



**Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de
proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia.**

Jhonattan Cabra Vivas

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de proyectos

Bogotá D. C., Colombia

22/octubre/2024

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia.

Jhonattan Cabra Vivas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

César Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de proyectos

Bogotá D. C., Colombia

22/octubre/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa a la realización de este trabajo de grado.

En primer lugar, agradezco al Museo Nacional de Colombia, por abrirme las puertas y permitir que esta investigación se llevara a cabo. Su disposición para compartir información valiosa y facilitar el acceso a los procedimientos y manuales fue crucial para el éxito de este trabajo.

Un agradecimiento especial al Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, por el acceso al Sistema de Gestión de Calidad ISOLUCIÓN, que fue la base para el análisis detallado de los procedimientos. Su compromiso con la transparencia y la mejora continua en la gestión cultural hizo posible esta investigación.

Quisiera también expresar mi gratitud a los directores de esta tesis, por su guía, paciencia y valiosas sugerencias a lo largo de todo el proceso. Su experiencia y conocimiento fueron un pilar fundamental en la estructuración y desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de trabajo y amigos en el Museo Nacional, quienes me brindaron su apoyo incondicional, compartieron sus experiencias y me ofrecieron su tiempo para discutir ideas y proporcionar retroalimentación. Su colaboración y espíritu de equipo fueron esenciales para profundizar en el entendimiento de la gestión de proyectos expositivos.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Este logro no hubiera sido posible sin su colaboración y apoyo.

Resumen

Se ofrece un análisis integral de la dirección de proyectos en el Museo Nacional de Colombia, evaluando su integración en el Sistema Integrado de Gestión Institucional para identificar su alineación con los dominios de desempeño del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. A través de una revisión de su organigrama, manuales de área y procedimientos, la investigación busca esclarecer las rutas procedimentales que facilitan el cumplimiento de sus compromisos misionales. Adicionalmente, se identifican equipos de trabajo no oficiales mediante diagnósticos internos, complementados con entrevistas semiestructuradas realizadas en 2024, que evaluaron su impacto en la gestión museal.

El estudio realiza un análisis comparativo entre los procedimientos formales y los procesos tercerizados, incorporando estos últimos en un marco sistemático que permita su seguimiento y control, asegurando la entrega de valor en la gestión de proyectos expositivos. Este análisis se guía por los dominios de desempeño establecidos en el estándar internacional PMBOK para la dirección de proyectos, identificando fortalezas en áreas como Museografía y Curaduría, y debilidades en la formalización de ciertas áreas y la gestión de la incertidumbre.

Finalmente, se presentan recomendaciones estratégicas para optimizar la colaboración entre las diversas especialidades involucradas en la planificación, ejecución, activación y evaluación de proyectos expositivos, con el objetivo de integrar formalmente un procedimiento oficial de dirección de proyectos en el sistema de gestión del museo.

Palabras clave: Sistema de gestión, Procedimientos, Museo, Dominios de desempeño, PMBOK, Dirección de proyectos.

Abstract

An integral analysis of project management at the National Museum of Colombia is presented, evaluating its participation within the Institutional Management Integrated System (SIGI) of the Ministry of Cultures, Arts, and Knowledge. Through a review of its organizational chart, area manuals, and procedures, this research aims to clarify the procedural pathways that facilitate the fulfillment of the museum's mission commitments. Additionally, the existence of unofficial work teams is acknowledged, identified through internal diagnostics and complemented by semi-structured interviews conducted in 2024, assessing their impact on museum management.

The study provides a comparative analysis between formal procedures and outsourced processes, articulating the latter within a systematic framework that allows for their monitoring and control, ensuring value delivery in exhibition project management. This analysis is guided by the performance domains established in the international PMBOK standard for project management, identifying strengths in areas such as Museography and Curatorship, and weaknesses in the formalization of certain areas and the management of uncertainty.

Finally, strategic recommendations are made to optimize collaboration among the various specialties involved in the planning, execution, activation, and evaluation of exhibition projects, with the goal of formally integrating a project management procedure into the museum's management system.

Keywords: Management system, Procedures, Museum, Performance domains, PMBOK, Project management.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Listado de Definiciones, Siglas y Acrónimos	13
Introducción.....	14
2. Objetivos.....	17
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
3. Justificación.....	18
4. Marco Institucional	21
4.1 Presentación general del Museo Nacional de Colombia	21
4.2 Referentes Estratégicos	22
4.3 Estructura Organizacional	23
4.4 Productos o servicios ofertados	25
4.5 Análisis del sector.....	26
4.6 Análisis Externo Matriz EFE	28

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	10
4.7 Análisis interno Matriz EFI	32
4.8 Entorno presupuestal	36
5. Marco de Referencia	40
5.1 El estándar para la dirección de Proyectos PMBOK	40
5.2 Los 12 Principios de la Gestión de Proyectos según el PMBOK	41
5.2.1 <i>Ser un Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso</i>	42
5.2.2 <i>Crear un Entorno Colaborativo del Equipo de Proyecto</i>	43
5.2.3 <i>Involucrarse Eficazmente con los Interesados</i>	43
5.2.4 <i>Enfocarse en el Valor</i>	44
5.2.5 <i>Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema</i>	45
5.2.6 <i>Demostrar Comportamientos de Liderazgo</i>	46
5.2.7 <i>Adaptar en Función del Contexto</i>	46
5.2.8 <i>Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables</i>	47
5.2.9 <i>Navegar en la Complejidad</i>	48
5.2.10 <i>Optimizar las Respuestas a los Riesgos</i>	49
5.2.11 <i>Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia</i>	49
5.2.12 <i>Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto</i>	50
5.3 Dominios de desempeño del proyecto	51
5.3.1 <i>Dominio de los Interesados</i>	54
5.3.2 <i>Dominio del Equipo</i>	57

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	11
5.3.3 Dominio del Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	58
5.3.4 Dominio de la Planificación.....	59
5.3.5 Dominio del Trabajo del Proyecto.....	61
5.3.6 Dominio de la Entrega	62
5.3.7 Dominio de la medición (Métricas).....	64
5.3.8 Dominio de la Incertidumbre	66
5.4 La estandarización en Museos.....	68
5.5 Gestión de proyectos culturales en Colombia.....	68
5.6 Dirección de proyectos en el Museo Nacional de Colombia.....	69
5.7 SIGI- Gestión estratégica organizacional.....	69
5.8 Manuales de grupos de trabajo.....	71
5.9 Situación contractual.....	72
5.10 Conclusiones	75
6. Diseño Metodológico	77
6.1 Tipo de Investigación.....	78
6.2 Análisis PESTEL del Museo Nacional de Colombia	80
6.3 Matriz DOFA del Museo Nacional de Colombia	83
6.4 Análisis comparativo entre PESTEL y DOFA	87
6.4.1 Justificación para el estudio documental de los procedimientos.....	88

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	12
6.5 Población	89
6.5.1 <i>Procedimientos registrados en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI)</i>	<i>89</i>
6.5.2 <i>Manuales de Área</i>	<i>90</i>
6.6 Muestra.....	90
6.6.1 <i>Procedimientos registrados en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI)</i>	<i>90</i>
6.6.2 <i>Manuales de Área</i>	<i>91</i>
6.7 Construcción del Instrumento	91
6.7.1 <i>Proceso de Clasificación y Herramienta de Análisis</i>	<i>92</i>
6.7.2 <i>Utilidad de la Matriz de Relación</i>	<i>94</i>
6.8 Criterios de Evaluación	94
6.8.1 <i>Justificación de la Escala</i>	<i>95</i>
6.8.2 <i>Niveles de Puntuación</i>	<i>96</i>
6.9 Política y estrategia	97
6.9.1 <i>Retos de la Falta de Manuales Formalizados</i>	<i>98</i>
6.9.2 <i>Reformulación de la Política Procedimental</i>	<i>98</i>
6.10 Proceso de Evaluación	100
6.10.1 Procedimientos y Dominios	101
6.10.1.1 <i>Conservación de Colecciones</i>	<i>101</i>
6.10.1.2 <i>Montaje y Desmontaje Museográfico</i>	<i>101</i>
6.10.1.3 <i>Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales</i>	<i>102</i>

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	13
6.10.1.4 Registro de Colecciones	102
6.10.1.5 Investigaciones y Curaduría de las Colecciones	102
6.10.1.6 Administración de Taquilla	103
6.10.1.7 Observatorio de Públicos	103
6.10.2 Análisis de los Manuales del Museo Nacional.....	105
6.10.2.1 Manual Administrativo y Financiero.....	105
6.10.2.2 Manual de Divulgación y Prensa.....	105
6.10.2.3 Manual de Curaduría	106
6.10.2.4 Manual Jurídico.....	106
6.10.2.5 Manual de Museografía	106
6.10.2.6 Manual de Documentación.....	107
6.10.2.7 Manual Educativo	107
6.10.2.8 Manual de Conservación Preventiva.....	107
6.11 Beneficios de la Aplicación del modelo.....	109
7. Diagnóstico Organizacional	112
7.1 Hallazgos entre procedimientos y Dominios del PMBOK	113
7.1.1 Dominio de Gestión de los Interesados.....	113
7.1.2 Dominio de Gestión del Equipo	116
7.1.3 Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	119
7.1.4 Dominio de Planificación	121

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	14
7.1.5 Dominio de Trabajo del Proyecto.....	123
7.1.6 Dominio de la Entrega	126
7.1.7 Dominio de la Medición (Métricas).....	129
7.1.8 Dominio de la Incertidumbre	131
7.1.9 Análisis transversal de resultados.....	134
7.2 Análisis de los manuales en relación con los Dominios.....	137
7.2.1 Dominio de Gestión de los Interesados.....	138
7.2.2 Dominio de Gestión del Equipo.....	140
7.2.3 Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	141
7.2.4 Dominio de Planificación	143
7.2.5 Dominio de Trabajo del Proyecto.....	144
7.2.6 Dominio de la Entrega	146
7.2.7 Dominio de Medición (Métricas).....	147
7.2.8 Dominio de la Incertidumbre	149
7.2.9 Análisis transversal de resultados.....	150
7.3 Presentación y Análisis de la Entrevista Semiestructurada	156
7.3.1 Construcción y Estructura de la Entrevista	157
7.3.2 Aplicación de la Entrevista y Normalización de Resultados.....	158
7.3.3 Resultados de la Encuesta a Nivel de Procedimientos	159
7.3.4 Análisis de Resultados.....	163

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	15
7.3.5 <i>Análisis comparativo entre la matriz de relación de los procedimientos y los resultados de la entrevista semiestructurada</i>	166
7.3.5.1. <i>Comparación general de alineación entre áreas</i>	166
7.3.5.2. <i>Divergencias clave en dominios específicos</i>	167
7.3.5.3. <i>Concordancias en dominios de Entrega y Equipo</i>	168
7.3.5.4. <i>Implicaciones para el ajuste de procedimientos</i>	168
7.3.5.5 <i>Conclusiones del análisis comparativo</i>	169
7.4 <i>Resultados de la Encuesta a Nivel de Manuales</i>	171
7.4.1 <i>Análisis de Resultados</i>	173
7.4.2 <i>Análisis comparativo entre la matriz de relación de los manuales y los resultados de la encuesta</i>	176
7.4.3 <i>Comparación general de alineación entre áreas</i>	176
7.4.4 <i>Divergencias clave en la articulación entre departamentos</i>	176
7.4.5 <i>Concordancias y áreas críticas</i>	177
7.4.6 <i>Implicaciones para el ajuste de manuales</i>	177
7.4.7 <i>Conclusiones del análisis comparativo</i>	178
7.5 <i>Conclusión del Capítulo de Análisis</i>	180
8. Plan de intervención a la Dirección de Proyectos del Museo Nacional	181
8.1 Estrategia de Implementación	182
8.1.1 <i>Fase 1: Revisión y optimización de los procedimientos actuales</i>	183
8.1.2 <i>Fase 2: Actualización de manuales y formalización de áreas</i>	185

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	16
8.1.3 Fase 3: Creación del macrosistema de gestión de proyectos.....	186
8.2 Expectativa de Logros.....	187
8.3 Cronograma de Actividades.....	187
8.4 Sistema de Evaluación	189
8.4.1 Herramientas de Evaluación	190
8.5 Conclusión.....	191
9. Conclusiones y Recomendaciones	193
9.1 Conclusiones	194
9.2 Recomendaciones	195
10. Referencias	199
A. Anexo. Valoración particular de los manuales	202
B. Anexo. Justificaciones Procedimientos	210
C. Anexo. Instrumento de Entrevista Semiestructurada	213
D. Anexo. Resultados Entrevista Semiestructurada.....	221

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1	24
<i>Organigrama del Museo Nacional de Colombia, 2024.</i>	24
Figura 2 <i>Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del PMBOK.</i>	53
Figura 3	56
<i>Tipologías de Interesados (Stakeholders) en un Proyecto.</i>	56
Figura 4	114
<i>Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Gestión de los Interesados.</i>	114
Figura 5	117
<i>Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Gestión del Equipo.</i>	117
Figura 6	119
<i>Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida.</i>	119
Figura 7	122
<i>Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Planificación.</i>	122
Figura 8	124
<i>Alineación de los procedimientos con el Dominio de Trabajo del Proyecto.</i>	124

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	11
Figura 9	127
<i>Alineación de los procedimientos con el Dominio de la Entrega.</i>	127
Figura 10	129
<i>Alineación de los procedimientos con el Dominio de la Medición</i>	129
Figura 11	132
<i>Alineación de los procedimientos con el Dominio de la Incertidumbre.</i>	132
Figura 12	135
<i>Alineación general de los procedimientos con los dominios del PMBOK.</i>	135
Figura 13	139
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de Gestión de los Interesados.</i>	139
Figura 14	140
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de Gestión del Equipo.</i>	140
Figura 15	142
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida.</i>	142
Figura 16	143
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de Planificación.</i>	143
Figura 17	145
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de Trabajo del Proyecto.</i>	145

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	12
Figura 18	146
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de la Entrega.</i>	146
Figura 19	148
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de Medición (Métricas).</i>	148
Figura 20	149
<i>Alineación de los manuales con el Dominio de la Incertidumbre.</i>	149
Figura 21	151
<i>Alineación general de los manuales con los dominios del PMBOK.</i>	151
Figura 22	152
<i>Alineación de los manuales del primer grupo con los dominios del PMBOK.</i>	152
Figura 23	153
<i>Alineación de los manuales del segundo grupo con los dominios del PMBOK.</i>	153
Figura 24	159
<i>Distribución de áreas participantes con y sin procedimientos oficiales en el SIGI.</i>	159
Figura 25	164
<i>Gráfica radar de la autopercepción de las áreas del Museo Nacional respecto a los dominios del PMBOK.</i>	164
Figura 26	172

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia	13
<i>Distribución de áreas participantes con y sin manuales oficiales.....</i>	<i>172</i>
Figura 27	174
<i>Gráfica radar de la autopercepción de las áreas del Museo Nacional respecto a la claridad y articulación de sus manuales.....</i>	<i>174</i>
Figura 28	188
<i>Diagrama de Gantt del plan de intervención.....</i>	<i>188</i>

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos
expositivos en el Museo Nacional de Colombia

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1	28
<i>Matriz de Evaluación EFE</i>	28
Tabla 2	33
<i>Matriz de Evaluación EFI</i>	33
Tabla 3	55
Tabla 4	70
<i>Procesos Misionales del Museo Nacional de Colombia</i>	70
Tabla 5 Manuales del Museo Nacional de Colombia	71
Tabla 6	73
<i>Relación de Equipos del Museo Nacional según encuesta del 2024</i>	73
Tabla 7	80
Análisis PESTEL de la Dirección de Proyectos en el Museo Nacional de Colombia	80
Tabla 8 Matriz DOFA del Museo Nacional de Colombia	84
Tabla 9	103
Matriz de Relación entre Procedimientos y Dominios de Desempeño del PMBOK	103
Tabla 10	108

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia

Matriz de Relación entre Manuales de Área y Dominios de Desempeño del PMBOK.....	108
Tabla 11	160
<i>Matriz de autopercepción de los procedimientos del Museo Nacional en relación con los dominios de desempeño del PMBOK.</i>	160
Tabla 12	173
<i>Matriz de percepción de los manuales del Museo Nacional en relación con la gestión de proyectos expositivos</i>	173
Tabla 13 <i>Cronograma de actividades del plan de intervención</i>	187

Listado de Definiciones, Siglas y Acrónimos

PMBOK: Project Management Body of Knowledge. Estándar internacional que recoge las mejores prácticas y guías para la dirección de proyectos.

SIGI: Sistema Integrado de Gestión Institucional. Plataforma que estructura la gestión de procesos dentro del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, y sus entidades asociadas, como el Museo Nacional.

UAE: Unidad Administrativa Especial. Entidad gubernamental con autonomía administrativa, encargada de la ejecución de funciones específicas, como el Museo Nacional de Colombia.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Conjunto de metas globales adoptadas por la ONU para abordar desafíos como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

Museografía: Conjunto de técnicas y prácticas utilizadas en el diseño, montaje y mantenimiento de exposiciones en un museo.

Museología: Estudio teórico de los museos, su historia, rol en la sociedad, y los principios que guían su gestión y operación.

Proyecto Expositivo: Proceso de planificación, ejecución y evaluación de una exhibición en un museo, alineado con principios curatoriales, museográficos y logísticos.

Gestión de Proyectos: Conjunto de procesos aplicados para planificar, ejecutar, supervisar y cerrar proyectos, generalmente siguiendo un estándar como el PMBOK.

Procedimientos: Conjunto de acciones detalladas para realizar tareas dentro de una organización, asegurando la eficiencia y cumplimiento de las normativas.

Manuales de Área: Documentos que contienen las directrices y procedimientos que debe seguir cada departamento dentro de una organización.

Introducción

La discusión sobre los roles sociales y políticos de los museos que propone la nueva museología confronta la concepción tradicional de los museos centrada en las colecciones y los curadores estudiándolas, con la idea de que estos espacios deben asumir un rol activo en la inclusión social y la comunicación del conocimiento. Estas reflexiones han permeado la academia y el gremio colombiano de museos por más de 30 años, generando una progresiva profesionalización del campo, lo que ha derivado en la inclusión de nuevos equipos de trabajo con variadas experticias. Así, los museos, como instituciones culturales, enfrentan constantemente nuevos desafíos para gestionar proyectos cada vez más complejos y con intenciones sociales claramente consensuadas; desarrollar buenas prácticas de gestión es fundamental en el desafío de gestionar proyectos y, a nivel museológico, es vital garantizar la calidad de los relacionamientos con las comunidades.

El Museo Nacional de Colombia, una de las instituciones culturales más importantes del país, carece de un sistema formal de dirección de proyectos basado en estándares internacionales reconocidos. Los proyectos expositivos, que incluyen exposiciones temporales, itinerantes y actividades culturales que se llevan a cabo en diferentes regiones del país, son gestionados mediante procedimientos internos que carecen de un marco estructurado y estandarizado que los integre. En este sentido, el objeto de diagnóstico de esta investigación es la relación procedimental que amalgama las diferentes áreas o grupos involucrados en la gestión de un proyecto expositivo.

Se examinarán los procedimientos registrados en el Sistema Integrado de Gestión Institucional del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, así como los

manuales de área que algunas dependencias usan como guía de gestión, con el fin de evaluar su alineación con los 8 dominios de desempeño del estándar PMBOK.

Este documento ofrece una mirada profunda a la complejidad de los proyectos expositivos desde el punto de vista del productor o coordinador del equipo del proyecto del Museo Nacional de Colombia.

Ahora bien, esta investigación plantea varios desafíos. La falta de estandarización en la gestión de proyectos puede acarrear inconsistencias con el alcance del proyecto al posibilitar una diversidad no regulada de metodologías. Para Turner, R. (2016), la falta de estandarización en la gestión de proyectos puede resultar en una variabilidad en los resultados y en una eficiencia reducida. Esto además propicia una deficiencia en la gestión de riesgos, pues sin una metodología de gestión de proyectos, será más difícil anticipar y mitigar riesgos, lo cual puede afectar negativamente al éxito de los proyectos. PMI (2021) destaca que una de las claves para el éxito en la gestión de proyectos es la adecuada gestión de sus riesgos; esto se discutirá más adelante en el análisis del dominio de desempeño de la incertidumbre.

La ausencia de un sistema estandarizado de dirección de proyectos, esto es, la falta de un enfoque estructurado puede dificultar la coordinación y comunicación entre los diferentes equipos y áreas involucradas en los proyectos expositivos propiciando una planificación y ejecución subóptimas. Kerzner, H. (2017) subraya que la implementación de estándares de gestión de proyectos puede mejorar significativamente la eficiencia y eficacia de los proyectos, mientras que Smith, L. (2018) destaca cómo la adopción de estándares de gestión ha mejorado la planificación y ejecución de exposiciones en museos europeos. En consonancia con esta idea, Lord y Lord (2024) enfatizan la importancia de la planificación estratégica y una estructura organizativa clara como elementos esenciales para que los museos gestionen eficazmente las complejidades

contemporáneas en la dirección de proyectos, subrayando la importancia de adoptar procedimientos formalizados para garantizar la entrega de valor en las exposiciones y programas culturales.

En la bibliografía relacionada se encuentra una propuesta desarrollada por Johnson (2020) en su artículo *Applying PMBOK Standards to Museum Exhibit Projects*, en el cual analiza la aplicación del PMBOK, en su sexta versión, a la gestión de exposiciones temporales en museos norteamericanos. Es pertinente aclarar que este estudio trabaja con la séptima versión del PMBOK, buscando ofrecer una interpretación actualizada y ágil de los Dominios del desempeño en la Dirección de proyectos del Museo Nacional de Colombia.

2. Objetivos

Diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia

Objetivo general

Realizar un diagnóstico sobre la estandarización y profesionalización de la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia

Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que relacione los procedimientos del Museo Nacional con los dominios de desempeño del PMBOK, estableciendo los criterios para evaluar la gestión de proyectos expositivos.
- Evaluar la alineación entre los procedimientos del Museo Nacional y los dominios de desempeño del PMBOK, identificando áreas clave de mejora en la gestión de proyectos expositivos.
- Proponer estrategias y herramientas basadas en los dominios de desempeño del PMBOK, ajustadas al contexto del Museo Nacional, para mejorar la estandarización y profesionalización en la gestión de proyectos expositivos.

3. Justificación

El Museo Nacional de Colombia, desde su fundación en 1823, ha desempeñado un papel fundamental en la preservación, investigación y difusión del patrimonio cultural del país. No obstante, en las últimas décadas, la gestión de proyectos expositivos en el museo ha enfrentado diversos desafíos relacionados con la falta de estandarización y profesionalización, lo que ha dificultado su capacidad para cumplir de manera eficiente sus objetivos misionales. La falta de estandarización en los procesos de gestión afecta la coherencia y eficiencia en la ejecución de proyectos expositivos. La implementación de un sistema estandarizado basado en los dominios del PMBOK facilitaría la alineación de los procedimientos del museo, permitiendo una mayor consistencia en la gestión de recursos, tiempos y equipos. Este diagnóstico se plantea como una respuesta a la necesidad de evaluar y mejorar las prácticas actuales en la dirección de proyectos expositivos del museo.

Los líderes de museos, según Scott (2022), se enfrentan a desafíos únicos en el siglo XXI, donde la adaptación al cambio rápido y las habilidades empresariales son esenciales para la sostenibilidad de las instituciones culturales. En este sentido, la estandarización en la gestión de proyectos culturales ha sido un tema de creciente relevancia a nivel mundial. En países como Brasil y México, se ha logrado un avance significativo en la profesionalización del sector museal, gracias a la adopción de leyes y marcos regulatorios que promueven la mejora en la gestión de proyectos culturales (López de Souza, 2021). En Brasil, la Ley de Incentivo a la Cultura ha sido clave para la formalización de la gestión en museos, mientras que, en México, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) ha implementado estrategias de formación y profesionalización de los equipos museográficos desde hace más de dos décadas.

En este contexto, el Museo Nacional de Colombia enfrenta retos adicionales derivados de su estructura organizacional y contractual. La alta rotación de personal y la dependencia en contratos de prestación de servicios afectan la continuidad y coherencia en la gestión de proyectos. Esta situación ha generado una diversidad de enfoques no regulados en la gestión de proyectos, lo que a su vez dificulta la implementación de estrategias coherentes y alineadas con estándares internacionales. El uso de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión de proyectos podría optimizar los flujos de trabajo, facilitando el seguimiento y control de los proyectos expositivos, asegurando su alineación con los estándares internacionales. Como destacan Barker y Langham (2022), “la planificación en museos debe ser interdisciplinaria, integrando aspectos creativos, curatoriales y operativos para lograr un enfoque cohesivo en el desarrollo de proyectos” (p. 76). Este diagnóstico busca evaluar el estado actual de la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones que contribuyan a su profesionalización.

De acuerdo con la Mesa Temática de Museos de Bogotá (2020), el 48% de los museos en la capital han establecido alianzas estratégicas para mejorar su capacidad operativa y compartir recursos. Sin embargo, la mayoría de estas alianzas se han centrado en la articulación de agendas educativas y no en el desarrollo conjunto de proyectos expositivos. Esta situación revela un terreno fértil para la proyección e implementación de sistemas o metodologías que fomenten la co-creación de proyectos expositivos, promoviendo un mayor nivel de colaboración y profesionalización en el sector. La estandarización no solo promueve la eficiencia, sino que también genera un

marco para la innovación en la gestión museológica, permitiendo que el Museo Nacional pueda adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos del sector cultural. Dado el papel central del museo en el ecosistema cultural del país, es crucial realizar un análisis profundo de sus prácticas actuales de gestión para fomentar una mayor coherencia, eficacia y profesionalismo en la planificación y ejecución de sus proyectos expositivos.

Además, la profesionalización y estandarización de la gestión de proyectos expositivos contribuye directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial al ODS 4 (Educación de Calidad), que promueve el acceso equitativo a la educación, y al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), que destaca la importancia de preservar el patrimonio cultural como parte esencial del desarrollo sostenible de las ciudades (Naciones Unidas, 2015). Al optimizar sus prácticas de gestión, el Museo Nacional refuerza su capacidad para educar a las comunidades y proteger el patrimonio cultural, en línea con estas metas globales

Finalmente, la implementación de estas nuevas prácticas requerirá una adecuada gestión del cambio, asegurando que los equipos del museo estén preparados para adoptar los nuevos procedimientos y sistemas, facilitando así una transición efectiva y sostenible. Este diagnóstico contribuirá al fortalecimiento del campo museológico en Colombia al ofrecer un análisis detallado de las prácticas actuales y al proponer recomendaciones basadas en estándares internacionales. El impacto esperado es que el Museo Nacional de Colombia logre una mayor coherencia y efectividad en la ejecución de sus proyectos expositivos, lo que, a su vez, permitirá una mejor preservación y difusión del patrimonio cultural colombiano.

4. Marco Institucional

Desde su creación, la Nación ha asumido una responsabilidad fundamental en la preservación, protección y promoción del patrimonio cultural de Colombia. Este compromiso se ha materializado a lo largo de las décadas mediante instituciones clave, comenzando con la creación de Colcultura en 1968, que estableció las bases para la gestión cultural en el país, y más recientemente con la consolidación del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, que ha continuado y ampliado esta labor. Estas entidades han sido esenciales en la formulación de políticas culturales orientadas no solo a la conservación del patrimonio tangible e intangible, sino también a su difusión y acceso para todos los colombianos. En este contexto, el Museo Nacional de Colombia se erige como una de las principales entidades encargadas de cumplir con este mandato, desarrollando una labor que integra la investigación, conservación y divulgación de la riqueza cultural del país.

4.1 Presentación general del Museo Nacional de Colombia

El Museo Nacional de Colombia, fundado por ley del primer Congreso de la República en 1823, opera actualmente como una Unidad Administrativa Especial (UAE) del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, en virtud del Decreto 1746 de 2003 (Ministerio de Cultura, 2003). Tiene asignadas 30 funciones establecidas en el Decreto 2120 de 2018 (Ministerio de Cultura, 2018), y cuenta con grupos de trabajo internos regulados por la Resolución 0135 de 2022 (Ministerio de Cultura, 2022). Entre dichas funciones, el museo es responsable de fomentar, promover y orientar el desarrollo de la museología y la museografía en todas las áreas del patrimonio cultural de la Nación (Decreto 2120 de 2018, Art. 19, Índice 1), así como de promover la edición y publicación de catálogos científicos y la realización de exposiciones temporales e itinerantes (Decreto 2120 de 2018, Art. 19, Índice 14).

El carácter expositivo de gran parte de sus proyectos, junto con su misión institucional, exige un trabajo articulado entre sus grupos internos, asesores y contratistas, de modo que las investigaciones curatoriales sean de interés para diversos sectores del país y contribuyan al conocimiento de la diversidad cultural de la Nación. Adicionalmente, estos grupos deben gestionar cuidadosamente las condiciones espaciales, ambientales, técnicas y sociales a las que se expondrán los contenidos, asegurando que una selección curada de piezas y textos acompañe al visitante a lo largo del recorrido de la muestra.

Las nuevas tendencias y los avances tecnológicos han abierto la puerta a la creación de exposiciones inmersivas y participativas, con un enfoque en la divulgación del patrimonio cultural a diversos públicos y en distintos lugares. Sin embargo, el proceso de producción de estas exposiciones presenta una serie de desafíos en la articulación interna de los equipos, que deben ser abordados de manera integral. En este contexto, surge la oportunidad de diseñar una propuesta metodológica para optimizar y sistematizar el proceso de producción de proyectos expositivos itinerantes en el Museo Nacional de Colombia. Esta propuesta busca no solo mejorar la eficiencia y calidad en la producción de exposiciones, sino también enriquecer la experiencia del público y fortalecer el impacto cultural y educativo del museo.

4.2 Referentes Estratégicos

A nivel nacional, se pueden identificar como referentes estratégicos a instituciones con una trayectoria sólida y reconocimiento internacional, tales como el Museo de Arte Moderno de Medellín, el Museo de Antioquia, los Centros Culturales del Banco de la República, los museos de la Universidad Nacional de Colombia y el Museo Itinerante de la Memoria de los Montes de

María, entre otros. Según cifras del Programa de Fortalecimiento de Museos, más de 600 museos están oficialmente registrados en la plataforma SIMCO (Sistema de Información de Museos de Colombia), aunque se estima que existen más de 200 espacios adicionales que aún no se han registrado. Por lo tanto, los referentes estratégicos incluyen, en primer lugar, aquellos museos o instituciones que, por su misión y actividades, tienen experiencia en la construcción de proyectos expositivos, independientemente de su ubicación en el país.

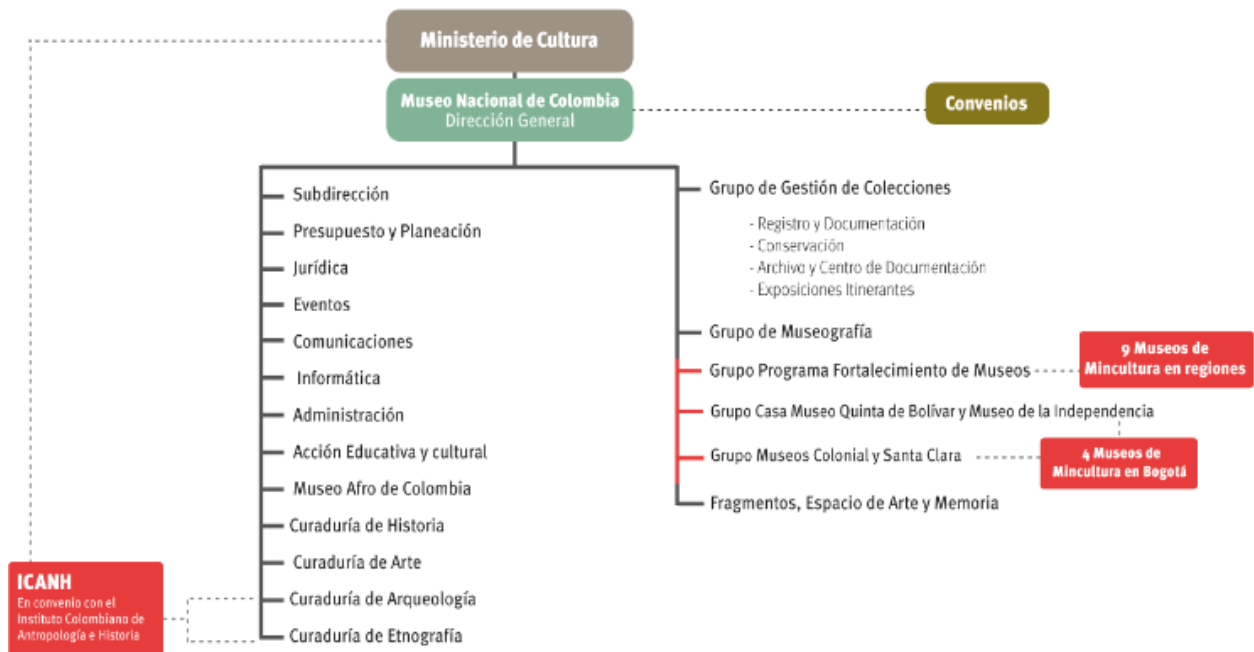
A nivel internacional, las leyes de museos de países como Brasil, Portugal y Chile sirven como marco de referencia para reflexionar sobre la necesidad de implementar un conjunto de acciones y proyectos que aumenten las competencias técnicas y humanas de los museos en Colombia. Asimismo, destacan la importancia de incluir en la agenda política la discusión sobre una ley de museos, que podría orientar recursos y establecer un marco regulatorio para facilitar la consolidación y profesionalización del sector museal en el país.

4.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del museo no solo refleja su capacidad operativa y administrativa, sino que también es un indicador de cómo se articulan las diversas áreas y grupos de trabajo para cumplir con su misión de preservar, difundir y fomentar el patrimonio cultural del país. Esta estructura, sustentada en normativas vigentes, es fundamental para entender cómo el museo coordina sus múltiples actividades, incluyendo la gestión de la Red Nacional de Museos y la asesoría técnica a instituciones regionales. El organigrama del Museo Nacional de Colombia, como muestra la Figura 1, presenta la estructura organizacional actualizada para el año 2024, destacando las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos que permiten al museo desempeñar su misionalidad.

Figura 1

Organigrama del Museo Nacional de Colombia, 2024.



Fuente: Tomada de Museo Nacional de Colombia, Organigrama 2024. URL: www.museonacional.gov.co

El Museo Nacional de Colombia, como se ha mencionado, funciona como una UAE del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, y tiene asignados un conjunto de asesores y grupos de trabajo internos, según lo establecido en la Resolución 0135 de 2022 (Ministerio de Cultura, 2022). Entre sus funciones, destacan dirigir y organizar la Red Nacional de Museos con el objetivo de recuperar, conservar y difundir el patrimonio cultural del país, en coordinación con las entidades territoriales y los organismos gubernamentales comprometidos con su desarrollo, así como la función de prestar asesoría técnica a las instituciones regionales, estimulando la creación de museos en dichas entidades (Resolución 0135 de 2022). Estas responsabilidades consolidan al Museo Nacional como uno de los principales referentes del quehacer museológico en el país.

4.4 Productos o servicios ofertados

Es importante tener en cuenta que, al ser una UAE de un ministerio, los servicios que ofrece el Museo Nacional están definidos por su misionalidad y funciones otorgadas a través de resoluciones. Por lo tanto, su principal producto podría considerarse el fomento, la promoción y la orientación de la museología, así como la evaluación de la calidad de los servicios prestados por los museos del país y su interacción con los públicos. El objetivo es que los museos actúen como entes enriquecedores de la vida y la identidad cultural nacional, regional y local.

Como se muestra en la Tabla 1, la Dirección del Museo Nacional tiene bajo su responsabilidad la coordinación de 14 museos: cinco de ellos en Bogotá, incluido el propio Museo Nacional, y los demás distribuidos en Villa de Leyva, Villa del Rosario, Cartagena, Honda, Ocaña (dos museos), Popayán (dos museos) y Santa Fe de Antioquia. Esta amplia presencia en el territorio nacional se relaciona principalmente con la gesta independentista de la nación, y los procesos investigativos que se manifiestan en cátedras, artículos y revistas. Además, el museo ofrece una amplia gama de servicios educativos, talleres y una agenda cultural robusta, que fortalecen la relación de los museos con la sociedad.

El museo también tiene un compromiso político, al ser responsable de "Formular e implementar la política nacional de museos", coordinando el trabajo con la estructura organizativa de los museos del país (Resolución 0135 de 2022, Ministerio de Cultura, 2022). Este mandato lo compromete a ofrecer una amplia gama de servicios y productos a nivel nacional.

Para comprender de manera integral cómo estos productos y servicios se implementan en el territorio nacional, es necesario iniciar con un análisis del sector, que permitirá examinar el contexto más amplio en el que se desenvuelve el Museo Nacional y las instituciones relacionadas. Este análisis ofrecerá un panorama detallado del macroentorno, identificando las dinámicas que influyen en el sector cultural y museal. Posteriormente, se presentarán las matrices EFE y EFI, herramientas que permitirán evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan la capacidad del museo para cumplir con su misión y objetivos misionales. Así, se desarrollará un tránsito progresivo desde el análisis del macroentorno hasta el microentorno del museo.

4.5 Análisis del sector

A pesar del reconocimiento internacional sobre la importancia de proteger el patrimonio material e inmaterial de la humanidad, y de la promoción de su salvaguarda a través de los museos, el sector cultural ha tendido históricamente hacia la informalidad. Una frecuente malinterpretación que equipara la cultura con el entretenimiento ha llevado a la instrumentalización de las prácticas culturales para eventos sociales, relegando la necesidad de dotar al gremio cultural con herramientas que permitan la creación de proyectos de vida sostenibles en torno a la gestión y el ejercicio de la cultura. Por este motivo, esta investigación no solo busca evidenciar las necesidades de fortalecimiento e implementación en la gestión de proyectos expositivos, sino también estimular la discusión sobre el retraso en la adopción de estándares de gerencia en proyectos culturales.

En Colombia, algunos museos y redes museales son financiados por el sector privado, así como por entidades gubernamentales, distritales y municipales. El Museo Nacional establece los criterios mínimos para el reconocimiento de entidades y proyectos como museos, a través del Sistema de Información de Museos Colombianos (SIMCO), permitiendo que estas instituciones puedan diversificar sus servicios. Un ejemplo es el Parque Explora, que no solo es un museo interactivo de ciencias, sino también un planetario, un acuario de educación y conservación, y un taller público de experimentación. Asimismo, los museos del Banco de la República ofrecen una red de museos del oro presentes en seis ciudades del país.

Para los fines de este estudio, limitaremos el debate sobre la función de los museos y los servicios que ofrecen, enfocándonos en la relación entre sus proyectos expositivos, las comunidades y su contexto. Estos aspectos son clave en el proyecto de territorialización del Museo Nacional de Colombia, que busca promover herramientas de gestión con altos estándares de calidad, fomentando la profesionalización del gremio cultural y apoyando la ejecución de proyectos con presupuestos y relaciones más complejas.

Después de haber reflexionado sobre el contexto general del sector cultural y la situación de los museos en Colombia, es crucial profundizar en el análisis externo del entorno en el que opera el Museo Nacional. Para ello, la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se presenta como una herramienta esencial. Esta matriz evalúa cómo el museo y sus proyectos expositivos se adaptan a las oportunidades y amenazas del entorno externo, proporcionando una visión más detallada de los factores que influyen en su posición estratégica dentro del sector museológico.

El paso del análisis sectorial hacia la Matriz EFE es clave para traducir las observaciones generales en datos concretos y cuantificables, facilitando así la toma de decisiones estratégicas. Esta transición permite entender cómo el Museo Nacional puede optimizar sus operaciones frente a las tendencias y desafíos actuales, maximizando sus fortalezas y minimizando los riesgos asociados con su entorno. Además, la Matriz EFE ayuda a priorizar los factores externos que tendrán un mayor impacto a corto y mediano plazo, estableciendo una base sólida para la formulación de estrategias más efectivas y alineadas con los estándares internacionales de gestión de proyectos culturales.

4.6 Análisis Externo Matriz EFE

La Matriz EFE evalúa cómo el Museo Nacional y sus proyectos expositivos se adaptan a las oportunidades externas, como el avance tecnológico, el crecimiento del turismo y las tendencias sociales. También analiza la capacidad del museo para mitigar las amenazas, como las fluctuaciones en el financiamiento gubernamental o los cambios en las regulaciones. Esta herramienta permite cuantificar la relevancia de los factores externos propuestos y evaluar su impacto relativo en la posición estratégica del museo dentro del gremio. Al otorgar un mayor peso a los factores de corto plazo con efectos más trascendentales, se proporciona una visión práctica de su entorno competitivo.

Tabla 1

Matriz de Evaluación EFE

	MATRIZ EVALUACION EFE - EFAS	
	FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS CLAVE	EVALUACIÓN

TIPOLOGÍA DE FACTORES	OPORTUNIDADES	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
FACTORES GEOGRÁFICOS	Conectividad con rutas turísticas nacionales e internacionales	2%	4	0,08
	Cercanía a centros educativos y culturales	2%	4	0,08
	Acceso a redes de transporte nacional e internacional	1%	2	0,02
FACTORES ECONÓMICOS	Incentivos fiscales para proyectos culturales	2%	3	0,06
	Subsidios y financiamiento gubernamental	3%	4	0,12
	Crecimiento del turismo cultural	3%	3	0,09
FACTORES POLÍTICOS	Apoyo gubernamental a la cultura	4%	3	0,12
	Facilitación de permisos y licencias	2%	4	0,08
	Políticas de inclusión y diversidad	2%	4	0,08
FACTORES SOCIALES	Mayor interés en la cultura local	3%	3	0,09
	Programas educativos y visitas escolares	3%	4	0,12
	Eventos comunitarios	4%	4	0,16
FACTORES TECNOLÓGICOS	Implementación de tecnologías interactivas	4%	2	0,08
	Digitalización de colecciones	3%	2	0,05
	Desarrollo de aplicativos	2%	2	0,04
FACTORES COMPETITIVOS	Programas de financiamiento internacional	5%	4	0,20
	Programas de fidelización	1%	2	0,02
	Ofertas de experiencias únicas	2%	3	0,06
	SUBTOTAL	48%		1,55
TIPOLOGÍA DE FACTORES	AMENAZAS	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
FACTORES	Ubicación en una zona propensa a desastres naturales	1%	1	0,01

GEOGRÁFICOS	Competencia de nuevos atractivos culturales en la región	2%	2	0,04
	Clima adverso en ciertas temporadas	2%	2	0,04
FACTORES ECONÓMICOS	Crisis económica	5%	3	0,15
	Reducción del gasto en cultura	5%	3	0,15
	Incremento en los costos operativos	3%	2	0,06
FACTORES POLÍTICOS	Cambios en las políticas culturales	3%	3	0,09
	Regulaciones más estrictas	2%	3	0,06
	Inestabilidad política	4%	3	0,12
FACTORES SOCIALES	Cambios en las preferencias del público	3%	4	0,12
	Eventos culturales alternativos	2%	3	0,06
	Controversias y conflictos sociales	4%	4	0,16
FACTORES TECNOLÓGICOS	Brecha tecnológica	2%	2	0,04
	Dependencia de la tecnología	3%	3	0,09
	Competencia de plataformas digitales	2%	2	0,04
FACTORES COMPETITIVOS	Apertura de proyectos expositivos en museos y centros culturales	3%	2	0,06
	Proliferación de eventos culturales	3%	2	0,06
	Marketing y promoción insuficientes	3%	2	0,06
	SUBTOTAL	52%		1,41
	TOTALES	100%		

Nota: Elaboración propia.

El análisis de la Matriz EFE revela que las oportunidades más influyentes para el Museo Nacional están vinculadas principalmente a factores sociales y competitivos. Con un impacto combinado de 0,37, los factores sociales, como el creciente interés por la cultura local y los programas educativos, son elementos clave para el éxito del museo. Además, las

colaboraciones estratégicas y la creación de experiencias únicas destacan con un impacto de 0,28, siendo esenciales para mantener la competitividad del museo en un entorno dinámico. Estos hallazgos subrayan la importancia de fortalecer los programas educativos y las alianzas con otras instituciones para maximizar el alcance y relevancia del museo.

Por otro lado, las amenazas más significativas están relacionadas con factores económicos y sociales. Con un impacto de 0,36, la crisis económica y la posible reducción del gasto en cultura son riesgos considerables para la sostenibilidad del museo. Además, los factores sociales, con un impacto de 0,34, como los cambios en las preferencias del público y los conflictos sociales, también son amenazas importantes que deben gestionarse cuidadosamente. La brecha tecnológica, con un impacto de 0,17, subraya la necesidad de una modernización continua.

En conjunto, estos hallazgos indican que, para asegurar el éxito de sus proyectos expositivos, el Museo Nacional debe enfocar sus esfuerzos en la gestión eficiente de los recursos financieros, la adaptación a las cambiantes expectativas del público, y la implementación de tecnologías emergentes que faciliten su misión cultural.

El valor ponderado total de 2.96 en la Matriz EFE indica que el Museo Nacional está en una posición relativamente buena para enfrentar su entorno externo. En términos prácticos, un valor cercano a 3.0 en esta escala sugiere que el museo está ligeramente por encima del promedio en su capacidad para aprovechar las oportunidades externas y mitigar las amenazas. Aunque no alcanza un nivel ideal de 4, el resultado de 2.96 refleja que el museo ha sabido posicionarse estratégicamente frente a las tendencias y desafíos del sector, con una capacidad sólida para adaptarse a los cambios.

Sin embargo, este valor también indica que aún hay margen de mejora en la manera en que el museo gestiona ciertas amenazas y maximiza las oportunidades que se presentan. Específicamente, el museo debe seguir enfocándose en fortalecer sus alianzas estratégicas y programas educativos, que han sido identificados como áreas clave de oportunidad. Al mismo tiempo, debe priorizar la mitigación de riesgos asociados con las fluctuaciones económicas y los cambios en las preferencias del público, ya que estos factores pueden afectar significativamente la sostenibilidad y relevancia del museo en el mediano y largo plazo.

En resumen, un valor ponderado de 2.96 es un indicador positivo, pero también una señal de alerta para continuar optimizando sus estrategias de adaptación frente a las oportunidades y amenazas externas. Con los ajustes adecuados, el Museo Nacional puede mejorar su posición estratégica y alcanzar un mejor rendimiento frente a las dinámicas cambiantes del entorno cultural y museológico.

4.7 Análisis interno Matriz EFI

En esta matriz se evalúan las capacidades internas del Museo Nacional, como su infraestructura tecnológica y la calidad de sus colecciones, en relación con las oportunidades y amenazas externas. La Matriz EFI permite medir el desempeño del museo en áreas clave, identificar áreas de mejora y evaluar cómo las fortalezas internas pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Al igual que la Matriz EFE, la EFI proporciona una visión cuantitativa y estratégica que ayuda a guiar la toma de decisiones y la planificación estratégica de la gerencia de proyectos del museo.

Tabla 2

Matriz de Evaluación EFI

MATRIZ EVALUACIÓN EFI - IFAS				
	FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS CLAVE	EVALUACIÓN		
TIPO DE CAPACIDADES Y/O RECURSOS	FORTALEZAS	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
CAPACIDAD DIRECTIVA	Liderazgo consolidado y visión estratégica clara	4%	3	0,12
	Experiencia en gestión de proyectos culturales	3%	4	0,12
	Relaciones institucionales sólidas con otras entidades culturales	3%	4	0,12
CAPACIDAD FINANCIERA Y/O RECURSOS FINANCIEROS	Acceso a fondos de regalías y apoyo gubernamental constante	4%	2	0,08
	Diversificación de fuentes de financiamiento	3%	2	0,06
	Presupuesto adecuado para la ejecución de proyectos de alta calidad	3%	2	0,06
CAPACIDAD TALENTO HUMANO Y/O RECURSOS DE TALENTO HUMANO	Personal altamente capacitado y especializado en temas museológicos y culturales	4%	3	0,12
	Programas de formación continua y desarrollo profesional	2%	2	0,04
	Buen clima laboral y cohesión entre los equipos de trabajo	4%	2	0,08
CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y/O RECURSOS TECNOLÓGICOS	Infraestructura tecnológica moderna y adecuada para la gestión de exposiciones	1,0%	2	0,02
	Uso de aplicaciones o herramientas para el seguimiento y control de exposiciones	3,0%	2	0,06
	Sistemas de gestión de información eficientes	2,0%	2	0,04

CAPACIDAD COMPETITIVA Y/O RECURSOS COMPETITIVOS	Reconocimiento y prestigio a nivel nacional e internacional	3,0%	4	0,12
	Red de colaboración con museos y entidades culturales a nivel nacional e internacional	4,0%	4	0,16
	Alta capacidad de innovación en las temáticas y metodologías de las exposiciones	4,0%	3	0,12
SUBTOTAL		47%		1,32
TIPO DE CAPACIDADES Y/O RECURSOS	DEBILIDADES	PESO (A)	CLASIFICACIÓN (B)	VALOR PONDERADO (A*B)
CAPACIDAD DIRECTIVA	Falta de flexibilidad en la adaptación a cambios rápidos en el entorno cultural y social	3%	3	0,09
	Dependencia excesiva de decisiones centralizadas	3%	3	0,09
	Procesos burocráticos que ralentizan la ejecución de proyectos	4%	4	0,16
CAPACIDAD FINANCIERA Y/O RECURSOS FINANCIEROS	Inseguridad financiera en caso de cambios en las políticas de financiamiento gubernamental	3%	2	0,06
	Dependencia de fuentes de financiamiento externas	2%	2	0,04
	Limitaciones en la capacidad de generar ingresos propios	3%	2	0,06
CAPACIDAD TALENTO HUMANO Y/O RECURSOS DE TALENTO HUMANO	Escasez de personal con habilidades específicas en nuevas tecnologías y digitalización	5%	3	0,15
	Alta rotación de personal en áreas clave	3%	2	0,06
	Falta de programas de retención de talento a largo plazo	3%	2	0,06
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Insuficiente inversión en actualización continua de infraestructura tecnológica	4%	3	0,12

Y/O RECURSOS TECNOLÓGICOS	Carencia de herramientas tecnológicas específicas para la gestión de proyectos expositivos	4%	3	0,12
	Falta de integración tecnológica entre departamentos	5%	3	0,15
CAPACIDAD COMPETITIVA Y/O RECURSOS COMPETITIVOS	Competencia creciente de otros museos y entidades culturales	5%	3	0,15
	Dificultad para atraer y mantener a un público joven	3%	3	0,09
	Limitaciones en la capacidad de marketing y promoción de las exposiciones	3%	2	0,06
SUBTOTAL		53%		1,46
TOTALES		100%		

Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la Matriz EFI revelan un equilibrio delicado entre las fortalezas y debilidades del Museo Nacional, con un subtotal de fortalezas de 1.32 (47%) y debilidades de 1.46 (53%). Aunque las fortalezas del museo son notables, las debilidades superan ligeramente a las fortalezas, lo que sugiere áreas de mejora que requieren atención.

Las fortalezas más significativas incluyen el reconocimiento y prestigio del museo a nivel nacional e internacional, así como su sólida red de colaboración con otras entidades culturales. Estas fortalezas posicionan al museo como un referente importante en el ámbito cultural, lo que le permite aprovechar oportunidades estratégicas para expandir su alcance y relevancia. Además, su capacidad para innovar en las temáticas y metodologías de las exposiciones es un factor clave que refuerza su competitividad.

Sin embargo, el valor ponderado de 1.46 en debilidades revela que ciertos factores internos pueden estar limitando el potencial del museo. Procesos burocráticos, que ralentizan la ejecución de proyectos, y una falta de flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos en el entorno, son algunas de las debilidades más críticas. Además, las limitaciones tecnológicas, como la falta de integración entre departamentos y la insuficiente inversión en infraestructura tecnológica, indican que el museo necesita modernizar sus sistemas y mejorar la eficiencia de sus operaciones.

En resumen, la diferencia entre las fortalezas y debilidades, con un valor de 1.32 frente a 1.46, sugiere que el museo debe abordar prioritariamente los aspectos relacionados con la gestión tecnológica, la burocracia interna y la adaptación organizacional. Si estas debilidades no son gestionadas adecuadamente, podrían afectar la capacidad del museo para mantener su competitividad en un entorno cultural en constante evolución. El análisis resalta la necesidad de optimizar los recursos tecnológicos y mejorar la flexibilidad operativa para que el museo pueda capitalizar sus fortalezas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

4.8 Entorno presupuestal

El Museo Nacional de Colombia se financia a través de procesos anuales de licitación que el Ministerio de Cultura abre para adjudicar la administración del museo a un proponente privado sin ánimo de lucro. El objeto de esta licitación es “aunar recursos humanos, técnicos, administrativos y financieros para apoyar y fomentar actividades tendientes a la conservación, investigación, renovación y comunicación del patrimonio cultural colombiano”, mediante el manejo de actividades que fortalezcan la participación ciudadana en el Museo Nacional de Colombia y otros museos nacionales como el Juan del Corral, Rafael Núñez, Antonio Nariño,

Guillermo León Valencia, Casa Natal General Santander y su parque Grancolombiano, Antón García, y Alfonso López.

Con los recursos asignados mediante este proceso, el museo contrata al personal necesario para su funcionamiento, excepto en los casos de servicios generales, seguridad, cargos de libre nombramiento (como la dirección, subdirección y gran parte de los asesores líderes de los grupos, según lo indicado en la Tabla 1), algunos cargos técnicos de carrera y un pequeño grupo de contratistas por prestación de servicios directamente vinculados al Ministerio. En este sentido, el museo depende directamente de este proceso licitatorio anual para garantizar la continuidad de sus operaciones, ya que la mayor parte de su personal depende de dicha asignación.

Esta situación añade un alto grado de complejidad a la dirección de proyectos dentro de la Unidad Administrativa Especial (UAE) del museo, pues los ejercicios de planificación se ven restringidos a periodos anuales. Los equipos humanos no cuentan con estabilidad laboral debido a las condiciones de contratación temporales, lo que genera incertidumbre y afecta la capacidad del museo para planificar a largo plazo. Además, muchas de las áreas del museo no están formalmente vinculadas al sistema de gestión, lo que dificulta la integración de sus procesos en la planificación estratégica.

Dada esta realidad, resulta fundamental reconocer el campo de acción con el que efectivamente se cuenta para la consecución de los objetivos de los proyectos expositivos. Es igualmente importante identificar los puntos de control procedimentales oficiales y las necesidades de formalización de procesos dentro de las áreas o grupos de trabajo. La estabilización de los equipos y la formalización de los procesos permitirían al museo mejorar su

capacidad de gestión y planificación a largo plazo, garantizando la sostenibilidad de sus proyectos expositivos y su misión de preservación y difusión del patrimonio cultural colombiano.

4.10 Conclusiones

El Capítulo 4 ha permitido examinar en profundidad el entorno estratégico en el que opera el Museo Nacional de Colombia, tanto en términos de sus oportunidades y amenazas externas como de sus fortalezas y debilidades internas. A través de los análisis del sector cultural, las matrices EFE y EFI, y el entorno presupuestal, se ha obtenido una visión más clara de los factores que influyen en la capacidad del museo para cumplir con su misión de preservación y difusión del patrimonio cultural colombiano.

El análisis externo, a través de la Matriz EFE, reveló que el museo se encuentra en una posición relativamente sólida, con un valor ponderado de 2.96. Este valor indica que el Museo Nacional está bien posicionado para aprovechar oportunidades como el crecimiento del turismo cultural, la digitalización de colecciones y la colaboración con otras entidades culturales. Sin embargo, también enfrenta amenazas significativas, especialmente en relación con la crisis económica y los cambios en las preferencias del público, que podrían afectar su sostenibilidad a largo plazo.

Por su parte, el análisis interno a través de la Matriz EFI mostró que, aunque el museo cuenta con importantes fortalezas, como su prestigio nacional e internacional, una sólida red de colaboración y su capacidad de innovación, también enfrenta debilidades significativas. Con un valor ponderado de 1.46 en debilidades frente a 1.32 en fortalezas, las principales limitaciones del museo están relacionadas con la burocracia interna, la falta de flexibilidad para adaptarse a

cambios rápidos y las carencias en infraestructura tecnológica. Estas debilidades pueden limitar la capacidad del museo para evolucionar y mantenerse competitivo en un entorno cultural dinámico.

El entorno presupuestal del museo añade una capa adicional de complejidad, ya que la dependencia del proceso licitatorio anual restringe la estabilidad laboral y la planificación a largo plazo. Esta situación afecta la capacidad del museo para ejecutar sus proyectos expositivos de manera eficiente y sostenida.

En conclusión, el Museo Nacional de Colombia debe centrar sus esfuerzos en la optimización de sus procesos internos y la modernización de su infraestructura tecnológica, así como en la búsqueda de mayor estabilidad financiera a largo plazo. El fortalecimiento de estas áreas permitirá al museo aprovechar de manera más efectiva sus fortalezas y maximizar las oportunidades del entorno, asegurando que continúe cumpliendo con su misión de manera eficiente y sostenible.

5. Marco de Referencia

En el contexto actual, los museos enfrentan retos significativos relacionados con la conservación, difusión y gestión de sus colecciones y proyectos expositivos. La creciente complejidad de estos desafíos ha llevado a la necesidad de estandarizar procesos y metodologías que aseguren una gestión eficiente y sostenible. Esta investigación analiza cómo la estandarización en museos y la profesionalización de la gestión de proyectos pueden contribuir a que el Museo Nacional de Colombia se posicione como un referente en buenas prácticas a nivel nacional.

La implementación de estándares como los planteados en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) proporciona una guía fundamental para la administración de proyectos, y su aplicación en el campo museológico puede mejorar la coherencia operativa y asegurar una alineación con las mejores prácticas internacionales. Al contrastar estos estándares con las metodologías procedimentales que el Museo Nacional ha registrado en su Sistema de Información de Gestión Institucional (SIGI) y los manuales de diversos grupos de trabajo, se busca evaluar el estado actual de la gestión de proyectos en el museo y proponer mejoras.

En este sentido, los museos deben adoptar un enfoque estratégico y sistemático en la gestión de sus actividades para garantizar que su misión cultural se mantenga relevante y efectiva. Al explorar el marco de referencia de esta investigación, se proporcionarán elementos que permitan optimizar los procesos del museo y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

5.1 El estándar para la dirección de Proyectos PMBOK

Desde su origen en 1987 como los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, la Guía del PMBOK ha evolucionado continuamente para reflejar las prácticas más aceptadas en la gestión de proyectos a nivel mundial (Project Management Institute, 2021). A lo largo de sus siete

ediciones, la guía ha tenido que adaptarse a un entorno en constante cambio, donde algunas organizaciones han desaparecido, nuevas entidades han surgido y las tecnologías han avanzado significativamente. A pesar de estos cambios, ciertos principios fundamentales de la gestión de proyectos han demostrado ser duraderos, proporcionando un marco coherente para la dirección de proyectos. Asimismo, sigue siendo evidente que el trabajo colaborativo tiende a generar soluciones más integrales que los esfuerzos individuales, y que los proyectos siguen siendo el principal medio a través del cual las organizaciones logran resultados únicos y específicos.

El Estándar para la Dirección de Proyectos y la Guía del PMBOK promueven la idea de que los proyectos no solo producen productos o resultados, sino que lo más importante es que estos aporten al valor de la organización y a sus interesados. Esta forma de interpretar la dirección de proyectos ofrece un escenario en el que dirigir portafolios, programas y proyectos se centra en el cuidado de la cadena de esfuerzos de las distintas áreas y su ciclo de producción, para impulsar la estrategia organizativa, el valor y los objetivos de la entidad. A lo largo de sus ediciones, la Guía del PMBOK ha incluido grupos de procesos, prácticas, datos, resultados, técnicas y herramientas bajo el concepto de Áreas de Conocimiento. Sin embargo, en su séptima edición, esta clasificación se ha transformado en Dominios de desempeño del proyecto.

5.2 Los 12 Principios de la Gestión de Proyectos según el PMBOK

La Guía PMBOK introduce 12 principios fundamentales que guían la gestión de proyectos en cualquier sector. Estos principios proporcionan un marco ético y operativo, diseñado para asegurar que los proyectos se ejecuten de manera eficiente, ética y

centrada en el valor. En el contexto del Museo Nacional de Colombia, estos principios tienen un impacto directo en la manera en que se gestionan los proyectos expositivos, asegurando que los recursos públicos sean utilizados de manera responsable y que las exposiciones cumplan con los objetivos institucionales.

Como destaca Lord y Markert (2017), las instituciones culturales deben tener en cuenta tanto las expectativas de sus públicos como los recursos disponibles para asegurar la relevancia y sostenibilidad de sus proyectos (p. 85). A continuación, se presenta una revisión de los 12 principios y su aplicación en el Museo Nacional.

5.2.1 Ser un Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso

La administración responsable implica actuar con integridad y cuidado en todas las decisiones relacionadas con el proyecto, respetando las normativas y estándares internos y externos (Project Management Institute, 2021). Este enfoque asegura que los proyectos se gestionen de manera ética, minimizando los riesgos financieros, sociales y ambientales.

En el contexto de la UAE, la administración de proyectos expositivos debe ser ejecutada con un enfoque ético, ya que los recursos son públicos y las decisiones afectan la misión institucional de preservar el patrimonio cultural. Los administradores no solo deben cumplir con las normativas gubernamentales, sino también asegurar que las exposiciones representen fielmente los valores y la historia del país. Aquí, la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para garantizar que los proyectos aporten valor tanto al museo como a sus públicos.

Para Lord y Lord (2024), la administración adecuada en museos implica un compromiso con la sostenibilidad a largo plazo, asegurando que las decisiones operativas contribuyan a la preservación de la misión del museo. En este caso de estudio, la administración diligente

implica no solo cumplir con los presupuestos, sino también tomar decisiones estratégicas que refuercen la relevancia cultural de las exposiciones.

5.2.2 Crear un Entorno Colaborativo del Equipo de Proyecto

Un entorno colaborativo permite que los equipos de proyecto alcancen sus metas de manera más efectiva, al integrar diversas habilidades y perspectivas. Según el PMBOK, los equipos que colaboran eficientemente logran mejores resultados que aquellos que operan de manera independiente (Project Management Institute, 2021).

En este museo, la colaboración es un elemento esencial para el éxito de las exposiciones. Las diferentes áreas, como curaduría, conservación y museografía, deben trabajar en conjunto para asegurar que el producto final refleje una visión coherente. Al promover la colaboración, el museo optimiza los recursos humanos y técnicos, lo que es particularmente importante en proyectos itinerantes donde la logística es compleja y la coordinación debe ser precisa.

En línea con lo que sugieren Barker y Langham (2017), una planificación efectiva debe involucrar a todos los departamentos desde el principio, para evitar silos de información y asegurar que las decisiones se tomen de manera conjunta. En el Museo Nacional, esto permite integrar los conocimientos y habilidades de los diferentes equipos para ofrecer una experiencia educativa y cultural completa.

5.2.3 Involucrarse Eficazmente con los Interesados

Involucrar a los interesados de manera eficaz es clave para asegurar el éxito de cualquier proyecto. Este principio subraya la importancia de gestionar adecuadamente las

expectativas y necesidades de los interesados para garantizar que sus preocupaciones sean tomadas en cuenta (Project Management Institute, 2021).

En la UAE, la gestión de interesados implica trabajar estrechamente con el público, las comunidades locales y el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Al asegurar una activa participación de estos grupos, el museo puede crear exposiciones que no solo respondan a sus objetivos institucionales, sino que también generen un impacto positivo en la sociedad. Los proyectos expositivos en colaboración con las comunidades permiten que sus voces se reflejen en el diseño, lo que refuerza la relevancia cultural de las exposiciones.

Carol A. Scott (2016) señala que la gestión eficaz de los interesados no solo refuerza la conexión del museo con su público, sino que también asegura que la institución siga siendo relevante en un entorno cambiante. En este museo, la involucración de los interesados garantiza que las exposiciones se adapten a las necesidades del público y refuercen los lazos con las comunidades locales.

5.2.4 Enfocarse en el Valor

El principio de valor establece que los proyectos deben mantenerse alineados con los objetivos estratégicos de la organización y generar beneficios sostenibles (Project Management Institute, 2021). La evaluación continua de estos objetivos es esencial para maximizar el impacto de los recursos y las decisiones tomadas.

En el caso de los proyectos expositivos de este museo, el valor no se mide únicamente por el número de visitantes, sino por el impacto educativo y cultural que generan en las comunidades locales y en la nación. Cada exposición debe contribuir al conocimiento y

apreciación del patrimonio cultural del país, asegurando que las futuras generaciones puedan disfrutar y aprender de estos proyectos. De hecho, Barker y Langham (2017) argumentan que el valor en los museos no se limita a los aspectos económicos, sino también al impacto a largo plazo en las comunidades que sirven. Además, como sugieren Lord y Markert (2017), las instituciones deben asegurarse de que cada proyecto refuerce los objetivos a largo plazo de la organización. En el caso de este museo, el valor se genera a través de exposiciones que promueven la identidad cultural, no solo de las grandes ciudades, sino también de las regiones rurales y comunidades indígenas.

5.2.5 Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema

El principio de pensamiento sistémico enfatiza la necesidad de evaluar las interacciones dinámicas dentro y alrededor de los proyectos, permitiendo que los equipos respondan de manera holística a los cambios y desafíos (Project Management Institute, 2021).

En un museo de esta magnitud, las exposiciones no funcionan de manera aislada. Cada proyecto debe considerar las políticas culturales, las colaboraciones interinstitucionales y las expectativas del público. Esto exige que los equipos de proyecto evalúen constantemente las condiciones cambiantes y ajusten sus planes según las circunstancias. La capacidad de adaptar las exposiciones en función de estas interacciones asegura que el museo pueda mantener su relevancia en el contexto cultural y político del país.

Scott (2016) menciona que los museos que adoptan un enfoque sistémico pueden anticipar mejor los cambios externos e internos, lo que les permite ajustar sus proyectos de manera más ágil y eficiente. Además, como destacan Lord y Lord (2024), los museos deben ser flexibles y capaces de responder a las condiciones cambiantes para mantener la calidad y el impacto de sus exposiciones. Para este museo, esto significa estar siempre

consciente de cómo las políticas gubernamentales o las expectativas de las comunidades pueden afectar el diseño y ejecución de sus proyectos.

5.2.6 Demostrar Comportamientos de Liderazgo

El liderazgo en la gestión de proyectos requiere guiar a los equipos y adaptar los comportamientos según las necesidades del equipo y del proyecto (Project Management Institute, 2021). Un liderazgo eficaz fomenta la colaboración, la innovación y el éxito en la ejecución de proyectos.

En el caso del Museo Nacional, los líderes de proyecto deben ser capaces de motivar y coordinar a equipos multidisciplinarios, asegurando que todos trabajen de manera cohesionada para lograr los objetivos de las exposiciones. Este tipo de liderazgo también implica una toma de decisiones responsable que respete la misión del museo y los recursos disponibles. La capacidad de los líderes para integrar diferentes perspectivas dentro de un equipo es fundamental para garantizar que las exposiciones sean culturalmente significativas y técnicamente viables.

Tal como señala Scott (2016), el liderazgo en museos implica no solo dirigir los proyectos, sino también inspirar a los equipos a innovar y colaborar. En el Museo Nacional, el liderazgo también juega un papel clave en la toma de decisiones estratégicas que aseguren que las exposiciones cumplan con los objetivos institucionales y promuevan la misión educativa de la institución.

5.2.7 Adaptar en Función del Contexto

El principio de adaptación establece que los proyectos deben diseñarse de acuerdo con el contexto específico en el que operan, considerando los objetivos del proyecto, los

interesados, la gobernanza y el entorno (Project Management Institute, 2021). Este enfoque garantiza que los proyectos sean flexibles y que se ajusten a las necesidades cambiantes del entorno en el que se desarrollan.

En el caso del Museo Nacional, la adaptabilidad es fundamental debido a la variedad de proyectos que se desarrollan, desde exposiciones temporales hasta itinerantes. Los equipos de trabajo deben ajustar continuamente los enfoques según el tipo de exposición y los recursos disponibles, asegurando que los objetivos del proyecto se mantengan alineados con la misión del museo. Además, la capacidad de adaptación permite que los proyectos respondan a las necesidades de las comunidades involucradas, asegurando que las exposiciones sean culturalmente relevantes.

Lord y Markert (2017) destacan que la adaptabilidad en la planificación museológica es esencial para garantizar que las exposiciones sigan siendo relevantes en un entorno cultural dinámico. En un museo tan grande como el Museo Nacional, la adaptación es una habilidad clave que permite ajustar los proyectos a las circunstancias específicas de cada colaboración o política cultural emergente.

5.2.8 Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables

El principio de calidad subraya que los entregables de un proyecto deben cumplir con los objetivos y expectativas establecidos por los interesados. Para asegurar este cumplimiento, es esencial mantener un enfoque en la calidad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (Project Management Institute, 2021).

En un museo, la calidad no solo se mide por la cantidad de visitantes, sino también por la profundidad educativa y cultural de las exposiciones. Cada fase del proyecto expositivo, desde la selección de piezas hasta la museografía y los textos, debe cumplir con estándares elevados. Para la UAE, la calidad también está vinculada a la preservación del

patrimonio. Cada pieza expuesta debe mantenerse en condiciones óptimas para asegurar su longevidad, lo que implica un enfoque riguroso en la conservación.

Lord y Lord (2024) señalan que la incorporación de la calidad en los procesos museológicos es un compromiso constante que asegura que los resultados finales no solo satisfagan las expectativas del público, sino que también contribuyan a la misión educativa de la institución. Mantener altos estándares de calidad es esencial para reforzar la confianza del público en la institución, lo cual se refleja en la preservación y divulgación efectiva del patrimonio cultural.

5.2.9 Navegar en la Complejidad

El principio de complejidad establece que los proyectos deben ser capaces de reconocer y gestionar la complejidad inherente, lo que implica lidiar con múltiples factores interrelacionados y dinámicos (Project Management Institute, 2021). La complejidad puede surgir de la interacción entre diferentes actores, la incertidumbre en el entorno, o la naturaleza de los propios objetivos del proyecto.

Para el Museo Nacional, la gestión de la complejidad es una constante en el desarrollo de sus exposiciones. Cada proyecto implica coordinar múltiples áreas dentro del museo, así como actores externos como patrocinadores, comunidades locales y otras instituciones culturales. A medida que las exposiciones itinerantes aumentan en número y alcance, la complejidad también se intensifica, lo que requiere una planificación cuidadosa y la capacidad de anticipar posibles cuellos de botella.

La habilidad para gestionar la complejidad permite a los equipos del museo adaptarse rápidamente a los desafíos y mantener la coherencia en el desarrollo de proyectos. Barker y Langham (2017) argumentan que la capacidad para navegar en la complejidad es clave para garantizar que los museos puedan cumplir con sus objetivos a pesar de las

condiciones cambiantes. En este caso, la planificación cuidadosa y la flexibilidad son esenciales para mantener la calidad y el valor de las exposiciones.

5.2.10 Optimizar las Respuestas a los Riesgos

La gestión de riesgos es fundamental en cualquier proyecto. Este principio establece que los equipos deben identificar, evaluar y responder a los riesgos, tanto positivos como negativos, para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas (Project Management Institute, 2021).

En el contexto del Museo Nacional, la optimización de las respuestas a los riesgos es esencial para proteger tanto los recursos financieros como los artefactos culturales. Los riesgos pueden surgir en diversas áreas, como la logística de las exposiciones itinerantes, la conservación de piezas frágiles o el cumplimiento de plazos ajustados. Por lo tanto, una gestión de riesgos proactiva permite que el museo responda de manera ágil a las amenazas, asegurando que los proyectos se mantengan en marcha sin comprometer la calidad.

Para Lord y Markert (2017), la gestión eficaz de los riesgos en museos implica identificar posibles amenazas desde las primeras fases del proyecto y ajustar los planes según sea necesario. En un entorno como el del Museo Nacional, donde la preservación y la presentación del patrimonio cultural son cruciales, la capacidad para gestionar riesgos garantiza que las exposiciones puedan desarrollarse sin interrupciones y manteniendo altos estándares de calidad.

5.2.11 Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia

La adaptabilidad y resiliencia permiten que los equipos de proyecto respondan a los cambios y recuperen rápidamente su estabilidad ante cualquier revés que puedan enfrentar

(Project Management Institute, 2021). Estas habilidades son cruciales para asegurar que los proyectos puedan avanzar a pesar de las dificultades o incertidumbres.

El Museo Nacional, como guardián del patrimonio cultural de Colombia, enfrenta una serie de desafíos constantes que van desde la gestión de recursos limitados hasta la necesidad de adaptarse a nuevas normativas culturales. La capacidad de adaptación permite que los proyectos expositivos se ajusten a las circunstancias cambiantes, mientras que la resiliencia asegura que los equipos puedan recuperarse de contratiempos, como retrasos en la financiación o problemas logísticos.

Para Lord y Lord (2024), la resiliencia es un componente clave en la gestión de museos, ya que les permite no solo superar los desafíos inmediatos, sino también mantener su relevancia a largo plazo. En este caso de estudio, la combinación de adaptabilidad y resiliencia permite que el museo no solo navegue por los problemas, sino que se fortalezca con cada reto superado.

5.2.12 Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto

El principio de gestión del cambio subraya la importancia de preparar a los equipos y a los interesados para la adopción de nuevas formas de trabajo y para la transición hacia el estado futuro previsto del proyecto (Project Management Institute, 2021).

En este museo, el cambio es una constante, ya que las exposiciones y los enfoques curatoriales deben ajustarse a nuevas tendencias, políticas o avances tecnológicos. Los equipos de proyecto deben estar preparados para adoptar nuevas tecnologías, métodos de conservación o enfoques educativos para mantener las exposiciones relevantes y atractivas para el público. Además, el proceso de cambio no solo afecta a los equipos internos, sino también a las comunidades con las que el museo colabora.

Barker y Langham (2017) señalan que la disposición para adaptarse al cambio es fundamental para que los museos sigan siendo competitivos y respondan a las necesidades del público en evolución. En el Museo Nacional, la capacidad de gestionar el cambio asegura que las exposiciones no solo cumplan con los estándares actuales, sino que también se anticipen a las futuras demandas del público y de las comunidades a las que sirven.

5.3 Dominios de desempeño del proyecto

La Guía PMBOK no solo estructura la gestión de proyectos a través de los mencionados 12 principios fundamentales, sino que también establece dominios de desempeño que permiten integrar estos principios en la práctica. Así, los principios proporcionan un marco ético y orientado al valor, mientras que los dominios operan como un conjunto de actividades interrelacionadas que facilitan la implementación efectiva de esos principios en los proyectos. De esta manera, ambos conceptos trabajan de manera sinérgica para asegurar la correcta dirección de los proyectos.

Los dominios de desempeño representan un conjunto de actividades esenciales que son cruciales para alcanzar los resultados esperados de los proyectos. De manera similar a los principios, estos dominios interactúan entre sí y se interrelacionan de forma continua, fomentando un sistema integral de gestión en el que la organización puede adaptarse y reaccionar a los cambios que surgen a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Es importante destacar que cada dominio no debe considerarse de manera aislada; su valor radica en su interdependencia con los otros dominios, lo que permite una gestión más coherente y efectiva.

En el contexto del Museo Nacional de Colombia, la correcta aplicación de estos dominios de desempeño es fundamental para gestionar proyectos expositivos complejos. Tal como se observó en la sección anterior, los principios de administración, liderazgo y colaboración se aplican de manera conjunta, lo que permite que los equipos del museo naveguen con éxito los desafíos inherentes al desarrollo de exposiciones. A medida que los dominios de desempeño interactúan y reaccionan entre sí, los equipos deben estar preparados para adaptarse a los cambios, tomando decisiones informadas y ajustando sus estrategias en función del contexto.

Este enfoque no solo asegura la alineación con los principios de gestión establecidos en la Guía PMBOK, sino que también permite que las capacidades de gestión del museo sean proactivas y flexibles, contribuyendo al éxito de sus proyectos. Así, los cambios que se producen en un dominio específico son revisados, discutidos y adaptados de manera integral, teniendo en cuenta las necesidades del proyecto como un todo y no de manera aislada. Esta integración de principios y dominios es clave para garantizar que el Museo Nacional logre los resultados deseados en la ejecución de sus proyectos culturales, con un impacto positivo tanto en la organización como en sus públicos.

Figura 2

Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del PMBOK.

Principios de la Dirección de Proyectos			
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	Crear un entorno colaborativo del equipo	Involucrarse eficazmente con los interesados	Enfocarse en el valor
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Demostrar conductas de liderazgo	Adaptar con base en el contexto	Incorporar la calidad en los procesos y los entregables
Navegar en la complejidad	Optimizar las respuestas a los riesgos	Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto



Fuente: Guía del PMBOK, Séptima edición (Project Management Institute, 2021).

En resumen, los dominios de desempeño representan un enfoque integral para la gestión de proyectos, ya que facilitan la adaptación continua y la toma de decisiones informadas. Al tener en cuenta la interacción constante entre los dominios, los equipos de proyecto pueden anticipar cambios y asegurar que los resultados esperados se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

5.3.1 Dominio de los Interesados

El dominio de los Interesados en el PMBOK 7 se enfoca en ofrecer parámetros a las actividades y funciones asociadas con la gestión de las expectativas y necesidades de las organizaciones, personas o grupos que pueden ser influenciados, influir, e incluso percibirse como influenciados por un proyecto (Project Management Institute, 2021). Este amplio alcance busca garantizar que las partes interesadas relevantes sean identificadas, analizadas, priorizadas, involucradas, comprendidas y monitoreadas activamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En los museos, este dominio es fundamental debido a la diversidad de interesados involucrados en los proyectos expositivos, que incluyen curadores, visitantes, patrocinadores y personal administrativo.

Para llevar a cabo una gestión efectiva de los interesados, el primer paso es identificar a todos los individuos, grupos u organizaciones que tienen algún interés en el proyecto; esto también incluye a aquellos que podrían verse afectados negativamente o que podrían oponerse a sus resultados. Comprender a estos interesados implica recopilar y analizar información cuantitativa y cualitativa para reconocer sus necesidades, expectativas y posibles fuentes de influencia. El análisis y atención a los interesados ayuda a determinar el impacto potencial de las decisiones dentro del proyecto y a priorizar sus necesidades en función del nivel de influencia y de interés que les sea reconocido.

Tabla 3

Stakeholders (Interesados) en Proyectos Museales

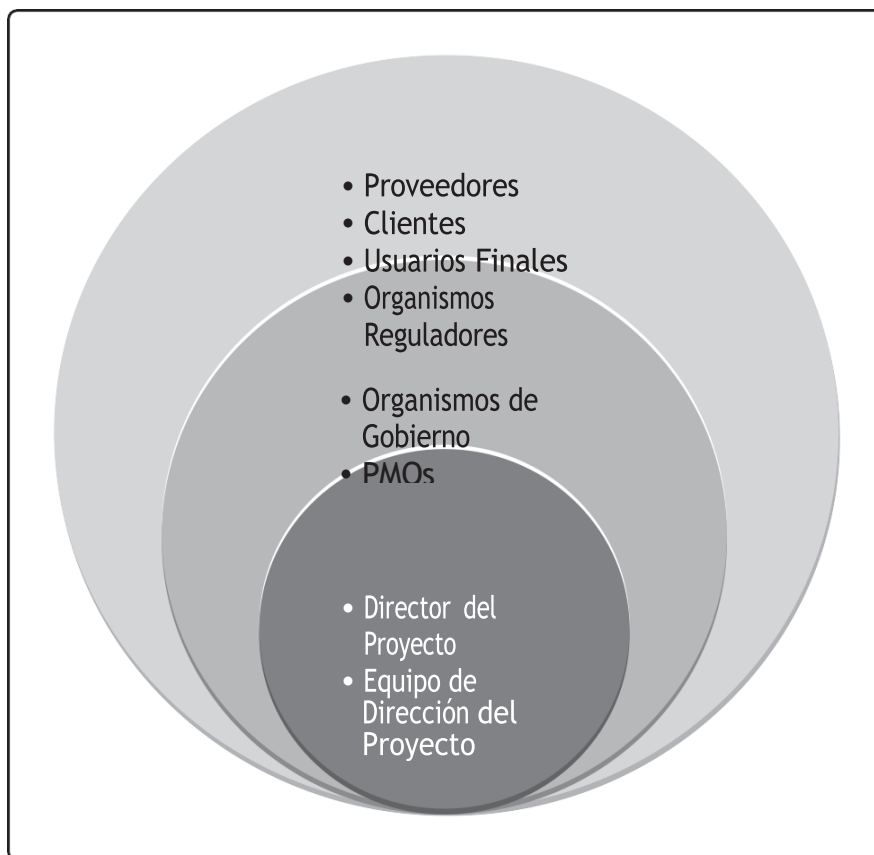
No.	Stakeholder	Descripción
1	Proveedores	Entidades que suministran recursos o servicios necesarios para el proyecto.
2	Clientes	Personas o grupos que consumen los productos o servicios del museo.
3	Usuarios finales	Visitantes que interactúan directamente con los resultados del proyecto.
4	Organismos reguladores	Instituciones que supervisan el cumplimiento de normas y regulaciones.
5	Organismos de Gobierno	Autoridades estatales que financian o influyen en los proyectos.
6	PMOs (Oficinas de Proyectos)	Entidades internas que gestionan y aseguran la correcta dirección de proyectos.
7	Comités de Dirección	Grupos que toman decisiones estratégicas y aprueban proyectos.
8	Director del Proyecto	Responsable de liderar y coordinar las actividades del proyecto.
9	Equipo de Dirección del Proyecto	Grupo encargado de supervisar las áreas clave del proyecto.
10	Equipo de Proyecto	Miembros que realizan las tareas específicas para cumplir los objetivos.

Nota: Elaboración propia.

Mantener una relación de trabajo productiva con los interesados a lo largo del proyecto ayuda a asegurar que sus expectativas y necesidades se gestionen adecuadamente. El involucramiento continuo con los interesados es fundamental para considerar un proyecto exitoso. Conviene configurar un escenario en el que los interesados apoyen activamente la consecución de los objetivos del proyecto, y un monitoreo constante de sus comportamientos permitirá identificar señales tempranas de insatisfacción o satisfacción, facilitando así la toma de acciones correctivas oportunas. De esta manera, se minimiza el riesgo de oposición y se maximiza el apoyo, garantizando que los beneficiarios del proyecto estén satisfechos en los diversos momentos del ciclo de vida del proyecto y respalden los resultados alcanzados.

Figura 3

Tipologías de Interesados (Stakeholders) en un Proyecto.



Fuente: Guía del PMBOK, Séptima edición (Project Management Institute, 2021)

Así, la gestión efectiva de los interesados es esencial para garantizar que los proyectos expositivos en museos logren sus objetivos, al involucrar de manera proactiva a todas las partes relevantes y asegurar su satisfacción durante todo el ciclo de vida del proyecto.

5.3.2 Dominio del Equipo

El dominio de desempeño del Equipo se concentra en las funciones y actividades relacionadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto, es decir, los productos esenciales para alcanzar los resultados deseados (Project Management Institute, 2021). Este dominio incluye tanto a los miembros del equipo de proyecto como al director del proyecto y al equipo de dirección de proyecto. El equipo de proyecto, compuesto por individuos que llevan a cabo el trabajo del proyecto, es fundamental para la ejecución de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos. En este dominio, la coordinación y el liderazgo son cruciales para asegurar que todos los integrantes del equipo trabajen hacia los objetivos comunes. En ese sentido, el director del proyecto juega un papel esencial, guiando al equipo de proyecto y siendo responsable de guiarlo de manera asertiva para alcanzar los objetivos establecidos. Junto con el equipo de dirección de proyecto, que participa ampliamente en las actividades de gestión, el director se asegura de que las tareas se realicen de manera óptima.

En un museo, este dominio es clave para la ejecución exitosa de proyectos expositivos, ya que implica la colaboración entre diferentes departamentos, como curaduría, conservación, educación, comunicaciones y museografía.

Para lograr un equipo de proyecto de alto rendimiento, es esencial fomentar una cultura de adaptabilidad, colaboración y confianza. Todos los miembros del equipo deben estar alineados con la visión y los objetivos del proyecto, asumiendo con responsabilidad la obtención de los entregables y el alcance de los resultados. Según el estándar de la Guía del PMBOK, la

confianza mutua y la colaboración son pilares fundamentales para el éxito, pues permiten al equipo adaptarse a situaciones cambiantes y superar desafíos con resiliencia. Es más probable que un equipo empoderado, que reconoce las contribuciones individuales de sus miembros, mantenga una moral alta y un compromiso constante con los objetivos del proyecto.

Los líderes deben ser capaces de adaptar su estilo de liderazgo según el contexto y las necesidades del proyecto, es decir, utilizar sus habilidades interpersonales y el pensamiento crítico para resolver problemas y tomar decisiones informadas. Mantener un liderazgo efectivo asegura que el equipo se mantenga enfocado, motivado y alineado con los objetivos del proyecto, creando un entorno donde todos los miembros y equipos prosperen y contribuyan al éxito del proyecto.

5.3.3 Dominio del Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida

Este dominio se centra en las actividades y funciones relacionadas con la metodología utilizada para desarrollar el producto, servicio o resultado del proyecto, así como en la cadencia y las fases que componen el ciclo de vida del proyecto (Project Management Institute, 2021). Este dominio abarca desde la planificación hasta la ejecución del proyecto, desde su inicio hasta su conclusión, asegurándose de que los entregables se produzcan de manera pertinente y eficaz; en un museo, esto incluye desde la idea inicial de una exposición hasta su desmontaje y análisis posterior.

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto. El enfoque de desarrollo, que puede ser predictivo, iterativo, incremental, adaptativo o híbrido, es el método utilizado para crear y desarrollar estos entregables a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La cadencia, o ritmo de las actividades realizadas a lo largo del proyecto, debe estar alineada con el enfoque

de desarrollo y las fases del proyecto, garantizando una progresión lógica, coherente y eficiente del equipo hacia la finalización de los entregables.

La relación entre la cadencia, el desarrollo y el ciclo de vida del proyecto es crucial para el éxito. La cadencia de entrega debe ser apropiada para el proyecto y las variables organizacionales, ya que estos ritmos definen la estabilidad de las cargas en los equipos. Desde el lanzamiento hasta el cierre, el trabajo del proyecto debe estar claramente representado en las fases del proyecto, cada una con criterios de salida apropiados. La alineación de la cadencia de desarrollo, prueba e implementación con las fases del ciclo de vida es esencial para mantener un flujo de trabajo coherente y evitar retrasos. En proyectos con múltiples entregables y diferentes cadencias de entrega y métodos de desarrollo, las fases pueden superponerse o repetirse según sea necesario para ajustar los ritmos de trabajo y asegurar que todos los entregables se completen de la mejor manera.

El éxito en la implementación de este dominio se mide por la adecuación del enfoque de desarrollo a las características del proyecto y las variables organizacionales, la representación clara y lógica del trabajo del proyecto en las fases del ciclo de vida, y la cadencia adecuada para el desarrollo, prueba e implementación de los entregables. Una gestión eficaz de estos elementos asegura que el proyecto avance de manera ordenada y efectiva, minimizando un gran porcentaje de riesgos y optimizando el uso de recursos para alcanzar los objetivos del proyecto.

5.3.4 Dominio de la Planificación

Este dominio de desempeño abarca la organización y coordinación *inicial, continua y en evolución* necesarias para la entrega de los entregables y los resultados del proyecto, esto

implica la evaluación de diferentes variables como costos, recursos, esfuerzo y duraciones, utilizando métodos como la estimación, intensificación y ejecución rápida para garantizar la mayor precisión en la planificación del proyecto. Una planificación eficaz es entonces fundamental para asegurar que el proyecto se mantenga alineado con sus objetivos y entregue los resultados esperados de manera eficiente y dentro de los plazos y presupuestos acordados. En un museo, la planificación es fundamental debido a la complejidad y multidisciplinariedad de los proyectos expositivos.

Un componente clave de la planificación es la estimación pues permite una evaluación cuantitativa de diversas variables del proyecto en ejercicios comparativos a lo largo del desarrollo del proyecto. La exactitud y precisión de estas estimaciones son cruciales para asegurar que el cronograma y el presupuesto del proyecto serán realistas y efectivamente alcanzables. La elaboración de un presupuesto aprobado y la planificación de adquisiciones son también elementos fundamentales para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La planificación integral del proyecto implica una cuidadosa consideración de todas las variables involucradas, incluyendo el cronograma de entregas, el financiamiento, la disponibilidad de recursos y las adquisiciones. Una revisión constante del desempeño del proyecto en comparación con las líneas base y otras métricas de medición es esencial para garantizar que el proyecto está progresando según lo planeado. Las variaciones de desempeño deben mantenerse dentro de los umbrales establecidos y el levantamiento adecuado de la información inicial sobre entregables y requisitos debe reflejarse en la información actualizada del proyecto.

El éxito en la implementación de este dominio se mide por la coherencia y alineación de los planes y documentos del proyecto con sus objetivos, la adecuación del plan de gestión de comunicaciones y la información de los interesados para gestionar las expectativas, y la

aplicación efectiva del proceso de control de cambios. Un enfoque de planeación que sea adaptable y evolutivo, con una comunicación efectiva y una gestión rigurosa de los cambios, asegura que el proyecto se mantenga en curso y entregue los resultados deseados.

5.3.5 Dominio del Trabajo del Proyecto

Este dominio de desempeño abarca la organización y coordinación inicial, continua y en evolución necesarias para la entrega de los entregables y los resultados del proyecto. Esto implica la evaluación de diferentes variables como costos, recursos, esfuerzo y duraciones, utilizando métodos como la estimación, intensificación y ejecución rápida para garantizar la mayor precisión en la planificación del proyecto (Project Management Institute, 2021). Una planificación eficaz es fundamental para asegurar que el proyecto se mantenga alineado con sus objetivos y entregue los resultados esperados de manera eficiente y dentro de los plazos y presupuestos acordados. En un museo, la planificación es esencial debido a la complejidad y multidisciplinariedad de los proyectos expositivos.

Un componente clave de la planificación es la estimación, ya que permite una evaluación cuantitativa de diversas variables del proyecto en ejercicios comparativos a lo largo del desarrollo. La exactitud y precisión de estas estimaciones son cruciales para asegurar que el cronograma y el presupuesto del proyecto serán realistas y efectivamente alcanzables. La elaboración de un presupuesto aprobado y la planificación de adquisiciones son también elementos fundamentales para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La planificación integral del proyecto implica una cuidadosa consideración de todas las variables involucradas, incluyendo el cronograma de entregas, el financiamiento, la

disponibilidad de recursos y las adquisiciones. Una revisión constante del desempeño del proyecto en comparación con las líneas base y otras métricas de medición es esencial para garantizar que el proyecto está progresando según lo planeado. Las variaciones de desempeño deben mantenerse dentro de los umbrales establecidos, y el levantamiento adecuado de la información inicial sobre entregables y requisitos debe reflejarse en la información actualizada del proyecto.

El éxito en la implementación de este dominio se mide por la coherencia y alineación de los planes y documentos del proyecto con sus objetivos, la adecuación del plan de gestión de comunicaciones y la información de los interesados para gestionar las expectativas, y la aplicación efectiva del proceso de control de cambios. Un enfoque de planeación que sea adaptable y evolutivo, con una comunicación efectiva y una gestión rigurosa de los cambios, asegura que el proyecto se mantenga en curso y entregue los resultados deseados.

5.3.6 Dominio de la Entrega

El dominio "Entrega" se centra en las actividades y funciones necesarias para asegurar que el proyecto cumpla con el alcance y la calidad por los cuales se emprendió (Project Management Institute, 2021). Este dominio es crucial para garantizar que los entregables cumplan con los requisitos establecidos y que los resultados finales satisfagan las necesidades del negocio y los objetivos estratégicos de la organización. En los museos, el Dominio de la Entrega enfatiza la necesidad de asegurar que los proyectos expositivos se completen según lo prometido y cumplan con las expectativas culturales y educativas establecidas. Esto incluye la entrega de exposiciones que no solo atraigan y eduquen al público, sino que también preserven la integridad y la historia de los artefactos mostrados. La gestión eficaz de este dominio ayuda a

fortalecer la reputación del museo como una institución confiable y valiosa en la comunidad cultural.

Un requisito es una condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer una necesidad de negocio. La estructura de desglose del trabajo (WBS/EDT) descompone jerárquicamente el alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto, asegurando que todos los componentes necesarios se identifiquen y gestionen adecuadamente. La definición de terminado (DoD) es una lista de verificación que incluye todos los criterios necesarios para que un entregable se considere completo y listo para su uso por el cliente. La calidad se refiere al grado en que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos, mientras que el costo de la calidad (COQ) incluye todos los costos asociados con la prevención, evaluación y corrección de no conformidades con los requisitos.

La entrega de valor es un aspecto clave de este dominio, asegurando que los entregables proporcionen los beneficios y resultados esperados. Es esencial que el plan de negocio y el plan estratégico de la organización, junto con los documentos de autorización del proyecto, muestren una clara alineación entre los entregables del proyecto y los objetivos de negocio. El caso de negocio y los datos subyacentes deben indicar que el proyecto sigue encaminado hacia la consecución de los resultados previstos. En un enfoque de desarrollo predictivo, la estabilidad de los requisitos iniciales refleja una buena comprensión del alcance desde el inicio del proyecto. En proyectos con requisitos evolutivos, es posible que no se tenga una comprensión completa de los requisitos hasta bien avanzado el proyecto, lo cual requiere una gestión adaptativa.

El éxito de la entrega se mide a través de varios indicadores. El plan de realización de beneficios, el caso de negocio y/o el cronograma deben mostrar que las métricas financieras y las entregas programadas se están logrando según lo planeado. La satisfacción de los interesados con los entregables puede evaluarse mediante entrevistas, observación y retroalimentación del usuario final, así como el monitoreo de niveles de quejas y devoluciones. Mantener un enfoque en la calidad y la conformidad con los requisitos asegura que los resultados del proyecto sean óptimos y que el valor entregado cumpla o supere las expectativas de los interesados.

5.3.7 Dominio de la medición (Métricas)

El Dominio de la Medición (Métricas) se enfoca en las actividades y funciones necesarias para evaluar el desempeño de los proyectos y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. La medición permite a los equipos de proyecto identificar cualquier desviación del plan y corregir el curso del proyecto mediante el uso de métricas confiables y precisas (Project Management Institute, 2021). En los museos, medir el desempeño de los proyectos expositivos no solo evalúa el éxito inmediato, sino también el impacto cultural, educativo y social.

En el Museo Nacional de Colombia, el seguimiento de métricas es una parte integral de la operación diaria. Indicadores como la asistencia diaria discriminada por edades y género, la asistencia a eventos académicos, y el seguimiento al Plan Anual de Investigación (PAI) permiten obtener datos valiosos sobre el comportamiento y preferencias de los visitantes. Asimismo, la información recopilada se reporta a la Plataforma de Indicadores de Inversión Pública (PIIP), asegurando la transparencia en el uso de los recursos públicos y permitiendo realizar un control adecuado sobre la inversión en actividades culturales.

Un aspecto fundamental de este dominio en el museo es la recolección y análisis de datos diarios de asistencia al público. Estas mediciones permiten realizar proyecciones y comparaciones entre los mismos periodos de diferentes años, lo que proporciona información clave sobre las tendencias de los públicos y la evolución en la afluencia a las exposiciones. Este análisis comparativo es crucial para anticipar el comportamiento de los visitantes en futuras exposiciones, teniendo en cuenta la época del año en la que se abrirán al público.

Por ejemplo, durante ciertas temporadas del año, como las vacaciones de inicio o mitad de año, el museo observa un descenso significativo en la asistencia de grupos de estudiantes y un aumento en las visitas de familias, lo que permite ajustar la planificación de exposiciones para optimizar su atractivo en esas fechas. La medición continua de estos datos también facilita que el museo adapte sus estrategias de comunicación y marketing para atraer a públicos específicos, mejorando así la efectividad de sus campañas de divulgación.

Además, el análisis de la asistencia permite anticipar las necesidades logísticas del museo, como el personal adicional requerido para atender a un mayor número de visitantes en temporadas de alta afluencia, o la necesidad de ampliar los servicios educativos ofrecidos durante las visitas escolares. Estas decisiones, informadas por las métricas diarias y anuales, aseguran que el museo pueda ofrecer una experiencia de calidad a sus públicos en todo momento.

La correcta implementación del Dominio de la Medición no solo permite entonces identificar áreas de mejora para las exposiciones presentes, sino que también proporciona una base sólida para la planificación y optimización de futuros proyectos, asegurando que el museo siga

siendo un referente en la preservación, promoción e innovación en la apropiación social del patrimonio cultural de Colombia.

5.3.8 Dominio de la Incertidumbre

Los proyectos de exposición en museos enfrentan una serie de incertidumbres, desde la disponibilidad y conservación de artefactos hasta cambios imprevistos en el contexto sociopolítico que pueden afectar la narrativa o la logística de la exposición. Gestionar esta incertidumbre es esencial para asegurar que las exposiciones se desarrollen sin contratiempos y cumplan con su misión educativa y cultural. Este dominio implica identificar posibles riesgos y desarrollar estrategias de mitigación para proteger tanto las colecciones como las experiencias de los visitantes.

El dominio *Incertidumbre* en el PMBOK abarca las actividades y funciones relacionadas con la gestión del riesgo y la incertidumbre en los proyectos (Project Management Institute, 2021). Este dominio es esencial para manejar las situaciones imprevistas y asegurar que el proyecto pueda adaptarse y responder de manera efectiva a eventos y condiciones inciertas que puedan afectar sus objetivos.

La incertidumbre se refiere a la falta de comprensión y conciencia de los problemas, eventos, caminos a seguir o soluciones a buscar. La ambigüedad, una forma de incertidumbre, se manifiesta como un estado de confusión y dificultad para identificar la causa de los eventos o tomar decisiones entre múltiples opciones. La complejidad describe las características de un proyecto o su entorno que son difíciles de gestionar debido al comportamiento humano, del sistema y la ambigüedad. La volatilidad se refiere a la posibilidad de cambios rápidos e

impredicibles. El riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto.

La gestión de la incertidumbre implica abordar estos aspectos de manera sistemática. Es crucial que el equipo del proyecto incorpore consideraciones ambientales al evaluar la incertidumbre, los riesgos y las respuestas. Las respuestas a los riesgos deben alinearse con las prioridades del proyecto, como el presupuesto, el cronograma y el desempeño. Las acciones para manejar la complejidad, ambigüedad y volatilidad deben ser adecuadas para el contexto específico del proyecto. Los sistemas robustos para identificar, capturar y responder a los riesgos son fundamentales para asegurar una gestión eficaz de la incertidumbre.

El éxito en la gestión de la incertidumbre se mide por la capacidad del equipo del proyecto para mantener las fechas de entrega programadas y ejecutar el presupuesto dentro del umbral de variación aceptable. Los equipos deben utilizar mecanismos establecidos para identificar y aprovechar las oportunidades, y tomar medidas proactivas para prevenir amenazas, limitando así el uso de reservas de costos o cronograma. La eficacia de las respuestas a los riesgos y la alineación con las limitaciones del proyecto son indicadores clave de éxito en este dominio.

En resumen, la gestión de la incertidumbre en el PMBOK 7 implica una evaluación continua y sistemática de los riesgos y la adaptación de las respuestas a las condiciones cambiantes del proyecto. Este enfoque proactivo asegura que el proyecto pueda enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades, manteniendo su rumbo hacia la consecución de los objetivos establecidos.

5.4 La estandarización en Museos

Es importante mencionar que es reducida la bibliografía sobre la proyectización de la gestión cultural y los proyectos expositivos de índole museológica, lo que hace que esta investigación sea pionera y contribuya al avance del conocimiento en el campo de la gestión cultural y de proyectos. En *Proyectización de la Gestión Cultural: Teorías y Prácticas*, Silber argumenta que “la integración de metodologías de gestión de proyectos en la gestión cultural es aún incipiente, y se necesita más investigación para desarrollar marcos teóricos robustos”.

5.5 Gestión de proyectos culturales en Colombia

En países en vías de desarrollo, como Colombia, la acción de proyectizar la gestión pública y, particularmente la dirección de proyectos culturales, se inscribe en la intención de constituir espacios de formalización y profesionalización de los gremios, establecer marcos de gestión y buenas prácticas, aportar en la coherencia entre la orientación de las organizaciones o colectivos evidenciando acuerdos y elecciones técnicas y operativas, reconocer la eficiencia que involucra la capacidad de seguimiento, control y evaluación de los procesos que se llevan a cabo dentro de los proyectos y apoyar la consolidación de una organización en la medida en que las diversas apuestas se consuman estratégicamente en el camino por la entrega de valor a la entidad. De esta forma, trabajar en base a proyectos dentro de la cultura responde a las necesidades de profesionalización y competitividad del gremio y los trabajadores de la cultura: gestores, creadores, animadores y todos aquellos interesados en el desarrollo de las culturas, las artes y los saberes. No obstante, la profesionalización del ejercicio de la Gestión Cultural a través de la implementación de metodologías y estándares internacionales de alta calidad se encuentra en un escenario de constante crecimiento en el país como lo demuestran las diversas especializaciones y Maestrías que se vienen acreditando en las principales ciudades del país. En ese sentido, la búsqueda por ofrecer una interpretación de la dirección de

proyectos del Museo Nacional de Colombia desde un enfoque del estándar internacional como el que ofrece la Guía del PMBOK - Séptima Edición y sus Dominios de desempeño, requiere del reconocimiento de las herramientas con que cuenta para gestionar sus proyectos.

5.6 Dirección de proyectos en el Museo Nacional de Colombia

El proceso de producción de proyectos expositivos del Museo Nacional de Colombia enfrenta una serie de desafíos y complejidades que comprometen su eficiencia y calidad. Ya se han mencionado las limitantes a nivel de planeación debido a que el convenio que posibilita su gestión debe renovarse anualmente, situación que limita la proyección de acciones y contratos a periodos cortos, así como alta rotación de sus equipos humanos debido a que no existen garantías laborales, sino que proliferan las contrataciones por prestación de servicios. Este escenario involucra que un director de proyecto deba considerar no solamente el organigrama de la UAE, sino que además debe tener un conocimiento de los productos y servicios que se tercerizan a través del aliado que gana el proceso licitatorio. Esta diversidad de áreas y competencias presentes en el museo puede generar dificultades para la integración y colaboración efectiva entre los diferentes grupos dado que estas contrataciones por prestación de servicios lo que buscan es recibir un producto o resultado concreto, sin condiciones de subordinación y con autonomía técnica y administrativa.

5.7 SIGI- Gestión estratégica organizacional

El Ministerio de Cultura mediante la Resolución 0248 del 13 de junio de 2023, decretó "Por la cual se actualiza la conformación del Sistema Integrado de Gestión Institucional - SIGI - y sus Comités, se articula el SIGI al marco de referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG -, se asignan funciones a los órganos de asesoría y coordinación del Ministerio

de Cultura, y se adoptan otras disposiciones". Este Modelo y Sistema integrados organizan la información del ministerio y sus dependencias a través de la plataforma virtual Isolución. En dicho repositorio cualquier persona puede encontrar los mapas de procesos, indicadores de gestión, formatos de gestión documental entre otros, gratuitamente. Para el caso de la UAE Museo Nacional de Colombia, los procedimientos se encuentran registrados dentro de los Procesos Misionales del Ministerio, en el Subproceso Gestión de Museos y para el 2024 son 7, a saber:

Tabla 4

Procesos Misionales del Museo Nacional de Colombia

Código del proceso	Grupo de trabajo	Objetivo
P-MNC-057	Observatorio de Públicos	Recolectar, procesar, analizar y comunicar información relacionada a los públicos y las demás actividades que se realizan al interior del Museo Nacional de Colombia para apoyar la toma de decisiones informadas y la identificación de aspectos de mejora continua
P-MNC-065	Investigaciones y Curaduría de las colecciones	Producir conocimiento mediante la investigación y curaduría de las colecciones con el propósito de difundir y propiciar la apropiación social del patrimonio cultural.
P-MNC-066	Registro de Colecciones	Describir las actividades para realizar el seguimiento y registro de los bienes que ingresan, se trasladan internamente o salen de los museos del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.
P-MNC-070	Conservación de Colecciones	Determinar las actividades a través de las cuales se garantiza la conservación de las colecciones de los Museos del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.
P-MNC-077	Montaje y Desmontaje museográfico	Descripción de actividades para exhibir colecciones, objetos y conocimiento a través de un guion museográfico que pone en escena una colección con fines de estudio y/o deleite del público visitante, garantizando en el montaje la protección de los objetos involucrados.

P-MNC-078	Administración de taquilla	Controlar el manejo de los recaudos de efectivo producto de las ventas de boletería para las exposiciones permanente, temporales y los demás ingresos derivados de la venta de planos, guías, visitas guiadas, servicios educativos entre otros.
P-MNC-080	Elaboración y ejecución de Planes Educativos y Culturales	Determinar las actividades relacionadas con la prestación de servicios educativos y culturales, que ofrecen los museos a los diferentes públicos

Fuente: Adaptado del Sistema de Información de Gestión Institucional (SIGI), Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (2024).

5.8 Manuales de grupos de trabajo

El museo también cuenta con un repositorio de manuales de gestión y glosario de conceptos que el público puede descargar libremente para una mayor comprensión del quehacer de diversos equipos dentro del museo, sin embargo, estos documentos tienen más de una década de haberse producido.

Frente al propósito presente, esta desactualización de la información genera una alerta significativa en las dinámicas internas de gestión documental y divulgación de buenas prácticas de gestión dentro del museo pues no se presenta a los públicos o posibles aliados un escenario de actualización continua, sino que, por el contrario, se evidencia una brecha importante en la renovación de sus procedimientos.

Los manuales que se pueden consultar en línea son:

Tabla 5

Manuales del Museo Nacional de Colombia

No.	Manual	Descripción
-----	--------	-------------

1	Manual de Administración y Finanzas	Proporciona lineamientos administrativos y financieros.
2	Manual de Comunicaciones	Establece las estrategias de comunicación del museo.
3	Manual de Conservación	Proporciona pautas para la conservación de las colecciones.
4	Manual de Curaduría	Define los procesos curatoriales y el manejo de colecciones.
5	Manual de Documentación	Establece procedimientos para el registro de colecciones.
6	Manual de Educación	Proporciona enfoques y estrategias para los programas educativos.
7	Manual Jurídico	Contiene las normativas legales aplicables al museo.
8	Manual de Museografía	Establece los lineamientos para el diseño y montaje de exposiciones.

Fuente: Adaptado de Museo Nacional de Colombia (s.f.)

5.9 Situación contractual

La dirección de proyectos en el Museo Nacional, como se viene mencionando, presenta varias limitantes a nivel de planeación debido a que el convenio que posibilita su gestión debe renovarse anualmente, situación que limita la proyección de acciones y contratos a periodos cortos, así como alta rotación de sus equipos humanos debido a que no existen garantías laborales, sino que proliferan las contrataciones por prestación de servicios. Este escenario involucra que un director de proyecto deba considerar no solamente el organigrama de la UAE y los procedimientos asociados, sino que además debe tener un conocimiento de los productos y servicios que se tercerizan a través del aliado que gana el proceso licitatorio. Esta diversidad de áreas y competencias presentes en el museo puede generar dificultades para la integración y colaboración efectiva entre los diferentes grupos dado que estas contrataciones por prestación

de servicios lo que buscan es recibir un producto o resultado concreto, sin condiciones de subordinación y con autonomía técnica y administrativa.

Este escenario resulta menos alentador cuando se evidencia que los 7 procesos registrados por el museo en el SIGI no dan cuenta de las diferentes áreas que paulatinamente se empiezan a consolidar para su funcionamiento. A continuación, una relación de dichos equipos de acuerdo con una encuesta realizada durante el 2024 por parte del equipo de museología:

Tabla 6

Relación de Equipos del Museo Nacional según encuesta del 2024

No.	Área/Equipo	Función o Descripción Breve
1	Producción e itinerancias	Coordina la producción y la gestión de exposiciones itinerantes en el territorio nacional.
2	Alianzas y Sostenibilidad	Genera alianzas estratégicas y busca mecanismos de sostenibilidad para los proyectos museísticos.
3	Observatorio	Realiza estudios de públicos y evalúa el impacto de las exposiciones y programas del museo.
4	Registro	Lleva a cabo la catalogación, documentación y registro de las colecciones del museo.
5	Conservación	Responsable de la conservación preventiva y restauración de las colecciones.
6	Centro de Documentación	Gestiona la información y documentación histórica, artística y cultural del museo.
7	Museografía	Diseña y ejecuta el montaje de las exposiciones permanentes y temporales.
8	Programa de Fortalecimiento de Museos	Coordina programas para fortalecer museos regionales y locales en Colombia.
9	Administración y Planeación	Gestiona los recursos financieros y logísticos para el funcionamiento del museo.
10	Programación Cultural	Planifica y ejecuta la agenda de eventos culturales y educativos del museo.

11	Comunicaciones	Gestiona la comunicación interna y externa del museo, incluyendo la divulgación de exposiciones y actividades.
12	Informativa	Proporciona la infraestructura tecnológica y de información para el museo.
13	Infraestructura	Encargada del mantenimiento y mejora de las instalaciones físicas del museo.
14	Museología	Coordina las estrategias museológicas del museo, asegurando la coherencia en las exposiciones y actividades.
15	Acción Educativa y Cultural	Desarrolla programas educativos y culturales que promueven la interacción con diferentes públicos.
16	Curaduría de Arte	Responsable de la investigación, conservación y exhibición de las colecciones artísticas.
17	Curaduría de Historia	Gestiona las investigaciones y exposiciones relacionadas con la historia de Colombia y el mundo.
18	Curaduría de Arqueología	Coordina las investigaciones y exposiciones relacionadas con el patrimonio arqueológico del país.
19	Curaduría de Etnografía	Se enfoca en el estudio y divulgación de las culturas indígenas, afrocolombianas y otras comunidades étnicas.

Fuente: Adaptado de encuesta interna realizada por el equipo de museología (2024).

La tabla anterior evidencia la gran variedad de áreas que componen el funcionamiento del Museo Nacional, todas esenciales para su operación diaria y sus proyectos a largo plazo. Sin embargo, las limitaciones contractuales mencionadas, como la alta rotación de personal y la falta de estabilidad laboral, impactan negativamente la capacidad de estos equipos para colaborar e integrarse eficazmente. Cada área, desde producción hasta curaduría, se ve afectada en términos de continuidad de sus procesos y la posibilidad de generar estrategias a largo plazo, lo que, en última instancia, dificulta el cumplimiento de los objetivos museológicos y culturales del museo.

5.10 Conclusiones

La gestión de proyectos en museos enfrenta un entorno de creciente complejidad, que exige un enfoque integral y estandarizado para garantizar la conservación, divulgación, sostenibilidad de las colecciones y sus proyectos expositivos. Este capítulo ha explorado la relevancia de la estandarización en la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia, destacando cómo la implementación de metodologías internacionales, como las propuestas por el PMBOK 7, puede contribuir a la mejora de los procesos internos del museo.

La aplicación de estándares internacionales se complementa con los procedimientos específicos que el Museo Nacional ha desarrollado y registrado en su Sistema de Información de Gestión Institucional (SIGI). Estos procedimientos locales, que incluyen áreas como la conservación, la curaduría, la museografía y la programación cultural, son esenciales para el funcionamiento diario de la institución. No obstante, la falta de actualización en algunos de los manuales y la inestabilidad laboral debida a los contratos por prestación de servicios representan desafíos que afectan la coherencia y continuidad de la gestión museológica.

Es aquí donde la estandarización internacional puede servir como un marco para consolidar y fortalecer los procedimientos locales, permitiendo que el Museo Nacional no solo mantenga su relevancia a nivel nacional, sino que también alinee sus prácticas con las mejores directrices internacionales. La integración de dominios de desempeño, como la gestión de interesados, la planificación y la medición de resultados, con los procesos internos del museo, crea una oportunidad para profesionalizar la gestión de proyectos y asegurar una mayor eficiencia operativa.

De esta forma, la interacción entre los procedimientos del Museo Nacional y las metodologías internacionales no solo puede optimizar la gestión de proyectos expositivos, sino que también está en capacidad de fomentar la sostenibilidad institucional a largo plazo. Al promover una gestión estratégica y sistemática, el museo puede consolidarse como un referente en la preservación y divulgación del patrimonio cultural colombiano, contribuyendo tanto a nivel nacional como internacional en la gestión museológica.

6. Diseño Metodológico

La implementación de una propuesta para la dirección de proyectos expositivos en el Museo Nacional enfrenta diversas barreras inherentes a las entidades gubernamentales, tales como la burocracia y la rotación frecuente de cargos directivos. Estos factores, combinados con la necesidad de adaptación constante a los cambios en la gerencia de proyectos, presentan un reto para establecer sistemas de gestión sólidos y perdurables. A pesar de estos desafíos, es fundamental contar con una estrategia metodológica que permita una implementación progresiva y adaptable al cambio, basada en herramientas de gestión reconocidas y validadas en el campo.

Este estudio se basa en el análisis de los procedimientos y manuales del Museo Nacional, evaluando su correspondencia con los ocho dominios de desempeño propuestos en la séptima edición del PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Para sustentar este enfoque, se hace referencia a textos clave recopilados en el volumen *International Perspectives on Museum Management*, editado por Darko Babić. En particular, se destacan las contribuciones de Carol A. Scott en *Museum Leadership: Where to from Here?*, que resalta la importancia del liderazgo estratégico en los museos del siglo XXI, y el trabajo de Darren Barker y Eric Langham en *The Alchemy of Museum Planning*, que aboga por un modelo interdisciplinario de planificación que integra las consideraciones creativas, curatoriales, financieras y operativas, alineado con los estándares de gestión de proyectos como el PMBOK.

El análisis se llevará a cabo mediante un enfoque metodológico que combina el análisis documental con entrevistas semiestructuradas dirigidas a miembros del museo. Estas entrevistas fueron diseñadas para validar y comparar la percepción de las áreas respecto a los

procedimientos y manuales del museo, en relación con los dominios de desempeño del PMBOK. El uso de estas entrevistas permite comprender cómo las áreas involucradas perciben la alineación de los procedimientos con los estándares internacionales de gestión de proyectos.

A partir de este análisis, se podrán generar recomendaciones que contribuyan al desarrollo de un sistema de gestión más eficiente, alineado con las mejores prácticas en la dirección de proyectos expositivos. Según investigaciones recientes de autores como Meredith, Mantel y Shafer (2020), la implementación de marcos normativos como el PMBOK facilita la estandarización de procesos y mejora la eficiencia en la gestión de proyectos. El estudio se apoya además en las recomendaciones del ICOM y los estudios presentados en *International Perspectives on Museum Management*, para ofrecer una base sólida a las propuestas metodológicas planteadas.

6.1 Tipo de Investigación

La teoría fundamentada es un diseño de investigación cualitativa que busca generar una explicación o teoría sobre fenómenos, procesos o interacciones en un contexto específico, desde la perspectiva de diversos participantes. Según Charmaz (2021) y Strauss y Corbin (2020), esta metodología permite desarrollar categorías teóricas a partir de los datos recolectados, en lugar de basarse en hipótesis predeterminadas.

Este estudio se llevará a cabo bajo una metodología cualitativa con un diseño de teoría fundamentada, debido a la naturaleza del análisis de procesos y la búsqueda constante de relaciones entre conceptos. El enfoque de esta investigación se centra en la evaluación de los procedimientos y manuales del Museo Nacional en relación con los ocho dominios de

desempeño de proyectos establecidos en la séptima versión del PMBOK (Project Management Body of Knowledge). A su vez, la investigación tiene un corte documental, pues se basa en el análisis de documentos institucionales, procedimientos y lineamientos que rigen la gestión de proyectos expositivos en el museo. Los hallazgos principales se derivarán de la revisión de formatos y documentos clave del Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI), en coherencia con la estrategia de análisis planteada.

Para complementar el análisis documental y validar los resultados, se integrará un juicio de expertos mediante entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas estarán dirigidas a profesionales con experiencia en la gestión de proyectos culturales, expositivos y museales, quienes evaluarán la alineación de los procedimientos del museo con los dominios del PMBOK. Según Creswell y Poth (2021), la perspectiva de expertos aporta un nivel adicional de validación a los análisis cualitativos, asegurando la coherencia y relevancia de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, se aplicará un enfoque cuantitativo a través del análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), con el fin de identificar los factores externos que impactan al museo. Este análisis permitirá identificar amenazas y oportunidades del entorno, ofreciendo información clave para el desarrollo de recomendaciones estratégicas. Posteriormente, se integrará con el análisis interno a través de una matriz DOFA, que combinará los resultados del análisis externo (PESTEL) con los factores internos (matrices EFE y EFI), proporcionando un marco claro para el desarrollo de estrategias coherentes en la gestión de proyectos expositivos.

Asimismo, se desarrollarán dos matrices de relación: una que vincule los procedimientos del museo con los dominios de desempeño del PMBOK, y otra que relacione estos dominios con

los manuales de área. Estas matrices permitirán un análisis cuantitativo detallado, identificando áreas de mejora y oportunidades, contribuyendo a una evaluación precisa de la gestión de proyectos en el museo.

El uso de estas herramientas cuantitativas y cualitativas permitirá integrar de manera coherente los procesos internos con los estándares internacionales de gestión de proyectos. Las recomendaciones finales se basarán en los resultados obtenidos de este análisis integral, asegurando que se adapten a las necesidades del museo y sean aplicables en su contexto institucional.

6.2 Análisis PESTEL del Museo Nacional de Colombia

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental para identificar los factores macroambientales que afectan la gestión de proyectos en el Museo Nacional de Colombia. Estos factores no solo permiten entender el entorno en el que opera el museo, sino que también proporcionan información clave para ajustar y optimizar los procedimientos internos que rigen la planificación y ejecución de proyectos expositivos. A continuación, se presenta una tabla que muestra los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en relación con la gestión de proyectos en el museo, y su respectiva clasificación de impacto.

Tabla 7

Análisis PESTEL de la Dirección de Proyectos en el Museo Nacional de Colombia

Factor	Descripción	MN	N	E	P	MP
Político	Regulaciones y políticas sobre gestión de proyectos culturales, que afecten la agilidad procedimental.		X			
	Cambios en las políticas gubernamentales que puedan afectar la eficiencia en la ejecución de procedimientos.			X		

	Influencia de organismos internacionales y normativas que impactan los procesos de gestión interna.			X		
Económico	Presupuesto y recursos financieros anuales disponibles que, aunque garantizados, requieren gestión eficiente dentro de los procedimientos establecidos.		X			
	Condiciones económicas variables que influyen en la ejecución y articulación de procedimientos, no en la financiación externa.			X		
	Dependencia mínima de fuentes de financiamiento externas, pero impactando en procesos puntuales como alianzas y convenios.					X
Social	Expectativas y demandas de los interesados internos y usuarios finales, que exigen claridad y eficiencia procedimental.				X	
	Cultura organizacional y capacidades del equipo, que influyen en la articulación efectiva de los procedimientos del museo.		X			
	Participación de la comunidad y usuarios en los procesos, exigiendo flexibilidad en la gestión procedimental.					X
Tecnológico	Herramientas y software de gestión de proyectos, cuyo uso adecuado optimiza los procesos internos.				X	
	Innovaciones tecnológicas aplicables a los procedimientos del museo.					X
	Impacto de la tecnología en la agilidad de los procesos de planificación y monitoreo del proyecto.				X	
Ecológico	Prácticas sostenibles dentro de los procedimientos del museo, como el uso eficiente de recursos.				X	
	Impacto ambiental de los proyectos expositivos, que requiere procedimientos claros para mitigarlo.		X			
	Certificaciones ecológicas que influyen en la eficiencia de los procedimientos y en su adopción.			X		
Legal	Cumplimiento de leyes y normativas que impactan la agilidad de los procedimientos del museo.		X			
	Legislación laboral y de seguridad que influye en la articulación entre departamentos.		X			
	Regulaciones de calidad y estándares internacionales que obligan a la optimización procedimental.					X

Nota: Elaboración propia basada en el análisis de los factores externos que impactan la gestión de proyectos en el Museo Nacional de Colombia.

Esta tabla muestra cómo el entorno macroambiental afecta los procedimientos internos del museo. Uno de los hallazgos más destacados es la influencia negativa de las regulaciones políticas y los cambios en las políticas gubernamentales. Estos factores limitan la agilidad procedimental del museo, obligando a la institución a contar con procesos claros y bien articulados que puedan adaptarse rápidamente a las nuevas normativas sin afectar los tiempos de ejecución ni la calidad de los proyectos.

El factor económico revela que, si bien el museo cuenta con una destinación presupuestal garantizada, las condiciones económicas variables aún influyen en la gestión eficiente de esos recursos. No se trata de buscar fuentes externas de financiamiento, sino de asegurar que los procedimientos internos maximicen el uso de los recursos anuales, evitando demoras y sobrecostos. Esto se relaciona con la necesidad de contar con un sistema procedimental que permita gestionar los recursos con eficacia, ajustándose a las condiciones del entorno económico.

En cuanto al entorno social, las demandas de los interesados y la comunidad implican que los procedimientos deben ser más flexibles y transparentes, garantizando que las expectativas de participación sean atendidas de manera oportuna. Los hallazgos en este ámbito subrayan la importancia de contar con una cultura organizacional que favorezca la comunicación efectiva entre las áreas y con los interesados externos, lo cual es fundamental para lograr un alineamiento procedimental coherente.

Desde la perspectiva tecnológica, el museo tiene oportunidades significativas para mejorar sus procedimientos a través de herramientas tecnológicas avanzadas. Sin embargo, estas innovaciones tecnológicas solo tendrán un impacto positivo si se integran de manera efectiva en los procesos actuales. La adopción de herramientas como software de gestión de proyectos puede optimizar la planificación, monitoreo y ejecución de las exposiciones, siempre que estén alineadas con un sistema procedimental claro y bien estructurado.

En el ámbito ecológico, las certificaciones ambientales y las normativas de sostenibilidad presentan tanto un reto como una oportunidad. Si bien el museo ya implementa algunas prácticas sostenibles, el análisis revela la necesidad de fortalecer los procedimientos en este aspecto para mitigar el impacto ambiental de los proyectos. Esto requiere un enfoque procedimental más estructurado que incorpore prácticas sostenibles de manera transversal en todas las áreas de gestión.

Finalmente, los factores legales apuntan a la importancia de cumplir con las normativas en materia de seguridad, legislación laboral y estándares internacionales. Estos factores pueden restringir la agilidad procedimental, lo que destaca la necesidad de procedimientos más claros que permitan cumplir con estas normativas sin afectar la eficiencia en la gestión de los proyectos.

6.3 Matriz DOFA del Museo Nacional de Colombia

Para complementar el análisis PESTEL, se presenta la matriz DOFA, que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas del museo. Esta

matriz ayuda a cruzar la información obtenida en el análisis PESTEL con las capacidades internas del museo.

Tabla 8

Matriz DOFA del Museo Nacional de Colombia

Debilidades (D)	Oportunidades (O)
1. Falta de flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos.	1. Aumento de la demanda de experiencias culturales y educativas.
2. Dependencia excesiva de decisiones centralizadas.	2. Nuevos fondos y programas de financiamiento gubernamental e internacional.
3. Procesos burocráticos que ralentizan la ejecución de proyectos.	3. Crecimiento del turismo cultural en la región.
4. Inseguridad financiera ante cambios en las políticas.	4. Avances tecnológicos que facilitan la gestión y promoción de exposiciones.
5. Dependencia de financiamiento externo.	5. Mayor interés en la historia y cultura afrocolombiana.
6. Limitaciones para generar ingresos propios.	6. Colaboraciones con instituciones educativas y culturales internacionales.
7. Escasez de personal con habilidades tecnológicas.	7. Tendencias hacia la digitalización de contenidos culturales.
8. Alta rotación de personal en áreas clave.	8. Uso creciente de redes sociales y plataformas digitales para la promoción cultural.
9. Falta de programas de retención de talento a largo plazo.	9. Creciente interés del público en temas de sostenibilidad y exposiciones ecológicas.
10. Insuficiente inversión en infraestructura tecnológica.	10. Incremento en programas de colaboración cultural internacionales.
Fortalezas (F)	Amenazas (A)
1. Liderazgo consolidado y visión estratégica clara.	1. Cambios en las políticas de financiamiento gubernamental.

2. Experiencia en gestión de proyectos culturales.	2. Competencia de otros museos y entidades culturales.
3. Relaciones institucionales sólidas.	3. Cambios demográficos que afectan el interés en exposiciones tradicionales.
4. Acceso a fondos de regalías y apoyo gubernamental constante.	4. Crisis económicas que limitan el gasto en cultura y educación.
5. Diversificación de fuentes de financiamiento.	5. Pandemias y crisis sanitarias que afectan la asistencia a eventos presenciales.
6. Personal capacitado y especializado en temas museológicos.	6. Riesgos asociados a la digitalización y protección de datos.
7. Programas de formación continua y desarrollo profesional.	7. Cambio climático y desastres naturales que pueden dañar el patrimonio cultural.
8. Buen clima laboral y cohesión entre los equipos de trabajo.	8. Cambios normativos que obligan a una actualización constante en procesos y cumplimiento.
9. Infraestructura tecnológica moderna y adecuada para la gestión.	9. Dependencia de financiamiento externo para algunos proyectos de gran envergadura.
10. Red de colaboración con museos y entidades culturales.	10. Incremento en la competencia por atraer públicos jóvenes y diversificados.

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de fortalezas y debilidades internas del Museo Nacional.

El análisis de la matriz DOFA revela varias fortalezas clave que el Museo Nacional puede aprovechar para mejorar su gestión de proyectos expositivos. Una de las principales fortalezas es el liderazgo consolidado y la visión estratégica clara, lo que brinda una base sólida para la toma de decisiones. Esta fortaleza puede ser utilizada para impulsar estrategias que aborden las debilidades del museo, como la falta de flexibilidad en la adaptación a cambios rápidos en el entorno cultural y social.

Entre las oportunidades identificadas, destaca el aumento en la demanda de experiencias culturales y educativas y la tendencia hacia la digitalización de contenidos culturales, lo que puede ser aprovechado mediante un mayor uso de tecnologías innovadoras y plataformas

digitales para promover las exposiciones. Esto se relaciona directamente con la fortaleza interna del museo en cuanto a contar con un personal altamente capacitado y una infraestructura tecnológica adecuada, lo que permitirá una integración efectiva de las oportunidades tecnológicas en los procesos expositivos.

Sin embargo, existen debilidades significativas, como la dependencia excesiva de decisiones centralizadas y los procesos burocráticos que ralentizan la ejecución de proyectos. Estos aspectos limitan la capacidad del museo para reaccionar con rapidez ante cambios en el entorno externo y deben abordarse mediante procedimientos más flexibles y menos dependientes de estructuras centralizadas. Asimismo, la alta rotación de personal y la escasez de habilidades tecnológicas son problemas internos que podrían impedir la capacidad del museo para aprovechar las oportunidades del entorno, como el crecimiento del turismo cultural y las colaboraciones internacionales.

Las amenazas más notables incluyen los cambios en las políticas de financiamiento gubernamental, las crisis económicas y las pandemias, que pueden impactar negativamente en la asistencia a eventos presenciales. Para contrarrestar estas amenazas, el museo debe mejorar su capacidad de generar ingresos propios y garantizar que los proyectos expositivos sean financieramente sostenibles.

En resumen, la matriz DOFA destaca que, aunque el Museo Nacional cuenta con fortalezas clave que pueden impulsar su desarrollo, debe prestar atención a sus debilidades internas y desarrollar estrategias para mitigar las amenazas externas que podrían afectar su operación en el futuro. La implementación de un sistema procedimental claro, ágil y eficiente será crucial para optimizar la gestión de proyectos expositivos.

6.4 Análisis comparativo entre PESTEL y DOFA

El análisis comparativo entre los factores externos del PESTEL y los elementos internos de la matriz DOFA permite identificar áreas clave donde se pueden articular estrategias que optimicen la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional. A continuación, se detallan algunos de los aspectos más destacados:

1. **Política y Flexibilidad:** La debilidad interna relacionada con la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos en el entorno político está alineada con la influencia negativa de las regulaciones políticas (identificadas en el análisis PESTEL). Esto subraya la necesidad de que los procedimientos del museo sean más adaptables y puedan responder rápidamente a los cambios normativos, minimizando su impacto en los proyectos.
2. **Eficiencia Procedimental y Tecnología:** El análisis PESTEL señala que la adopción de herramientas tecnológicas tiene un impacto positivo en los procedimientos internos del museo, lo cual coincide con la fortaleza interna del museo relacionada con la infraestructura tecnológica moderna. Para maximizar esta ventaja, es necesario mejorar la inversión en infraestructura tecnológica (una debilidad identificada en la DOFA) para que las innovaciones tecnológicas optimicen aún más los procesos de gestión de proyectos.
3. **Dependencia de financiamiento externo y amenazas económicas:** Aunque el museo recibe una asignación presupuestal anual, la dependencia de financiamiento externo para proyectos de mayor escala sigue siendo una debilidad. Esto puede verse agravado por las crisis económicas (identificadas en el análisis PESTEL) que limitan el gasto en cultura. El museo debe, por lo tanto, desarrollar procedimientos que garanticen la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo, independientemente de las fluctuaciones económicas externas.
4. **Expectativas Sociales y Participación:** La demanda de experiencias culturales (una oportunidad identificada en el análisis PESTEL) puede ser aprovechada gracias a las relaciones institucionales sólidas del museo (fortaleza identificada en la DOFA). Sin embargo, la alta rotación de personal y la falta de programas de retención de talento

(debilidades internas) pueden limitar la capacidad del museo para cumplir con estas expectativas sociales y gestionar proyectos expositivos de manera eficiente. La implementación de procedimientos claros y sistemas de capacitación continua es clave para abordar este desafío.

6.4.1 Justificación para el estudio documental de los procedimientos

El análisis PESTEL y la matriz DOFA refuerzan la pertinencia de realizar un estudio documental de los procedimientos y manuales del Museo Nacional. La evaluación de los factores externos e internos ha mostrado que la flexibilidad, la eficiencia en los procesos y la articulación entre las áreas del museo son esenciales para enfrentar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Este estudio documental permitirá identificar cómo operan actualmente las distintas áreas del museo en el desarrollo de proyectos expositivos, proporcionando una visión clara de las fortalezas y debilidades de los procedimientos en uso. También permitirá rastrear cuellos de botella y redundancias que obstaculizan la implementación ágil de los proyectos y plantear recomendaciones para mejorar la articulación y eficiencia operativa.

La necesidad de un sistema procedimental claro y ágil es crucial para enfrentar las fluctuaciones políticas y económicas, así como para aprovechar las oportunidades tecnológicas y sociales identificadas. La revisión documental de los procedimientos internos será clave para proponer estrategias que optimicen la gestión de proyectos y que aseguren que el Museo Nacional pueda cumplir con su misión de manera eficaz y sostenible.

El próximo apartado se centrará en la definición de la población y muestra de la investigación, la cual estará compuesta por los acervos documentales de los procedimientos y

manuales del Museo Nacional. Estos documentos serán la base del análisis para evaluar cómo las áreas del museo operan en el desarrollo de proyectos expositivos y cómo sus procedimientos se alinean con los estándares de gestión de proyectos establecidos en el PMBOK.

Este enfoque permitirá identificar áreas de mejora en los procedimientos, así como plantear estrategias que optimicen la gestión de proyectos, garantizando que los recursos del museo sean utilizados de manera eficiente y que los proyectos expositivos cumplan con los objetivos institucionales.

6.5 Población

La población de esta investigación está conformada por todos los procedimientos y documentos relacionados con la gestión específica de la UAE Museo Nacional de Colombia, contenidos en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI), así como los manuales de área del museo. Estos documentos son esenciales para evaluar la alineación de los procesos del museo con los ocho dominios de desempeño del PMBOK, lo que permitirá realizar un análisis cuidadoso de las prácticas actuales en la gestión de proyectos expositivos.

6.5.1 Procedimientos registrados en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI)

La población incluye la totalidad de los procedimientos documentados en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI) que corresponden exclusivamente a la gestión misional y administrativa de la UAE Museo Nacional de Colombia. Estos procedimientos abordan diversos aspectos operativos del museo. El análisis de estos documentos proporcionará una

visión integral sobre la coherencia y eficiencia de los procesos internos del museo en relación con los estándares internacionales de gestión de proyectos.

6.5.2 Manuales de Área

Se incluyen todos los manuales de área disponibles en la UAE Museo Nacional de Colombia, utilizados por las diversas dependencias del museo para garantizar la coherencia y eficiencia en el logro de los objetivos institucionales. La revisión de estos manuales permitirá evaluar su alineación con los dominios del PMBOK y detectar oportunidades de mejora.

Este análisis documental es fundamental para diagnosticar la estandarización y profesionalización de la gestión de proyectos expositivos en el Museo Nacional, proporcionando una visión completa de las prácticas actuales. Los hallazgos obtenidos serán comparados con los estándares del PMBOK, lo que permitirá formular recomendaciones para optimizar la eficiencia operativa del museo.

6.6 Muestra

En esta investigación, se analizarán todos los procedimientos y manuales disponibles que corresponden específicamente a la gestión de la UAE Museo Nacional de Colombia. Esto garantiza que el análisis sea integral y represente de manera transversal las prácticas de gestión de proyectos en todas las áreas del museo.

6.6.1 Procedimientos registrados en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI)

La muestra incluye todos los procedimientos documentados en el SIGI que estén relacionados con la gestión misional y administrativa del Museo Nacional. Estos procedimientos

son clave para comprender cómo las distintas áreas del museo operan en la gestión de proyectos y cómo se alinean con los principios del PMBOK.

6.6.2 Manuales de Área

Se incluirán todos los manuales de área disponibles en las distintas dependencias del museo. Estos documentos proporcionan lineamientos que guían el funcionamiento operativo del museo y su revisión permitirá evaluar su alineación con los dominios del PMBOK.

Este análisis integral permitirá obtener una visión completa y transversal sobre la gestión de proyectos expositivos en el museo. Los hallazgos obtenidos proporcionarán una base sólida para formular recomendaciones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la alineación con estándares internacionales de gestión de proyectos.

6.7 Construcción del Instrumento

La información primaria para este estudio fue obtenida mediante una revisión cuidadosa de los procedimientos y manuales disponibles relacionados con la gestión específica de la UAE Museo Nacional de Colombia. Esta revisión se llevó a cabo de manera metódica, asegurando que los documentos seleccionados fueran representativos de las áreas clave involucradas en la gestión de proyectos expositivos y alineados con los dominios del PMBOK.

Los procedimientos fueron consultados y descargados desde el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI), accesible a través del sistema interno de la UAE Museo Nacional de Colombia. Estos procedimientos documentan las operaciones misionales y administrativas

del museo. La revisión de estos documentos busca evaluar su alineación con los principios del PMBOK, asegurando la validez del análisis.

Los manuales de área fueron obtenidos directamente desde el archivo institucional del museo. A través de este acceso, se logró obtener información estructurada sobre los lineamientos de gestión en áreas clave. Estos documentos proporcionan una visión detallada de los lineamientos operativos y sus implicaciones en la gestión de proyectos, tal como sugieren Barker y Langham (2020) en *The Alchemy of Museum Planning* en el libro *International Perspectives on Museum Management*, donde enfatizan la relevancia de un marco procedimental claro en la planificación de exposiciones.

Este proceso de recolección de información permitió construir el instrumento de investigación, accediendo a documentos oficiales que reflejan las prácticas operativas del museo. La revisión sistemática de estos documentos permitió elaborar un análisis detallado de su alineación con los ocho dominios de desempeño del PMBOK, garantizando así una evaluación rigurosa de las prácticas actuales del Museo Nacional en la gestión de sus proyectos expositivos.

6.7.1 Proceso de Clasificación y Herramienta de Análisis

Una vez obtenidos los documentos, se inició un proceso metódico de clasificación y análisis de la información contenida en cada procedimiento y manual. Este paso fue fundamental para identificar elementos específicos que impactan en la alineación con los dominios del PMBOK.

Para organizar y sistematizar los hallazgos, se implementaron dos matrices de relación: una para los procedimientos y otra para los manuales del museo, cada una en relación con los dominios del PMBOK. Cada matriz es una herramienta analítica clave que permite visualizar las coincidencias y desconexiones entre las prácticas documentadas y los estándares internacionales de gestión de proyectos. La matriz proporciona una estructura que facilita el análisis comparativo, tal como lo sugieren autores como Heizer y Render (2020).

Este enfoque también se alinea con el análisis propuesto por Barker y Langham (2020) en *The Alchemy of Museum Planning* del libro *International Perspectives on Museum Management*, donde explican cómo la planificación de proyectos museales debe integrar un análisis profundo de los procedimientos y manuales documentados para garantizar una ejecución exitosa.

Cada matriz (una para procedimientos y otra para manuales) será analizada por separado, permitiendo un enfoque diferenciado en la evaluación de los documentos. Este análisis separado permitirá identificar con mayor precisión cómo los procedimientos y los manuales impactan en la gestión de proyectos expositivos del museo, facilitando una comparación más detallada con los estándares del PMBOK.

El análisis de los resultados proporcionará una base sólida para formular recomendaciones que promuevan la mejora continua en la gestión de proyectos del museo. También se sigue el enfoque de descomposición de problemas complejos en componentes más manejables, tal como recomienda Heizer y Render (2020), facilitando una mejor toma de decisiones. La evaluación de los procedimientos y manuales a través de las matrices de relación permitió analizar cómo cada uno de ellos contribuye a áreas esenciales de la gestión de proyectos,

como la planificación, la gestión de interesados, la medición de resultados y la gestión de la incertidumbre.

6.7.2 Utilidad de la Matriz de Relación

El uso de las matrices de relación proporcionará una estructura que permite comparar tanto los procedimientos como los manuales del museo con los estándares del PMBOK. Esta herramienta permite un análisis más detallado de la alineación de los documentos actuales con las mejores prácticas internacionales, asegurando la optimización de la gestión de proyectos expositivos en el museo.

Este enfoque es clave para lograr una coordinación interdepartamental efectiva, tal como se sugiere en Barker y Langham (2020) en *The Alchemy of Museum Planning* del libro *International Perspectives on Museum Management*, al proponer un marco sólido que permita evaluar el impacto operativo de los procedimientos y manuales en la planificación y ejecución de proyectos expositivos. En el contexto del Museo Nacional, esta metodología permite identificar áreas de mejora que contribuirán a la implementación de un sistema más eficiente.

6.8 Criterios de Evaluación

La selección de los criterios de puntuación para evaluar la relación entre los procedimientos y manuales de área del Museo Nacional y los dominios de desempeño del PMBOK se basa en la necesidad de establecer un marco cuantitativo claro y objetivo que permita medir de manera estructurada el grado de integración y relevancia entre ambos. Según Sampieri (2014), la utilización de escalas numéricas ordinales en la investigación cuantitativa es una metodología

ampliamente aceptada para evaluar fenómenos complejos, permitiendo una clasificación estructurada sin caer en análisis subjetivos. Este enfoque es esencial para justificar de manera sólida las recomendaciones del sistema de dirección de proyectos en el Museo Nacional, ya que ofrece una base de datos cuantitativa para realizar ajustes basados en evidencia.

Los criterios de evaluación se fundamentan en la construcción de una escala ordinal, donde cada número representa un nivel creciente de influencia o correspondencia entre los procedimientos y los dominios del PMBOK. Este tipo de escalas es frecuentemente utilizado en investigaciones relacionadas con la gestión de proyectos, ya que permite medir niveles de alineación cuantitativa, proporcionando un análisis comparativo robusto (Creswell & Creswell, 2021). Kerzner (2021) subraya que el uso de estas escalas permite una medición fiable en estudios organizativos, especialmente en el ámbito de la gestión de proyectos, donde la alineación con estándares internacionales puede ser difícil de medir con precisión.

La implementación de una escala ordinal de 0 a 4, que refleja diferentes grados de alineación, facilita la evaluación sistemática de los procedimientos y manuales, permitiendo su comparación mediante métodos estadísticos basados en datos ordinales. Esta estructura, tal como lo recomienda Heizer y Render (2020), simplifica la interpretación de resultados en matrices de relación, contribuyendo a la objetividad y replicabilidad del análisis.

6.8.1 Justificación de la Escala

La escala ordinal de 1 a 4 fue seleccionada por varias razones:

- **Facilidad de análisis e interpretación:** Según Kerzner (2021), las escalas ordinales son útiles en la evaluación de proyectos, ya que permiten ordenar elementos según su nivel

de alineación o influencia, sin requerir mediciones absolutas. Esto es particularmente valioso cuando se evalúan aspectos cualitativos, como la alineación con dominios de desempeño, que son difíciles de medir con exactitud.

- **Uso de datos ordinales en la gestión de proyectos:** La escala propuesta de 1 a 4 facilita el uso de técnicas analíticas como la creación de matrices de relación y la aplicación de análisis comparativos entre procedimientos. Este tipo de método es recomendado por autores como Sampieri (2014) y Creswell (2021), quienes argumentan que las escalas ordinales permiten identificar patrones y tendencias en alineación con los dominios del PMBOK, añadiendo rigor al análisis.
- **Reducción de ambigüedad:** Al tener una escala claramente definida y estandarizada, se minimiza la ambigüedad en la evaluación, lo que permite realizar juicios más precisos sobre el grado de alineación. Según estudios de Meredith y Shafer (2020), esto es clave para asegurar que las recomendaciones finales estén basadas en una evaluación coherente y reproducible.

6.8.2 Niveles de Puntuación

La siguiente es la escala propuesta de 1 a 4, que se aplicará a la matriz de relación para evaluar el grado de alineación entre los procedimientos y los dominios del PMBOK:

- 0. Sin Información:** El documento no menciona ni aborda el dominio específico. Este nivel se usa cuando el procedimiento no proporciona ninguna mención sobre el dominio relevante, lo que orienta los esfuerzos de mejora hacia aquellos dominios que requieren ser integrados o documentados de manera más completa (Meredith & Mantel, 2020).
- 1. Baja Influencia:** El dominio es mencionado de manera tangencial o tiene una influencia mínima en el procedimiento. Esto indica que, aunque el dominio es reconocido, su impacto o relevancia en la práctica específica es limitado. Identificar estos casos facilita el diseño de mejoras en la influencia del dominio en la operación museal.
- 2. Moderada Influencia:** El dominio es mencionado de forma notable, pero no es el foco principal del procedimiento. Este nivel de influencia permite entender cómo los procedimientos contribuyen a los objetivos del dominio, aunque no de manera exhaustiva.

Esta evaluación señala oportunidades para integrar más profundamente el dominio en los procesos de gestión (Project Management Institute, 2021).

3. **Alta Influencia:** Este nivel refleja que el dominio es un componente importante del procedimiento, mencionado con detalles específicos y con un impacto claro en su desarrollo y resultados. Este puntaje indica que el procedimiento apoya de manera activa los objetivos del dominio, lo que refuerza la alineación con las mejores prácticas de gestión de proyectos.
4. **Total Correspondencia:** El dominio es el objetivo principal del documento y está completamente alineado con sus actividades y objetivos. Este puntaje refleja una sinergia perfecta entre el procedimiento y el dominio, destacando áreas donde el museo está completamente alineado con los estándares del PMBOK. Este nivel de correspondencia indica que los procedimientos operan en total conformidad con las mejores prácticas internacionales de gestión de proyectos.

La implementación de estos criterios permitirá evaluar de manera sistemática y estructurada la alineación entre los procedimientos y manuales del Museo Nacional y los dominios del PMBOK. Esta evaluación facilita la identificación de áreas que requieren fortalecimiento, ajustando las prácticas internas a los estándares internacionales de gestión de proyectos. Según Meredith y Shafer (2020), el uso de escalas ordinales en matrices de relación no solo simplifica la interpretación de los resultados, sino que también proporciona una base sólida para formular recomendaciones estratégicas que optimicen la efectividad operativa de una organización.

6.9 Política y estrategia

Las políticas actuales del Museo Nacional de Colombia están orientadas a garantizar la continuidad y sostenibilidad de sus funciones misionales, basándose en el Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI) del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Este sistema tiene como objetivo la optimización y estandarización de los procesos internos, lo que facilita la

coordinación entre áreas y mejora la eficiencia operativa. No obstante, uno de los principales desafíos que enfrenta la institución es la falta de manuales de área formalizados en ciertos grupos de trabajo, lo que impide una integración efectiva de los equipos y limita la creación de un flujo de trabajo óptimo para maximizar la entrega de valor en la gestión de proyectos expositivos.

6.9.1 Retos de la Falta de Manuales Formalizados

La ausencia de manuales en áreas específicas dificulta la unificación de criterios y prácticas entre los equipos, afectando la coherencia en la gestión de proyectos. Esta investigación propone realizar un análisis íntegro de las políticas y estrategias del museo utilizando el PMBOK como marco de referencia, con el fin de identificar oportunidades para mejorar las políticas procedimentales y fortalecer las estrategias de gestión. El PMBOK ofrece un marco estructurado para la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, lo que puede ser adaptado a las necesidades del contexto de museos para estandarizar procesos y fomentar la cohesión interdepartamental.

6.9.2 Reformulación de la Política Procedimental

Es crucial que la política procedimental del museo sea reformulada para incorporar áreas que actualmente carecen de manuales formalizados, garantizando que todos los equipos trabajen bajo estándares claros y alineados con las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos. Esto no solo permitiría una mayor coherencia en el desarrollo de proyectos expositivos, sino que también mejoraría la calidad y efectividad de los resultados misionales. La revisión de políticas procedimentales con base en el PMBOK permitirá establecer mecanismos para medir el rendimiento y realizar ajustes en tiempo real, lo que incrementa la capacidad del museo para responder a los desafíos operativos.

Para optimizar la utilización de recursos y promover una mayor interdependencia entre las áreas, es necesario fortalecer las estrategias de gestión de proyectos del museo. El uso del PMBOK como referencia ofrece una estructura clara para promover la planificación, gestionar los riesgos, y establecer una evaluación continua de los resultados. Esto garantizará que los proyectos se desarrollen de manera más eficiente y en línea con las expectativas de los interesados. Según Sampieri (2014), la integración de políticas basadas en estándares internacionales contribuye a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, permitiendo un desarrollo organizacional coherente con las necesidades del entorno cultural.

La implementación de una política y estrategia basada en estándares internacionales no solo mejorará la gestión interna del museo, sino que también tendrá un impacto significativo en su misión cultural y educativa a nivel nacional. La alineación de los procesos con el PMBOK proporcionará un marco claro para mejorar la calidad en la gestión de proyectos, asegurando que las prácticas sean sostenibles y capaces de responder eficazmente a los desafíos actuales del sector cultural. Tal como lo destacan Creswell y Creswell (2021), una estrategia alineada con estándares internacionales refuerza la sostenibilidad a largo plazo y la capacidad de innovación institucional.

La revisión y optimización de las políticas procedimentales del Museo Nacional a través del PMBOK y otros marcos internacionales de gestión permitirá estandarizar los procesos operativos, integrar áreas que actualmente carecen de manuales formalizados, y fortalecer la coordinación interdepartamental. Esto conducirá a una mejora sustancial en la eficiencia operativa y en la entrega de valor cultural y educativo, asegurando que los proyectos

expositivos estén alineados con los objetivos misionales del museo y las expectativas de los interesados.

6.10 Proceso de Evaluación

Para esta investigación, se llevó a cabo un análisis detallado de los procedimientos y manuales documentados del Museo Nacional de Colombia, con el objetivo de evaluar su correspondencia con los ocho dominios de desempeño del PMBOK. Este análisis se fundamentó en la necesidad de identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la gestión de proyectos expositivos del museo, permitiendo una visión estructurada sobre la integración de los estándares internacionales de gestión de proyectos en las prácticas del museo.

Como se ha mencionado, el proceso de evaluación comenzó con la identificación de los documentos relevantes, los cuales fueron obtenidos a través del Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI) y otros repositorios internos del museo. Estos documentos incluyen procedimientos relacionados con áreas críticas como la conservación de colecciones, el montaje museográfico, la elaboración de planes educativos, entre otros, así como los manuales de área que rigen la operación de diversos departamentos dentro del museo.

Cada documento fue sometido a un completo análisis que incluyó la revisión de sus objetivos, alcances y directrices para ser clasificados de forma cuantitativa, asignando puntuaciones basadas en una escala ordinal de 0 a 4, dentro de una matriz de relación.

6.10.1 Procedimientos y Dominios

A continuación, se presenta una descripción detallada de los hallazgos clave de cada procedimiento evaluado y su impacto en la alineación con los dominios del PMBOK, lo que fundamenta los puntajes consignados en la matriz de relación.

6.10.1.1 Conservación de Colecciones

El procedimiento relacionado con la Conservación de Colecciones está alineado principalmente con el Dominio de Planificación del PMBOK, ya que presenta una estructura clara sobre cómo planificar las actividades de conservación preventiva. Este documento establece pautas para la planificación a largo plazo de la conservación de las piezas, asegurando que los recursos sean asignados de manera adecuada. Sin embargo, presenta ciertas debilidades en cuanto a la gestión de interesados, ya que no aborda en profundidad cómo se gestionan las expectativas de los públicos interesados, lo que podría generar inconsistencias en la alineación de objetivos entre las diferentes áreas implicadas.

6.10.1.2 Montaje y Desmontaje Museográfico

El procedimiento de Montaje y Desmontaje Museográfico tiene una fuerte alineación con los Dominios de Entrega y Trabajo del Proyecto del PMBOK. Este procedimiento detalla de manera exhaustiva los pasos necesarios para llevar a cabo el montaje de una exposición, estableciendo cronogramas, roles y responsabilidades. No obstante, su enfoque técnico limita la inclusión de aspectos relacionados con el Dominio de los Interesados. En la documentación revisada no se encontraron mecanismos claros para gestionar la relación con las audiencias y otros actores externos, lo que implica una oportunidad de mejora en este aspecto.

6.10.1.3 Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales

Este procedimiento se destaca por su correspondencia con el Dominio de Interesados, ya que pone especial énfasis en la relación con las comunidades educativas y culturales. La documentación establece objetivos claros sobre la participación de estos grupos en el desarrollo de actividades educativas asociadas a las exposiciones. Sin embargo, el análisis documental muestra cierta debilidad en el Dominio de Medición (Métricas), ya que no se especifican claramente los mecanismos para evaluar el impacto de las actividades educativas, lo que dificulta el monitoreo de los resultados.

6.10.1.4 Registro de Colecciones

El procedimiento de Registro de Colecciones tiene una alineación sólida con el Dominio de Desarrollo y Ciclo de Vida del Proyecto, dado que establece mecanismos claros para la documentación y seguimiento del ciclo de vida de las piezas museológicas. No obstante, se identifican áreas de mejora en los dominios relacionados con la Planificación y la Gestión de la Incertidumbre, ya que no ofrece directrices claras sobre cómo integrar la planificación estratégica o gestionar riesgos relacionados con la integridad de las colecciones.

6.10.1.5 Investigaciones y Curaduría de las Colecciones

En el análisis del procedimiento de Investigaciones y Curaduría de las Colecciones, se identificó una buena alineación con los Dominios de Planificación y Trabajo del Proyecto, ya que este documento detalla los procesos curatoriales desde la investigación inicial hasta la presentación final de las exposiciones. Sin embargo, se observan oportunidades de mejora en el Dominio de Medición (Métricas), debido a la falta de mecanismos claros para evaluar el éxito de las investigaciones o los resultados de las exposiciones.

6.10.1.6 Administración de Taquilla

El procedimiento de Administración de Taquilla presenta una alineación débil con los dominios del PMBOK, especialmente en los relacionados con la gestión del equipo y el ciclo de vida del proyecto. La documentación muestra una falta de claridad en cuanto a la planificación estratégica y a los roles dentro del equipo administrativo, lo que podría generar descoordinación en la operación de la taquilla. Este es un procedimiento que requiere atención en términos de formalización de roles y responsabilidades.

6.10.1.7 Observatorio de Públicos

El Observatorio de Públicos demuestra una buena alineación con los Dominios de Interesados y Planificación. Este procedimiento se centra en la recolección de información valiosa sobre las audiencias del museo y su comportamiento, lo que permite a la institución tomar decisiones informadas sobre las exposiciones. Sin embargo, una debilidad importante radica en la medición de resultados, ya que la documentación revisada no detalla cómo se miden los impactos en términos de satisfacción o crecimiento de audiencias.

Con lo anterior, la primera matriz de relación se configura de la siguiente manera:

Tabla 9

Matriz de Relación entre Procedimientos y Dominios de Desempeño del PMBOK

Dominio de Desempeño PMBOK	Observatorio de Públicos	Investigaciones y Curaduría de las Colecciones	Registro de Colecciones	Conservación de Colecciones	Montaje y Desmontaje Museográfico	Administración de Taquilla	Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales
Interesados	4	3	3	3	4	2	3
Equipo	3	3	3	4	4	1	3

Desarrollo y Ciclo de Vida	2	3	2	3	4	1	2
Planificación	4	4	4	4	4	1	2
Trabajo del Proyecto	3	4	3	4	4	2	3
Entrega	3	4	3	3	3	2	3
Medición (Métricas)	3	2	2	3	3	3	3
Incertidumbre	2	2	2	3	3	1	2

Nota: Elaboración propia.

El escenario que ofrece esta primera matriz permite identificar áreas críticas que requieren atención. Por ejemplo, los procedimientos relacionados con la administración de taquilla muestran una menor alineación con los dominios del PMBOK, lo que sugiere una necesidad urgente de formalizar roles y fortalecer la planificación en este ámbito. Por otro lado, los procedimientos de montaje museográfico y conservación de colecciones se destacan como áreas con un alto nivel de alineación, particularmente en lo que respecta a la planificación y entrega de proyectos.

Con estos hallazgos, podemos introducir el análisis de los manuales de área del museo, los cuales complementarán esta evaluación para ofrecer una visión más amplia y detallada de cómo las distintas áreas del museo se alinean con los estándares internacionales de gestión de proyectos.

6.10.2 Análisis de los Manuales del Museo Nacional

De manera complementaria al análisis de los procedimientos, se realizó una evaluación detallada de los manuales de área del Museo Nacional de Colombia, centrándose en su alineación con los dominios de desempeño del PMBOK. Este análisis ofrece una perspectiva clara sobre cómo cada manual contribuye a la gestión de proyectos expositivos y resalta las áreas que necesitan mejoras. A continuación, se detallan los hallazgos clave de cada manual, explicando las razones detrás de las puntuaciones asignadas en la matriz de relación.

6.10.2.1 Manual Administrativo y Financiero

Este manual se encuentra moderadamente alineado con los Dominios de Planificación y Trabajo del Proyecto, ya que establece procedimientos claros para la gestión financiera y presupuestal de los proyectos del museo. Sin embargo, su relación con el Dominio de Medición (Métricas) es limitada, ya que no incluye indicadores específicos para monitorear el éxito financiero de las exposiciones o medir el retorno de la inversión cultural. Además, se observa una alineación baja en el Dominio de Incertidumbre, debido a que el manual carece de directrices claras para la identificación y gestión de riesgos financieros.

6.10.2.2 Manual de Divulgación y Prensa

El Manual de Divulgación y Prensa muestra una relación moderada con el Dominio de Interesados, al detallar estrategias de comunicación para involucrar al público y a los medios de prensa. Sin embargo, presenta una débil alineación con los dominios de Planificación y Entrega, debido a la falta de directrices concretas sobre cómo planificar las campañas de divulgación de manera coherente con los tiempos y objetivos de los proyectos expositivos. No se identifican

mecanismos formales para medir el impacto de las estrategias de divulgación, lo que justifica una puntuación baja en el Dominio de Medición.

6.10.2.3 Manual de Curaduría

El Manual de Curaduría presenta una sólida alineación con los Dominios de Trabajo del Proyecto y Desarrollo y Ciclo de Vida, ya que proporciona lineamientos detallados sobre la investigación, planificación y ejecución de exposiciones. Sin embargo, en términos de Medición (Métricas) e Incertidumbre, el manual es deficiente, ya que no incluye procedimientos para evaluar el éxito de las exposiciones ni para gestionar riesgos curatoriales, como la fluctuación en la recepción del público o el impacto de las decisiones curatoriales en la viabilidad de los proyectos.

6.10.2.4 Manual Jurídico

El Manual Jurídico está estrechamente alineado con el Dominio de Incertidumbre, ya que ofrece directrices claras sobre la gestión de riesgos legales y el cumplimiento normativo. No obstante, su relación con otros dominios, como el de Trabajo del Proyecto o Planificación, es limitada, ya que su enfoque se centra exclusivamente en aspectos legales, dejando de lado su implicación en la gestión general de los proyectos expositivos.

6.10.2.5 Manual de Museografía

Este manual tiene una alta correspondencia con los Dominios de Entrega y Trabajo del Proyecto, ya que establece criterios técnicos específicos para el montaje y presentación de exposiciones. La alineación es particularmente fuerte en el Dominio de Desarrollo y Ciclo de Vida, donde se detalla cómo las exposiciones deben gestionarse desde su concepción hasta su desmontaje. No obstante, en términos de Medición (Métricas), el manual carece de indicadores

de éxito específicos que puedan aplicarse al proceso museográfico, lo que sugiere un área de mejora.

6.10.2.6 Manual de Documentación

El Manual de Documentación tiene una alineación sólida con el Dominio de Desarrollo y Ciclo de Vida, ya que proporciona directrices sobre la correcta documentación de las colecciones y exposiciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, presenta una baja alineación con el Dominio de Incertidumbre, ya que no se incluyen mecanismos claros para gestionar riesgos en la preservación de la información documental.

6.10.2.7 Manual Educativo

El Manual Educativo presenta una buena correspondencia con el Dominio de Interesados, ya que detalla los métodos para involucrar a las comunidades educativas en las actividades del museo. Sin embargo, se observan áreas de mejora en el Dominio de Planificación, dado que no proporciona directrices claras para la planificación a largo plazo de las actividades educativas vinculadas a las exposiciones. Además, presenta debilidades en cuanto a Medición (Métricas), ya que no establece mecanismos concretos para evaluar el impacto de las actividades educativas.

6.10.2.8 Manual de Conservación Preventiva

El Manual de Conservación Preventiva tiene una alta alineación con el Dominio de Planificación y el Dominio de Entrega, ya que establece directrices claras para asegurar la preservación adecuada de las colecciones durante todo el ciclo de vida de las exposiciones. No obstante, carece de directrices formales para la gestión de interesados y presenta áreas de

mejora en el Dominio de Medición, debido a la falta de indicadores concretos para evaluar el éxito de las estrategias de conservación preventiva.

Los resultados de esta revisión se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 10

Matriz de Relación entre Manuales de Área y Dominios de Desempeño del PMBOK

Dominio de Desempeño PMBOK	Manual Administrativo y Financiero	Manual de Divulgación y Prensa	Manual de Curaduría	Manual Jurídico	Manual de Museografía	Manual de Documentación	Manual Educativo	Manual de Conservación Preventiva
Interesados	3	3	3	3	4	3	3	2
Equipo	2	2	3	2	4	3	2	3
Desarrollo y Ciclo de Vida	2	2	3	2	4	3	2	2
Planificación	3	2	3	3	4	3	2	3
Trabajo del Proyecto	3	2	3	2	4	2	2	3
Entrega	2	2	3	2	4	2	2	2
Medición (Métricas)	3	2	3	1	3	2	3	2
Incertidumbre	2	1	3	3	4	2	2	3

Nota: Elaboración propia.

A través del análisis de los manuales de área, se identifica que los manuales con una orientación técnica específica, como el Manual de Museografía y el Manual de Conservación

Preventiva, tienen una alineación más fuerte con los dominios del PMBOK. Sin embargo, otras áreas, como el Manual de Divulgación y Prensa, muestran debilidades importantes en términos de medición de resultados y planificación, lo que sugiere la necesidad de ajustar las políticas para garantizar una mayor coherencia en la gestión de proyectos.

El análisis de los manuales ofrece una base adicional para formular recomendaciones que apunten a mejorar la alineación de las distintas áreas del museo con los estándares internacionales de gestión de proyectos, promoviendo una mayor eficiencia operativa y la consecución de los objetivos misionales del museo.

6.11 Beneficios de la Aplicación del modelo

La implementación de la matriz de relación como parte del proceso de análisis en la gestión de proyectos expositivos del Museo Nacional de Colombia se plantea como una herramienta significativa al ofrecer una vista panorámica de cómo los procedimientos actuales interactúan con los principios fundamentales de la gestión de proyectos. A través de esta herramienta, es posible discernir claramente las áreas de fortaleza que pueden ser capitalizadas y las debilidades que requieren intervención. Cada puntuación en la matriz no solo refleja el estado actual, sino que también sugiere potenciales áreas de mejora. Esta información se transforma en un recurso útil para formular recomendaciones que alineen más estrechamente los procedimientos del museo con las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos. Este enfoque, además, tiene el potencial de mapear las complejidades asociadas a la gestión de proyectos en el ámbito museal y proporcionar beneficios que alineen las prácticas del museo

con los estándares internacionales de gestión de proyectos, como los propuestos por el PMBOK.

Los principales beneficios esperados de la aplicación de este modelo son los siguientes:

- **Identificación de Brechas y Oportunidades de Mejora:** Se espera que la matriz de relación permita visualizar de manera clara las áreas donde los procedimientos y manuales de área del museo no se alinean adecuadamente con los dominios del PMBOK. Esto proporcionaría una herramienta útil para identificar brechas en la documentación y en la gestión de proyectos, lo que facilitaría la planificación de mejoras estratégicas orientadas a optimizar la eficiencia en la ejecución de proyectos expositivos.
- **Refuerzo de Buenas Prácticas:** El análisis documental podría resaltar las prácticas que ya están alineadas con los estándares internacionales de gestión de proyectos. De esta forma, se podrían reforzar y promover las buenas prácticas identificadas, consolidando procedimientos efectivos que ya operan en el museo, lo que contribuiría a la gestión futura de proyectos.
- **Estandarización de Procesos:** El uso del modelo basado en los dominios del PMBOK podría contribuir a la estandarización de los procesos de gestión de proyectos en el museo, promoviendo una mayor coherencia y cohesión entre los diferentes departamentos. Si se logra implementar correctamente, todos los equipos podrían trabajar bajo un marco común de referencia, facilitando la colaboración interdepartamental y mejorando la eficiencia operativa en proyectos expositivos.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Al proporcionar una herramienta cuantitativa y objetiva para evaluar los procedimientos y manuales, la matriz de relación podría facilitar la toma de decisiones informadas por parte de los gestores del museo. Con una evaluación basada en datos claros y cuantificados, las decisiones estratégicas sobre la mejora de los procesos internos se verían reforzadas por una base sólida de análisis.
- **Optimización de Recursos:** Una vez identificadas las áreas que requieren ajustes, el museo podría optimizar la asignación de recursos, priorizando las áreas con mayores

desalineaciones respecto a los dominios del PMBOK. Esto permitiría una mejor utilización de los recursos disponibles (humanos, tecnológicos y financieros), contribuyendo a maximizar el impacto de los proyectos expositivos.

- **Alineación Estratégica con los Objetivos Institucionales:** Se espera que, al aplicar este modelo, los proyectos expositivos del museo puedan alinearse mejor con los objetivos estratégicos institucionales. Al mejorar la gestión de proyectos mediante la estandarización de procesos, se facilitaría que los proyectos expositivos cumplan tanto con los estándares internacionales de gestión como con la misión cultural y educativa del museo.
- **Fortalecimiento de la Sostenibilidad:** Una gestión estructurada y basada en estándares internacionales podría contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos museales. La alineación con los dominios del PMBOK permitiría implementar prácticas más sostenibles en la ejecución de proyectos, asegurando que los recursos del museo se gestionen de manera responsable y eficaz.
- **Potencial Impacto en la Cultura Organizacional:** Aunque aún no se ha implementado, se podría prever que, a medida que el museo adopte los estándares internacionales en su gestión de proyectos, se podría fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia operativa. Esto fortalecería la capacidad del museo para adaptarse a los cambios en el entorno cultural y promovería una mentalidad colaborativa en la gestión de proyectos.

Este enfoque propone una serie de beneficios potenciales que podrían materializarse con la correcta implementación del modelo de gestión basado en los dominios del PMBOK. Sin embargo, es importante destacar que los efectos reales sobre la operación y la cultura organizacional del museo deben ser validados a través de una evaluación empírica y un juicio de expertos.

7. Diagnóstico Organizacional

Identificar las fortalezas permite al museo enfocarse en maximizar y expandir estas áreas para mejorar la eficiencia y efectividad de sus proyectos expositivos. Por otro lado, reconocer las debilidades es el primer paso crítico hacia la implementación de cambios estratégicos que fortalezcan la estructura organizacional y operativa del museo. El análisis detallado de cada procedimiento, basado en las matrices de relación, guían la formulación de ajustes específicos. Estos ajustes son necesarios para asegurar que el museo no solo cumpla con sus objetivos misionales y operativos, sino que también adopten un enfoque sistemático y coherente hacia la gestión de proyectos expositivos, alineado con el PMBOK o cualquier otra práctica de gerencia de proyectos. A partir de este análisis, se derivará un conjunto de recomendaciones estratégicas. Así, este marco analítico no solo prepara el terreno para la presentación detallada de los hallazgos por cada procedimiento, sino que también establece la base para una estrategia de implementación robusta y alineada con las políticas y estrategias institucionales del Museo Nacional y el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.

Este capítulo presenta el análisis detallado de las matrices de relación entre procedimientos, manuales y los dominios del PMBOK, junto con los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los miembros del Museo Nacional. El objetivo es ofrecer un diagnóstico integral sobre la estandarización y profesionalización de la gestión de proyectos en el museo, destacando las áreas de mejora y las fortalezas dentro del marco de los dominios del PMBOK. Con esta comprensión, procederemos a explorar los hallazgos detallados de cada procedimiento, destacando cómo cada uno contribuye o podría mejorar su contribución a los proyectos expositivos del museo.

7.1 Hallazgos entre procedimientos y Dominios del PMBOK

El análisis de la matriz de relación entre los procedimientos y los dominios del PMBOK ofrece una visión clara sobre la alineación de los procesos organizacionales con los principios de la gestión de proyectos. A continuación, se presentan los hallazgos para cada dominio, destacando aquellos procedimientos que tienen una fuerte correspondencia con los dominios del PMBOK y aquellos que muestran áreas de mejora significativas. En el apartado 7.1.9 se presenta el análisis transversal de los datos obtenidos en la matriz de relación.

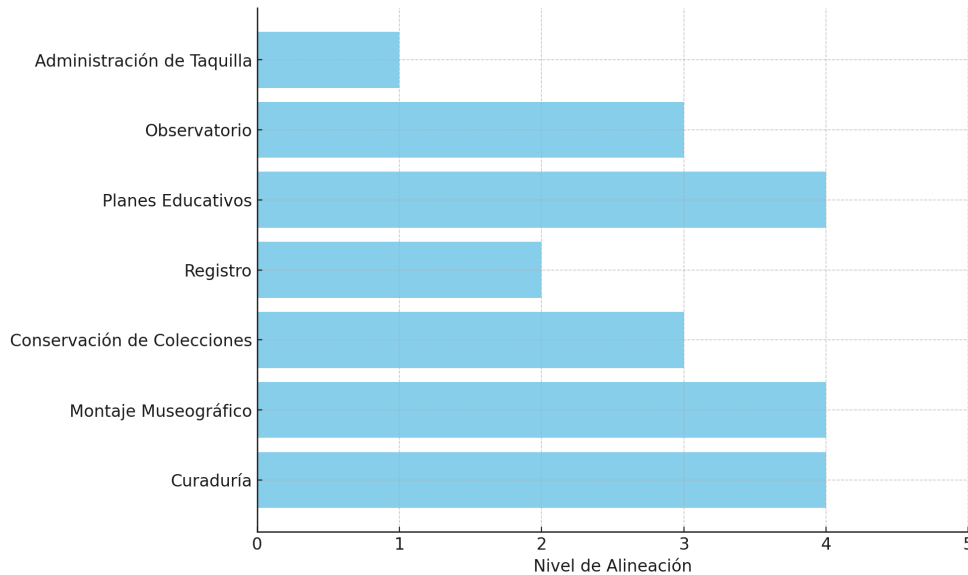
7.1.1 Dominio de Gestión de los Interesados

El Dominio de Gestión de los Interesados en el PMBOK se enfoca en la identificación y participación de las partes interesadas que pueden influir o verse afectadas por el proyecto. Dentro de los museos, este dominio es clave para asegurar que los diferentes actores, como curadores, instituciones prestadoras y el público, participen de manera efectiva en el desarrollo de exposiciones, mejorando la coherencia entre las expectativas y los resultados.

En la siguiente figura se presenta una comparación gráfica del nivel de alineación de cada procedimiento con el Dominio de Gestión de los Interesados, lo que permite visualizar claramente las diferencias entre ellos.

Figura 4

Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Gestión de los Interesados.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Curaduría tiene una fuerte alineación con este dominio, ya que la colaboración con expertos y proveedores de obras es esencial para garantizar que los objetivos curatoriales reflejen tanto las necesidades del público como los valores institucionales. Una mayor participación de los interesados a lo largo del ciclo expositivo, junto con un mecanismo continuo de retroalimentación, podría fortalecer aún más esta relación.

Planes Educativos muestra una notable afinidad con la gestión de interesados, ya que requiere la interacción constante con instituciones educativas, docentes y estudiantes. Sin embargo, una mejora podría lograrse mediante la creación de espacios participativos para la evaluación de los programas, permitiendo que los interesados influyan más directamente en el diseño y ejecución de las actividades pedagógicas.

El Observatorio tiene una relación más técnica con este dominio, enfocándose en la recolección de datos sobre los visitantes. Para mejorar, el Observatorio podría desarrollar herramientas que involucren a los usuarios finales y otros interesados clave, utilizando sus datos para ajustar la programación en el Museo Nacional.

Montaje Museográfico presenta una relación moderada con este dominio, dado que se centra en la ejecución técnica. Aun así, integrar una planificación más flexible que considere los cambios en las necesidades de los interesados, como los curadores y técnicos, mejoraría su valoración en este dominio.

Conservación de Colecciones también tiene una relación moderada, ya que interactúa con curadores y expertos en conservación. Una mayor implicación en las fases tempranas del proyecto, junto con una comunicación más abierta con los equipos curatoriales, mejoraría su aportación a la gestión de interesados.

Registro tiene un enfoque más especializado y técnico en la documentación, lo que lo distancia un poco de este dominio. Para mejorar, podría aumentar la interacción con los equipos curatoriales y de conservación, facilitando la integración de sus informes en la planificación del proyecto.

Administración de Taquilla tiene una menor relación con este dominio, dado su enfoque operativo. No obstante, una estrategia para captar retroalimentación de los visitantes mediante encuestas o interacción directa podría contribuir a una mejor alineación con los objetivos del museo y los intereses del público.

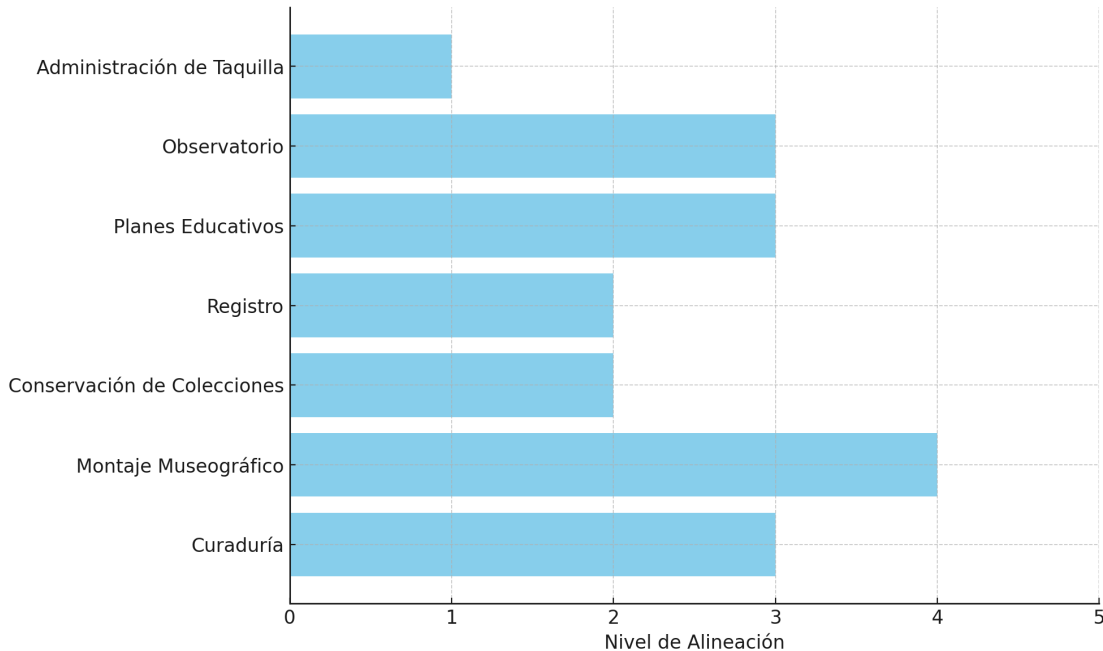
De cara al futuro, la clave para mejorar la relación de los procedimientos con este dominio radica en establecer mecanismos más sólidos para la retroalimentación y la participación continua de los interesados a lo largo de las diferentes fases de los proyectos expositivos. La flexibilidad en la planificación y la mejora en los canales de comunicación serán fundamentales para garantizar que los interesados participen de manera significativa y que sus expectativas sean gestionadas adecuadamente.

7.1.2 Dominio de Gestión del Equipo

El Dominio de Gestión del Equipo en el PMBOK enfatiza la importancia de construir equipos efectivos, motivados y colaborativos. En el contexto de entidades museales, gestionar adecuadamente los equipos es crucial para garantizar que las exposiciones y actividades culturales se ejecuten de manera eficiente, involucrando a todas las áreas relevantes. En la siguiente figura se visualiza el nivel de alineación de cada procedimiento con el Dominio de Gestión del Equipo, facilitando la comparación entre ellos.

Figura 5

Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Gestión del Equipo.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Montaje Museográfico tiene una excelente relación con este dominio, ya que el montaje de exposiciones exige una estrecha colaboración entre los equipos técnicos, curadores y diseñadores. Fomentar aún más la interacción con los equipos de conservación y registro desde fases tempranas podría asegurar una ejecución más fluida y mejorar aún más su alineación con este dominio.

Planes Educativos también se alinea bien con la gestión de equipos, ya que requiere la colaboración entre las áreas educativas, técnicas y curatoriales. Mejorar la integración del equipo educativo en las fases de planificación del proyecto facilitaría una mayor coherencia en el desarrollo de actividades pedagógicas alineadas con los objetivos museales.

Curaduría muestra una buena afinidad con este dominio, dado que implica una colaboración continua con equipos internos y expertos externos. Sin embargo, una mayor participación de los curadores en las etapas operativas del montaje y la producción podría fortalecer la cohesión entre los diferentes equipos del museo.

El Observatorio tiene una relación más limitada con este dominio, ya que su enfoque es principalmente analítico. Para mejorar, podría compartir sus hallazgos sobre el comportamiento del público con los equipos de curaduría y montaje, lo que permitiría ajustar las exposiciones y actividades en función de los datos recolectados.

Conservación de Colecciones y Registro presentan una relación más distante con este dominio, ya que suelen operar de forma más aislada. Involucrar a estos equipos en las etapas de planificación desde el inicio del proyecto, facilitando la colaboración con otras áreas, mejoraría su alineación con los objetivos del museo y fomentaría un trabajo en equipo más efectivo.

Administración de Taquilla también muestra una distancia considerable con este dominio, ya que su enfoque es más operativo. Involucrar al equipo de taquilla en la planificación de eventos especiales o exposiciones clave, colaborando con las áreas educativas y curatoriales, podría mejorar su integración con el resto del museo.

El fortalecimiento de la colaboración interdisciplinaria y la inclusión de todos los equipos en las fases de planificación y ejecución permitiría una mayor cohesión y eficacia en la gestión de proyectos museales. Un enfoque en la comunicación constante entre los equipos desde las

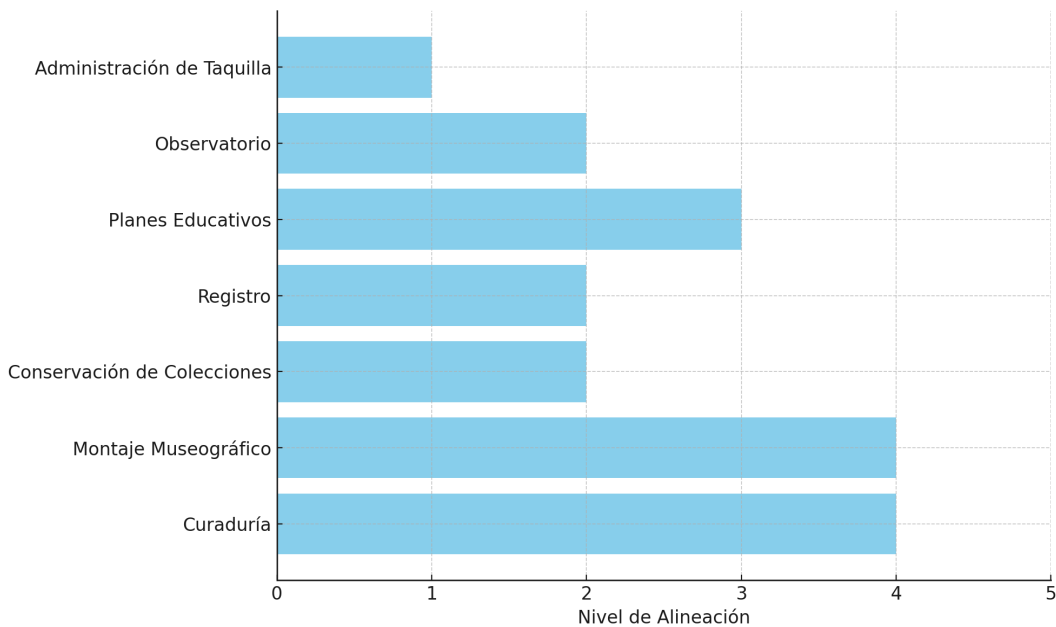
fases iniciales del proyecto aseguraría una ejecución más integrada y alineada con los objetivos institucionales.

7.1.3 Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida

El Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida en el PMBOK analiza cómo se estructuran los proyectos a lo largo de sus fases, desde la planificación hasta la entrega. Para los museos, una correcta alineación con este dominio es clave para garantizar que los proyectos expositivos se ejecuten de manera coherente y que se ajusten adecuadamente a los recursos y tiempos disponibles. En la siguiente figura se ilustra la alineación de los procedimientos con el Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida, proporcionando una visión clara de las diferencias entre ellos.

Figura 6

Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Curaduría tiene una sólida afinidad con este dominio, dado que sigue una estructura clara desde la concepción hasta la evaluación final de las exposiciones. Adoptar una metodología más ágil, que permita responder mejor a los cambios durante el desarrollo del proyecto, podría mejorar su flexibilidad y capacidad de adaptación.

Montaje Museográfico también tiene una buena alineación con este dominio, ya que sigue un ciclo de vida claramente definido. Sin embargo, integrar más flexibilidad en la fase de instalación permitiría una mejor adaptación a imprevistos durante el montaje, lo que mejoraría la ejecución del proyecto.

Planes Educativos sigue un ciclo de desarrollo bien definido en cuanto a la creación de actividades pedagógicas. Mejorar su integración con el ciclo de vida general de los proyectos expositivos, permitiendo que las actividades educativas se adapten de manera más fluida a las diferentes fases del proyecto, fortalecería su relación con este dominio.

El Observatorio presenta una relación moderada con este dominio, ya que su participación se centra en la recolección y análisis de datos. Para mejorar, el Observatorio podría integrarse de manera más directa en la planificación de los proyectos expositivos, utilizando sus datos para informar las decisiones estratégicas a lo largo de las diferentes fases.

Conservación de Colecciones y Registro muestran una alineación más limitada con este dominio, ya que no siguen un ciclo de vida proyectual claramente definido. Integrar sus actividades dentro de un cronograma formal que se alinee con el ciclo de vida del proyecto expositivo mejoraría su participación y su coherencia con los objetivos museales.

Administración de Taquilla está más distante de este dominio, ya que se enfoca en procesos operativos diarios. No obstante, estructurar su participación en torno a eventos clave del ciclo de vida del proyecto, como inauguraciones o actividades educativas, mejoraría su integración en la gestión global del museo.

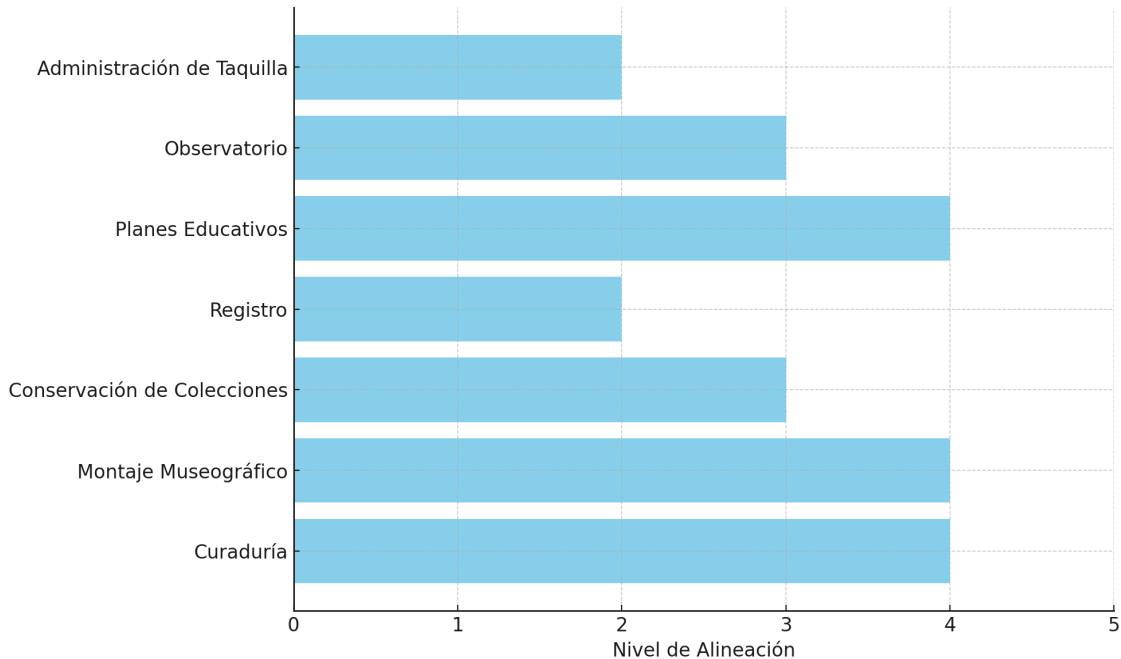
Una mayor coherencia en la planificación de los equipos desde las fases tempranas, junto con la adopción de metodologías más flexibles, permitiría una mejor gestión del ciclo de vida de los proyectos expositivos en el museo. La integración de todos los equipos y su alineación con las fases del proyecto aseguraría una ejecución más fluida y exitosa.

7.1.4 Dominio de Planificación

El Dominio de Planificación en el PMBOK se refiere a la definición de objetivos, la asignación de recursos y la gestión del tiempo. En el contexto del Museo Nacional, este dominio es fundamental para asegurar que los proyectos se ejecuten dentro de los plazos y recursos asignados, y que los objetivos establecidos se cumplan de manera efectiva. En la siguiente figura se muestra la relación de los procedimientos con el Dominio de Planificación.

Figura 7

Alineación de los Procedimientos con el Dominio de Planificación.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Montaje Museográfico y Curaduría tienen una alta afinidad con este dominio, dado que la planificación detallada es esencial para la correcta ejecución de las exposiciones. Sin embargo, la incorporación de herramientas avanzadas de seguimiento de tiempos y recursos podría mejorar la capacidad de ambos procedimientos para adaptarse a los cambios y optimizar la eficiencia en la gestión del proyecto.

Planes Educativos también presenta una fuerte relación con la planificación, ya que sus actividades requieren una coordinación cuidadosa con el equipo curatorial y educativo. Integrar sus programas educativos más estrechamente con los objetivos curatoriales desde la fase de planificación inicial fortalecería aún más su contribución al éxito de los proyectos expositivos.

Conservación de Colecciones y Registro presentan una relación más operativa con este dominio. Al integrar sus actividades en las fases iniciales del proceso de planificación, asegurando una mejor asignación de recursos y tiempos, podrían mejorar su coherencia con los objetivos generales del proyecto.

El Observatorio tiene una relación menos directa con este dominio, pero podría mejorar si estructurara su participación en torno a la planificación estratégica de los proyectos expositivos, utilizando sus datos para ajustar las decisiones a lo largo del desarrollo del proyecto.

Administración de Taquilla está más alejada de este dominio, pero una planificación más estratégica para la gestión de eventos y exposiciones clave podría mejorar su capacidad de contribuir al éxito global del proyecto, asegurando que los recursos asignados se utilicen de manera eficiente.

Aumentar la coherencia entre la planificación de los diferentes equipos y asegurar que todos los recursos y tiempos estén alineados con los objetivos del proyecto permitirá una ejecución más eficiente en el Museo Nacional. La integración de herramientas de planificación más sofisticadas y la mejora en la comunicación entre áreas serán esenciales para optimizar la gestión de los proyectos expositivos.

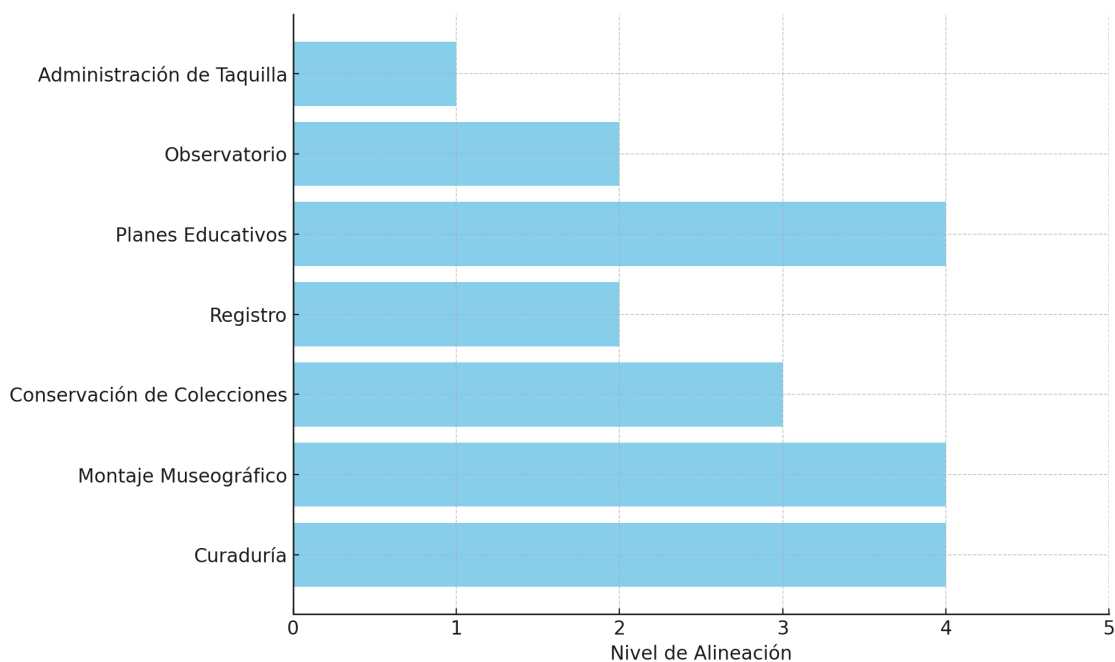
7.1.5 Dominio de Trabajo del Proyecto

El Dominio de Trabajo del Proyecto en el PMBOK se centra en la gestión de las actividades necesarias para completar el trabajo del proyecto. Dentro de los museos, este dominio asegura que todas las tareas relacionadas con la preparación y ejecución de las exposiciones se

realicen de manera efectiva, cumpliendo con los estándares y plazos establecidos. En la siguiente figura se presenta la alineación de los procedimientos con el Dominio de Trabajo del Proyecto, lo que facilita la visualización de las diferencias en la ejecución de las actividades.

Figura 8

Alineación de los procedimientos con el Dominio de Trabajo del Proyecto.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Montaje Museográfico tiene una alineación muy fuerte con este dominio, dado que implica una planificación cuidadosa y la ejecución de todas las actividades necesarias para completar el montaje de las exposiciones. La clave de su éxito radica en la precisión y la coordinación entre los equipos técnicos. Una posible mejora sería integrar un seguimiento más detallado de las fases del montaje, ajustando los tiempos en función de los imprevistos que puedan surgir durante la ejecución.

Curaduría también tiene una buena relación con este dominio, ya que el trabajo del curador requiere coordinar varias actividades desde la investigación hasta la selección de obras. A pesar de su sólida alineación, una mejora sería incorporar un sistema de revisión más ágil que permita ajustar las actividades curatoriales durante el desarrollo del proyecto, optimizando los resultados.

Conservación de Colecciones muestra una relación moderada con este dominio, ya que su rol se centra en la preservación de las piezas. Una mejora sería estructurar las actividades de conservación dentro de un marco más formal que se alinee mejor con el resto de los procedimientos del museo, asegurando una mayor coherencia entre las fases de trabajo.

Planes Educativos tiene una fuerte relación con este dominio, ya que su planificación y ejecución requieren una colaboración estrecha entre los equipos educativos y curatoriales. Integrar más flexibilidad en los programas educativos para ajustarse a los cambios en las exposiciones o el público permitiría una mayor alineación con este dominio.

El Observatorio tiene una relación más limitada, ya que su enfoque es más analítico y no directamente relacionado con la ejecución de actividades del proyecto. No obstante, sus hallazgos podrían ser utilizados para ajustar las tareas relacionadas con la programación expositiva, optimizando el desarrollo del trabajo del proyecto.

Registro presenta una relación moderada, ya que, aunque cumple un rol clave en la documentación de las piezas, su integración con las actividades globales del proyecto podría mejorarse. Aumentar la interacción del equipo de registro con las fases tempranas de planificación permitiría una mayor coherencia con el trabajo global del proyecto.

Administración de Taquilla está más alejada de este dominio, ya que su enfoque operativo no está directamente relacionado con las actividades de trabajo del proyecto. No obstante, involucrar al equipo de taquilla en la planificación de eventos especiales o exposiciones clave podría mejorar su alineación con el trabajo general del museo.

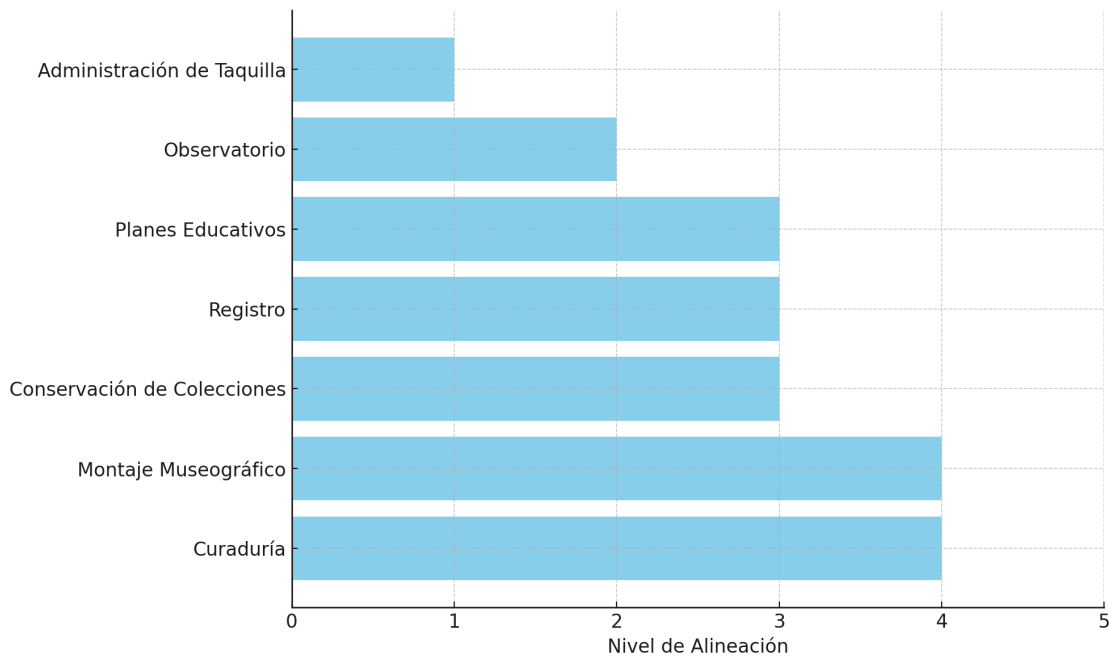
En conjunto, el dominio de Trabajo del Proyecto requiere de una planificación detallada y una coordinación fluida entre los equipos. Para mejorar la alineación, sería esencial integrar mecanismos de seguimiento y flexibilidad en las actividades de ejecución, lo que permitiría adaptarse mejor a los imprevistos y asegurar la coherencia en la gestión del trabajo dentro del museo.

7.1.6 Dominio de la Entrega

El Dominio de la Entrega en el PMBOK se refiere a la capacidad de garantizar que los resultados del proyecto se entreguen según lo planificado. Para el Museo Nacional, este dominio es fundamental para asegurar que las exposiciones se presenten al público en tiempo y forma, cumpliendo con los estándares de calidad esperados. En la siguiente figura se ilustra la alineación de los procedimientos con el Dominio de la Entrega, lo que permite identificar sus diferencias en cuanto a la finalización de los proyectos.

Figura 9

Alineación de los procedimientos con el Dominio de la Entrega.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Montaje Museográfico tiene una relación excelente con este dominio, ya que es responsable directo de la entrega física de las exposiciones. Asegurar que el montaje se complete según los plazos y con la calidad esperada es esencial para su éxito. Una mejora en este procedimiento podría ser la implementación de mecanismos de control de calidad más estrictos durante la fase de montaje, garantizando una entrega impecable.

Curaduría también tiene una relación fuerte con este dominio, ya que la entrega de contenido curatorial depende de una planificación cuidadosa. Sin embargo, se podría optimizar la entrega de la curaduría con la creación de un plan de contingencia que permita resolver posibles atrasos o cambios de última hora sin comprometer la calidad de la exposición.

Conservación de Colecciones presenta una relación moderada con este dominio, ya que su principal función es garantizar que las piezas estén en condiciones óptimas para su exposición. Integrar más controles durante la fase final de preparación de las piezas para la exposición podría mejorar su contribución a la entrega del proyecto.

Planes Educativos tiene una buena alineación con este dominio, ya que la entrega de los programas educativos debe cumplir con los tiempos y expectativas establecidos. Mejorar la integración entre los equipos educativos y los equipos técnicos durante la fase final de las exposiciones podría asegurar que las actividades educativas se implementen de manera más eficiente.

El Observatorio tiene una relación más limitada con este dominio, pero sus hallazgos podrían ser utilizados para ajustar y mejorar la entrega de exposiciones, asegurando que los resultados cumplan con las expectativas del público y los estándares de calidad del museo.

Registro muestra una relación más técnica con este dominio, dado que asegura que todas las piezas estén documentadas correctamente para su exposición. Mejorar la coordinación entre el equipo de registro y los curadores durante la fase final de preparación de las exposiciones permitiría una mayor coherencia en la entrega.

Administración de Taquilla está más alejada de este dominio, ya que su función no influye directamente en la entrega de los resultados del proyecto. No obstante, optimizar la comunicación entre el equipo de taquilla y el resto del museo durante los eventos especiales podría mejorar la experiencia de los visitantes en el momento de la entrega de las exposiciones.

En resumen, la entrega exitosa del proyecto requiere una colaboración efectiva entre los equipos y un control de calidad riguroso. Los procedimientos podrían beneficiarse de una mayor

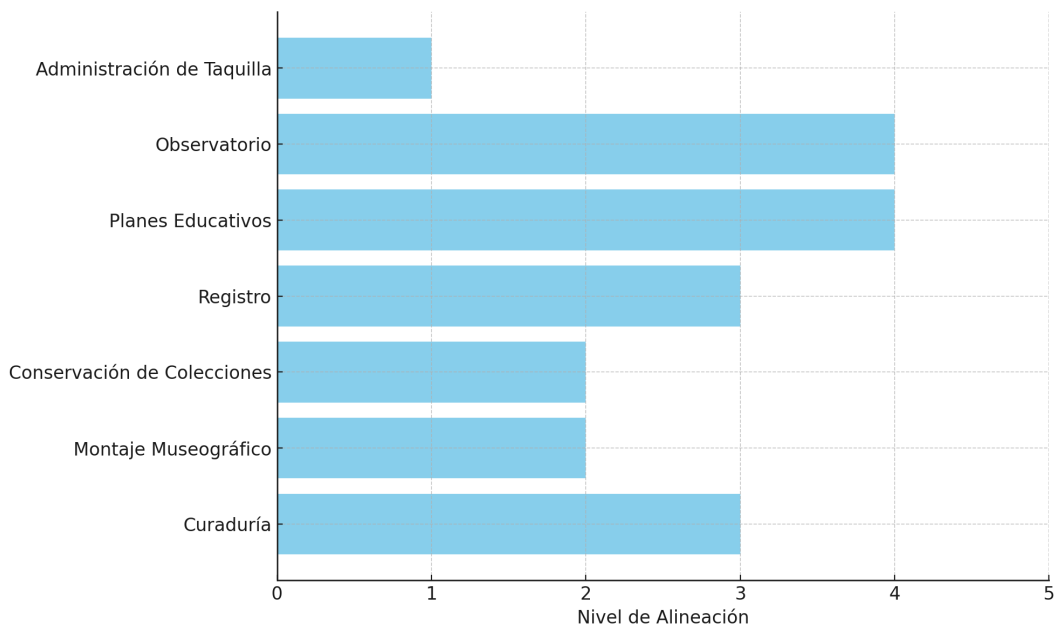
integración de controles durante las fases finales, asegurando que los resultados cumplan con los estándares de calidad y las expectativas del público.

7.1.7 Dominio de la Medición (Métricas)

El Dominio de la Medición en el PMBOK se refiere a la capacidad de evaluar el progreso del proyecto y su alineación con los objetivos establecidos. Para el Museo Nacional, una adecuada medición permite ajustar el proyecto en tiempo real y asegurar que los resultados finales cumplan con las expectativas. En la siguiente figura se muestra la alineación de los procedimientos con el Dominio de la Medición, destacando las variaciones en el uso de métricas y evaluación dentro de cada procedimiento.

Figura 10

Alineación de los procedimientos con el Dominio de la Medición



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Observatorio tiene una relación fuerte con este dominio, ya que su principal función es medir y analizar el comportamiento de los visitantes y el impacto de las exposiciones. Mejorar la retroalimentación en tiempo real a los curadores y otros equipos permitiría una mejor adaptación de las exposiciones durante su desarrollo.

Curaduría tiene una relación moderada con este dominio, ya que, si bien los curadores realizan evaluaciones continuas de la exposición, estas mediciones suelen ser más cualitativas. Integrar métricas más detalladas para evaluar el impacto de las decisiones curatoriales en el público mejoraría su relación con este dominio.

Montaje Museográfico presenta una relación más operativa con este dominio, ya que se centra en la ejecución técnica. Integrar más herramientas de medición para evaluar el progreso del montaje y ajustarlo en función de los resultados mejoraría su alineación con este dominio.

Planes Educativos tiene una buena relación con este dominio, ya que evalúa el impacto de las actividades pedagógicas en el público. Sin embargo, un seguimiento más exhaustivo de los resultados y una mayor integración de las métricas educativas con los objetivos curatoriales fortalecerían su contribución a la evaluación global del proyecto.

Conservación de Colecciones tiene una relación limitada con este dominio, ya que su función se centra más en la preservación de las piezas que en la medición del impacto de su trabajo. Mejorar el seguimiento de la conservación a lo largo del tiempo, evaluando los resultados de las intervenciones en función de las métricas museales, permitiría una mayor coherencia con este dominio.

Registro tiene una relación técnica con la medición, ya que asegura que las piezas estén correctamente documentadas. Aumentar el seguimiento de las actividades de registro a través de métricas más precisas, que permitan evaluar la eficiencia del proceso de documentación, mejoraría su alineación con los objetivos museales.

Administración de Taquilla presenta una relación limitada con este dominio, aunque podría mejorar si implementara un sistema de métricas más robusto que evalúe el flujo de visitantes, la satisfacción del público y la eficiencia operativa en función de los eventos y exposiciones.

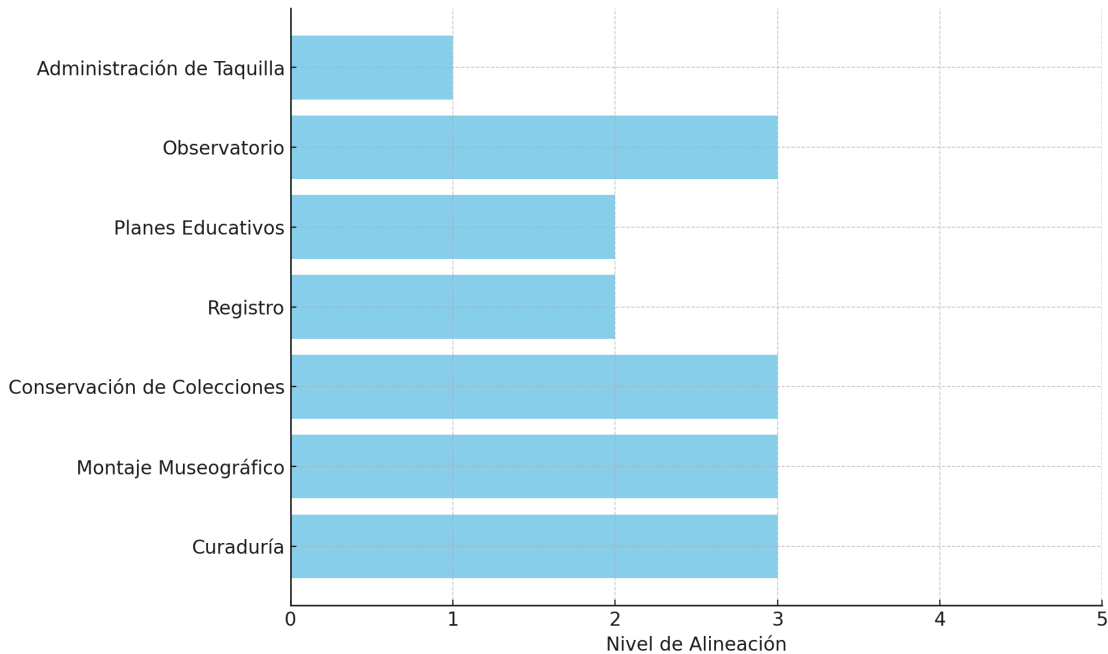
En conjunto, mejorar la capacidad de medición de los procedimientos requerirá integrar herramientas más avanzadas que evalúen el progreso y el impacto de las actividades. La retroalimentación en tiempo real y el uso de métricas detalladas permitirán ajustar los proyectos en función de los resultados obtenidos, asegurando que se cumplan los objetivos planteados.

7.1.8 Dominio de la Incertidumbre

El Dominio de la Incertidumbre en el PMBOK se refiere a la capacidad de gestionar los riesgos y manejar los imprevistos que puedan afectar el proyecto. En los museos, este dominio es crucial para asegurar que las exposiciones y actividades se adapten a los cambios y mitiguen los riesgos sin comprometer la calidad del proyecto. En la siguiente figura se presenta la alineación de los procedimientos con el Dominio de la Incertidumbre, permitiendo una visión clara de su capacidad para gestionar los riesgos y adaptarse a los cambios.

Figura 11

Alineación de los procedimientos con el Dominio de la Incertidumbre.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

Montaje Museográfico tiene una relación moderada con este dominio, ya que el equipo de montaje a menudo debe gestionar imprevistos durante la instalación de las exposiciones. Incluir planes de contingencia más detallados y aumentar la flexibilidad en la planificación permitiría una mejor adaptación a los cambios.

Curaduría también presenta una buena relación con este dominio, ya que los curadores deben adaptarse a cambios en las obras y conceptos durante el desarrollo del proyecto. Aumentar la planificación de escenarios alternativos y mejorar la gestión de riesgos curatoriales fortalecería su capacidad de adaptación ante la incertidumbre.

Conservación de Colecciones tiene una relación técnica con este dominio, ya que la conservación requiere una evaluación constante de los riesgos a los que están expuestas las piezas. Una planificación más flexible para la conservación preventiva y la respuesta a imprevistos podría mejorar su capacidad de gestión de la incertidumbre.

Planes Educativos presenta una relación más limitada con este dominio, ya que su enfoque es más estructurado. Sin embargo, integrar una mayor flexibilidad en la planificación de actividades pedagógicas, permitiendo ajustar los programas educativos en función de los cambios en las exposiciones, mejoraría su capacidad de adaptación ante la incertidumbre.

Registro tiene una relación más técnica con este dominio, ya que la documentación de las piezas sigue procedimientos bien definidos. Incluir una mayor flexibilidad en la planificación del registro y crear escenarios alternativos para imprevistos mejoraría su alineación con este dominio.

El Observatorio tiene una relación moderada con este dominio, ya que su función de recolección de datos puede ayudar a identificar riesgos y ajustar las exposiciones en tiempo real. Mejorar la capacidad del Observatorio para prever cambios en el comportamiento del público y su impacto en el proyecto permitiría una mejor gestión de la incertidumbre.

Administración de Taquilla tiene una relación más distante, ya que su enfoque es operativo. Sin embargo, integrar planes de contingencia para gestionar picos inesperados de afluencia o cambios en la programación de eventos podría mejorar su capacidad para gestionar la incertidumbre.

En general, la gestión de la incertidumbre en los proyectos museales requiere una planificación más flexible y la creación de escenarios alternativos que permitan mitigar riesgos. Todos los equipos deben estar preparados para adaptarse a los imprevistos, asegurando que los objetivos del proyecto se cumplan sin comprometer la calidad de la exposición o actividad.

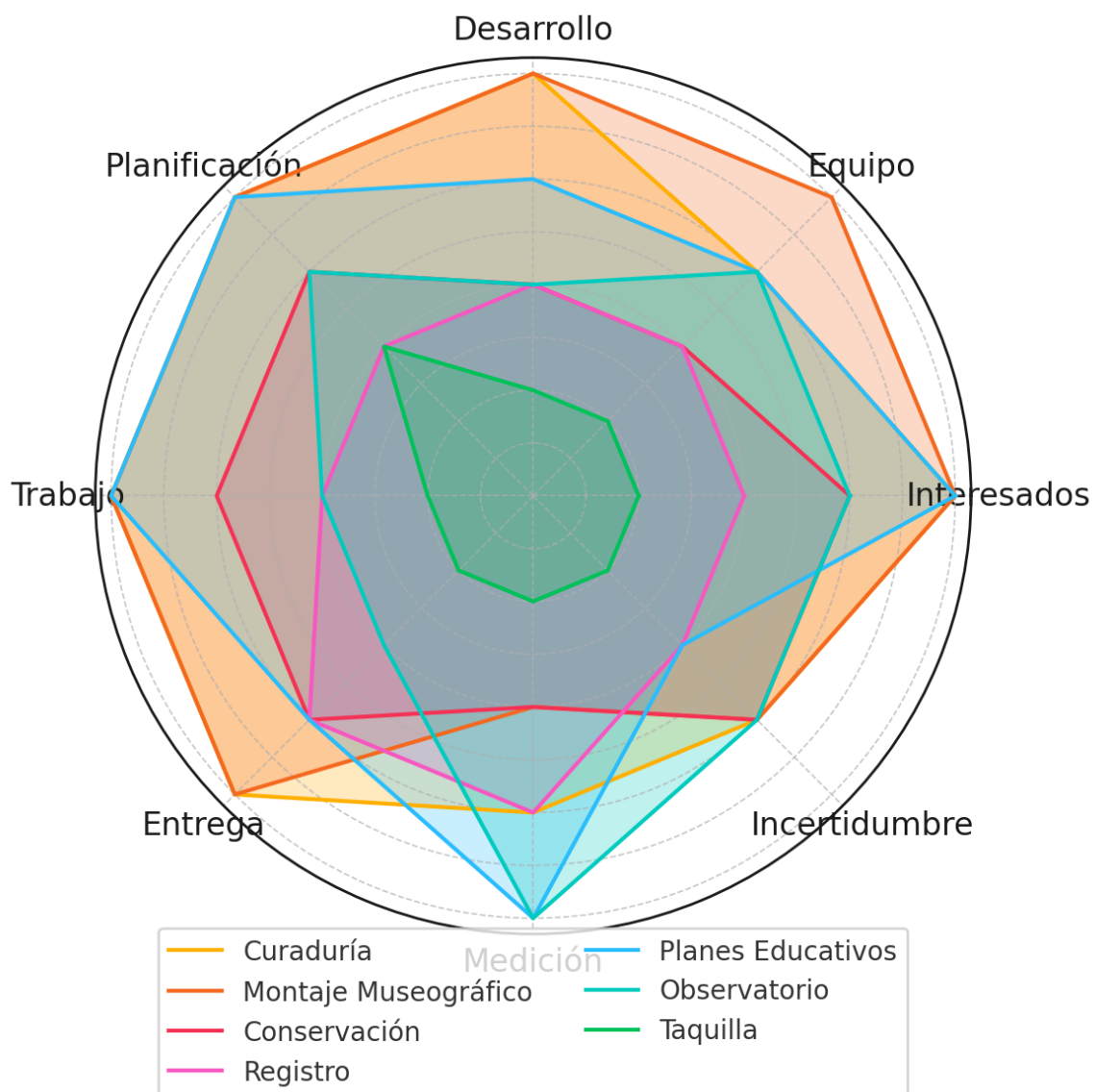
7.1.9 Análisis transversal de resultados

A lo largo de los análisis anteriores, se ha evaluado la alineación de siete procedimientos del Museo Nacional con los ocho dominios de desempeño del PMBOK. Cada procedimiento fue valorado individualmente para identificar sus fortalezas y debilidades en relación con cada dominio. Estos análisis detallados proporcionaron una visión clara de cómo los procedimientos se alinean, o no, con las mejores prácticas en la gestión de proyectos expositivos.

Este capítulo tiene como objetivo ofrecer una visión integral de los resultados, observando las relaciones transversales entre los procedimientos y los dominios, destacando patrones generales de alineación, así como las áreas con oportunidades de mejora. Para ello, se presenta a continuación una gráfica radar que sintetiza visualmente la relación global entre los procedimientos evaluados y los dominios del PMBOK.

Figura 12

Alineación general de los procedimientos con los dominios del PMBOK.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de procedimientos y dominios del PMBOK.

La figura nos permite visualizar de manera clara las fortalezas recurrentes de algunos procedimientos, así como las ausencias más notorias en otros, ofreciendo un análisis global de los resultados. A continuación, se detalla el análisis transversal:

Fortalezas recurrentes: Curaduría y Montaje Museográfico sobresalen como los procedimientos más alineados, especialmente en dominios clave como Gestión de los Interesados, Planificación, Trabajo del Proyecto, y Entrega. Estos procedimientos, debido a su estructura y ejecución, logran cumplir de manera consistente con los principios de gestión de proyectos establecidos en el PMBOK, siendo pilares fundamentales en la organización museal.

Áreas de mejora: Conservación de Colecciones y Registro presentan una relación moderada con varios dominios, especialmente en los de Desarrollo y Ciclo de Vida y Trabajo del Proyecto. Su carácter técnico podría estar limitando su integración en las fases estratégicas del proyecto, lo que sugiere que estos equipos deben ser involucrados más activamente desde las fases de planificación inicial.

El Observatorio, con una buena alineación en el dominio de Medición (Métricas), podría mejorar su aportación en Planificación y Entrega. Una participación más amplia en la fase de planificación permitiría aprovechar los datos recogidos para tomar decisiones estratégicas con mayor impacto en las exposiciones.

Debilidades recurrentes: Administración de Taquilla sigue siendo el procedimiento menos alineado con los dominios del PMBOK, ya que su enfoque operativo limita su interacción con los procesos expositivos. Para mejorar su aportación, sería recomendable que este equipo

participe en actividades clave del ciclo de vida de los proyectos, como las inauguraciones o eventos educativos, potenciando su conexión con las otras áreas del museo.

Análisis de dominios con menor alineación: El dominio de Incertidumbre presenta bajos niveles de alineación, reflejando la necesidad de implementar estrategias más claras para gestionar riesgos e imprevistos. Los equipos del museo deben prepararse mejor para adaptarse a cambios inesperados sin comprometer la calidad del proyecto.

Medición (Métricas), aunque muestra buenos resultados en algunos procedimientos, requiere una mayor integración para que todos los equipos participen en la evaluación continua y el seguimiento de resultados, lo que facilitaría los ajustes en tiempo real y el aseguramiento del éxito de los proyectos.

En general, los resultados muestran que mientras algunos procedimientos están bien alineados con los dominios del PMBOK, otros presentan importantes oportunidades de mejora. Para optimizar la gestión de proyectos en el Museo Nacional, será clave integrar a los equipos en fases tempranas de planificación, fortalecer la capacidad para manejar la incertidumbre y establecer métricas más robustas que permitan realizar ajustes continuos y asegurar la calidad de las exposiciones.

7.2 Análisis de los manuales en relación con los Dominios

Antes de adentrarnos en el análisis de los manuales en relación con los dominios del PMBOK, es importante señalar que, a diferencia de los procedimientos, que están directamente ligados a la línea operacional del Museo Nacional, los manuales no necesariamente están

vinculados al cumplimiento estricto de los procedimientos. Los manuales se centran más en la compilación de formas de trabajo y guías operativas para cada área específica del museo.

Durante el análisis documental, se identificó que ninguno de los manuales evaluados ha sido actualizado en la última década. Esta falta de actualización limita su pertinencia en la gestión actual del museo y su capacidad para adaptarse a las innovaciones tecnológicas y a las exigencias de la gestión del cambio, elementos esenciales para asegurar que las prácticas museológicas mantengan su pertinencia en un entorno en constante evolución. Actualizar los manuales permitiría establecer una mayor coherencia con los flujos de trabajo, mejorar las comunicaciones entre áreas y garantizar que los productos y proyectos museales se desarrollen de manera más eficaz. El análisis de los manuales se centrará en destacar los puntos de coherencia y áreas de mejora en relación con cada dominio.

Por lo tanto, el análisis de los manuales y su relación con los dominios del PMBOK no entrará en el mismo nivel de detalle que el de los procedimientos. En su lugar, se enfocará en identificar aquellos puntos en que los manuales presentan coherencia y similitudes con los dominios, y en señalar las áreas que deben mejorar para convertirse en referentes actuales, alineados con los procedimientos y las mejores prácticas de gestión en cada área.

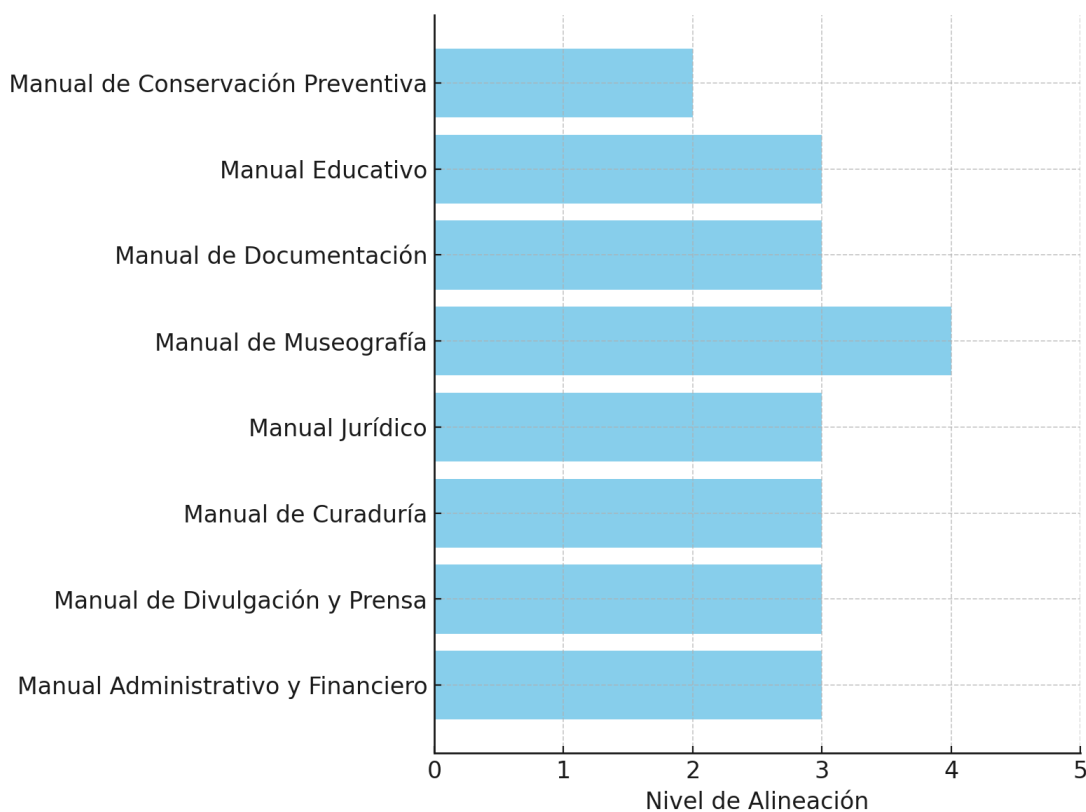
7.2.1 Dominio de Gestión de los Interesados

La revisión documental mostró que el Manual de Divulgación y Prensa y el Manual de Curaduría destacan por su cercanía con este dominio, dado su papel en la relación con públicos e instituciones clave. No obstante, las versiones actuales de estos documentos limitan su capacidad para ajustarse a las demandas contemporáneas, ya que carecen de estrategias integradas para gestionar cambios tecnológicos o herramientas innovadoras que faciliten la

interacción con públicos digitales o remotos. La actualización de estos manuales, además de incorporar nuevas estrategias de innovación, permitiría que la gestión de interesados se vuelva más estratégica y colaborativa entre áreas, conectando mejor los intereses del público con las funciones operativas del museo.

Figura 13

Alineación de los manuales con el Dominio de Gestión de los Interesados.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

Los resultados de la matriz indican que, si bien algunos manuales logran gestionar bien las relaciones con interesados, su falta de actualización impide una mayor articulación con las áreas técnicas y educativas del museo. Priorizar la actualización de estos manuales permitiría mejorar la coordinación entre los equipos de curaduría, prensa y educación, logrando una

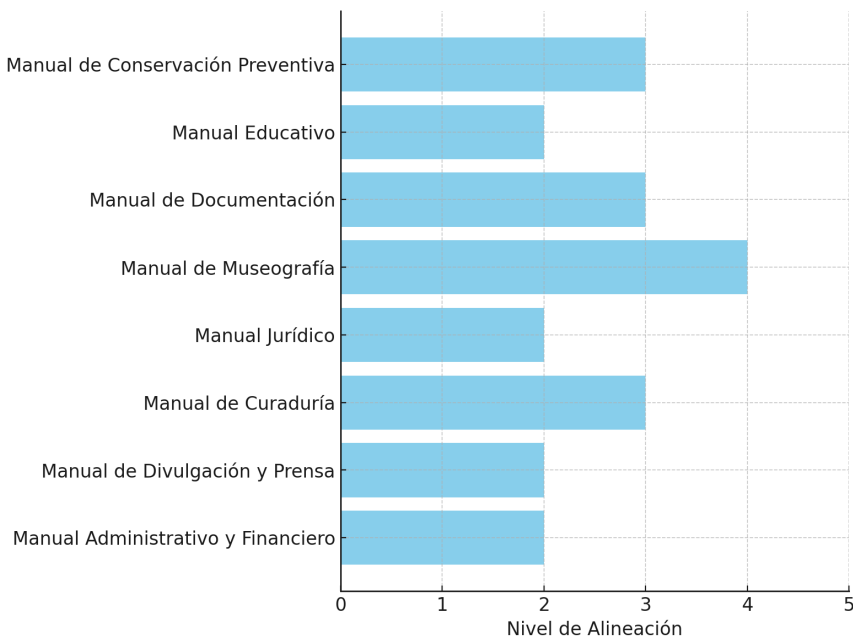
mayor coherencia en los mensajes y acciones dirigidos a los diferentes interesados. Esto también ayudaría a fortalecer la imagen institucional del museo y optimizar la comunicación con el público.

7.2.2 Dominio de Gestión del Equipo

Las valoraciones de este dominio revelan que el Manual Administrativo y Financiero mantiene una relación cercana, dado que se ocupa de la gestión de recursos humanos y la asignación de personal en los proyectos. Sin embargo, las limitaciones en la integración de nuevas prácticas de gestión de equipos, como el seguimiento de desempeño o la coordinación interáreas, afectan su potencial. Por otro lado, el Manual Jurídico participa en este dominio de manera secundaria, lo que sugiere que se puede fortalecer su rol en la colaboración interdepartamental mediante ajustes en su estructura y actualización.

Figura 14

Alineación de los manuales con el Dominio de Gestión del Equipo.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

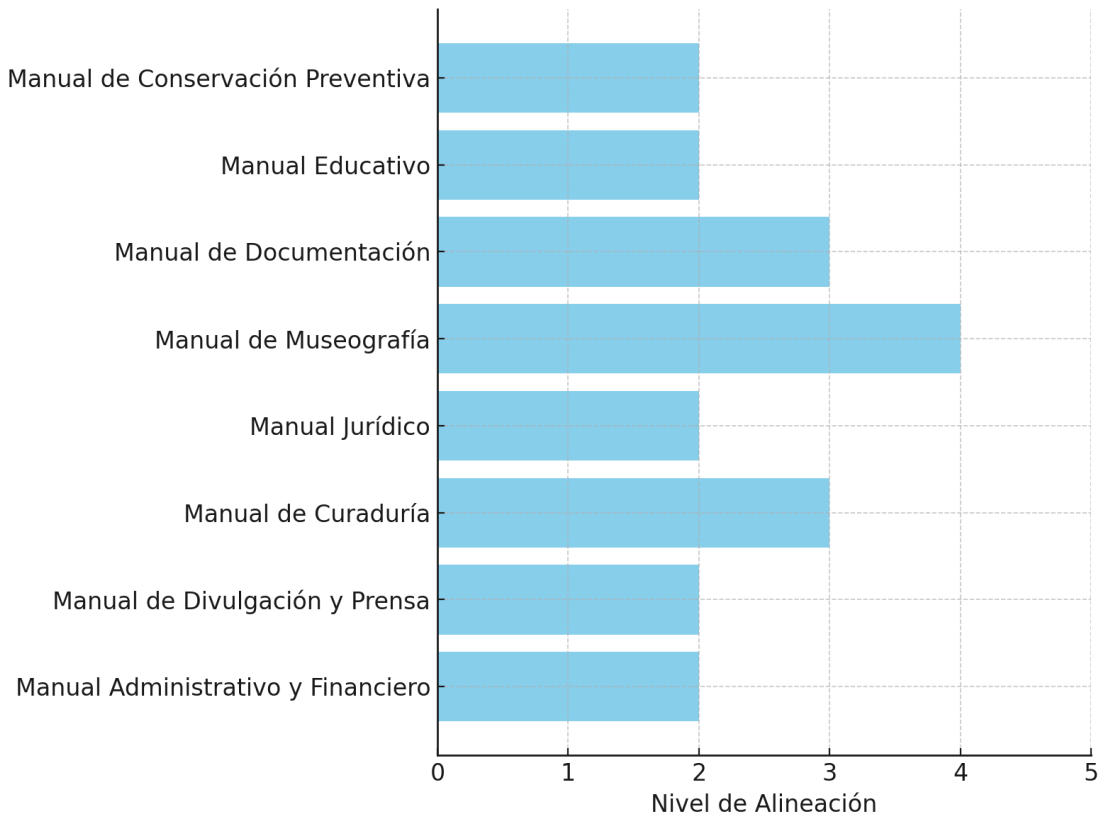
La matriz evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del equipo mediante la incorporación de nuevas prácticas que mejoren la coordinación entre departamentos. Esto podría incluir la creación de programas de desarrollo profesional para el personal y la implementación de sistemas de evaluación de desempeño que estén alineados con los objetivos de los proyectos. La actualización de estos manuales permitiría también una mayor integración de las áreas jurídicas y financieras, optimizando la administración de los recursos humanos.

7.2.3 Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida

Es destacable la relación entre el Manual de Curaduría y el Manual de Museografía con este dominio, pues ambos cubren las etapas clave en el desarrollo de las exposiciones, desde la investigación hasta la ejecución final. Sin embargo, la falta de incorporación de nuevas herramientas de planificación y control de calidad afecta su capacidad para adaptarse a cambios inesperados durante el ciclo de vida de los proyectos. La actualización de estos documentos podría mejorar la capacidad de monitoreo y adaptación en cada fase del desarrollo.

Figura 15

Alineación de los manuales con el Dominio de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

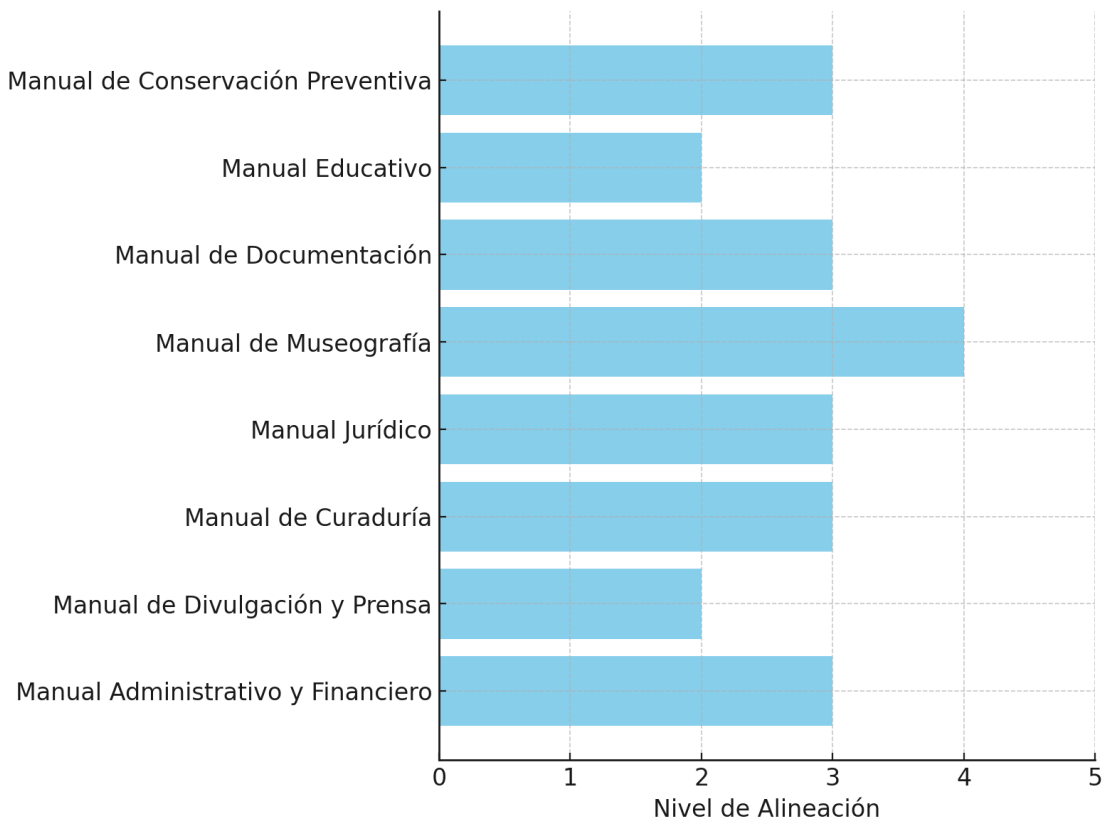
Los resultados sugieren que es prioritario desarrollar herramientas de seguimiento que permitan una mejor evaluación de las fases del proyecto, desde la curaduría hasta el montaje. Esto incluye la implementación de sistemas de control de calidad y revisión periódica de las fases críticas del proyecto. La integración de áreas clave, como la museografía y la curaduría, dentro de estos procesos ayudaría a reducir los riesgos de retrasos y garantizaría una ejecución más coherente y alineada con los objetivos museales.

7.2.4 Dominio de Planificación

La evaluación de este dominio reveló que el Manual Administrativo y Financiero es clave en la planificación presupuestal, asegurando la distribución adecuada de recursos. No obstante, la estructura desactualizada de este manual limita la capacidad del museo para prever necesidades futuras y coordinar las áreas de forma eficiente. Además, el Manual de Documentación Educativa carece de una relación sólida con este dominio, lo que sugiere la necesidad de una mayor integración con los procesos de planificación para asegurar que los objetivos educativos se alineen con los recursos y plazos disponibles.

Figura 16

Alineación de los manuales con el Dominio de Planificación.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

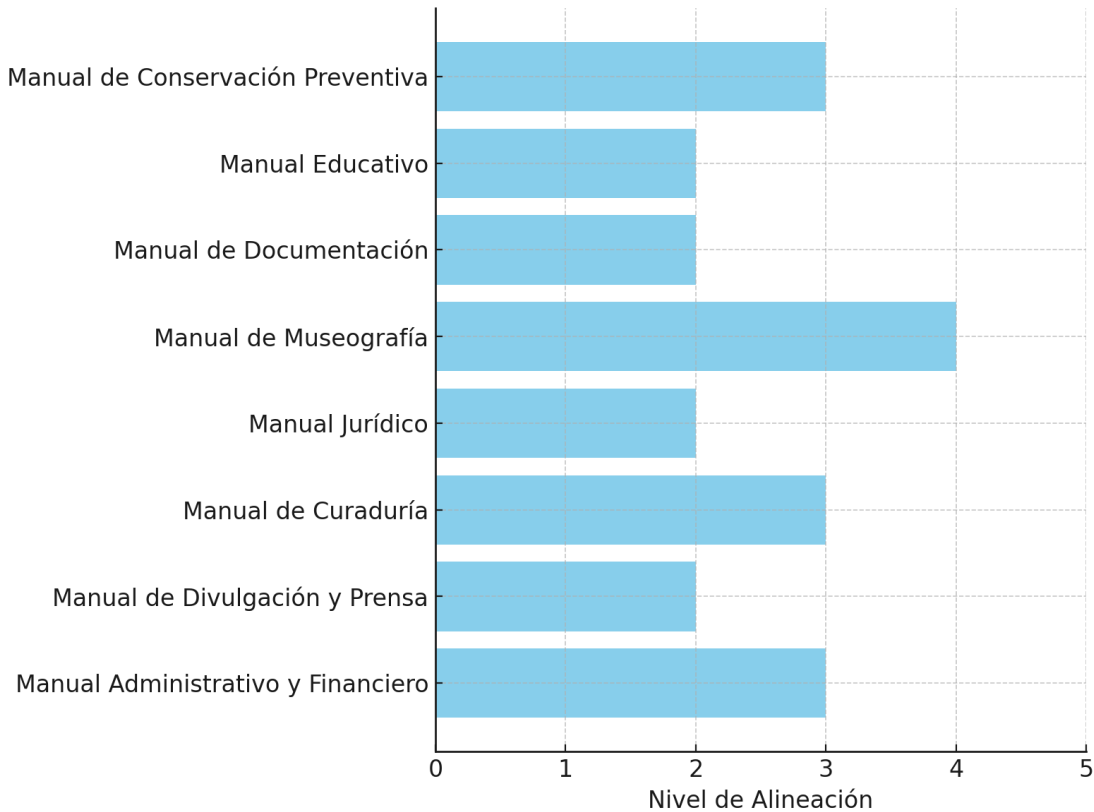
La planificación se encuentra limitada por la falta de una visión a largo plazo en la distribución de recursos y la integración de todas las áreas involucradas. Se recomienda priorizar la revisión del manual financiero para establecer un flujo de trabajo más coherente y dinámico que permita prever contingencias presupuestarias y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. Asimismo, integrar el área educativa en los procesos de planificación aseguraría que los objetivos pedagógicos estén alineados con las capacidades técnicas y financieras del museo.

7.2.5 Dominio de Trabajo del Proyecto

Es evidente la relación entre el Manual de Museografía y este dominio, dado que cubre las actividades técnicas y operativas necesarias para la realización de las exposiciones. El Manual de Curaduría también tiene una buena alineación, ya que la creación y desarrollo del contenido expositivo es parte esencial del trabajo del proyecto. Sin embargo, otros manuales, como el Manual Jurídico, tienen una menor participación en este dominio, lo que indica que se debe fortalecer su rol en el seguimiento legal de las actividades relacionadas con el montaje y el desarrollo del proyecto.

Figura 17

Alineación de los manuales con el Dominio de Trabajo del Proyecto.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

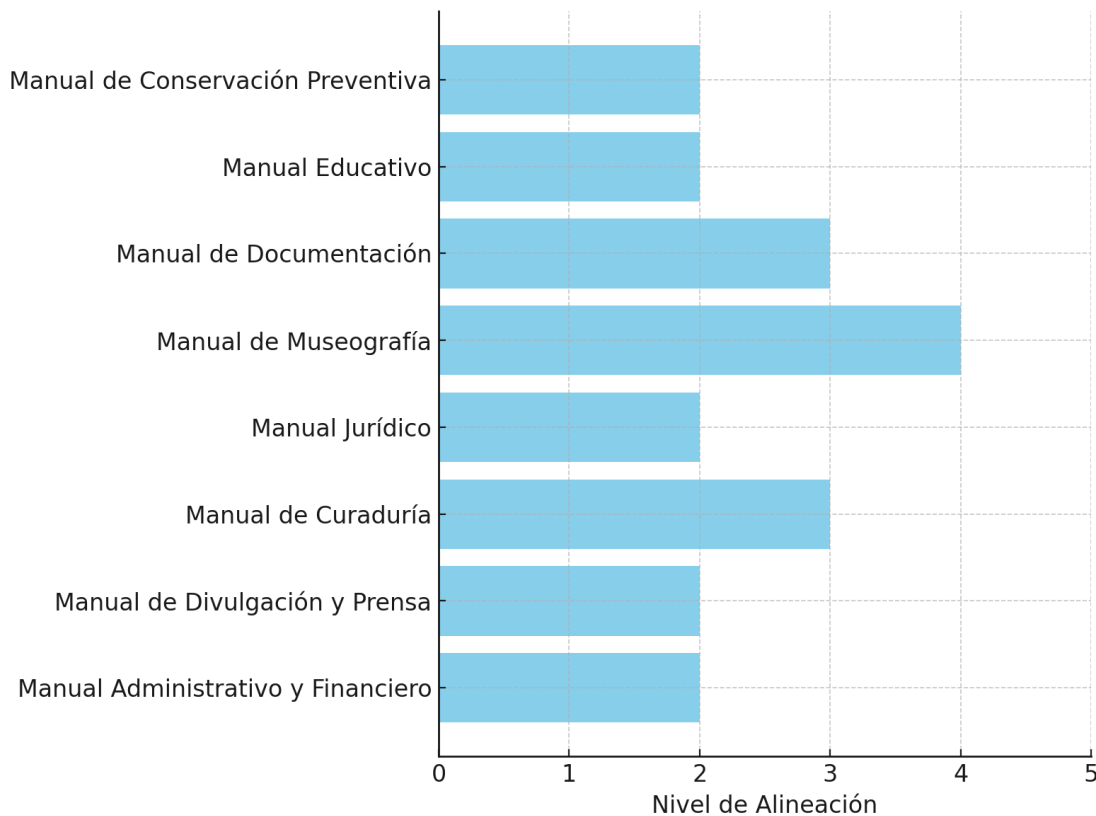
Los resultados muestran que es prioritario fortalecer la integración de todas las áreas operativas en el trabajo del proyecto, no solo aquellas que se encargan del montaje y la curaduría, sino también las áreas legales y administrativas. Involucrar a estos equipos en las fases iniciales del proyecto permitiría anticipar riesgos operacionales y legales, mejorando así la ejecución y el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada exposición.

7.2.6 Dominio de la Entrega

El Manual de Curaduría, el Manual de Museografía y el Manual de Conservación Preventiva son clave en la entrega de las exposiciones, asegurando que las piezas estén bien conservadas y que el montaje esté completo para la apertura al público. No obstante, la falta de actualización en estos manuales limita la capacidad del museo para cumplir con los plazos de entrega de manera eficiente. La implementación de procesos más claros y la integración de todos los equipos involucrados permitiría que las entregas se realicen de manera más ordenada y coordinada.

Figura 18

Alineación de los manuales con el Dominio de la Entrega.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

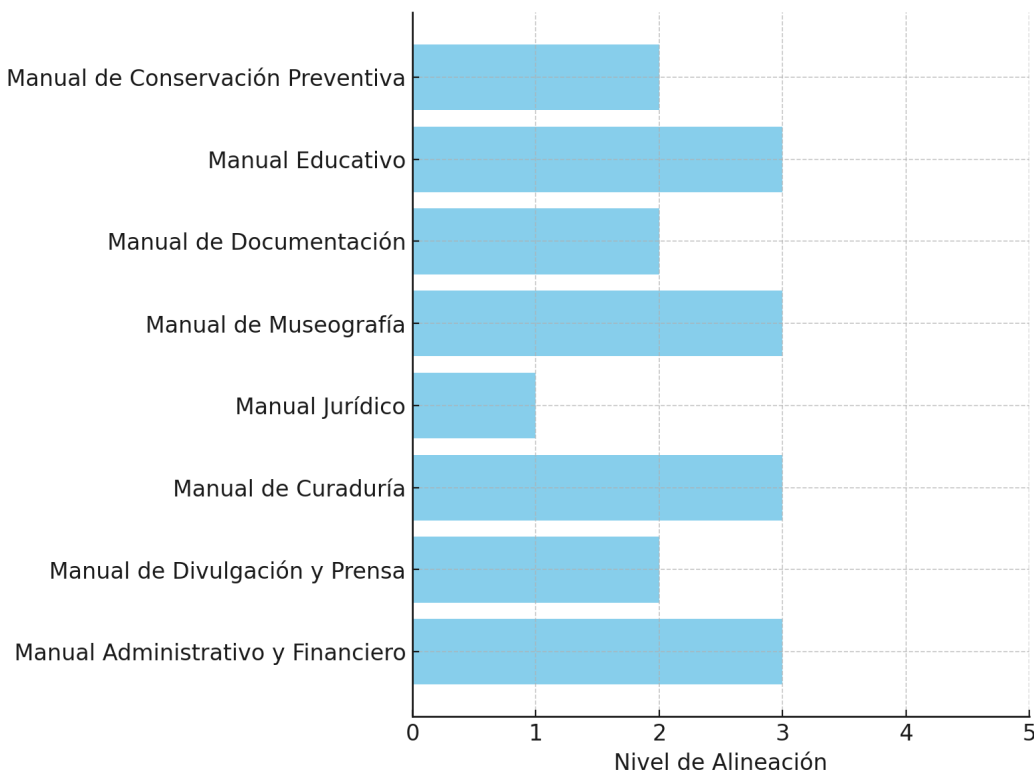
Es necesario priorizar la creación de un sistema más estructurado que permita monitorear el progreso de las entregas y asegurar que cada equipo cumpla con los tiempos y requisitos establecidos. Además, la integración de áreas como la conservación preventiva en la planificación desde etapas tempranas facilitaría que la entrega final se realice sin contratiempos ni riesgos para las piezas exhibidas.

7.2.7 Dominio de Medición (Métricas)

El Manual de Documentación Educativa es el manual más alineado con este dominio, ya que se encarga de la recopilación y análisis de datos educativos sobre el impacto de las exposiciones en el público. Sin embargo, otros manuales, como el Manual de Divulgación y Prensa, podrían beneficiarse de una mayor integración en la medición de resultados, midiendo el impacto comunicacional y de prensa de las exposiciones. Esto ayudaría a realizar ajustes en tiempo real y a mejorar la eficiencia de los proyectos en función de los datos recolectados.

Figura 19

Alineación de los manuales con el Dominio de Medición (Métricas).



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

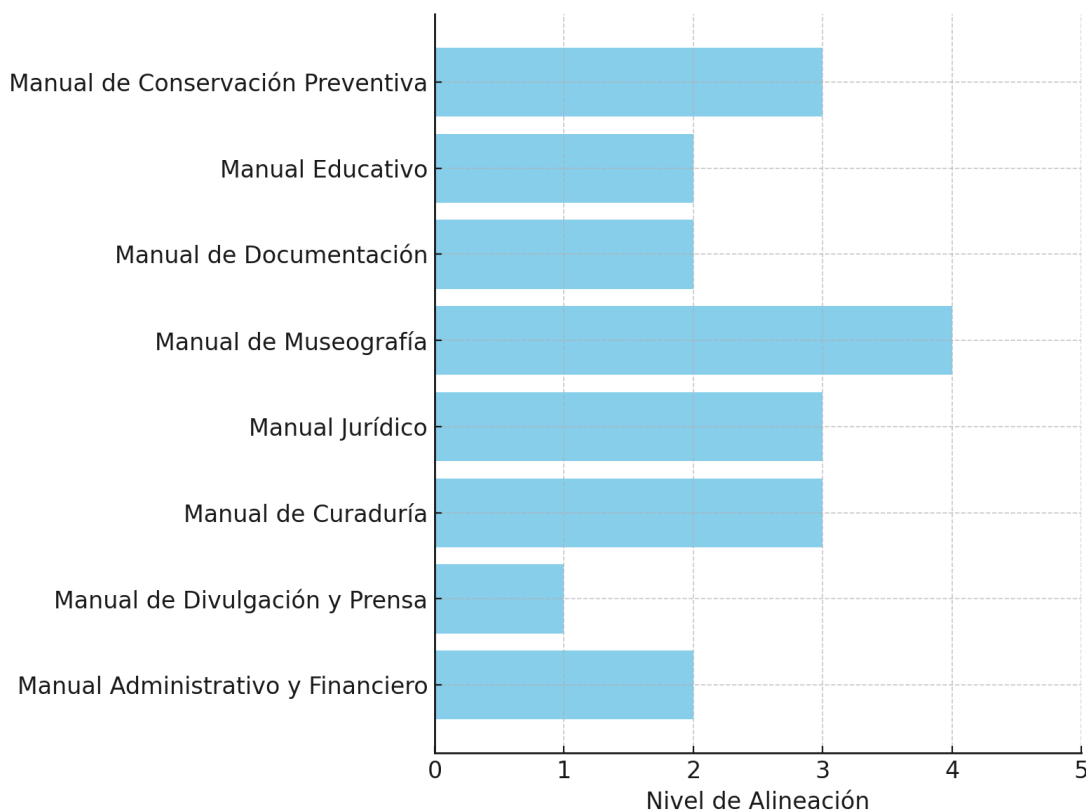
Los resultados evidencian que es clave fortalecer los procesos de medición en todas las áreas del museo, no solo en las educativas. Desarrollar herramientas y métricas que permitan evaluar el impacto de las exposiciones desde múltiples perspectivas, como la pedagógica, comunicacional, y operativa, contribuiría a la mejora continua de los proyectos y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se recomienda integrar procesos de medición en las primeras etapas del proyecto, permitiendo una evaluación más integral y en tiempo real.

7.2.8 Dominio de la Incertidumbre

El Manual de Conservación Preventiva y el Manual de Curaduría tienen una alineación destacable con este dominio, ya que ambos están involucrados en la gestión de riesgos relacionados con la conservación de las piezas y los cambios en las narrativas expositivas. Sin embargo, el resto de los manuales presenta una baja relación con la gestión de la incertidumbre, lo que refleja la necesidad de que todos los equipos involucrados en los proyectos adopten planes de contingencia y estrategias para gestionar imprevistos durante el desarrollo de las exposiciones.

Figura 20

Alineación de los manuales con el Dominio de la Incertidumbre.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

Es prioritario que todos los equipos del museo, no solo los técnicos, se preparen mejor para gestionar la incertidumbre. Desarrollar planes de contingencia y establecer protocolos de respuesta rápida permitiría manejar situaciones inesperadas sin comprometer la calidad ni los plazos de entrega de los proyectos. Además, incluir la gestión de la incertidumbre como un aspecto clave en la actualización de los manuales contribuiría a una mayor capacidad de adaptación y resiliencia institucional.

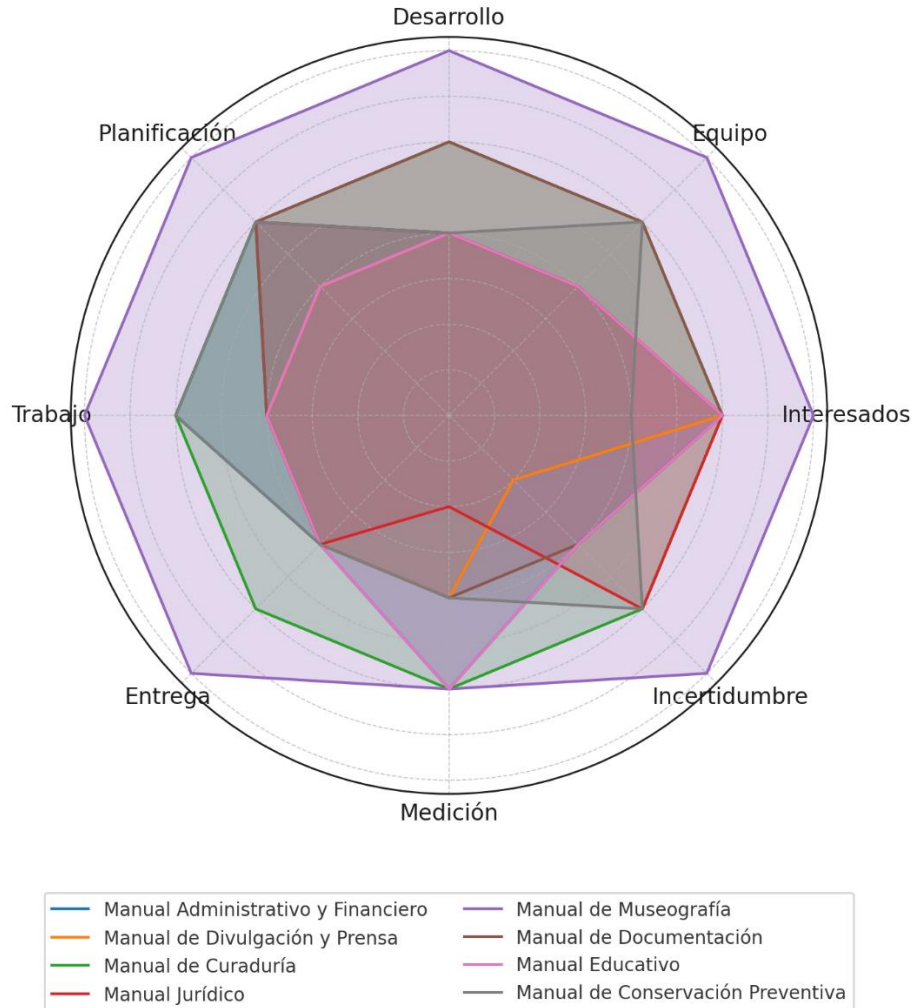
7.2.9 Análisis transversal de resultados

A lo largo de los análisis anteriores, se ha evaluado la alineación de los manuales del Museo Nacional con los ocho dominios de desempeño del PMBOK. Cada manual fue valorado de manera individual, lo que permitió identificar sus fortalezas y debilidades en relación con cada uno de los dominios. Esta sección busca ofrecer una visión global y transversal de los resultados obtenidos, destacando patrones recurrentes en la alineación y las áreas que presentan oportunidades significativas de mejora.

Con el fin de sintetizar visualmente la relación global entre los manuales y los dominios del PMBOK, se presenta la siguiente gráfica radar que resume de manera clara la alineación de los manuales con los dominios analizados.

Figura 21

Alineación general de los manuales con los dominios del PMBOK.

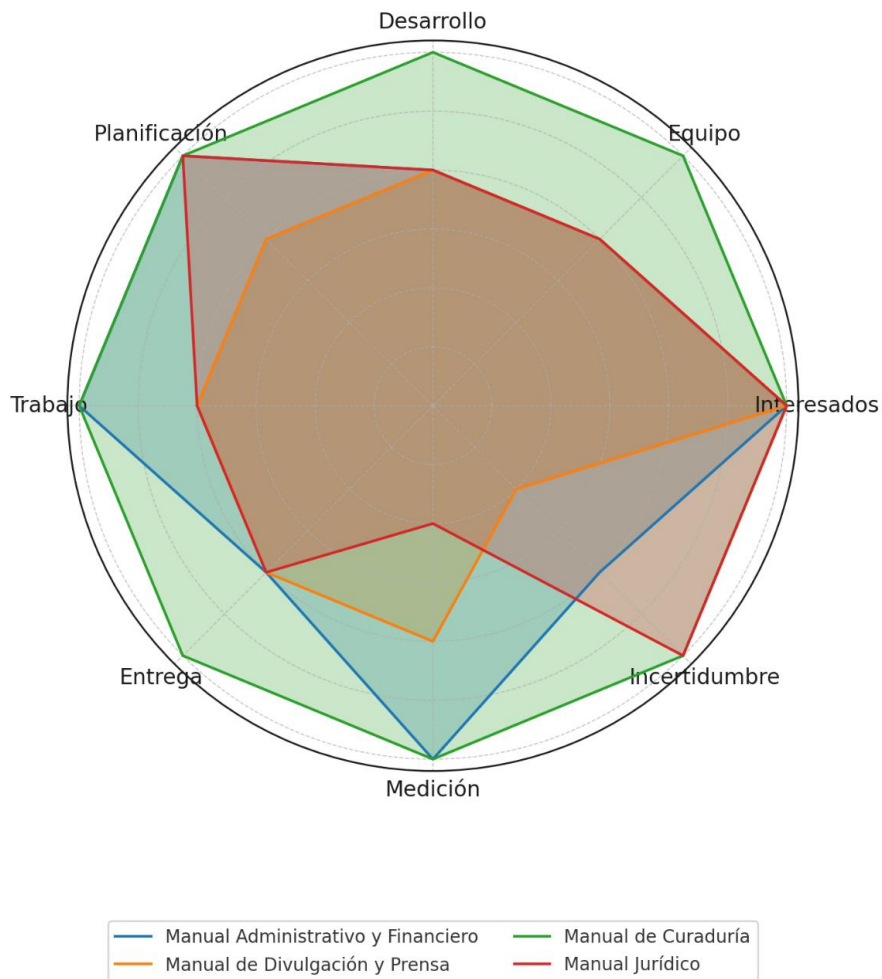


Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

La figura permite visualizar cómo cada manual se relaciona con los dominios de desempeño, mostrando las fortalezas recurrentes y las áreas con menor alineación. Sin embargo, debido a la complejidad para diferenciar claramente las valoraciones entre los diferentes manuales, se ha optado por dividir la visualización gráfica en dos gráficos radar separados, que agrupan a los manuales en dos subconjuntos. Esto facilita una lectura más clara, aunque el análisis seguirá siendo integral y tomará en cuenta todos los resultados de forma conjunta.

Figura 22

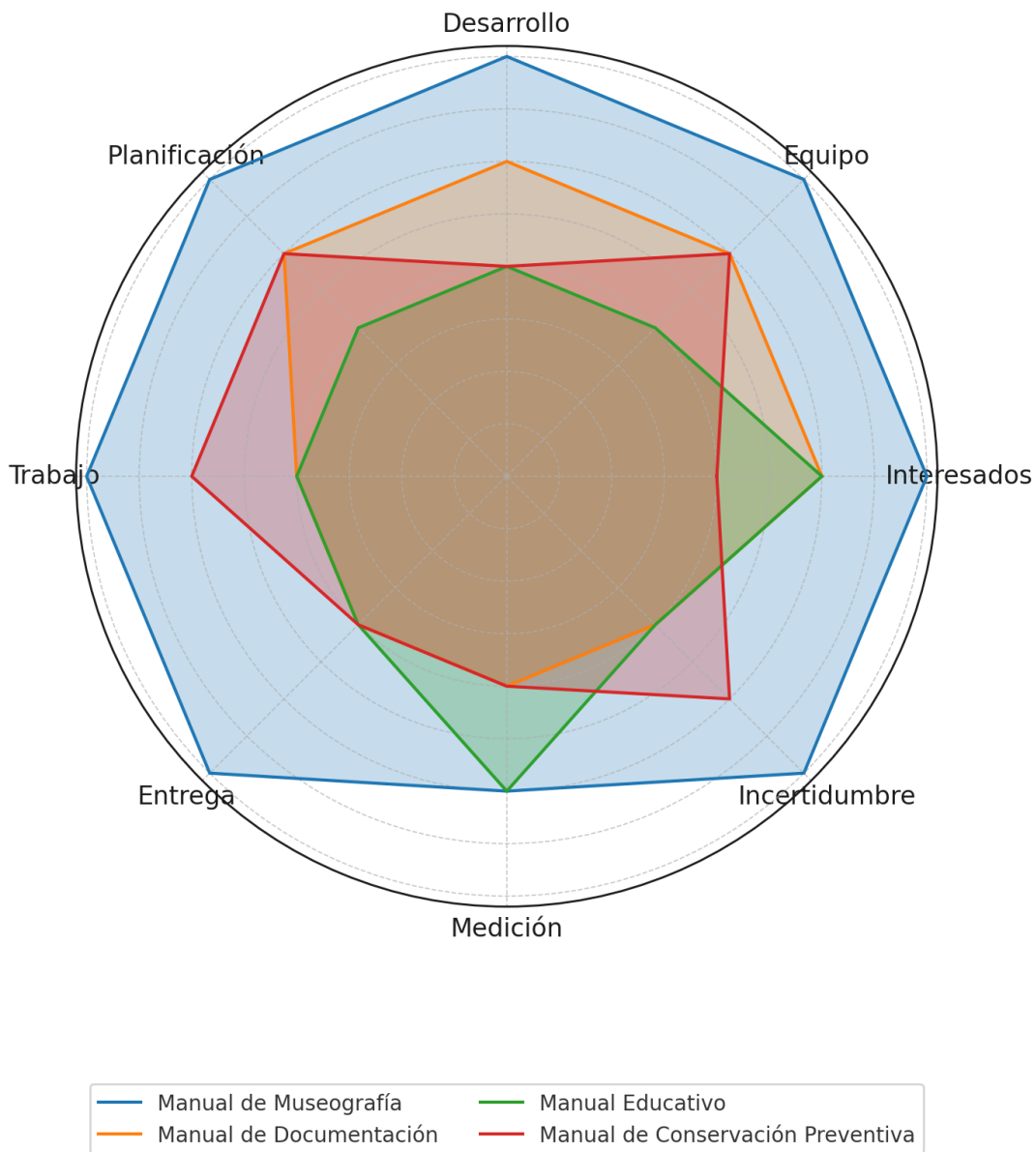
Alineación de los manuales del primer grupo con los dominios del PMBOK.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

Figura 23

Alineación de los manuales del segundo grupo con los dominios del PMBOK.



Nota: Elaboración propia basada en la evaluación de manuales y dominios del PMBOK.

El análisis transversal de los manuales arroja varias conclusiones importantes que deben ser consideradas para mejorar la estructura operativa del Museo Nacional:

Fortalezas recurrentes: El Manual de Museografía destaca significativamente por su alineación con dominios como Planificación, Desarrollo y Ciclo de Vida, y Trabajo del Proyecto. Estos resultados indican que el manual está bien estructurado para responder a las necesidades técnicas y operativas de las exposiciones, siendo un pilar fundamental en la organización museal.

El Manual de Curaduría también muestra una fuerte relación con varios dominios, como Gestión de los Interesados y Entrega, lo que refleja la importancia de la curaduría en la definición y ejecución de las narrativas expositivas. La coherencia en la ejecución de los proyectos depende en gran medida de este manual, que se presenta como uno de los mejor alineados con las buenas prácticas de gestión de proyectos.

Áreas de mejora: El Manual de Documentación y el Manual Educativo presentan una alineación moderada con los dominios, destacándose en aspectos como Medición (Métricas) y Planificación. No obstante, ambos manuales podrían mejorar su impacto en el ciclo de vida de los proyectos expositivos si se integraran más activamente en las fases iniciales de planificación y ejecución, asegurando que el componente educativo y documental tenga un papel más protagónico en el desarrollo de las exposiciones.

El Manual Jurídico muestra una relación más débil con varios dominios, lo que sugiere que su rol en la planificación y ejecución de los proyectos expositivos podría fortalecerse. Integrar más activamente el equipo jurídico en las primeras fases del ciclo de vida del proyecto ayudaría a mitigar riesgos legales y asegurar el cumplimiento normativo.

Debilidades recurrentes: El Manual de Conservación Preventiva presenta una baja alineación con varios dominios, lo que indica que su participación en las fases de planificación y ejecución de los proyectos es limitada. Dado su papel fundamental en la preservación del patrimonio museal, es crucial que se implementen estrategias para integrar mejor este manual en el ciclo de vida del proyecto, asegurando que las prácticas de conservación se alineen con los objetivos curatoriales y expositivos.

El Manual de Divulgación y Prensa también muestra desafíos en cuanto a su alineación, especialmente en dominios como el de Trabajo del Proyecto y Entrega. Sería beneficioso actualizar este manual para mejorar la coordinación entre las áreas de comunicación y las áreas operativas, asegurando una mejor articulación entre la promoción externa y la gestión interna de los proyectos.

Análisis de dominios con menor alineación: El dominio de Incertidumbre sigue presentando bajos niveles de alineación en la mayoría de los manuales. Esto refleja una necesidad urgente de establecer estrategias más claras para la gestión de riesgos y contingencias. La incorporación de protocolos de respuesta rápida ayudaría a que los equipos puedan adaptarse mejor a los imprevistos sin comprometer el éxito de los proyectos.

El dominio de Medición (Métricas), si bien muestra una mejor alineación en algunos manuales, sigue siendo un área con importantes oportunidades de mejora. Es necesario que todos los equipos participen eficazmente en los procesos de evaluación continua y medición de impacto, lo que facilitaría la toma de decisiones más informadas y oportunas para garantizar el éxito de los proyectos expositivos.

El análisis transversal evidencia que, aunque varios de los manuales del Museo Nacional están bien alineados con los dominios del PMBOK, la mayoría requieren una revisión y actualización para mejorar su alineación con buenas prácticas de gestión de proyectos como la articulación con las demás áreas en sus procesos. Es crucial que estos manuales no solo se actualicen, sino que se conviertan en herramientas fundamentales para la correcta implementación de los procedimientos de cada área. La actualización simultánea de manuales y procedimientos garantizará que ambos se integren eficazmente, proporcionando una guía clara y coherente tanto en la normativa como en la ejecución de los procesos. Esto permitirá mejorar la eficiencia y cohesión de los equipos en la consecución de los objetivos museales.

7.3 Presentación y Análisis de la Entrevista Semiestructurada

La inclusión de una entrevista semiestructurada en esta investigación responde a la necesidad de complementar los hallazgos documentales con las percepciones directas de los equipos que implementan los manuales y procedimientos del Museo Nacional. Si bien el análisis documental ha permitido identificar ciertas áreas de mejora, es fundamental validar y contrastar estos resultados con las experiencias de los equipos, quienes enfrentan diariamente los desafíos de la gestión de proyectos expositivos. La encuesta permite recoger de manera cualitativa y cuantitativa las valoraciones de los equipos sobre cómo los procedimientos y manuales se alinean con los dominios del PMBOK, en función de su experiencia práctica.

Para ello, se consideró pertinente el uso de una escala de Likert. La escala permite una medición precisa y comparable de la percepción de los equipos del museo en relación con los procedimientos, ya que facilita la cuantificación de respuestas subjetivas. Esta metodología es adecuada para comparar las percepciones de los equipos con los resultados obtenidos en las

matrices de relación entre los dominios del PMBOK y los manuales y procedimientos ya analizados en capítulos anteriores. La encuesta fue enviada a los equipos mediante un formulario de Google Forms dirigido a las dieciséis áreas (diecinueve si se desagregaran las curadurías) que se mencionaron en la tabla 4 de este estudio, asegurando una cobertura amplia y representativa de los diferentes equipos del museo.

7.3.1 Construcción y Estructura de la Entrevista

La entrevista fue diseñada para evaluar cómo los manuales y procedimientos se alinean con los ocho dominios de desempeño del PMBOK: Gestión de los Interesados, Gestión del Equipo, Desarrollo y Ciclo de Vida, Planificación, Trabajo del Proyecto, Entrega, Medición (Métricas), e Incertidumbre. Se estructuró en torno a una serie de preguntas dirigidas a los diferentes equipos, con el fin de obtener una visión integral de la percepción de la operatividad de los manuales y procedimientos en el contexto museal.

Cada pregunta de la encuesta se estructuró en torno a una escala de Likert de 1 a 5, donde:

- 1 representa un nivel muy bajo de alineación.
- 2 indica un nivel bajo.
- 3 refleja un nivel moderado.
- 4 representa un nivel alto.
- 5 indica un nivel muy alto de alineación.

La escala fue seleccionada debido a su capacidad de medir con precisión la intensidad de las percepciones de los encuestados, lo que permite realizar comparaciones numéricas entre las respuestas de los diferentes equipos y los resultados documentales. La pertinencia de este enfoque radica en que facilita la comparación y cuantificación de respuestas subjetivas en

diferentes dominios, y permite generar recomendaciones basadas en una evaluación más integral de las áreas del museo.

7.3.2 Aplicación de la Entrevista y Normalización de Resultados

La encuesta fue enviada mediante Google Forms, alcanzando una participación de 20 representantes de 13 áreas, lo que representa una recopilación significativa de las percepciones dentro del museo. Este nivel de participación es crucial para la integralidad y coherencia de la investigación, ya que ofrece una visión completa y multidimensional de cómo los procedimientos y manuales del museo son percibidos y aplicados por los diferentes equipos.

Una vez recibidas las respuestas, se procedió a su normalización para garantizar que las valoraciones representaran una única percepción por área. El proceso de normalización incluyó los siguientes pasos:

Conversión de respuestas a valores numéricos: Las respuestas en texto como "(4) Alto" fueron convertidas a sus equivalentes numéricos.

Agrupación por área: En los casos en que varios miembros del mismo equipo respondieron, se calculó un promedio de las valoraciones para generar una única representación por área.

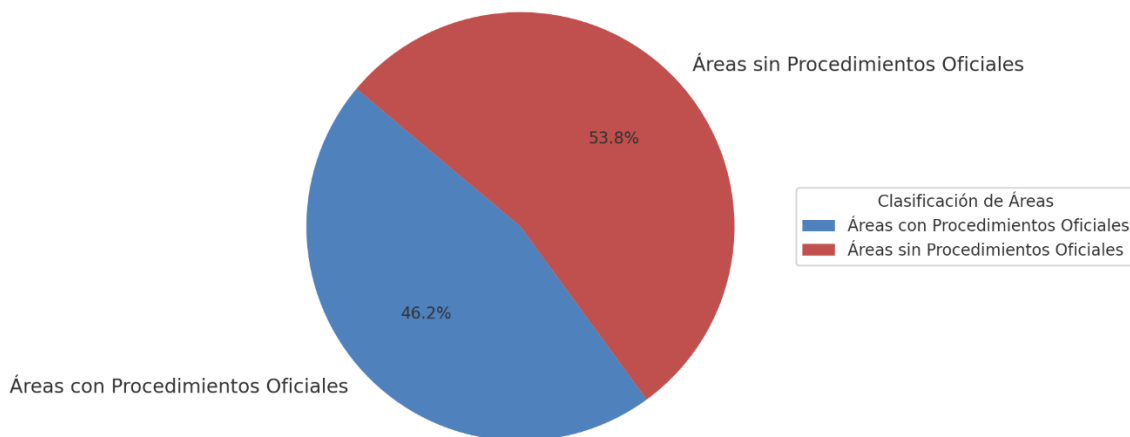
Eliminación de duplicados: Se consolidaron las respuestas de áreas con múltiples representantes, obteniendo una única valoración representativa por equipo.

7.3.3 Resultados de la Encuesta a Nivel de Procedimientos

Los datos obtenidos mediante las encuestas permitieron evaluar la percepción de los equipos del Museo Nacional sobre la coherencia de los procedimientos actuales con los dominios de desempeño del PMBOK. De las 13 áreas identificadas entre los participantes, 6 cuentan con procedimientos formalizados en el Sistema de Información de Gestión Institucional (SIGI). Sin embargo, las 7 áreas restantes no cuentan aún con procedimientos oficiales, lo cual revela la necesidad de avanzar en su formalización para garantizar una articulación efectiva en la gestión de proyectos expositivos.

Figura 24

Distribución de áreas participantes con y sin procedimientos oficiales en el SIGI.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta practicada a los miembros del Museo Nacional de Colombia, 2024

Con el fin de mantener la coherencia entre los resultados obtenidos a través de las matrices de relación, el presente análisis se concentrará en las áreas que cuentan con un procedimiento

oficial. Dentro de estas áreas, el uso de dicha normativa es obligatorio, lo que las convierte en referentes de aplicabilidad. Además, basándose en las evaluaciones que ofrece cada área en relación con el uso de los procedimientos vinculados a los dominios de desempeño, se realizará un ejercicio comparativo entre los valores asignados en la matriz de relaciones y los resultados obtenidos a partir de las percepciones de los equipos respecto a sus propios procedimientos.

A continuación, se presenta la matriz de resultados que refleja la autopercepción de las áreas del Museo Nacional respecto a la alineación de sus procedimientos con los dominios de desempeño del PMBOK. Es importante señalar que esta matriz solo incluye la evaluación de los equipos con procedimientos registrados en SIGI, ya la percepción frente a los manuales será objeto de evaluación en una fase posterior del análisis. Los resultados serán utilizados para el análisis comparativo con la matriz de relaciones previamente construida de modo que se pueda validar la investigación documental planteada.

Tabla 11

Matriz de autopercepción de los procedimientos del Museo Nacional en relación con los dominios de desempeño del PMBOK.

Área de trabajo:	Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales	Conservación de Colecciones	Observatorio de Públicos	Investigaciones y Curaduría de las Colecciones	Montaje y Desmontaje Museográfico	Administración de Taquilla
Dominio de Interesados ¿Considera que los procedimientos actuales del Museo Nacional facilitan la gestión y participación	4	1	3	3	3	4

de los interesados en los proyectos expositivos?							
Dominio del Equipo ¿En qué medida los procedimientos del Museo Nacional fomentan una gestión eficaz del equipo encargado de los proyectos expositivos?	4	3	4	2	3	4	5
Dominio del Desarrollo y Ciclo de Vida del Proyecto ¿Los procedimientos del museo están alineados con un enfoque claro para gestionar el ciclo de vida de los proyectos expositivos?	3	1	3	2	3	3	5
Dominio de Planificación ¿Cómo calificaría la capacidad de los procedimientos del museo para apoyar una planificación sólida y detallada de los proyectos expositivos?	3	1	4	2	3	3	4

<p>Dominio del Trabajo del Proyecto ¿Considera que los procedimientos actuales permiten una ejecución efectiva de las actividades del proyecto expositivo?</p>	3	3	3	3	3	5
<p>Dominio de la Entrega ¿En qué medida los procedimientos del museo aseguran la entrega efectiva de los resultados y productos finales del proyecto expositivo?</p>	4	2	4	2	3	5
<p>Dominio de Medición (Métricas) ¿Cómo calificaría la capacidad de los procedimientos del museo para medir el desempeño y resultados de los proyectos expositivos?</p>	3	1	3	1	2	4
<p>Dominio de la Incertidumbre (Riesgos) ¿Los procedimientos del museo facilitan la identificación y gestión de los riesgos asociados a</p>	3	1	4	2	3	5

los proyectos expositivos?						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los equipos del Museo Nacional de Colombia, 2024.

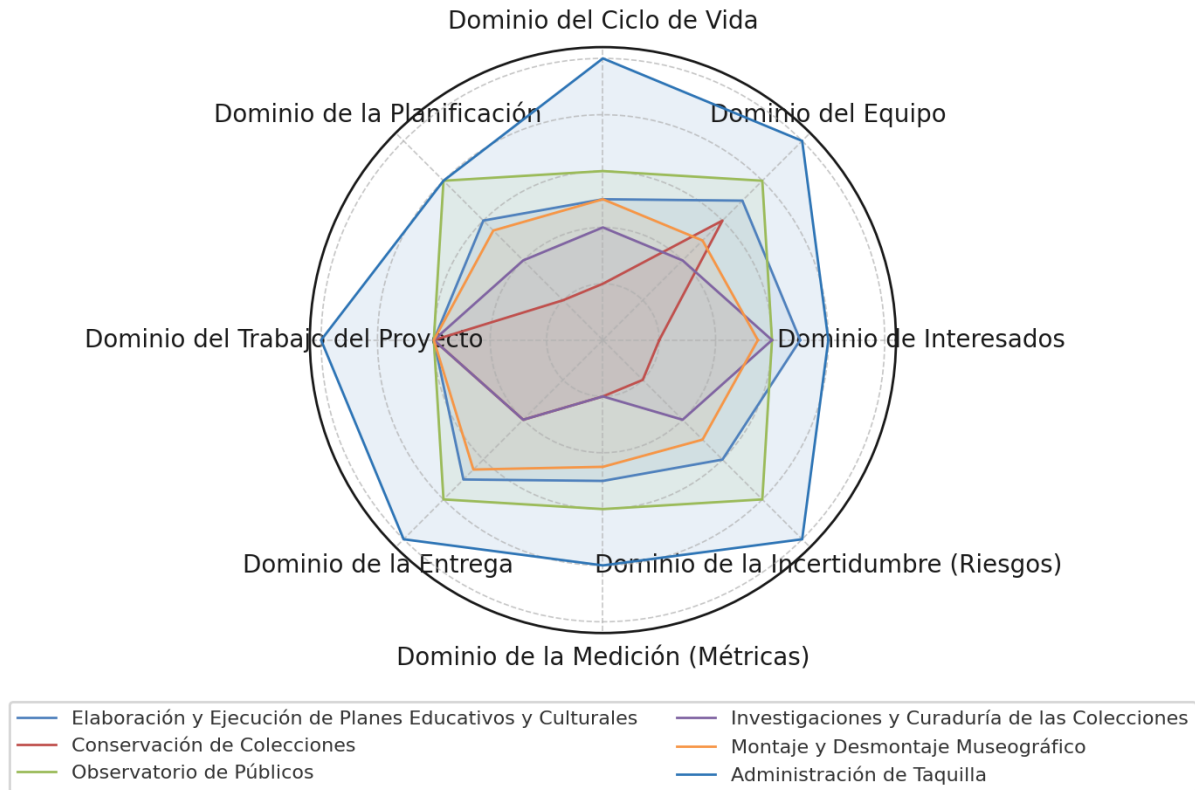
7.3.4 Análisis de Resultados

El análisis de estos resultados tiene como objetivo no solo entender cómo los equipos internos perciben la aplicación y efectividad de los procedimientos, sino también compararlos con las evaluaciones de la matriz de relaciones previamente elaborada. De esta manera, se puede establecer si las áreas consideran que sus procesos están alineados con los estándares proyectados o si existen diferencias notables entre las expectativas del marco normativo y la realidad operativa.

A continuación, se presenta la gráfica de radar que refleja las percepciones de las áreas del museo en relación con los diferentes dominios de desempeño.

Figura 25

Gráfica radar de la autopercepción de las áreas del Museo Nacional respecto a los dominios del PMBOK.



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los equipos del Museo Nacional de Colombia, 2024.

Los resultados de la entrevista semiestructurada practicada a miembros del Museo Nacional permiten identificar percepciones diversas en relación con la alineación de sus procedimientos frente a los ocho dominios de desempeño del PMBOK. Estos hallazgos brindan una visión clara de cómo los equipos perciben la efectividad y aplicabilidad de los procedimientos dentro de sus respectivas áreas de trabajo.

Identificación de tendencias generales: En términos generales, las áreas del museo muestran una percepción crítica de sus procedimientos, con puntuaciones que en muchos casos no alcanzan el nivel máximo de alineación (5). Esto sugiere que, aunque las áreas reconocen la importancia de los procedimientos, perciben que estos no son completamente efectivos en varios de los dominios evaluados.

Por ejemplo, el Dominio del Trabajo del Proyecto, que evalúa la efectividad de los procedimientos en la ejecución de actividades, muestra una tendencia de puntuaciones medias, en su mayoría alrededor de 3, lo que refleja una percepción moderada de los equipos sobre la capacidad de los procedimientos para gestionar efectivamente las actividades del proyecto.

Áreas críticas y divergentes: Un análisis más detallado revela que algunas áreas se perciben como más críticas de sus procedimientos. En particular, Conservación de Colecciones muestra puntuaciones de 1 en varios dominios, como Planificación, Ciclo de Vida del Proyecto y Medición, lo que indica una preocupación significativa sobre la efectividad de los procedimientos en estas áreas.

En contraste, áreas como Administración de Taquilla y Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales muestran una mayor alineación percibida en varios dominios, con puntuaciones de 4 y 5, lo que sugiere que sus equipos consideran que los procedimientos son más adecuados en términos de planificación, entrega y gestión de riesgos.

Puntos fuertes y áreas de mejora: Entre los puntos fuertes, el Dominio del Equipo es uno de los mejor valorados, con puntuaciones altas en varias áreas, lo que sugiere que los procedimientos relacionados con la gestión de equipos se consideran efectivos. Por otro lado,

los dominios de Medición (Métricas) e Incertidumbre (Riesgos) aparecen consistentemente con puntuaciones bajas, lo que indica que los procedimientos no son percibidos como suficientes para medir adecuadamente el desempeño de los proyectos ni para gestionar riesgos.

Estos resultados de la entrevista semiestructurada proporcionan una base sólida para el análisis comparativo que sigue. A través de la comparación con la matriz de relación previamente construida, se podrá determinar si la percepción de los equipos del museo está en línea con la evaluación objetiva de los procedimientos en relación con los dominios del PMBOK, o si existen discrepancias que deban abordarse en términos de ajustes o revisiones a los procedimientos.

7.3.5 Análisis comparativo entre la matriz de relación de los procedimientos y los resultados de la entrevista semiestructurada

El análisis comparativo tiene como objetivo evaluar si la percepción de los equipos del Museo Nacional respecto a la alineación de sus procedimientos con los dominios del PMBOK está en línea con los valores asignados en la matriz de relación previamente construida. Esta comparación nos permitirá identificar concordancias o divergencias significativas, lo que será clave para futuros ajustes en los procedimientos y el fortalecimiento de la gestión de proyectos expositivos.

7.3.5.1. Comparación general de alineación entre áreas

Al comparar los resultados de la entrevista semiestructurada con la matriz de relación, se observan áreas donde existe una alineación notable entre las percepciones internas y la evaluación objetiva de los procedimientos. Por ejemplo, en el Dominio del Equipo y el Dominio

del Trabajo del Proyecto, la percepción de los equipos refleja una evaluación positiva en línea con lo asignado en la matriz de relación. Esto sugiere que, en estos dominios, los procedimientos son reconocidos tanto por su aplicabilidad como por su efectividad en la gestión del trabajo y el equipo.

Sin embargo, áreas como Conservación de Colecciones y Observatorio de Públicos muestran divergencias notables en dominios como Planificación y Ciclo de Vida del Proyecto, donde la percepción interna es más crítica que lo reflejado en la matriz de relación. Esto podría indicar que, aunque los procedimientos se ajustan objetivamente a los dominios evaluados, su implementación o aplicabilidad en el día a día es percibida como insuficiente por los equipos.

7.3.5.2. Divergencias clave en dominios específicos

Existen diferencias importantes en la evaluación del Dominio de Medición (Métricas) y Dominio de Incertidumbre (Riesgos). Mientras que la matriz de relación sugiere una alineación razonable en algunas áreas, los resultados de la entrevista semiestructurada reflejan una percepción mucho más crítica en estos dominios. Áreas como Investigaciones y Curaduría de las Colecciones y Montaje y Desmontaje Museográfico otorgan puntuaciones bajas, lo que evidencia que los procedimientos no están cumpliendo con las expectativas internas de los equipos en cuanto a medición y gestión de riesgos.

Esto plantea una necesidad de revisar y ajustar los procedimientos relacionados con la medición del desempeño y la gestión de la incertidumbre, para garantizar que los equipos cuenten con las herramientas necesarias para gestionar estas áreas críticas de los proyectos expositivos.

7.3.5.3. Concordancias en dominios de Entrega y Equipo

En el caso del Dominio del Equipo y Dominio de la Entrega, hay una concordancia significativa entre la matriz de relación y la percepción de los equipos, especialmente en áreas como Administración de Taquilla y Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales. Estos resultados indican que los procedimientos actuales son percibidos como efectivos en la gestión de equipos y en la entrega de productos y resultados de los proyectos, lo que refuerza la idea de que los estándares en estos dominios están siendo correctamente implementados y alineados con las necesidades internas.

7.3.5.4. Implicaciones para el ajuste de procedimientos

Este análisis comparativo evidencia la importancia de considerar tanto la evaluación objetiva de los procedimientos como la percepción interna de los equipos. Las áreas donde existen divergencias, como Medición e Incertidumbre, requieren una revisión detallada para entender las barreras que impiden que los procedimientos cumplan con su propósito. Esto puede implicar ajustes en los procedimientos existentes o la implementación de nuevas herramientas que permitan a los equipos medir mejor su desempeño y gestionar los riesgos asociados a sus proyectos.

Por otro lado, las concordancias en dominios como Equipo y Entrega sugieren que los procedimientos en estas áreas están bien alineados y pueden servir como referencia para otras áreas que presentan más dificultades.

7.3.5.5 Conclusiones del análisis comparativo

La comparación entre los resultados de la entrevista semiestructurada y la matriz de relación pone de manifiesto tanto áreas de coincidencia como dominios que requieren ajustes importantes. Es fundamental no asumir que las coincidencias en ciertas evaluaciones indican que un dominio está completamente atendido por las dinámicas operativas internas del museo. Tal como subraya Carol A. Scott en *Museum Leadership: Where to from Here?*, el liderazgo estratégico en los museos debe ser capaz de articular áreas de fortaleza con aquellas que presentan carencias, asegurando una gestión cohesionada e interconectada entre todas las áreas.

Aunque los dominios de Equipo y Entrega presentan coincidencias positivas, especialmente en áreas como Administración de Taquilla y Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales, no debe interpretarse esto como indicativo de que estos dominios están completamente atendidos. Scott señala que un liderazgo estratégico debe ir más allá de la mera gestión de los éxitos operativos, para asegurar que cada área se articule correctamente dentro del marco organizativo más amplio, especialmente en aquellos procesos donde se detectan deficiencias o falta de interconexión operativa.

Una de las diferencias más notables entre las valoraciones generadas en la matriz de relación y los resultados de la entrevista semiestructurada se observa en el caso de la administración de taquilla. Mientras que la matriz de relación presenta una evaluación negativa basada en la revisión documental de los procedimientos y su relación con los dominios de desempeño, los resultados de la entrevista semiestructurada revelan una percepción interna que, en algunos dominios, sugiere una alineación suficiente con los estándares del PMBOK.

Esta discrepancia refleja una desarticulación entre la evaluación documental y la autopercepción del área, lo que pone en evidencia una desconexión con el sentido integral de los dominios de desempeño.

Este hallazgo es particularmente relevante, ya que podría generar una falsa percepción de suficiencia e integridad en ciertas áreas, como la administración de taquilla, lo que podría frenar los cambios y mejoras necesarias para una mejor interacción interna. Barker y Langham, en *The Alchemy of Museum Planning*, destacan que una planificación sólida debe considerar no solo la estructura documental de los procedimientos, sino también cómo estos son implementados y percibidos por los equipos. Esta desarticulación en la administración de taquilla sugiere la necesidad de una mayor integración entre la planificación y la ejecución de los procedimientos, para evitar que la percepción interna impida el avance hacia una gestión más coherente e interconectada dentro del museo.

En los dominios de Medición (Métricas) e Incertidumbre (Riesgos), surgen discrepancias notables. Según Darren Barker y Eric Langham en *The Alchemy of Museum Planning*, la capacidad de un museo para medir su desempeño y gestionar los riesgos no solo es esencial para su funcionamiento interno, sino también para su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo. En áreas como Conservación de Colecciones e Investigaciones y Curaduría de las Colecciones, los equipos han señalado que los procedimientos son insuficientes para cumplir con estas funciones críticas. Esto subraya la necesidad de fortalecer estos aspectos dentro de la cadena operativa del museo.

En aquellos casos donde los equipos perciben que los procedimientos no son suficientes, como ocurre en varios de estos dominios, se destaca la urgencia de revisar y articular los

procesos vinculados a estos procedimientos. Barker y Langham enfatizan la importancia de una planificación estructural que asegure la integración entre áreas para que los procedimientos no solo cumplan con los estándares establecidos, sino que también se apliquen de manera efectiva y permitan una gestión museal interconectada y coherente.

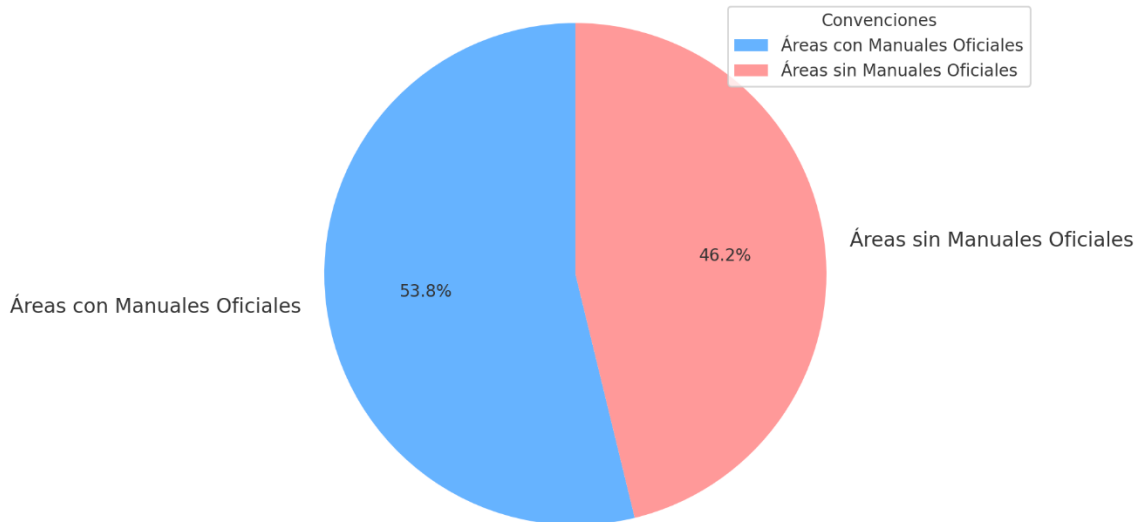
Otro de los hallazgos más significativos es la incoherencia entre áreas con procedimientos formales y la existencia de equipos que, aunque asumen responsabilidades operativas importantes, no están reconocidos oficialmente dentro del marco institucional. Esta falta de formalización genera vulnerabilidades operativas que limitan la capacidad del museo para cumplir con su misión. Tal como Scott destaca, el liderazgo en los museos del siglo XXI debe ser capaz de abordar estas incoherencias y asegurar que todos los equipos, formales o no, estén integrados dentro de la estructura operativa, de manera que el museo pueda ejercer su papel de ente rector en el ámbito museal.

7.4 Resultados de la Encuesta a Nivel de Manuales

Los datos obtenidos mediante las encuestas permitieron evaluar la percepción de los equipos del Museo Nacional sobre la claridad, actualización y articulación de los manuales en la gestión de proyectos expositivos. De las 13 áreas identificadas entre los participantes, solo 7 cuentan con manuales oficiales en sus áreas. Este hecho, aunque representa una mayoría en términos de participación en esta fase del análisis, revela una deficiencia preocupante: ningún manual ha sido actualizado en la última década. Esto pone en evidencia la falta de revisión y adecuación de los manuales a las dinámicas actuales del museo.

Figura 26

Distribución de áreas participantes con y sin manuales oficiales.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta practicada a los miembros del Museo Nacional de Colombia, 2024.

Para mantener la coherencia entre los resultados obtenidos a través de la matriz de relación de los manuales y los hallazgos de las encuestas, el análisis se concentrará en las áreas que cuentan con un manual formalizado. Además, dado que solo 7 áreas cuentan con manuales, se buscará comparar los valores obtenidos en la encuesta con los resultados de la matriz de relación para evaluar si los equipos internos consideran que estos manuales están alineados con los estándares de gestión de proyectos expositivos.

A continuación, se presenta la matriz de resultados que refleja la percepción de los equipos del Museo Nacional en cuanto a la claridad, actualización y articulación de sus manuales entre departamentos. Se debe señalar que esta matriz solo incluye la evaluación de las áreas que tienen un manual registrado.

Tabla 12

Matriz de percepción de los manuales del Museo Nacional en relación con la gestión de proyectos expositivos

Área de trabajo	Claridad y actualización de manuales	Articulación entre departamentos
Educativa	4	2
Conservación de Colecciones	3	2
Curaduría	2	2
Museografía	3	3
Jurídica	2	2
Divulgación	2	2
Administrativa	2	2

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los equipos del Museo Nacional de Colombia, 2024.

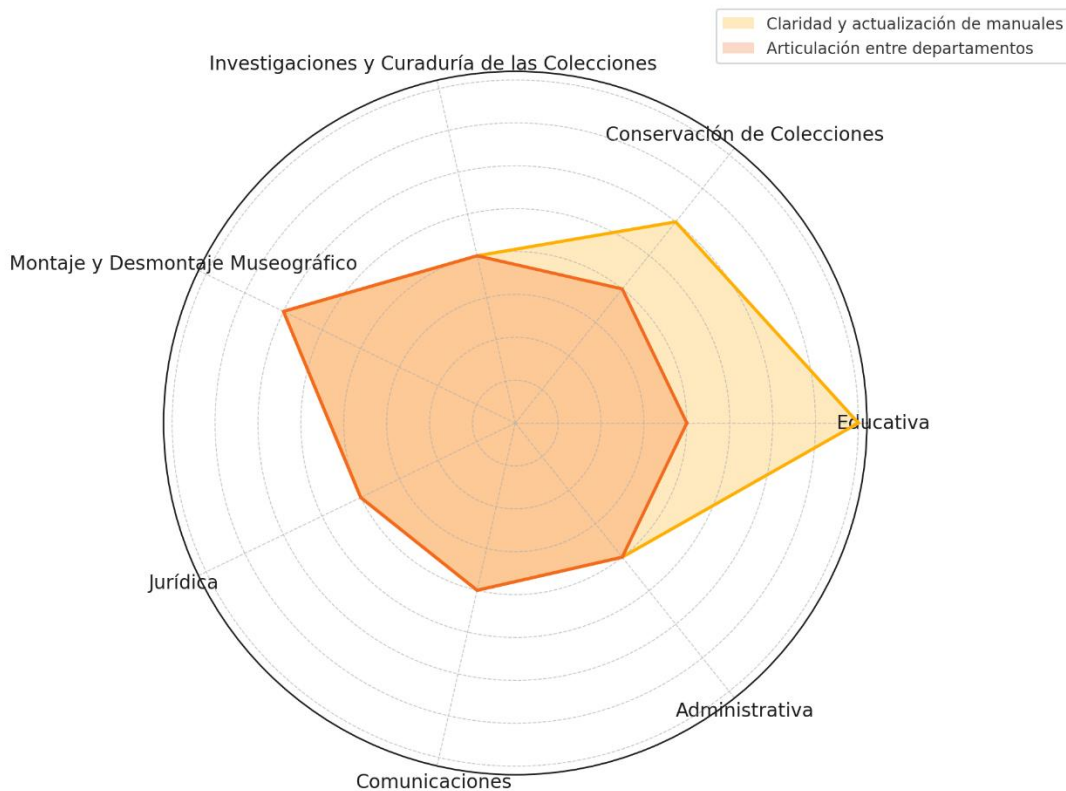
7.4.1 Análisis de Resultados

El análisis de estos resultados busca no solo comprender cómo los equipos internos perciben la claridad, actualización y articulación de los manuales, sino también compararlos con las evaluaciones de la matriz de relación. Esto permitirá identificar si los equipos consideran que los manuales cumplen su función o si existen brechas significativas entre las expectativas y la realidad operativa.

A continuación, se presenta la gráfica de radar que refleja las percepciones de las áreas del museo en relación con la claridad y articulación de sus manuales.

Figura 27

Gráfica radar de la autopercepción de las áreas del Museo Nacional respecto a la claridad y articulación de sus manuales.



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los equipos del Museo Nacional de Colombia, 2024.

Los resultados de la entrevista semiestructurada permiten identificar percepciones diversas sobre los manuales y su articulación entre departamentos. Estos hallazgos brindan una visión clara de cómo los equipos perciben la utilidad de los manuales dentro de sus respectivas áreas de trabajo.

Identificación de tendencias generales: Los resultados muestran que las áreas perciben sus manuales de manera crítica, con puntuaciones que no superan el nivel de 4 en términos de claridad y actualización. Esto sugiere que, aunque algunos equipos reconocen la importancia de los manuales, la mayoría considera que estos no están completamente actualizados ni suficientemente claros para las exigencias actuales de la gestión de proyectos expositivos. Un ejemplo de ello es el área de Educativa, que otorga una puntuación de 4 en cuanto a claridad, aunque en términos de articulación entre departamentos la puntuación es mucho más baja (2), reflejando una falta de cohesión.

Áreas críticas y divergentes: Algunas áreas, como Curaduría, Jurídica y Administrativa, muestran una percepción particularmente crítica de sus manuales, con puntuaciones de 2 en claridad y actualización. Esto resalta una preocupación significativa en cuanto a la utilidad de estos documentos para guiar los procesos y facilitar la gestión. La falta de claridad y actualización en estas áreas refleja una necesidad urgente de revisión y renovación de los manuales.

Puntos fuertes y áreas de mejora: El área de Museografía es la única que se percibe con una articulación medianamente adecuada entre departamentos, con una puntuación de 3. Sin embargo, en términos generales, los manuales no están cumpliendo su función de facilitar una gestión interdepartamental. La mayoría de las áreas muestran puntuaciones de 2 en cuanto a articulación, lo que refleja la necesidad de una mayor integración y actualización de los manuales para asegurar que los procesos de trabajo fluyan adecuadamente entre los distintos equipos.

7.4.2 Análisis comparativo entre la matriz de relación de los manuales y los resultados de la encuesta

El objetivo del análisis comparativo es evaluar si la percepción de los equipos del Museo Nacional respecto a la claridad y articulación de sus manuales está en línea con los valores asignados en la matriz de relación. Esta comparación permitirá identificar concordancias o divergencias significativas que puedan servir como base para ajustar los manuales y mejorar su utilidad en la gestión de proyectos expositivos.

7.4.3 Comparación general de alineación entre áreas

Al comparar los resultados de la encuesta con la matriz de relación, se observan áreas donde existe una alineación moderada entre las percepciones internas y la evaluación documental de los manuales. Por ejemplo, en el área de Educativa, la percepción interna de los equipos en cuanto a la claridad del manual está alineada con lo indicado en la matriz de relación, con una puntuación de 4. Esto sugiere que, en este caso, el manual es percibido como una guía relativamente clara.

Sin embargo, áreas como Curaduría, Jurídica y Administrativa muestran divergencias importantes. Aunque en la matriz de relación se considera que los manuales en estas áreas podrían tener alguna utilidad, los equipos otorgan puntuaciones bajas de 2, lo que refleja una mayor insatisfacción interna respecto a la utilidad y claridad de estos documentos.

7.4.4 Divergencias clave en la articulación entre departamentos

Existen diferencias significativas en la percepción de la articulación de los manuales entre departamentos. Áreas como Museografía presentan una leve mejora en este aspecto, con una

puntuación de 3, mientras que otras áreas, como Educativa y Conservación de Colecciones, otorgan puntuaciones de 2, reflejando una falta de integración en la gestión interdepartamental. La matriz de relación sugiere que los manuales tienen un marco adecuado, pero su implementación efectiva está siendo un desafío, como lo indican los resultados de la encuesta.

7.4.5 Concordancias y áreas críticas

En la mayoría de los casos, se observa una falta de actualización en los manuales que afecta su utilidad en la gestión de proyectos. Los resultados de la encuesta son consistentes con la evaluación documental en áreas como Curaduría, Divulgación y Jurídica, donde se percibe que los manuales no son suficientes para guiar de manera efectiva los procesos. Esto subraya la necesidad de revisar y fortalecer estos manuales para que cumplan su función de soporte en la gestión de proyectos.

7.4.6 Implicaciones para el ajuste de manuales

El análisis comparativo evidencia la necesidad urgente de actualizar y mejorar los manuales. Las áreas donde las percepciones internas y la matriz de relación coinciden en la evaluación crítica, como Curaduría y Jurídica, son claras indicadoras de que los manuales no están cumpliendo con los estándares esperados. Además, la falta de articulación entre departamentos refuerza la idea de que los manuales necesitan ser revisados no solo en términos de claridad, sino también de interconexión operativa.

7.4.7 Conclusiones del análisis comparativo

La comparación entre los resultados de la encuesta y la matriz de relación revela tanto áreas de coincidencia como divergencias importantes. En términos generales, la percepción de los equipos es crítica respecto a la claridad y la articulación de los manuales, lo que indica una necesidad urgente de revisión. Tal como señalan Darren Barker y Eric Langham en *The Alchemy of Museum Planning*, la planificación y la documentación deben estar en constante revisión para asegurar que reflejan las dinámicas actuales de las organizaciones y promueven la integración interdepartamental.

Este análisis evidencia que los manuales, tal como están concebidos actualmente, no están proporcionando la guía necesaria para la gestión efectiva de proyectos expositivos. La falta de actualización y articulación es un problema que afecta tanto la percepción interna de los equipos como la evaluación documental de los procedimientos.

Uno de los hallazgos más importantes es la incoherencia que persiste entre la evaluación interna de los equipos y las revisiones documentales de la matriz de relación en áreas clave como Curaduría, Jurídica y Divulgación, donde las percepciones internas muestran niveles bajos de alineación y utilidad de los manuales. Esto plantea el riesgo de que estas áreas se enfrenten a una gestión ineficiente de proyectos, al depender de documentos obsoletos o mal articulados que no se adaptan a las necesidades actuales del museo.

Tal como lo señala Carol A. Scott en *Museum Leadership: Where to from Here?*, el liderazgo estratégico en los museos del siglo XXI debe centrarse en garantizar la coherencia operativa, que se basa en la integración de recursos documentales actualizados y efectivos. Sin embargo, esta coherencia no es evidente en muchas de las áreas evaluadas en esta investigación.

Por otro lado, el área de Museografía muestra una mejor percepción en términos de la articulación de su manual, lo que sugiere que ha habido esfuerzos por parte de este equipo para integrar los manuales en sus dinámicas operativas. No obstante, las áreas que reportan un mayor desfase entre sus manuales y la realidad operativa, como Administrativa y Jurídica, evidencian la necesidad de avanzar en un proceso de actualización y alineación de los manuales que guíen sus actividades.

Finalmente, se destaca que los manuales no están promoviendo la integración entre departamentos. Esto plantea un desafío para el museo, ya que los proyectos expositivos requieren una colaboración interdepartamental constante. Si los manuales no facilitan esta articulación, el resultado es una fragmentación operativa que puede afectar la eficiencia y coherencia de los proyectos. Tal como proponen Barker y Langham, los documentos y manuales deben ser herramientas activas que promuevan la colaboración y que no se limiten a ser simples guías operativas. Deben fomentar una gestión interconectada que garantice el éxito en la ejecución de proyectos complejos como los expositivos.

En conclusión, es evidente que los manuales del Museo Nacional requieren una revisión y actualización profunda, no solo para asegurar su claridad y aplicabilidad, sino también para mejorar su capacidad de articularse entre departamentos. La falta de actualización, la desconexión con la realidad operativa y la falta de integración entre las áreas plantean desafíos significativos que deben abordarse con urgencia para garantizar una gestión efectiva de los proyectos museales.

7.5 Conclusión del Capítulo de Análisis

El análisis desarrollado a lo largo de este estudio ha revelado aspectos fundamentales sobre la claridad y articulación de los manuales y procedimientos del Museo Nacional, destacando tanto fortalezas como áreas que requieren atención. Sin embargo, la relevancia de estos hallazgos trasciende lo teórico. Para que el diagnóstico cumpla su propósito, es crucial que las conclusiones alcanzadas no queden solo en la reflexión, sino que se traduzcan en un plan de intervención concreto que impulse acciones de mejora. Este plan permitirá que el museo avance hacia la estandarización y profesionalización de sus prácticas, fortaleciendo su capacidad para cumplir con su misión institucional. De este modo, se abrirá una oportunidad para que las áreas de trabajo mejoren sus interacciones, optimicen sus manuales y, en última instancia, contribuyan al crecimiento y consolidación del Museo Nacional como un referente cultural y académico en el país. El siguiente capítulo está dedicado a la formulación de este plan de intervención, cuyo objetivo será garantizar que el camino hacia el cambio organizacional sea efectivo y sostenible.

8. Plan de intervención a la Dirección de Proyectos del Museo Nacional

El Museo Nacional de Colombia, como Unidad Administrativa Especial (UAE) del Ministerio de Cultura, tiene la responsabilidad de gestionar de manera efectiva los proyectos que potencien la museología nacional y fortalezcan el vínculo entre los museos y sus públicos. Sin embargo, el análisis de los procedimientos y manuales realizado en este estudio revela brechas significativas en la estructura organizacional del museo, particularmente en la formalización de áreas no reconocidas oficialmente en el organigrama ni en los procedimientos del SIGI (Sistema de Gestión Institucional). Este vacío afecta la capacidad del museo para dirigir proyectos de manera coherente, eficiente y alineada con su misión. La falta de una estructura formalizada, sumada a la desactualización en las dinámicas de gestión interna, genera un ambiente de incertidumbre que obstaculiza la integración de los equipos y la correcta asignación de funciones.

Para abordar estos desafíos, este plan de intervención propone una serie de estrategias orientadas a cerrar estas brechas. En primer lugar, se prioriza la revisión y optimización de los procedimientos actuales para mejorar la articulación entre las áreas del museo. Posteriormente, se actualizarán los manuales, formalizando las áreas que operan sin reconocimiento oficial, y se crearán nuevas estructuras de trabajo que respondan a las dinámicas de la museología contemporánea. El objetivo final es establecer un sistema integral de gestión de proyectos que potencie la capacidad del museo para cumplir con su mandato misional y que, al mismo tiempo, responda a las exigencias de los estándares internacionales como el PMBOK, asegurando una operación más eficiente y coherente. Es importante destacar que, aunque la implementación se prevé a través del trabajo del personal actual del museo mediante mesas de trabajo y

revisiones internas, este ejercicio no solo se debe encaminar en la revisión de los procedimientos y sus relaciones operativas, también se debe propiciar el reconocimiento del carácter holístico de una gestión responsable como lo propone el PMBOK a través de sus 12 Principios. Éstos, no solo aseguran una gestión técnica eficiente, sino que también guían el comportamiento ético y colaborativo, estrechamente relacionado con la postura de Lord y Lord (2024), que destaca la importancia de vincular la integridad en la toma de decisiones con la eficiencia operativa para garantizar la misión cultural de las instituciones (p. 38). Esta visión integral complementa la necesidad de contar con un respaldo firme de la dirección del museo para asignar tiempo y acompañamiento suficiente, garantizando así que la implementación no solo sea eficiente, sino también ética.

8.1 Estrategia de Implementación

La estrategia de implementación de este plan se ha estructurado en tres fases principales, cada una diseñada para abordar diferentes aspectos críticos que afectan la capacidad del Museo Nacional para gestionar sus proyectos de manera eficiente. Estas fases están interrelacionadas, y su secuenciación responde a la necesidad de primero optimizar los procesos internos, luego actualizar los manuales y formalizar las áreas no reconocidas, y finalmente crear un sistema integral de gestión de proyectos que asegure la coordinación fluida entre todos los equipos. Como se mencionó anteriormente, estas fases se implementarán de manera escalonada utilizando los recursos actuales del museo, sin necesidad de incurrir en gastos adicionales.

El enfoque inicial en la revisión y optimización de los procedimientos existentes permitirá generar una base sólida desde la cual se puedan formalizar nuevas áreas y actualizar los

manuales de manera coherente con las dinámicas de trabajo actuales. Esta revisión es crucial para eliminar los cuellos de botella que actualmente fragmentan la colaboración entre departamentos y para establecer flujos de trabajo más eficientes.

Una vez que los procedimientos estén optimizados, será posible proceder a la formalización de áreas y la actualización de los manuales, integrando estas áreas en el organigrama y dotándolas de roles y responsabilidades claras. Esto proporcionará estabilidad a la estructura organizacional del museo y permitirá que los equipos operen con mayor cohesión y seguridad.

Finalmente, la creación de un macrosistema de gestión de proyectos permitirá que todas las áreas, formales y recién formalizadas, trabajen de manera articulada, siguiendo los estándares del PMBOK, lo que asegurará que el museo tenga un sistema de gestión que no solo sea eficiente, sino también flexible para adaptarse a futuras evoluciones del quehacer museológico.

Cada fase ha sido diseñada para asegurar que los cambios se implementen de manera escalonada, permitiendo que el museo mantenga sus operaciones regulares mientras se fortalecen sus estructuras internas. A continuación, se describen las acciones concretas de cada fase.

8.1.1 Fase 1: Revisión y optimización de los procedimientos actuales

Objetivo: Mejorar la articulación entre áreas y departamentos mediante la revisión y ajuste de los procedimientos existentes.

Duración: Mes 1 - Mes 4

Acciones:

1. Análisis inicial de los procedimientos actuales: Revisar todos los procedimientos existentes, especialmente aquellos relacionados con la gestión de proyectos expositivos. Este análisis debe identificar las áreas donde la interacción entre departamentos no es eficiente o está fragmentada.

Responsable: Dirección de Proyectos, con el apoyo de un equipo especializado en gestión documental.

Resultados esperados: Un informe detallado de los procedimientos vigentes con un diagnóstico sobre las brechas de articulación.

2. Reuniones interdepartamentales: Realizar mesas de trabajo con los jefes de las áreas clave (educativa, conservadores, curadores, montaje, etc.) para discutir los hallazgos del análisis inicial y proponer mejoras en la interacción entre áreas.

Responsable: Dirección de Proyectos, con la participación de todos los departamentos.

Resultados esperados: Acuerdos interdepartamentales sobre las modificaciones necesarias en los procedimientos para mejorar la colaboración.

3. Revisión de flujos de trabajo: Ajustar los flujos de trabajo de los procedimientos que involucran varias áreas para asegurar una mayor cohesión y coordinación.

Responsable: Dirección de Proyectos y equipo de Museografía.

Resultados esperados: Procedimientos revisados con flujos de trabajo optimizados.

4. Documentación y aprobación de los cambios: Formalizar las mejoras propuestas en los procedimientos, documentarlas y obtener su aprobación por parte de la dirección del museo.

Responsable: Dirección de Proyectos.

Resultados esperados: Procedimientos revisados y aprobados que fomenten una mayor interacción entre áreas.

8.1.2 Fase 2: Actualización de manuales y formalización de áreas

Objetivo: Actualizar los manuales del museo para reflejar las nuevas dinámicas de gestión y formalizar las áreas y roles no reconocidos.

Duración: Mes 5 – Mes 8

Acciones:

1. Actualización de manuales: Basándose en los cambios realizados durante la Fase 1, actualizar los manuales de las áreas y departamentos. Estos manuales deben incluir las nuevas dinámicas de interacción entre áreas y la descripción clara de los roles y responsabilidades de cada equipo.
 - **Responsable:** Dirección de Proyectos y Departamento Jurídico.
 - **Resultados esperados:** Manuales actualizados y aprobados, listos para ser implementados.

2. **Integración de áreas no reconocidas:** Formalizar aquellas áreas que actualmente operan sin reconocimiento oficial en el organigrama del museo. Se llevará a cabo un proceso de identificación de las áreas clave, seguido de la creación de los roles formales para estas áreas.
 - **Responsable:** Dirección Administrativa y Jurídica.
 - **Resultados esperados:** Áreas y roles formalizados e integrados en el organigrama oficial.

3. Capacitación de los equipos: Implementar un programa de capacitación para todos los equipos del museo, asegurando que comprendan los nuevos procedimientos y los manuales actualizados. Esta capacitación garantizará una transición fluida hacia las nuevas dinámicas de trabajo.
 - **Responsable:** Departamento Educativo y Recursos Humanos.
 - **Resultados esperados:** Equipos capacitados y preparados para operar bajo los nuevos procedimientos.

4. **Publicación y difusión de manuales:** Publicar los manuales actualizados en las plataformas internas del museo, asegurando su acceso para todos los empleados y áreas. Los manuales también deberán difundirse a nivel nacional, cumpliendo con la función articuladora y formativa del museo.
 - **Responsable:** Dirección de Proyectos y Comunicaciones.
 - **Resultados esperados:** Manuales publicados y difundidos internamente y a nivel nacional.

8.1.3 Fase 3: Creación del macrosistema de gestión de proyectos

Objetivo: Desarrollar un sistema integral de gestión de proyectos que articule todas las áreas y departamentos del museo.

Duración: Mes 9 – Mes 14

Acciones:

1. **Integración de nuevos procedimientos en un sistema unificado:** Una vez que los manuales y procedimientos hayan sido actualizados, se procederá a la creación de un sistema integral de gestión de proyectos que permita la colaboración fluida entre todas las áreas. Este sistema debe ser adaptable y flexible, para incorporar nuevas áreas y procedimientos según sea necesario.
 - **Responsable:** Dirección de Proyectos y equipo de Sistemas.
 - **Resultados esperados:** Sistema unificado de gestión de proyectos implementado.
2. **Desarrollo de herramientas de gestión:** Desarrollar herramientas digitales que faciliten la coordinación de los equipos y el seguimiento de los proyectos. Estas herramientas deberán estar integradas con el sistema de gestión de proyectos, permitiendo un acceso rápido y eficiente a la información.
 - **Responsable:** Dirección de Proyectos y equipo de Tecnología.
 - **Resultados esperados:** Herramientas digitales de gestión desarrolladas e implementadas.
3. **Monitoreo y evaluación inicial:** Implementar un sistema de monitoreo que permita evaluar el funcionamiento del macrosistema de gestión de proyectos. Este monitoreo se realizará

durante los primeros seis meses de operación para asegurar que todas las áreas se están articulando correctamente.

- Responsable: Dirección de Proyectos.
- Resultados esperados: Sistema de monitoreo y evaluación implementado, con informes mensuales sobre el rendimiento del sistema.

8.2 Expectativa de Logros

La implementación de estas fases permitirá al Museo Nacional:

1. Mejorar significativamente la articulación entre áreas, lo que redundará en una mejor gestión de proyectos expositivos.
2. Establecer una estructura organizativa formalizada y profesionalizada que asegure la estabilidad y eficiencia de los equipos.
3. Actualizar los manuales del museo, cumpliendo con su función articuladora y formativa, tanto a nivel interno como a nivel nacional.
4. Crear un macrosistema de gestión de proyectos que facilite la coordinación y eficiencia entre todas las áreas del museo, alineado con los estándares internacionales del PMBOK.

8.3 Cronograma de Actividades

El plan de intervención se desarrollará a lo largo de un período de catorce meses, dividido en tres fases clave que permitirán mejorar la articulación de áreas, la formalización de roles, la actualización de manuales, y la creación de un sistema de gestión de proyectos más eficiente. A continuación, se presenta la Tabla 1, que detalla las fases y actividades del cronograma de implementación del plan de intervención.

Tabla 13

Cronograma de actividades del plan de intervención

Fase	Meses	Actividades Clave
Fase 1: Revisión y optimización de los procedimientos actuales	1 - 4	1. Revisión de los procedimientos actuales. 2. Realización de reuniones interdepartamentales. 3.

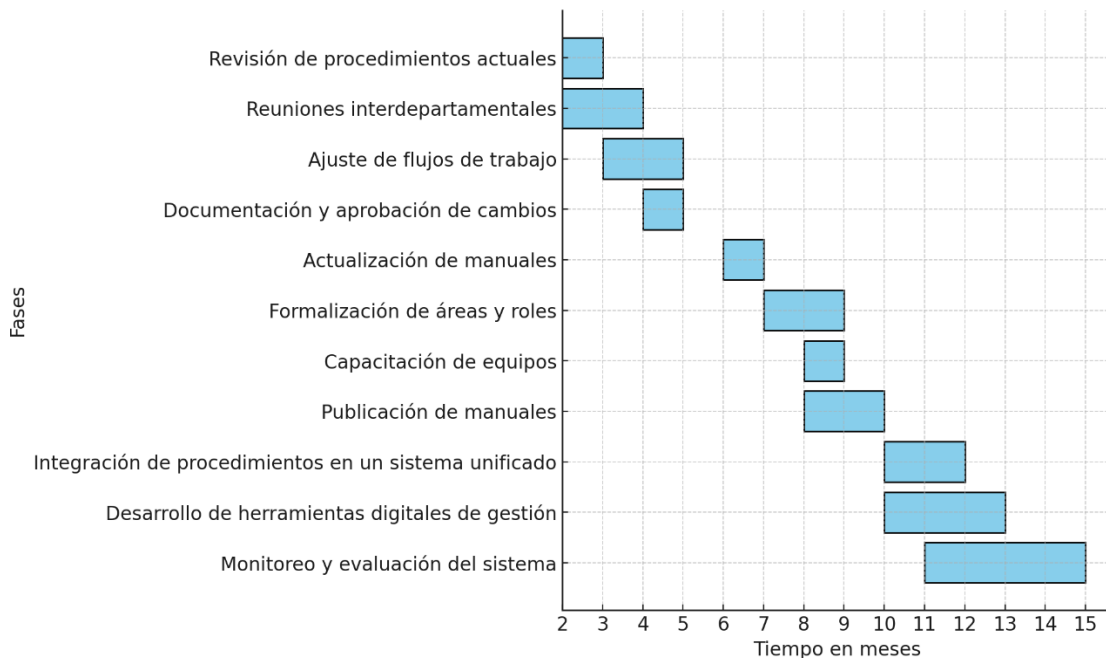
		Ajuste de flujos de trabajo. 4. Documentación y aprobación de los cambios.
Fase 2: Actualización de manuales y formalización de áreas	5 - 8	1. Actualización de los manuales basados en los cambios realizados en la Fase 1. 2. Formalización de áreas y roles. 3. Capacitación de equipos. 4. Publicación y difusión de los manuales.
Fase 3: Creación del macrosistema de gestión de proyectos	9 - 14	1. Integración de procedimientos en un sistema unificado. 2. Desarrollo de herramientas digitales de gestión. 3. Monitoreo y evaluación del sistema de gestión.

Nota. Elaboración propia con base en la proyección de trabajo del Plan de intervención.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt que detalla la distribución temporal de cada actividad en las diferentes fases:

Figura 28

Diagrama de Gantt del plan de intervención.



Nota. Elaboración propia.

Este cronograma permitirá una implementación escalonada y controlada de las acciones propuestas. Las actividades se desarrollarán en paralelo en algunos casos, para asegurar que el museo no interrumpa su operación normal mientras se implementa el plan. Los resultados de cada fase serán revisados por la Dirección de Proyectos y el equipo encargado de la implementación, para ajustar cualquier acción si es necesario.

8.4 Sistema de Evaluación

El éxito del plan de intervención dependerá de un sistema de evaluación continuo que permita medir los avances en cada fase y asegurarse de que las metas se cumplan de acuerdo con lo planificado. El sistema de evaluación estará basado en los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI):

1. **Articulación entre áreas:** Se medirá la mejora en la interacción y colaboración entre las distintas áreas del museo a través de encuestas internas y reuniones de seguimiento con los equipos.
 - **Indicador:** Número de proyectos expositivos que muestran una mejor coordinación interdepartamental.
 - **Meta:** Aumento del 50% en la eficiencia de las interacciones entre áreas al final de la Fase 1.

2. **Actualización de manuales:** Se monitoreará la actualización de los manuales con base en las modificaciones de los procedimientos.
 - **Indicador:** Porcentaje de manuales actualizados y formalizados para las áreas del museo.

- **Meta:** Actualización completa del 100% de los manuales en las áreas críticas antes del final de la Fase 2.
3. **Formalización de áreas:** Se evaluará la inclusión de nuevas áreas y roles en el organigrama formal del museo.
- **Indicador:** Número de áreas y roles formalizados en el organigrama del museo.
 - **Meta:** Formalización de al menos 4 áreas críticas no reconocidas al final de la Fase 2.
4. **Sistema integral de gestión de proyectos:** Se evaluará la implementación y operación del sistema de gestión de proyectos a través de un monitoreo continuo durante seis meses.
- **Indicador:** Funcionamiento del sistema integral en términos de la eficiencia del seguimiento de proyectos y la facilidad de uso para los equipos.
 - **Meta:** Un sistema totalmente operativo y funcional al final de la Fase 3, con informes mensuales que muestren un rendimiento estable.

8.4.1 Herramientas de Evaluación

Para asegurar el cumplimiento de estos indicadores, se implementarán las siguientes herramientas:

Encuestas de seguimiento internas: A medida que los procedimientos se optimicen y se implementen los nuevos manuales, se realizarán encuestas entre los equipos para evaluar el impacto de los cambios y recoger retroalimentación sobre las mejoras en la coordinación interdepartamental.

Reuniones periódicas de seguimiento: La Dirección de Proyectos liderará reuniones mensuales con los equipos involucrados en la implementación para evaluar el progreso de cada fase y ajustar las acciones en caso de ser necesario.

Sistema de monitoreo digital: Una vez implementado el macrosistema de gestión de proyectos, se utilizarán herramientas digitales para monitorear en tiempo real el rendimiento de los proyectos y la interacción entre áreas. Estos informes se analizarán para detectar cualquier posible mejora o ajuste en los procedimientos.

Evaluación externa: Al final de las Fases 2 y 3, se recomendará la realización de una evaluación externa por parte de una entidad independiente que valide los avances y resultados alcanzados en cuanto a la formalización de áreas, la articulación entre departamentos y la actualización de manuales.

8.5 Conclusión

La implementación de este plan de intervención permitirá que el Museo Nacional de Colombia avance hacia una gestión de proyectos más integrada, articulada y eficiente. La revisión y optimización de los procedimientos actuales servirá como la base para la estandarización de los procesos, mientras que la actualización de los manuales y la formalización de áreas no solo mejorará la operación interna, sino que también fortalecerá el papel del museo como referente en la museología a nivel nacional.

El objetivo final de este plan es la creación de un sistema de gestión de proyectos que asegure la colaboración fluida entre todas las áreas del museo, alineado con los estándares internacionales del PMBOK. Al completar las tres fases, el museo estará mejor preparado para

enfrentar los desafíos del futuro, garantizando una operación coherente y consistente con su misión de preservación y promoción del patrimonio cultural del país. La implementación de estas fases no conllevará un aumento de costos, pero dependerá en gran medida del compromiso de los equipos y de la voluntad de la dirección para asignar tiempo y recursos humanos a su realización.

Finalmente, tanto los principios del PMBOK como las mejores prácticas museológicas descritas por Lord y Lord (2024) subrayan la importancia de integrar los valores éticos y humanos en la gestión de proyectos. Este enfoque asegura que el museo no pierda de vista su misión esencial, cumpliendo con las expectativas de liderazgo responsable y entregando valor tanto a sus públicos como a sus colaboradores internos, sin que esto signifique un aumento de costos directos, sino una asignación estratégica de tiempo y recursos humanos.

9. Conclusiones y Recomendaciones

La investigación desarrollada en torno a los procedimientos y manuales del Museo Nacional de Colombia ha revelado tanto fortalezas como áreas de mejora significativas en la gestión de proyectos expositivos. A través del análisis comparativo con los dominios de desempeño establecidos en la versión 7 del PMBOK, se ha logrado identificar cómo las prácticas actuales del museo se alinean, o en algunos casos, se desvían de los estándares internacionales de gestión de proyectos.

Un hallazgo clave es que, aunque áreas como Museografía y Curaduría muestran una notable alineación con varios dominios del PMBOK, otras áreas exhiben una participación limitada o incoherente en ciertos dominios críticos. Esta disparidad evidencia la necesidad de una estructura de gestión más integradora que no solo asegure la coordinación entre las áreas, sino que también incluya a aquellas con roles limitados en ciertos dominios. La integración de todas las áreas es esencial para fortalecer la capacidad del Museo Nacional de Colombia en la gestión de proyectos expositivos de manera eficiente y alineada con los estándares internacionales.

El análisis también reveló oportunidades de mejora en procedimientos como los relacionados con la administración de taquilla y la gestión educativa, que actualmente tienen una participación limitada en los dominios clave del PMBOK. Además, se detectó la falta de un enfoque sistemático en la gestión de la incertidumbre y la medición (métricas), lo que destaca la necesidad de fortalecer estos aspectos para garantizar una entrega de valor más robusta y alineada con los objetivos estratégicos del museo.

Por otro lado, se identificó que la informalidad en la constitución de ciertos equipos y la dependencia de la tercerización para funciones clave limitan la capacidad del museo para desarrollar una gestión de proyectos integral y sostenida en el tiempo. La implementación de un sistema de dirección de proyectos que considere estas áreas críticas es esencial para garantizar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de las exposiciones y otras actividades en museos.

9.1 Conclusiones

La investigación permitió establecer un marco teórico que integra los procedimientos del Museo Nacional con los estándares del PMBOK. No obstante, se identificaron inconsistencias y brechas en la alineación de ciertos procedimientos, lo que evidencia la necesidad de un enfoque más holístico y coordinado en la gestión de proyectos expositivos.

Diagnóstico de Relaciones y Dinámicas de Trabajo: Se concluyó que, aunque hay áreas como Museografía y Curaduría con buena alineación y cooperación, otras áreas muestran una participación limitada o incoherente en los dominios críticos del PMBOK, lo que resalta la falta de una estructura de gestión integral que facilite la interacción efectiva entre todas las áreas involucradas.

Metodología Basada en el PMBOK: El diseño de una metodología basada en los estándares del PMBOK es adecuado para las necesidades del Museo Nacional. Sin embargo, su implementación requiere la formalización de procesos y la integración de áreas actualmente no formalizadas, así como la revisión y actualización de manuales y procedimientos.

9.2 Recomendaciones

Para mejorar la gestión de proyectos en el Museo Nacional de Colombia y abordar las problemáticas identificadas, se recomienda la implementación progresiva de un plan integral que contemple las siguientes acciones:

Formalización de Procedimientos y Manuales: Actualizar y formalizar los procedimientos y manuales, asegurando su alineación con los dominios del PMBOK y las prácticas actuales del museo, sin perder de vista los 12 Principios que guían la entrega de valor, la colaboración y la adaptabilidad en el entorno de proyectos expositivos.

Protocolo de Actualización Documental: Implementar un protocolo para la revisión y actualización periódica de procedimientos, manuales y políticas, asegurando su pertinencia y alineación con la estrategia del museo, como una medida que refuerza la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno.

Integración de Áreas no Formalizadas: Incorporar formalmente en el organigrama las áreas y equipos que actualmente operan sin procedimientos definidos, como producción y museología, asegurando su participación efectiva en la gestión de proyectos. Esto responde a la necesidad de una estructura clara y estandarizada que permita una mayor cohesión operativa en el museo.

Capacitación en Dirección de Proyectos: Capacitar al personal en las mejores prácticas de dirección de proyectos basadas en el PMBOK para mejorar la gestión interna y la efectividad

de los equipos, asegurando que se integre tanto el componente técnico de los dominios como los principios éticos que deben guiar la conducta de los gestores. Tal como Lord y Lord (2024) sugieren, la formación continua del personal garantiza no solo una mejora en la eficiencia, sino también en la capacidad de innovación y adaptación a cambios.

Mesas de Trabajo Conjuntas: Establecer mesas de trabajo interdepartamentales para coordinar protocolos de intercambio de información, puntos de control y decisiones estratégicas en los proyectos expositivos. Estas mesas de trabajo no solo deben centrarse en los procesos, sino también en fomentar el liderazgo y la creación de entornos colaborativos, como lo proponen los principios del PMBOK y las mejores prácticas museológicas mencionadas por Lord y Lord (2024).

Formalización de la Gestión del Conocimiento: Crear un sistema de gestión del conocimiento que documente y preserve las lecciones aprendidas y mejores prácticas en la dirección de proyectos.

Revisión de la Estrategia de Tercerización: Evaluar la dependencia en contratistas para funciones clave, con el fin de fortalecer las capacidades internas y reducir los riesgos asociados a la falta de continuidad en la gestión de proyectos. La reducción de la dependencia de actores externos permite una mayor autonomía en la gestión de proyectos, garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Fortalecimiento del Proceso de Planificación: Involucrar a todas las áreas en las fases iniciales de los proyectos, asegurando un enfoque integral y cohesionado que fortalezca tanto la toma de decisiones como la ejecución de los planes.

Alineación con Políticas Institucionales: Asegurar que todas las iniciativas de dirección de proyectos estén alineadas con las políticas del Museo Nacional y el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, asegurando la coherencia operativa y la adecuación a los objetivos estratégicos.

Sistema de Evaluación y Seguimiento: Desarrollar un sistema de evaluación continua de los proyectos, con indicadores claros y la capacidad de ajustes en tiempo real, lo cual asegura que la operación museal responda de manera ágil a los desafíos que puedan surgir durante la ejecución de proyectos.

Consolidación de un Sistema Integral de Gestión de Proyectos: Diseñar e implementar un sistema integral de gestión que unifique los procedimientos y permita una coordinación eficiente, garantizando que las áreas operen de manera articulada bajo un marco estandarizado.

Colaboración Interdepartamental: Fomentar una cultura de colaboración entre áreas, estableciendo canales claros de comunicación y mecanismos de trabajo conjunto, lo que refuerza la capacidad de integración y cohesión operativa en proyectos expositivos.

Revisión Anual de Procedimientos: Instituir revisiones anuales de los procedimientos relacionados con la gestión de proyectos para garantizar su actualización y efectividad.

Desarrollo de un Flujograma de Trabajo Integral: Crear un flujograma que integre todos los procesos y áreas involucradas en la dirección de proyectos, facilitando la visualización de

relaciones y dependencias entre equipos, lo cual contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y tiempo en los proyectos.

Formalización de Equipos y Responsabilidades: Definir claramente las responsabilidades de cada equipo en la ejecución de los proyectos, asegurando que todos los roles estén bien establecidos.

Estas recomendaciones fortalecerán la estructura de dirección de proyectos del Museo Nacional, promoviendo una gestión más efectiva, colaborativa y alineada con los estándares internacionales. Asimismo, se invita a los gestores y personal del museo a continuar trabajando en la profesionalización del sector cultural, adoptando buenas prácticas de gestión de proyectos sin descuidar la relación humana y el compromiso con la entrega de valor a los visitantes y a la nación.

10. Referencias

Algán, R. S., & Berstein, B. S. (2020). Investigación de mercado en cultura: Una herramienta clave para la gestión de las artes. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 7(2), 1-19. <https://polipapers.upv.es/index.php/cs/article/view/14473/13237>

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). APA.

Autu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO.

Babić, D. (Ed.). (2022). *International perspectives on museum management*. Routledge.

Black, G. (2018). *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*. Routledge.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Charmaz, K. (2021). The grounded theory method: An updated review. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 361–376). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Gallego, J. R. (2014). *La larga busca: Propuesta de diseño para un análisis metateórico* [Tesis de maestría, Universidad de la Habana]. Universidad de la Habana.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ma ed.). McGraw Hill.

IDPC - Mesa de Museos de Bogotá. (2020). Boletín: Encuesta situación COVID museos. <https://idpc.gov.co/noticias/62-museos-del-pais-nos-cuentan-sobre-su-estado-en-la-pandemia/>

International Council of Museums (ICOM). (2023). *Leader / mentor: Leadership alert for profiling leaders and implementing mentoring in the museum sector*. ICOM INTERCOM. <https://intercom.mini.icom.museum/leader-mentor-leadership-alert-for-profiling-leaders-and-implementing-mentoring-in-the-museum-sector/>

International Council of Museums (ICOM). (2024). *Effective museum leadership in mitigating risks in conflict and crisis: Guidelines for developing a successful online director's forum for museum leaders*. ICOM. <https://icom-see.mini.icom.museum/icom-solidarity-project-effective-museum-leadership-in-mitigating-risks-in-conflict-and-crisis/>

- Kaiser, M. J., & Associates. (2015). *The economic impact of museums*. University of Chicago Press.
- Klamer, A. (2017). *Doing the right thing: A value-based economy*. Ubiquity Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Lord, G. D., & Lord, B. (2024). *The manual of museum management (3rd ed.)*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Lord, G. D., & Markert, K. (2017). *The manual of strategic planning for cultural organizations: A guide for museums, performing arts, science centers, public gardens, heritage sites, libraries, archives, and zoos*. Rowman & Littlefield Publishers.
- McCall, V., & Gray, C. (2014). *Museums and the public sphere*. Wiley-Blackwell.
- Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shafer, S. M. (2020). *Project management: A managerial approach (10th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Ministerio de Cultura. (2003). Decreto 1746 de 2003. <https://www.mincultura.gov.co>
- Ministerio de Cultura. (2018). Decreto 2120 de 2018. <https://www.mincultura.gov.co>
- Ministerio de Cultura. (2022). Resolución 0135 de 2022. <https://www.mincultura.gov.co>
- Ministerio de Cultura. (2024). Programa de Fortalecimiento de Museos. <https://www.museoscolombianos.gov.co>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Rius-Ulldemolins, J. (2014). *Cultural policies in Latin America: Between institutional development and social change*. Palgrave Macmillan.
- Silber, J. (2020). *Proyectización de la gestión cultural: Teorías y prácticas*. Palgrave Macmillan.
- Sistema de Información de Museos de Colombia (SIMCO). (2024). Registro Nacional de Museos. <https://www.simco.gov.co>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2020). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.)*. SAGE Publications.

Throsby, D. (2019). Cultural sustainability and the economics of cultural heritage. Cambridge University Press.

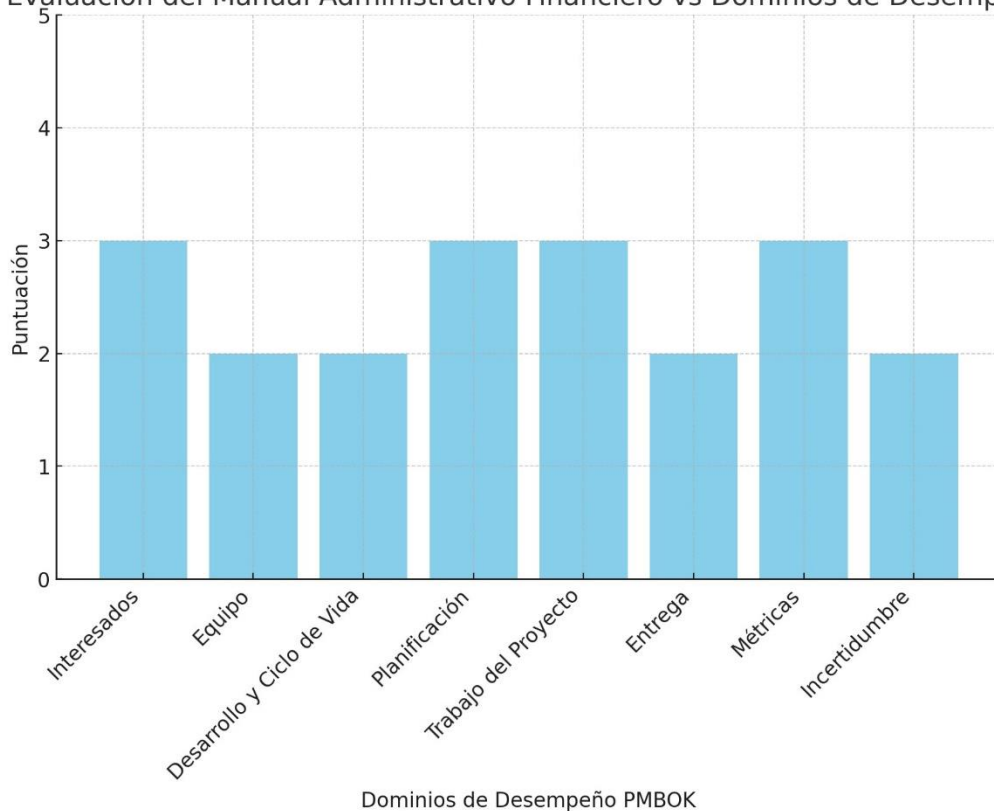
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2019) Organization by the place de Fontenoy., 75352 Paris 07 SP, France

A. Anexo. Valoración particular de los manuales

1. Manual Administrativo y Financiero

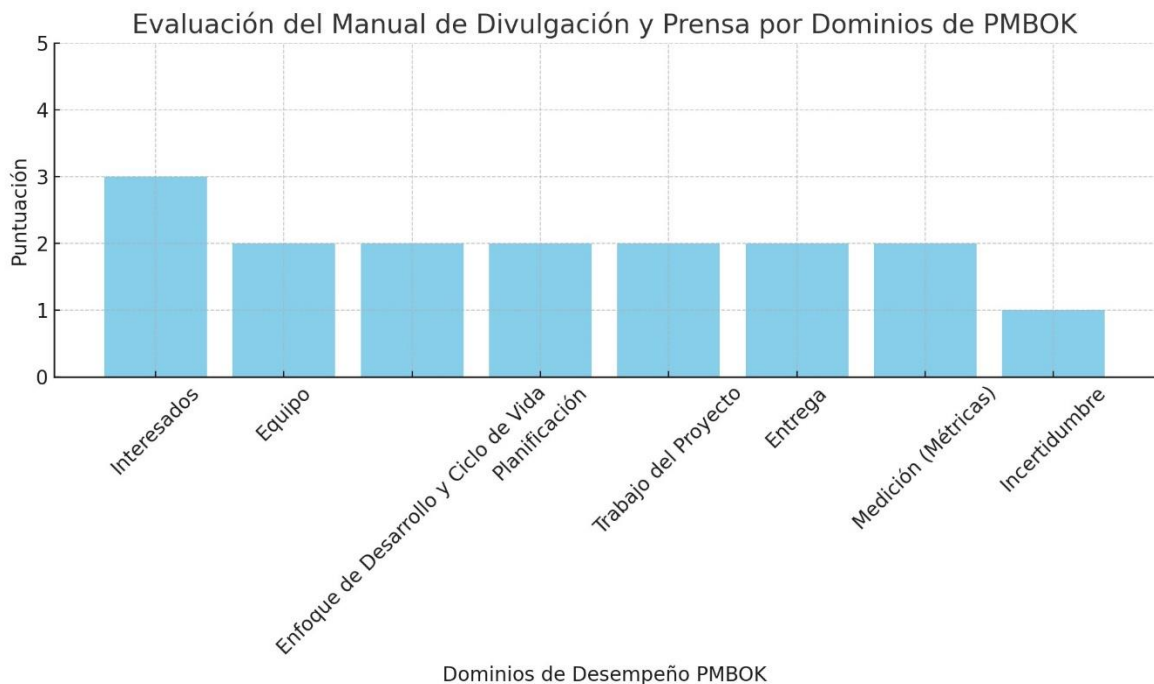
Este manual tiene una evaluación más alta en los dominios de "Interesados", "Planificación" y "Métricas" con una puntuación de 3, mientras que en otros dominios como "Equipo" e "Incertidumbre" la puntuación es de 2, indicando una influencia moderada. Esto sugiere que, aunque el manual tiene una aplicación relevante en varios dominios críticos, podría mejorar en áreas como el desarrollo del equipo y el manejo de la incertidumbre para fortalecer su contribución a la gestión de proyectos expositivos.

Evaluación del Manual Administrativo Financiero vs Dominios de Desempeño



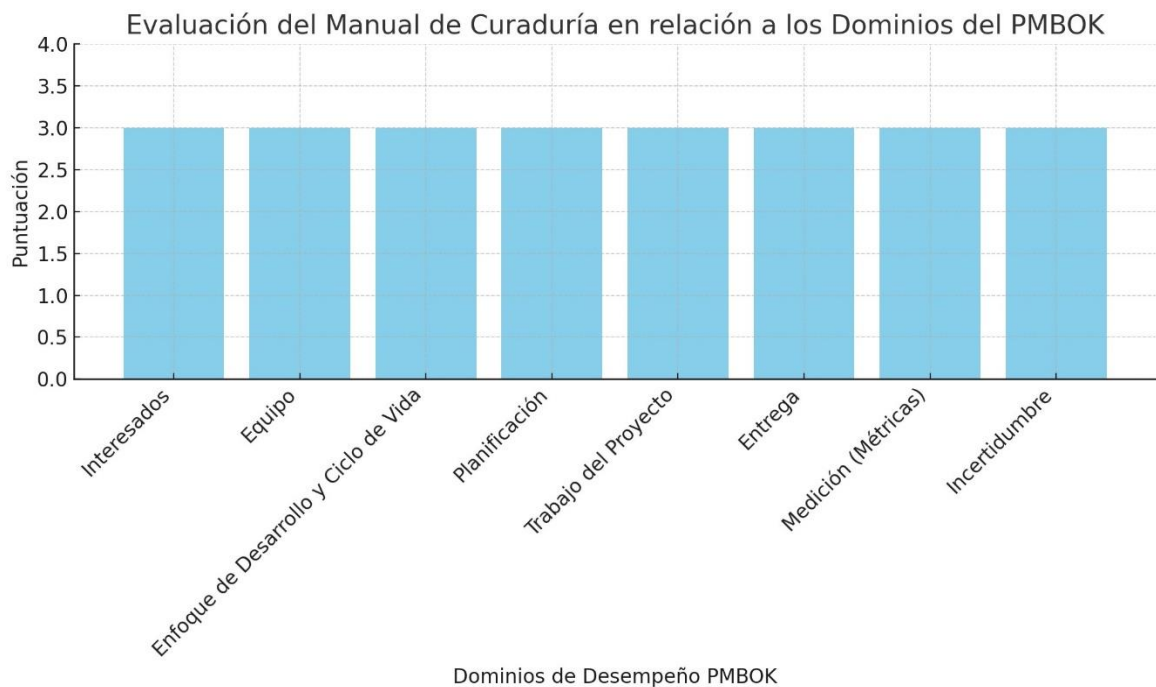
2. Manual de Divulgación y Prensa

Como se puede ver, este manual tiene una evaluación moderada en la mayoría de los dominios con una puntuación de 2, excepto en los dominios de "Interesados" y "Entrega" donde alcanza un 3, y el "Equipo" y "Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida" donde también registra un 3, indicando una influencia notable pero no completa. Esto sugiere que, aunque el manual contribuye de manera significativa en la comunicación y la divulgación, tiene áreas de mejora en términos de la integración del equipo y el manejo de la incertidumbre que son esenciales para la gestión eficaz de los proyectos expositivos en el museo.



3. Manual de Curaduría

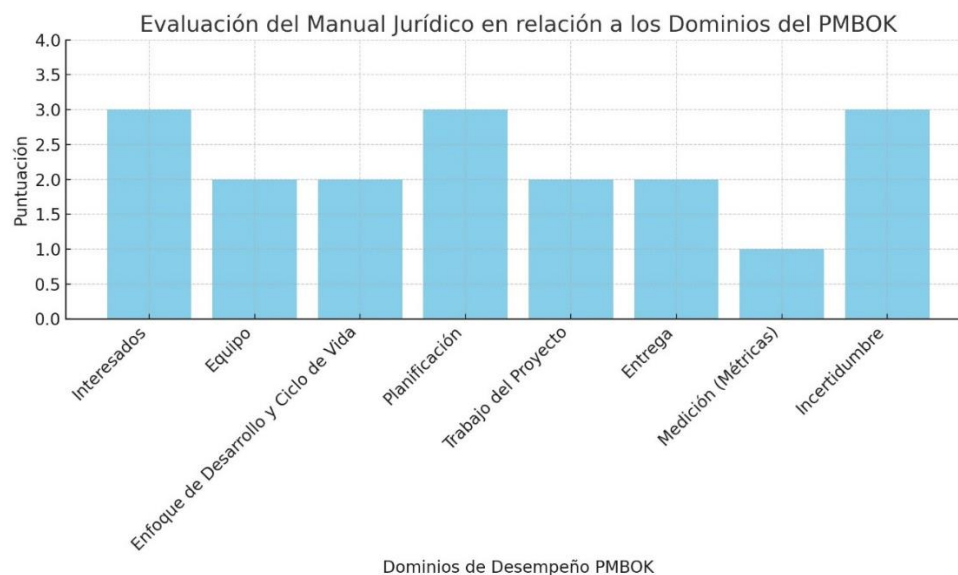
El gráfico de barras muestra cómo el Manual de Curaduría se relaciona con cada uno de los dominios del PMBOK, otorgándole una puntuación de 3 en todos ellos. Esto indica una alta influencia del manual en cada dominio, aunque no alcanza la puntuación máxima, lo cual podría sugerir que, si bien es muy relevante en múltiples aspectos de la gestión de proyectos expositivos, todavía hay margen para mejorar la integración total de este manual con algunos principios y prácticas del PMBOK



4. Manual Jurídico

El Manual Jurídico, a pesar de ser crucial en términos de cumplimiento normativo y gestión de riesgos legales para el Museo Nacional de Colombia, muestra una integración moderada con las prácticas de gestión de proyectos según el PMBOK. La variabilidad en las puntuaciones refleja que mientras algunas áreas como la planificación y la gestión de los interesados reciben una atención considerable, otras, como la medición y las métricas, son menos enfatizadas. Esto podría indicar que las prácticas legales, aunque esenciales, no siempre se traducen directamente en acciones que se alineen completamente con todos los aspectos de la gestión de proyectos, especialmente en aquellas áreas donde la conexión con los resultados tangibles del proyecto no es directa o inmediata.

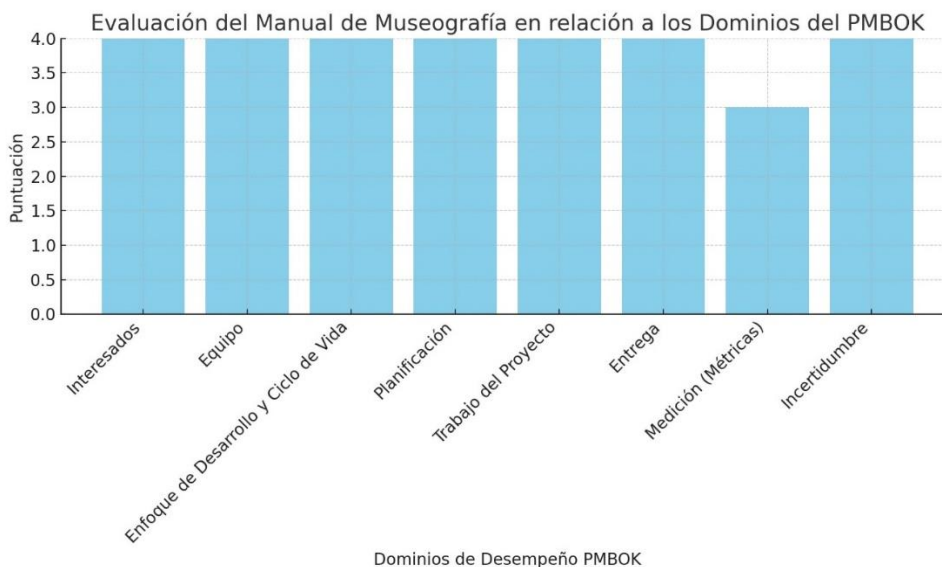
Este patrón sugiere la necesidad de una mayor integración del enfoque jurídico con los métodos de gestión de proyectos para fortalecer el soporte que el área legal puede ofrecer a lo largo de todas las fases de un proyecto expositivo, ayudando así a maximizar su eficacia y eficiencia en línea con los estándares internacionales de gestión de proyectos.



5. Manual de Museografía

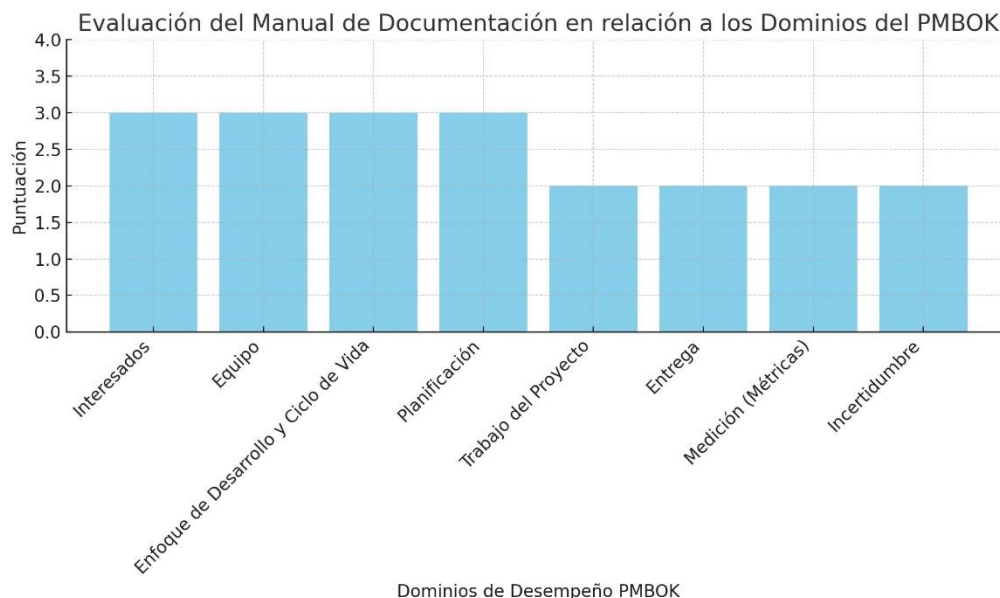
El Manual de Museografía destaca por su fuerte integración con los dominios del PMBOK, lo que refleja su papel central en la ejecución de proyectos expositivos en el Museo Nacional de Colombia. Su puntuación máxima en la mayoría de los dominios sugiere que las directrices y procedimientos descritos en este manual son altamente efectivos para guiar el desarrollo y la implementación de exposiciones, asegurando que todas las fases del proyecto estén bien estructuradas y alineadas con las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

Sin embargo, la puntuación ligeramente más baja en el dominio de "Métricas" podría indicar un área de oportunidad para mejorar la evaluación cuantitativa y la medición de resultados, lo cual es crucial para un seguimiento más detallado y para la mejora continua de los proyectos. En general, este manual demuestra ser una herramienta clave en la dirección de proyectos expositivos, con una estructura que apoya sólidamente la consecución de los objetivos del museo.



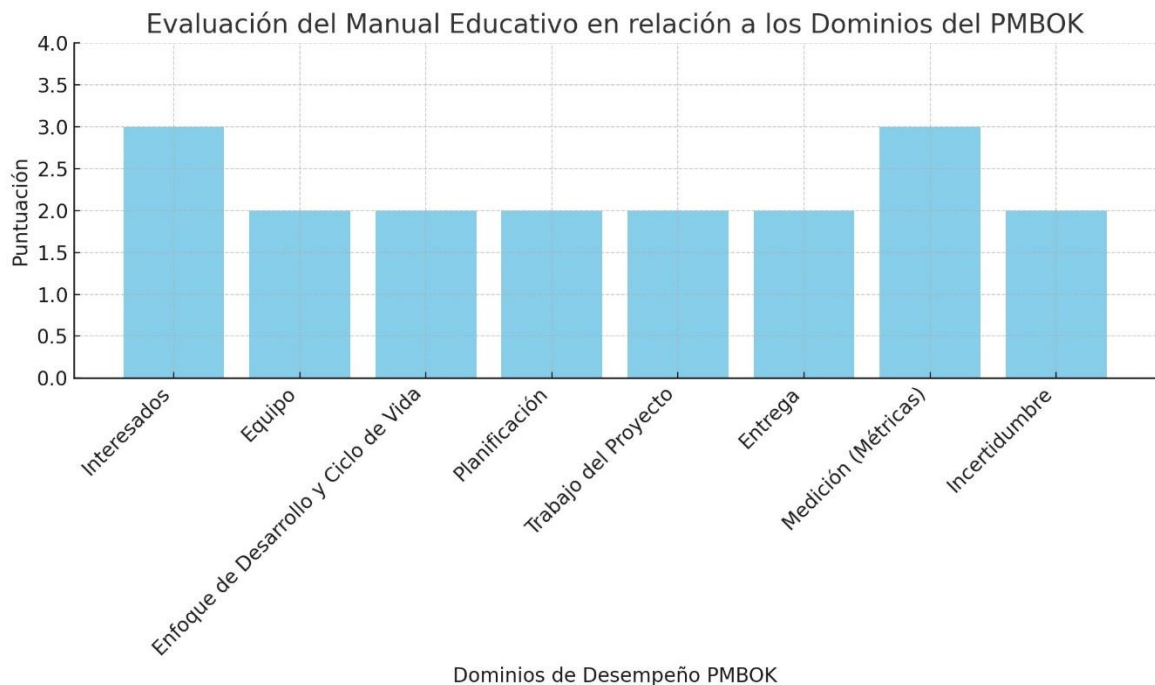
6. Manual de Documentación

El Manual de Documentación presenta un rendimiento bajo en varios dominios, especialmente en Equipo y Entrega, lo que refleja una necesidad de mejora en su integración con la gestión de proyectos expositivos. Aunque es esencial para la organización y sistematización de la información en el museo, soportando todas las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento y la conservación de registros críticos, su rol en la Planificación y la Integración de Equipo requiere fortalecimiento. Esto garantizaría que la información fluya correctamente entre los departamentos y que los datos documentados se utilicen de manera más eficaz para apoyar y mejorar la gestión de los proyectos expositivos.



7. Manual Educativo

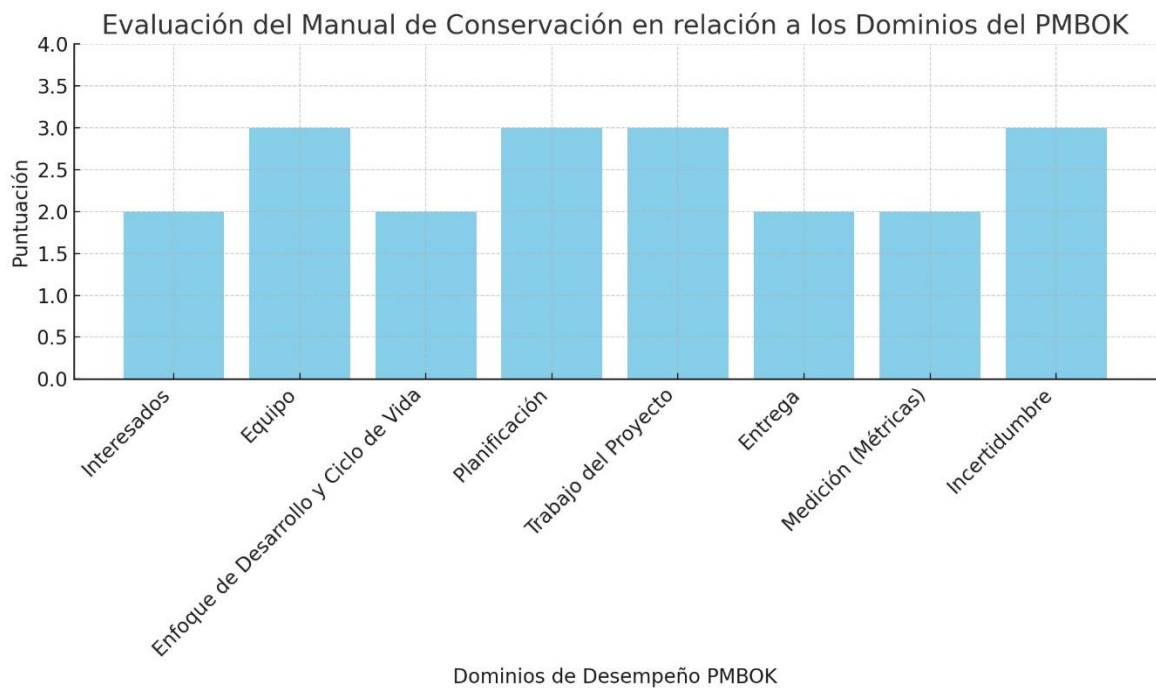
Aunque el Manual Educativo tiene un impacto limitado en algunos aspectos de la gestión de proyectos, su principal fortaleza radica en proporcionar la estructura necesaria para desarrollar programas educativos relacionados con las exposiciones, un componente vital para la misión de educación y alcance del museo. Sin embargo, hay áreas claras de mejora, particularmente en cómo se integra en la Conceptualización y Planificación de los proyectos expositivos. Esto requeriría una mayor colaboración con los curadores y diseñadores de museografía para asegurar que los elementos educativos sean considerados desde el principio. Al mejorar su integración en la Entrega y el Trabajo del Proyecto, el manual podría contribuir de manera más significativa al éxito global de los proyectos, alineando las experiencias de aprendizaje con la visión y los objetivos del museo.



8. Manual de Conservación Preventiva

El Manual de Conservación refleja una influencia moderada en varios dominios del PMBOK, con puntuaciones principalmente de 2 y 3. Esto sugiere que, si bien es esencial para el manejo adecuado de las colecciones del museo, su impacto en la dirección y gestión de proyectos expositivos es más limitado en comparación con otros manuales.

Este manual destaca en el dominio del Equipo e Incertidumbre, lo cual es crucial para garantizar que las colecciones sean preservadas en condiciones óptimas y que cualquier riesgo relacionado con su conservación sea manejado adecuadamente. Sin embargo, su integración en las fases de Planificación y Trabajo del Proyecto es moderada, lo que indica que podría haber una oportunidad para mejorar su colaboración con otras áreas del museo en el desarrollo de proyectos expositivos.



B. Anexo. Justificaciones Procedimientos

Dominio de Desempeño PMBOK	Observatorio de Públicos	Justificaciones
Dominio de los Interesados	4	El procedimiento del Observatorio de Públicos está centrado en la identificación y análisis de los intereses de los diferentes tipos de públicos, asegurando que se incluyan sus necesidades.
Dominio del Equipo	3	Involucra a profesionales designados y líderes de áreas, lo que implica un trabajo colaborativo, aunque la estructura del equipo no es el foco principal del procedimiento.
Dominio del Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	2	El procedimiento sigue un ciclo definido desde la identificación de necesidades hasta la socialización de resultados, aunque no especifica flexibilidad en el enfoque de desarrollo.
Dominio de la Planificación	4	Existe una planificación detallada que abarca desde la identificación de necesidades hasta la entrega de resultados, con una clara estructura de actividades.
Dominio del Trabajo del Proyecto	3	Se gestionan múltiples tareas, incluyendo la revisión de necesidades y el análisis de datos, pero sin un enfoque explícito en la gestión integral del proyecto.
Dominio de la Entrega	3	Los productos finales (informes, tableros, etc.) son entregables tangibles, pero el procedimiento no detalla la estrategia de implementación o entrega continua.
Dominio de la medición (Métricas)	3	Implica análisis de datos y medición de resultados, aunque no se especifican claramente métricas definidas para el rendimiento del procedimiento.
Dominio de la Incertidumbre	2	Aunque se identifican necesidades y se realiza una planificación, el procedimiento no aborda explícitamente la gestión de riesgos o incertidumbres inherentes al proceso.

Dominio de Desempeño PMBOK	Investigaciones y Curaduría de las colecciones	Justificaciones
Dominio de los Interesados	3	La curaduría incluye la participación de diversas áreas del museo, enfocándose en la comprensión y difusión del patrimonio, aunque no detalla un análisis exhaustivo de todos los interesados.
Dominio del Equipo	3	Participan varios profesionales y áreas, lo que refleja la importancia del trabajo en equipo, aunque el desarrollo del equipo como tal no es un objetivo principal del procedimiento.
Dominio del Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	3	El proceso de curaduría sigue un ciclo claro desde la investigación hasta la difusión, con cierta flexibilidad en la investigación y desarrollo de textos.
Dominio de la Planificación	4	Se planifican y documentan actividades específicas, como la elaboración de cronogramas y el plan de investigaciones, lo que refleja una sólida estructura de planificación.
Dominio del Trabajo del Proyecto	4	Se gestiona un trabajo integral que abarca desde la investigación hasta la revisión y aprobación de textos, implicando una gestión de tareas y recursos bien estructurada.
Dominio de la Entrega	4	El procedimiento culmina en la entrega de productos específicos (textos investigativos, guiones, etc.), los cuales son fundamentales para la difusión del patrimonio cultural.
Dominio de la medición (Métricas)	2	Aunque se menciona el seguimiento al cronograma de investigaciones, no se detallan métricas claras para evaluar el rendimiento o impacto de la curaduría.
Dominio de la Incertidumbre	2	El procedimiento no aborda explícitamente la gestión de riesgos o incertidumbres en el desarrollo de las investigaciones y curaduría.

Dominio de Desempeño PMBOK	Registro de Colecciones	Justificaciones
Dominio de los Interesados		Este procedimiento involucra la interacción con diversos interesados, como el grupo de Gestión Administrativa, Servicios y propietarios de los bienes, para la gestión del registro y movimientos de colecciones.
Dominio del Equipo		Requiere coordinación y trabajo conjunto entre el personal encargado de registrar los bienes, trasladarlos, y asegurar su conservación y seguimiento en el sistema.
Dominio del Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida		El procedimiento sigue un ciclo de vida definido para el registro, ingreso y seguimiento de bienes, aunque no profundiza en enfoques alternativos de desarrollo.
Dominio de la Planificación		La planificación es crucial para este procedimiento, incluyendo la elaboración de actas, reportes, y cronogramas para la gestión de los bienes, con enfoque en la precisión y seguimiento de pasos.
Dominio del Trabajo del Proyecto		Implica la ejecución de actividades claramente definidas en el manejo de los bienes del museo, desde su ingreso hasta su devolución o traslado, alineado con objetivos específicos.
Dominio de la Entrega		El proceso incluye la entrega formal de bienes, con la creación de actas y seguimiento a través de sistemas, lo que asegura que el proceso de entrega esté documentado y controlado.
Dominio de la medición (Métricas)		Aunque se realiza seguimiento, la medición de la eficacia del proceso no está ampliamente detallada ni estandarizada en términos de métricas cuantitativas.
Dominio de la Incertidumbre		Se manejan posibles eventualidades como prórrogas o movimientos externos, aunque la gestión de la incertidumbre no es el foco principal del procedimiento.

C. Anexo. Instrumento de Entrevista Semiestructurada

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

Esta encuesta forma parte de una investigación académica en el marco de los estudios de Maestría en Gerencia de Proyectos. Su objetivo es evaluar la alineación de los procedimientos y manuales del Museo Nacional con los estándares internacionales de gestión de proyectos, basados en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

* Indica que la pregunta es obligatoria

Los **procedimientos del Museo Nacional de Colombia** incluyen el **observatorio de públicos, conservación de colecciones, registro de colecciones, investigación y curaduría, administración de taquilla, montaje y desmontaje museográfico** y la **elaboración de planes educativos y culturales**. Estos aseguran que las operaciones del museo se ejecuten de manera eficiente, coordinada y alineada con sus objetivos estratégicos y culturales.

Por su parte, los **manuales del Museo Nacional** incluyen el **Manual Administrativo y Financiero, Manual de Divulgación y Prensa, Manual de Curaduría, Manual Jurídico, Manual de Museografía, Manual de Documentación, Manual Educativo**, y el **Manual de Conservación Preventiva**. Estos manuales proporcionan guías específicas para garantizar la coherencia en las distintas áreas operativas del museo.

El PMBOK, se compone de ocho dominios que permiten una visión integral de los proyectos, ayudando a gestionarlos de manera efectiva. Estos componentes de la gestión de proyectos son: **Interesados** (gestión de las expectativas y necesidades de quienes impacta el proyecto), **Equipo** (formación y liderazgo del equipo), **Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida** (definición del enfoque y fases del proyecto), **Planificación** (definición de objetivos, recursos y plazos), **Trabajo del Proyecto** (ejecución de tareas), **Entrega** (cumplimiento de los resultados esperados), **Medición (Métricas)** (evaluación del progreso y desempeño), e **Incertidumbre** (gestión de riesgos). Estos dominios proporcionan un marco flexible y adaptativo que guía la gestión de proyectos desde la planificación hasta su finalización, asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos.

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

1. Seleccione su área de trabajo. Nota: Si su área no se encuentra entre las opciones * esto significa que no cuenta con un procedimiento registrado en el SIGI. Podrá incluirla en la opción "Otra".

Marca solo un óvalo.

- Observatorio de Públicos
- Investigaciones y Curaduría de las Colecciones
- Registro de Colecciones
- Conservación de Colecciones
- Montaje y Desmontaje Museográfico
- Administración de Taquilla
- Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y Culturales
- Otro: _____

2. Tiempo de experiencia en el Museo Nacional *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Más de 6 años

Evaluación de suficiencia de los Procedimientos

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

3. **Dominio de Interesados**

*

¿Considera que los procedimientos actuales del Museo Nacional facilitan la gestión y participación de los interesados en los proyectos expositivos?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

4. **Dominio del Equipo**

*

¿En qué medida los procedimientos del Museo Nacional fomentan una gestión eficaz del equipo encargado de los proyectos expositivos?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

5. **Dominio del Desarrollo y Ciclo de Vida del Proyecto**

*

¿Los procedimientos del museo están alineados con un enfoque claro para gestionar el ciclo de vida de los proyectos expositivos?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

6. **Dominio de Planificación**

*

¿Cómo calificaría la capacidad de los procedimientos del museo para apoyar una planificación sólida y detallada de los proyectos expositivos?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

7. **Dominio del Trabajo del Proyecto**

*

¿Considera que los procedimientos actuales permiten una ejecución efectiva de las actividades del proyecto expositivo?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

8. **Dominio de la Entrega**

*

¿En qué medida los procedimientos del museo aseguran la entrega efectiva de los resultados y productos finales del proyecto expositivo?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

9. **Dominio de Medición (Métricas)**

*

¿Cómo calificaría la capacidad de los procedimientos del museo para medir el desempeño y resultados de los proyectos expositivos?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

10. **Dominio de la Incertidumbre (Riesgos)**

*

¿Los procedimientos del museo facilitan la identificación y gestión de los riesgos asociados a los proyectos expositivos?

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Moderado
- (4) Alto
- (5) Muy alto

Evaluación de Manuales de Área

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

11. ¿Considera que los manuales de su área ofrecen una guía clara y actualizada para la gestión de proyectos expositivos? *

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
 (2) Bajo
 (3) Moderado
 (4) Alto
 (5) Muy alto

12. En su experiencia, ¿los manuales de área del Museo Nacional están articulados adecuadamente entre departamentos para facilitar la gestión de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- (1) Muy bajo
 (2) Bajo
 (3) Moderado
 (4) Alto
 (5) Muy alto

Comentarios adicionales

13. ¿Tiene algún comentario adicional sobre cómo mejorar los procedimientos o manuales del museo?

23/9/24, 21:53

Reconocimiento de Procedimientos y Manuales del Museo Nacional

Gracias por participar en esta evaluación. Sus respuestas contribuirán al análisis académico sobre la gestión de proyectos en el Museo Nacional y ayudarán a identificar oportunidades de mejora en los procesos expositivos.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

D. Anexo. Resultados Entrevista Semiestructurada

Marca temporal	Seleccione su área de trabajo. Nota: Si su área no	Tiempo de experiencia en el Museo Nacional
19/09/2024 13:39:06	Administrativa	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 13:42:35	Museología	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 13:46:18	Montaje y Desmontaje Museográfico	Entre 4 y 6 años
19/09/2024 13:46:37	Museología	Menos de 1 año
19/09/2024 13:50:57	Conservación de Colecciones	Entre 4 y 6 años
19/09/2024 14:06:51	Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y C	Más de 6 años
19/09/2024 14:17:14	Producción	Menos de 1 año
19/09/2024 14:17:39	Montaje y Desmontaje Museográfico	Entre 4 y 6 años
19/09/2024 14:17:46	Elaboración y Ejecución de Planes Educativos y C	Más de 6 años
19/09/2024 14:20:12	Comunicaciones	Más de 6 años
19/09/2024 15:07:44	Producción	Menos de 1 año
19/09/2024 15:26:36	Observatorio de Públicos	Menos de 1 año
19/09/2024 16:28:26	Montaje y Desmontaje Museográfico	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 17:00:26	Investigaciones y Curaduría de las Colecciones	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 17:03:21	Administración de Taquilla	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 18:39:03	Jurídica	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 18:46:41	Comunicaciones	Entre 1 y 3 años
19/09/2024 19:27:39	Subdirección	Menos de 1 año
19/09/2024 21:03:34	Infraestructura	Entre 1 y 3 años
20/09/2024 13:06:00	Montaje y Desmontaje Museográfico	Entre 1 y 3 años

Dominio de Interesados ¿Considera que los procedimientos actuales del Museo Nacional fac	Dominio del Equipo ¿En qué medida los procedimientos del Museo Ni	Dominio del Desarrollo y Ciclo de Vida del Proyecto ¿Los procedimientos del museo están alineados d
(3) Moderado	(3) Moderado	(2) Bajo
(3) Moderado	(3) Moderado	(2) Bajo
(2) Bajo	(2) Bajo	(2) Bajo
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(1) Muy bajo
(1) Muy bajo	(3) Moderado	(1) Muy bajo
(4) Alto	(4) Alto	(3) Moderado
(3) Moderado	(3) Moderado	(4) Alto
(3) Moderado	(3) Moderado	(3) Moderado
(3) Moderado	(3) Moderado	(2) Bajo
(2) Bajo	(4) Alto	(3) Moderado
(4) Alto	(5) Muy alto	(5) Muy alto
(3) Moderado	(4) Alto	(3) Moderado
(3) Moderado	(2) Bajo	(3) Moderado
(3) Moderado	(2) Bajo	(2) Bajo
(4) Alto	(5) Muy alto	(5) Muy alto
(3) Moderado	(3) Moderado	(3) Moderado
(2) Bajo	(2) Bajo	(2) Bajo
(3) Moderado	(3) Moderado	(2) Bajo
(3) Moderado	(4) Alto	(4) Alto
(3) Moderado	(3) Moderado	(2) Bajo

Dominio de Medición (Métricas) ¿Cómo calificaría la capacidad de los procedimientos?	Dominio de la Incertidumbre (Riesgos) ¿Los procedimientos del museo facilitan la identidad?	¿Considera que los manuales de su área ofrecen?
(2) Bajo	(3) Moderado	(2) Bajo
(3) Moderado	(3) Moderado	(1) Muy bajo
(2) Bajo	(3) Moderado	(3) Moderado
(3) Moderado	(1) Muy bajo	(2) Bajo
(1) Muy bajo	(1) Muy bajo	(3) Moderado
(2) Bajo	(3) Moderado	(4) Alto
(3) Moderado	(2) Bajo	(3) Moderado
(3) Moderado	(3) Moderado	(2) Bajo
(3) Moderado	(3) Moderado	(3) Moderado
(2) Bajo	(4) Alto	(3) Moderado
(4) Alto	(4) Alto	(1) Muy bajo
(3) Moderado	(4) Alto	(4) Alto
(2) Bajo	(2) Bajo	(2) Bajo
(1) Muy bajo	(2) Bajo	(2) Bajo
(4) Alto	(5) Muy alto	(4) Alto
(3) Moderado	(2) Bajo	(2) Bajo
(3) Moderado	(2) Bajo	(2) Bajo
(2) Bajo	(4) Alto	(3) Moderado
(4) Alto	(1) Muy bajo	(1) Muy bajo
(2) Bajo	(2) Bajo	(4) Alto

Dominio de Planificación ¿Cómo calificaría la capacidad de los procedimientos?	Dominio del Trabajo del Proyecto ¿Considera que los procedimientos actuales permiten?	Dominio de la Entrega ¿En qué medida los procedimientos del museo as?
(2) Bajo	(3) Moderado	(3) Moderado
(1) Muy bajo	(1) Muy bajo	(2) Bajo
(3) Moderado	(2) Bajo	(3) Moderado
(2) Bajo	(1) Muy bajo	(1) Muy bajo
(1) Muy bajo	(3) Moderado	(2) Bajo
(4) Alto	(3) Moderado	(4) Alto
(2) Bajo	(4) Alto	(4) Alto
(2) Bajo	(2) Bajo	(2) Bajo
(2) Bajo	(3) Moderado	(3) Moderado
(3) Moderado	(3) Moderado	(3) Moderado
(5) Muy alto	(4) Alto	(4) Alto
(4) Alto	(3) Moderado	(4) Alto
(3) Moderado	(4) Alto	(4) Alto
(2) Bajo	(3) Moderado	(2) Bajo
(4) Alto	(5) Muy alto	(5) Muy alto
(2) Bajo	(3) Moderado	(2) Bajo
(3) Moderado	(3) Moderado	(3) Moderado
(3) Moderado	(3) Moderado	(4) Alto
(4) Alto	(4) Alto	(4) Alto
(3) Moderado	(4) Alto	(4) Alto

En su experiencia, ¿los manuales de área del Mus... ¿Tiene algún comentario adicional sobre cómo mejorar los procedimientos c	
(2) Bajo	
(2) Bajo	En la penúltima pregunta que se referencia a los manuales de mi área puse b
(3) Moderado	Se deben simplificar los procesos para que haya mayor ejecución y menos pl
(1) Muy bajo	En lo personal considero que es necesario articular los departamentos, trabaj
(2) Bajo	Se deben replantear de acuerdo a los nuevos lineamientos y misionalidad del
(2) Bajo	No, muchas gracias, muy amables y muy formales
(2) Bajo	Los procedimientos tienen que ser simples y de dominio de todos los integrar
(3) Moderado	n.a
(2) Bajo	Socializarlos
(1) Muy bajo	Los manuales que existen no responden a la realidad actual del Museo Nacio
(3) Moderado	
(2) Bajo	Es importante realizar un proceso de comunicación al inicio de un contrato (o
(3) Moderado	Deben incorporar la creación del área de producción y su rol en la planeación,
(2) Bajo	
(4) Alto	
(2) Bajo	
(2) Bajo	Se necesitan procesos menos rígidos pero sobre todo más completos sobre c
(2) Bajo	Es necesario validar la interoperabilidad entre los procedimientos, ya que estc
(1) Muy bajo	
(3) Moderado	Hacer un manual integral contemplando todas las áreas y clarificando alcan