



## Diagrama del Proceso de Planificación: <sup>(64)</sup>



64 Las ideas para el diseño del diagrama y parte de los contenidos de los respectivos pasos, están basados en Davies, S.: "Producing a Forward Plan, MGC Guidelines for Good Practice" Museums and Galleries Commission (MGC), London, UK, 1996.

## ALCANZANDO NUESTRA META

Si las líneas de acción propuestas para un museo sostenible requieren de una reorganización interna, de ampliación de programas y del establecimiento de responsabilidades, no cabe duda que en su conjunto impliquen un cambio de actitud y re-definición del trabajo que el museo realiza como institución sin fines de lucro, al servicio de la sociedad.

Desde luego, por más atractiva que sea la propuesta del museo sostenible, ningún museo contemplaría modificar la manera que realiza su trabajo actual, sin investigar y definir la utilidad que podría tener frente a las realidades de su propia temática y de su(s) comunidad(es). Todo museo ha tenido alguna experiencia en intentar repetir el éxito de otra institución a través de la implementación de un programa similar desarrollado en otra región o en el extranjero. Los éxitos relativos y los fracasos de estos intentos unidos a las serias responsabilidades del trabajo en un museo, conllevan una actitud cautelosa con respecto al cambio.

Por ello recomendamos a los museos interesados, adaptar nuestra propuesta a su propio contexto de acuerdo a las necesidades y realidades de cada uno, a fin de que respondan lo mejor posible a las situaciones y demandas locales.

Sin embargo, insistimos en que –el museo interesado- siempre debe mantener en mente que la propuesta de cambios y ajustes de su actual gestión museológica es con el propósito de generar la sostenibilidad del museo y de su entorno al obtener los siguientes resultados:

- generar ingresos e incrementar recursos para el museo, que permitan realizar eficientemente su labor,
- producir un incremento en la visitación del museo, haciendo que el mensaje del museo llegue a una mayor audiencia,

- poner en valor los recursos patrimoniales, propiciando su preservación, recuperación y usufructo responsable, por medio de la creación de productos culturales,
- producir en el público un mayor impacto y significativas experiencias, por medio de la oferta de servicios y productos culturales, llevados a cabo en forma conjunta por el museo y la comunidad,
- generar ingresos y beneficios a los miembros de la comunidad que les permita un incremento en su calidad de vida, posibilitando el desarrollo local.

Consideramos que la forma adecuada de hacerlo es a través de la elaboración de un Plan Estratégico Museológico, ya que ésta es una eficaz herramienta que ayuda a identificar lo que es importante como resultado de un proceso de análisis crítico y profundo de lo que se desea y los medios que se tienen para llevar a cabo la acción, apoyándose en la toma de decisiones informadas dentro de los parámetros que son razonables para la institución.

## **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Como proceso previo a la elaboración de un Plan Estratégico los miembros de la institución deben haber leído y discutido el documento “Un Museo Sostenible” y en términos generales acordar con la propuesta teórico-metodológica, como con las líneas de acción para la implementación de dicha propuesta.

De manera simple y directa nuestro Plan Estratégico es un proceso de planificación que le permitirá ir de la situación actual de su museo hasta llegar a transformarse en un museo sostenible.

Es decir, el Plan expresa la dirección que el museo debe tomar, identifica los objetivos y metas que ayudarán en la redirección y creación de diferentes acciones mediante la adecuación de las habilidades, recursos y contactos que la institución posee (y las cuales sub-utiliza o no es consciente de su existencia).

La planificación expresada en el Plan puede abarcar un período de 1 a 5 años, aunque recomendamos planificar a 3 años plazo, debido a que es un espacio de tiempo suficiente para que el museo pueda implementar y consolidar los cambios necesarios para su transformación en un museo sostenible.

Debido a su importancia estratégica, todos los miembros de la institución deberán participar de la formulación del Plan ya que la creación de nuevas acciones en relación con miembros de la comunidad y el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas, exigirá al personal (permanente y voluntario) la asunción de nuevas tareas y responsabilidades.

El proceso de planificación: ver diagrama en página 138

### **Paso 1: Análisis de Situación (¿Dónde estamos?)**

La tarea del Análisis de Situación busca generar información acerca de la situación actual y las circunstancias en las cuales opera el museo. Para ello se debe examinar el ambiente en que la institución se desenvuelve; así como identificar y explorar los factores que afectan su desempeño.

El conocimiento y evaluación de las condiciones actuales e históricas de su museo y de su entorno, como su estructura interna y la forma de organizar su trabajo, es una parte fundamental para integrar en forma exitosa las propuestas del museo sostenible.

Todo museo desarrolla sus actividades y programas dentro de un marco conformado por cuatro condiciones: social, profesional, histórica y estructural. <sup>(65)</sup>

Social: se refiere al entorno social al que sirve o servirá el museo en el futuro, contempla las necesidades, expectativas y características del medio, entre otros factores. Para ello se debe disponer de la información mas amplia posible sobre el entorno social- a nivel regional y nacional- (por ej. puede determinarse la demografía, el nivel de educación, salud, composición étnica y poder adquisitivo). También se considera aquí información sobre el público potencial (sector educativo, académico, turístico, entre otros); y por último (pero fundamental) el entorno social restringido del museo, o sea la comunidad donde este se ubica.

Profesional: se refiere a la oferta de servicios profesionales, el marco profesional y técnico a nivel nacional y regional y cuáles son los servicios accesibles que existen en museos y áreas relacionadas que brinda el medio donde se desenvuelve el museo, como las ofertas del entorno. También deben contemplarse la existencia de asociaciones profesionales a nivel interno, como representaciones nacionales de organizaciones internacionales.

Histórica: se refiere al desarrollo del museo en su devenir, cambios que ha experimentado en su misión y visión. Principalmente la historia y trayectoria del museo. Cuándo, cómo y porqué fue fundado; origen de la colección y los principales cambios acaecidos a través del tiempo. Si hacemos esto en forma rigurosa, tomando en cuenta los cambios ocurridos a nivel económico, social y cultural, podremos ver como la institución se ha ido adaptando a dichos cambios y como estos han afectado su misión y políticas (aunque estas sigan siendo las mismas desde su creación).

---

<sup>65</sup> Tomado de: Lecture de Peter vanMensch, curso Theoretical Museology, en la Reinwardt Academy, Ámsterdam, Países Bajos, 1997. Apuntes de clases de Sigfrido Jiménez.

Estructural: se refiere a su dependencia institucional -si es estatal, privado o mixto <sup>(66)</sup>, sus limitaciones y posibilidades y las relaciones internas que se establecen. También se considera aquí las características de la sede y las estructuras descentralizadas (si las tiene), el tipo de administración, como el personal con el que cuenta (profesional, técnico, misceláneo, voluntarios, entre otros).

La condición estructural de los museos que dependen de instancias gubernamentales a nivel nacional o de gobiernos locales (que son la mayoría) son, como hemos visto, particularmente sensible a los vaivenes de las políticas socio-económicas y culturales del estado; por ello son también los museos que mas trabas administrativas tienen y eso repercute en una menor flexibilidad para el cambio. <sup>(67)</sup>

Métodos para el Análisis de Situación:

Existen varios métodos que pueden ser utilizados para evaluar las diversas situaciones que nos ayuden a vislumbrar nuevas posibilidades y oportunidades al interior de nuestra institución y en el exterior.

Auditoria de las facilidades del museo: este es un método sistemático de descripción de las operaciones de la institución. En el entran aspectos tales como: la ubicación del museo (localización, edificio, acceso, parqueo, alrededores, etc.), el personal (cantidad, habilidades, experiencia, conocimientos), la colección (singularidad, políticas, conservación, etc.),

66 El Instituto Latinoamérica de Museos (ILAM) propone la siguiente clasificación según su dependencia institucional:

Museos estatales: Que pertenecen, son financiados o administrados por instituciones de carácter estatal. Entre ellas podemos mencionar ministerios o secretarías, institutos nacionales, entidades autónomas y semi-autónomas del Estado, gobiernos provinciales, municipalidades, alcaldías y entidades educativas del Estado (escuelas, colegios, universidades, entre otros).

Museos privados: Son aquellas instituciones que no reciben subsidio estatal. Pertenecen a sociedades, fundaciones, asociaciones, instituciones educativas (escuelas, colegios, universidades), instituciones religiosas, cooperativas y personas naturales.

Museos mixtos: Instituciones en cuya administración y financiamiento se da la coparticipación del Estado y entidades privadas en sus diferentes formas. ILAM: "Propuesta Clasificatoria de Instituciones Museológicas", 2001, Sitio Web: [www.ilam.org](http://www.ilam.org)

67 En: Varela, Ximena y Jiménez, Sigfrido (2003)

la comunicación (publicidad, publicaciones, relaciones públicas, etc.), las finanzas (principales fuentes de financiamiento, recursos externos, entradas, etc.) los servicios que el museo ofrece a sus visitantes (exhibiciones, actividades educativas, conferencias, eventos, etc.); por último es importante saber si se dispone de información sobre los visitantes (número de visitantes, estudios de público, evaluación de exhibiciones, entre otros).

Análisis de las fortalezas y debilidades organizacionales: este es un análisis pormenorizado de nosotros mismos y de nuestras capacidades como institución y de lo que estas posibilitan o limitan en términos del plan que queremos llevar a cabo. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que están bajo nuestro control, son cosas que se están haciendo y deben ser mejoradas. En este análisis debemos tratar de ser lo mas auto-críticos posibles, tratando de evaluar nuestros servicios desde el punto de vista del usuario (tanto del público que visita el museo como del que no lo visita).

Análisis de las oportunidades y amenazas: es importante hacer notar que a pesar de que las amenazas y oportunidades del medio externo están mas allá del control inmediato del museo, son cosas que pasan alrededor y que pueden ser aprovechadas o evitadas. Se ha de reflexionar acerca de las noticias pertinentes que han salido recientemente, ya sea local, regional o internacional. Recuerde que entre más entendamos los desarrollos externos mas nos adecuamos a ellos y luchamos menos contra ellos. (Ver: Líneas de acción: Respondiendo a las demandas y ofertas del entorno)

Análisis de los recursos patrimoniales: este análisis es prioritario ya que a través de él podremos establecer la relación entre la temática y la colección (que el museo preserva) y el patrimonio integral que comprende a dicha temática y colección, pudiendo detectar los recursos patrimoniales que podrían ser de nuestro interés. Así estaremos en capacidad para proceder a la puesta en valor de dichos recursos patrimoniales.



Análisis de recursos de la comunidad: este análisis es fundamental, pues como hemos establecido en la propuesta, la sostenibilidad del museo se basa (en gran medida) en el establecimiento de una alianza con sectores de la comunidad relacionados con la temática del museo e interesados en ofrecer productos y servicios conjuntamente con el museo. (Ver: Líneas de acción: Trabajando con la comunidad como socia y aliada)

Durante el proceso de Análisis de Situación no existen respuestas correctas o incorrectas, es simplemente un proceso de recolección de información (pero imprescindible para el desarrollo de los pasos posteriores) y una muy buena oportunidad para los miembros de discutir y reflexionar acerca de la situación de su institución.

## **Paso 2: Análisis de los Objetivos (¿Dónde queremos estar?)**

Este segundo paso ayudará a los miembros de la institución a pensar cómo sería la situación interna y las relaciones con el entorno -como lo establecen las líneas de acción del Museo Sostenible- si todas las cosas fueran positivas. En esencia se trata de imaginar la mejor situación y luego compararla con la realidad para poder decidir cuales han de ser los objetivos que constituirán o construirán el futuro. Para ello deberán desarrollar o redefinir la misión para el futuro y los pasos para llevarla a cabo, así como establecer un marco de referencia dentro del cual se han de alcanzar los objetivos y cumplir la misión de la institución.

Desarrollar una visión compartida de la misión futura de su institución, su propósito y objetivos básicos, es una parte crítica de la planificación estratégica del museo sostenible.

Debemos empezar por evaluar la misión y los objetivos del museo, ya que cualquiera que sea el estado de estos documentos, merecen revisarse y actualizarse para poder establecer

los cambios y adaptaciones necesarias en nuestras funciones que nos permitan crear los mecanismos con los cuales desarrollar una nueva relación con la comunidad, ya que se utilizarán como referencia primaria para la selección de proyectos y actividades realizadas o incentivadas por el museo.

Si los sectores o miembros de la comunidad no entienden ni comparten la misión y los objetivos del museo, ni se les dá la oportunidad de apropiarse de esta información, serán pocas las posibilidades de establecer proyectos productivos que mantengan una estrecha relación con el museo y que nos permitan el desarrollo de recursos y un impacto positivo en la preservación del patrimonio.

#### Clarificación de la Misión:

En general las organizaciones sin fines de lucro, establecen una Visión y una Misión, aunque la mayoría de los museos combinan la visión y misión en una sola frase.

La Visión es una afirmación, una proposición que establece lo que la institución desea llegar a ser. La imagen que surge de la visión debe ser relevante, creíble, práctica, no debe ser ambigua y además debe inspirar. La Misión es una declaración que expone porqué existe el museo, y que és básicamente lo que intenta conseguir.

La misión debe contestar las siguientes preguntas:

“Por qué existimos (finalidad)

En qué creemos (valores)

Qué deseamos conseguir (objetivos)

Qué hacemos (función)

Para quién lo hacemos (audiencia / interesados)”

En síntesis, la Misión pone de manera explícita el carácter único y el propósito de su museo.

### Establecimiento de Objetivos:

La fijación de Objetivos es uno de los pasos más importantes en la elaboración del Plan.

“Una buena forma de comenzar a pensar en sus objetivos es tomar su misión y pensar en los valores que la animan. ¿Busca equidad, exclusividad, calidad, accesibilidad? Muchas veces hay que elegir graduaciones de todas esas cosas. ¿Hasta donde está dispuesto a llegar? ¿A qué cosas no está dispuesto a renunciar?

Una vez que tenga claro el marco normativo que afecta su plan es que puede comenzar a pensar en las necesidades que ha de satisfacer. Muchas veces en la práctica, el proceso se da a la inversa, lo cual crea todo tipo de problemas futuros.”<sup>(68)</sup>

Los Objetivos son, ni más ni menos, que los resultados que usted desea lograr para alcanzar el éxito en la realización de la Misión propuesta. En consecuencia los Objetivos se siguen del Análisis de Situación que ya se ha realizado, pues nadie puede lograr sus objetivos, ni cumplir su misión, si no conoce las condiciones internas y externas para hacerlo. Tenga en cuenta que los Objetivos deben basarse, en primera instancia, en las capacidades y recursos que posee la institución.

En la formulación de cada uno de los Objetivos se debe responder a la siguiente pregunta: ¿qué debería estar tratando su museo de lograr en esta situación? Recuerde que un museo sostenible opera permanentemente relacionado con el entorno (el patrimonio y la comunidad)

---

<sup>68</sup> Varela, Ximena: Material de lectura del Curso “Desarrollo de Recursos para Instituciones Culturales: El Plan de Acción”. Curso ofrecido conjuntamente por el PdM de la Universidad Nacional y el ILAM, Costa Rica, 2001.

estableciendo una doble situación de impacto y dependencia. Por lo tanto la situación a la que el Objetivo va a dar respuesta debe considerarse siempre tomando en cuenta tanto las necesidades y beneficios del museo, como los efectos producidos en el entorno.

Una vez que ha logrado establecer una lista de los Objetivos, ordénelos en grupo de acuerdo con las áreas a las que hacen referencia, de esta manera el Plan final será coherente y consistente, así como comprensivo y no un conjunto desordenado de actividades diversas de las cuales puede que resulte algo.

Concéntrese en aquellos Objetivos que están más relacionados con los aspectos de la Misión. Siempre debe tomar en cuenta que concentrarse en demasiados objetivos puede hacer que los recursos se dispersen y en consecuencia se haga difícil alcanzar la meta.

### **Paso 3: Análisis Estratégico (¿Cómo llegamos a nuestra meta?)**

En este paso lo que se hace es traducir los Objetivos en términos de estrategias y tareas operativas, estableciendo prioridades y actividades y distribución de recursos de la mejor manera para alcanzar la meta propuesta.

El método utilizado para el análisis estratégico se lo conoce como “marco lógico”. Este es un instrumento ampliamente utilizado por organizaciones de desarrollo para la elaboración, ejecución y monitoreo de proyectos. El “marco lógico” lo ayudará a definir los problemas, los cambios necesarios y las acciones que se deben implementar para lograrlo.

Si los sectores o miembros de la comunidad, no entienden ni comparten la misión y los objetivos del museo, ni se les dá la oportunidad de apropiarse de esta información, serán pocas las posibilidades de establecer proyectos productivos que mantengan una estrecha relación con el museo, y que nos permitan el desarrollo de recursos y un impacto positivo en la preservación del patrimonio.

Los elementos que integran el “marco lógico” son:

- Objetivo de desarrollo
- Objetivos inmediatos
- Estrategias
- Tareas
- Recursos
- Indicadores verificables
- Precondiciones

Los objetivos de desarrollo y objetivos inmediatos:

Los Objetivos ya se han establecido en el paso anterior, sin embargo, podemos señalar que el Objetivo de desarrollo es la meta más amplia; primero se debe discutir el problema que éste presenta y segundo, convertirlo en propuesta de soluciones (los objetivos inmediatos). Los Objetivos inmediatos son los resultados que se desean lograr. Se identifican los objetivos por “lluvias de ideas”, pero su formulación requiere de datos. Los objetivos inmediatos son específicos, medibles, realistas y ubicados en el tiempo (dónde, cuándo, quiénes, período...). Cada uno de estos objetivos ha de ser desmenuzado en términos de estrategias y tareas (o actividades). A cada tarea se le asignan los recursos correspondientes.

Las Estrategias: son los medios para lograr los objetivos inmediatos. Piense en las diferentes formas en que puede alcanzar su objetivo, ya sea mediante las formas alternativas que proponen las líneas de acción del museo sostenible o de la manera tradicional (pero deshágase de aquellas estrategias que consumen sus recursos y que han demostrado tener poca efectividad). Asegúrese de involucrar a la mayor cantidad de gente posible, no sólo al

personal permanente del museo sino a recursos provenientes de alianzas estratégicas con otras instituciones y recursos de la comunidad, ya que ésta es una de nuestras grandes fortalezas.

Las Tareas: son las actividades necesarias y suficientes para llevar a cabo las estrategias. Cada estrategia consistirá en una serie de tareas concretas a cargo de personas específicas con los recursos necesarios. En la ejecución de las tareas siempre esté abierto a otras opciones, no se deshaga de la estrategia por falta de recursos en la etapa inicial.

Los Recursos: son el personal, el financiero, los equipos y materiales, la información y las facilidades a disposición. Comience por identificar lo que necesita para llevar a cabo todas las tareas, los recursos que tiene y los que espera tener; luego puede pensar en cómo resolver los faltantes. En este momento el haber identificado las debilidades, las fortalezas, los aspectos financieros y la información sobre la Auditoría de las Facilidades (paso 1) serán de gran ayuda. Es recomendable al asignar los recursos, el indicar los costos aproximados de éstos, ya que esto le ayudará en la elaboración de un presupuesto realista.

Los Indicadores Verificables: son los medios para medir el desempeño de las acciones emprendidas. Los indicadores (así como los medios de su verificación) son importantes, ya que son los aspectos medibles de cada tarea y estrategia, y tomados en conjunto, proveen una manera de medir el progreso en el alcance de los objetivos.

Las Precondiciones: son situaciones / condiciones relevantes e importantes que son necesarias para resolver con éxito el objetivo propuesto, pero que están fuera de su control. Las debe ordenar según su importancia y monitorear las más “críticas”. En este momento, para poder detectar correctamente las precondiciones es fundamental haber realizado un

detallado análisis de las situaciones del entorno y del medio exterior que pudieran afectar el desarrollo de los objetivos.

Para una mejor planificación se recomienda trabajar los elementos anteriormente descritos en una matriz. Lo ideal es trabajar cada Objetivo Inmediato por separado, y luego reunirlos en una matriz general. Matriz del “marco lógico”:

<b>Elementos</b>	<b>Indicadores Verificables</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Precondiciones</b>
<b>Objetivo de Desarrollo</b>			
<b>Objetivo Inmediato</b>			
<b>Estrategias</b>			
<b>Tareas</b>			
<b>Recursos</b>			

Por último –pero imprescindible- el Plan debe contemplar los apartados de Presupuesto y Cronograma. El presupuesto le brinda una idea de los ingresos seguros (con los que sabe que cuenta) y los gastos para un período de un año. La posible diferencia entre los ingresos seguros y los nuevos gastos de las estrategias, ha de ser resuelta mediante la obtención de recursos. Es básico para ello, tener identificadas posibles fuentes de financiamiento adicionales, ya sea en términos de apoyo o de efectivo. Si no se logran recaudar los fondos suficientes será necesario retrasar la implementación de la estrategia, o revisar el plan de trabajo.



**Lo que nunca, nunca debe hacer, es iniciar el desarrollo de una estrategia, sobre todo si ésta involucra a miembros de la comunidad, sin estar seguro de que pueda responder a las expectativas creadas.**

#### **Paso 4: Evaluación permanente (¿Estamos en el camino correcto?)**

La evaluación provee al museo con medios para medir el éxito y el fracaso de las acciones emprendidas, permite hacer una revisión si se está en el camino correcto. Por ello es importante que en el proceso de planificación estratégica todos los involucrados estén de acuerdo en cual será la forma de tasar el éxito o el fracaso en la consecución de los objetivos. Para ello se deben establecer parámetros claros y éstos deben ser expresados de manera cuantitativa ya que si bien los términos descriptivos pueden ser útiles, son difíciles de medir.

Pero además de medir los avances en el desarrollo del plan estratégico, es imprescindible llevar a cabo una evaluación anual de nuestro desempeño tanto a nivel museológico y económico, como nuestro impacto a nivel social y patrimonial.

Sabemos que existe el temor lógico a todo proceso de evaluación que para muchas personas es sinónimo de examen, inspección o control más que de información, retroalimentación y beneficio propio. Ante todo debemos evitar convertir la evaluación en un ejercicio de justificación de nuestro desempeño institucional; ya que la idea no es esa, sino, hacer uso de la evaluación como una verdadera herramienta de trabajo interno, que nos permita medir nuestro desempeño para poder tomar las medidas correctivas necesarias y así poder desarrollar con éxito, las propuestas del museo sostenible.