

# Planeación estratégica básica para museos

ISBN 978-958-753-167-1



**Pf**  
**m** Programa  
Fortalecimiento  
de Museos



MINCULTURA



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

*Los museos tienen un enorme potencial para satisfacer las necesidades de sus públicos a través del tiempo, para ayudar al desarrollo de su comunidad y fortalecer la cultura y la identidad.*

*Al terminar de estudiar esta cartilla, revisando cuidadosamente los ejemplos y practicando sus ejercicios, podrá tener la versión preliminar un Plan de Acción que guíe las actividades y el desarrollo de su entidad museal.*



## *A manera de* **Introducción**

El público del Museo de Río Negro gusta de asistir los domingos a la sala de exposición a conocer la historia de su río.

Encuentran allí fotografías de antiguas embarcaciones a vapor y de grandes ruedas de paletas que surcaban el río arriba y abajo, llevando y trayendo mercancías y pasajeros entre los puertos ribereños.

A veces el museo consigue un artesano del pueblo que hace modelos a escala de estos barcos y los exhibe en sus salas, cosa que alegra mucho al público de todas las edades.

Sin embargo, hace dos meses que la gente llega al museo los domingos y encuentra sus puertas cerradas; hay dificultades presupuestales. El público, con dolor, deja de incluir la visita al museo como parte del plan dominguero y busca –cada vez más- otras alternativas de disfrute cultural.

Pero este plan les hace falta: se aprendía tanto sobre el pueblo, sobre su historia, sobre la vida diaria; y los antiguos visitantes se preguntan: ¿Desaparecerá nuestro museo?

Es claro como el Museo del Río Negro aporta a su comunidad conocimientos que fortalecen su identidad. Pero si carece de una estrategia que le permita ofrecer sus servicios durante todo el año, se verá obligado a cerrar y abrir sus puertas dependiendo de cómo resuelve sus sostenibilidad.

**¿POR QUÉ SUCEDE ESTO EN UN MUSEO?** Es un círculo vicioso: el museo cierra durante dos semanas, mientras consigue recursos para abrir de nuevo sus puertas. Pero la gente se decepciona y no vuelve; dejarán de visitarlo y, sin público, el museo pierde su razón de ser. Al final la gente lo olvidará, nadie lo recordará ni notará su ausencia.

Tal como se expresa al principio, los museos tienen enormes potenciales para fortalecer la cultura y la identidad local de sus territorios. Esta concepción es parte de la nueva museología. Para ejercer esta importante labor de fortalecimiento y crecimiento cultural el museo debe tener objetivos y estrategias claramente delineadas.

**PLANEAR ACTIVIDADES...** Esto que puede parecerle difícil y muy lejano de sus posibilidades en realidad no lo es: recuerde la última muestra que exhibió en su museo. Seguro que hizo una pequeña planeación para lograrlo. Piense en la muestra que prepara hoy para dentro de cinco meses, y observe esto:

Se traza el objetivo de hacer esta muestra porque le interesa, porque sabe que a su público le gustaría la propuesta. Después de establecer en su equipo de trabajo la idea de la muestra, exploran juntos las posibilidades reales que tiene el museo para acopiar las piezas.

**Primero** ¿Tiene el museo en su colección las piezas que conforman la exhibición? Seguro que se ha preguntado esto. ¿Existen colecciones en el municipio que el museo pueda pedir en préstamo o en cesión? Si no existen, ¿Dónde conseguirlas? ¿Cómo encontrarlas?. Probablemente pide usted a sus colaboradores una investigación preliminar.

Aparecen en esta investigación algunas necesidades: pedir prestadas las piezas; pagar alquiler por ellas; buscarlas en otras ciudades; si están en otras ciudades diseñar el mecanismo para traerlas; ¿Cuántos días vamos a tenerlas? ¿Cuánto vale el préstamo? ¿Cuánto vale el transporte desde otras ciudades? etc... Todas estas acciones requieren inversión de tiempo, de dinero o de ambos.

Se dedica entonces el equipo del museo a resolver los pasos sucesivos que debe cumplir para lograr su exposición:

#### ESTOS PASOS SUCESIVOS CONSTITUYEN UN PROCESO DE PLANEACIÓN:

1. Pensar la muestra, esto es, crear la propuesta, conversarla con el equipo de trabajo; indagar el interés del público sobre ese tema.
2. Realizar la investigación para elaborar la historia que contará la exposición, es decir realizar el guión museológico y museográfico.
3. Buscar las piezas ¿Las tiene el museo? ¿No las tiene? ¿Dónde conseguirlas?...

4. De acuerdo con las necesidades ¿Tiene presupuesto para los gastos que la muestra requiere? profesionales, seguros, transportes, embalaje, montaje, almacenamiento, comunicación, entre otros.
5. Algunos coleccionistas son personas, otros serán instituciones. A estos se les proponen alianzas o convenios. A otros habrá que pagarles.
6. Ubicadas las piezas buscar la forma de traerlas al museo, definir el transporte, sus costos...
7. Asignar un presupuesto y diseñar un plan de gastos y un flujo de caja menor.
8. Definidas las fechas se establecen los tiempos para las piezas informativas y comunicativas, promociones, afiches, programas, piezas informativas.
9. Acordar y definir las fechas para transporte, llegada, curaduría, y fechas para la muestra
10. Preparar los servicios educativos que se ofrecerán y que tendrán relación con la muestra (ver cartilla educativa)
11. Cuando ya estén las piezas en el museo, realizar el montaje
12. Quince días antes publicar y distribuir las piezas comunicativas (entre ellas el afiche).
13. Abrir las puertas y recibir al público que quiere ver la exposición.
14. Terminada la muestra desmontar las piezas.

15. Embalar las piezas y enviarlas a sus dueños o a su lugar de almacenamiento en el museo.
16. Resolver todos los pagos de cierre del proyecto.

Observe usted que son formas de **planear** actividades; esto es el proceso de planeación para una exposición.

Más, volviendo a nuestro ejemplo, para sostener el servicio al público, para mantener las puertas abiertas y el interés del público, un museo debe planear sus acciones a largo plazo.

**PLANEAR EL FUTURO...** No puede actuarse de domingo en domingo porque las acciones de gestión –ya lo vimos en el ejemplo– requieren plazos amplios. Por ejemplo, no pueden traerse piezas de otros municipios en solo un fin de semana. Son actividades que revisten dificultades y que no dependen solamente del museo.

La planeación de acciones a largo plazo es lo que llamamos **planeación estratégica**. Gran parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar pues les proporcionan un marco de referencia para su accionar, y –por supuesto– para alcanzar sus objetivos.

Retomemos el ejemplo anterior: una vez creada la propuesta, conversada con el equipo de trabajo y definida como viable, es decir, decidido que puede hacerse la muestra, la primera acción es establecer el objetivo, el propósito: realizar en el





museo una muestra de 35 cámaras fotográficas antiguas, porque el público gusta mucho de la fotografía y tenemos coleccionistas de cámaras en el municipio.

La segunda acción se dirige a lograr el objetivo en términos operativos: ¿Dónde están las cámaras? ¿Cómo traerlas? ¿Cuándo? ¿Cuándo hacer la muestra?

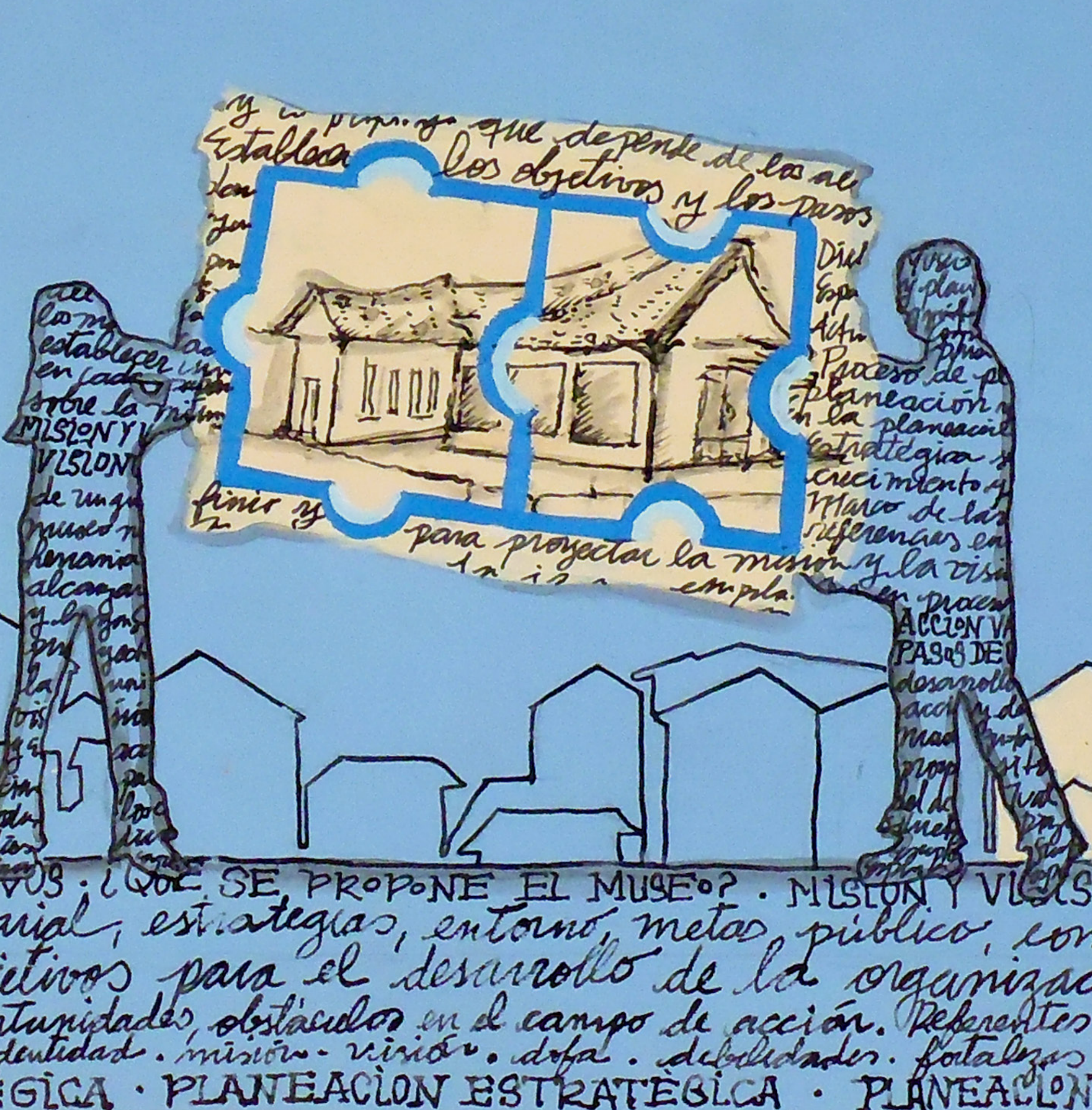
La tercera acción se dirige a lograr el objetivo trazado en términos económicos: ¿Cuánto cuesta hacer esa muestra? ¿Cuánto cuesta traer las piezas que no podemos encontrar en el municipio? ¿Tiene sentido traerlas, o trabajamos solo con las disponibles en el municipio?

Ver en la cartilla [Educativa](#) el tema, diseño y planeación de actividades educativas.

Observe usted como en el objetivo aparecen referencias al público: “...porque el público gusta mucho de la fotografía...”. Y cierta información referida al lugar geográfico: “...y tenemos coleccionistas de cámaras en el municipio.” Es decir, es conveniente para el museo que existan algunas colecciones de cámaras en el municipio. Y –por supuesto– es muy conveniente que el museo esté enterado de estas posibilidades. También es muy conveniente que el museo conozca los gustos y los intereses de su público.

De igual manera, a través del trabajo de planeación estratégica el museo verá la necesidad de reconocer esas características e intereses más sentidos de su público: ¿Recuerda lo que se estableció en la primera página acerca del “...enorme potencial (que tiene el museo) para fortalecer las culturas y las identidades locales de sus territorios.”?

Se trata de un potencial en doble vía: el museo fortalece la cultura, la identidad y el sentido de pertenencia de sus públicos con sus territorios; el público valora y fortalece el sentido de la existencia del museo en la medida en que éste otorgue importancia a sus intereses y diseñe sus actividades como respuesta a estos intereses.



---

# ¿Qué es la planeación estratégica?

---

Es importante definir lo que significa una **planeación estratégica**. Se trata de la unión de estas dos palabras –planeación y estrategia- en una sola formulación. Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger los medios más apropiados para lograrlos antes de emprender la acción; es lo que vimos más arriba en el caso de la exposición de cámaras fotográficas; lo que es planear una actividad singular que dura un tiempo corto previamente establecido.

En la **Planeación Estratégica**, en cambio, se trata de “...el proceso por medio del cual las personas que guían una institución o una organización establecen su futuro, su desarrollo para un lapso de tiempo determinado que puede ser de un año o más; y **desarrollan las actividades, los procedimientos, las operaciones necesarias para llegar a esas metas...**”<sup>1</sup>

La palabra “estrategia” señala que para trazarse planes y objetivos para su desarrollo a largo plazo la organización estudia su entorno, sus ventajas y desventajas, sus oportunidades y los obstáculos presentes alrededor de su campo de acción.

---

1 Goodstein, L. D; Nolan, T. M; Pfeiffer, J. W. (1998) Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill Interamericana Bogotá.

**¿CÓMO SE HACE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?** La Planeación Estratégica que, como vimos, es un ejercicio de planeación general y abarcador, sigue los pasos que señalaremos a continuación.

En la medida que se van explicando los pasos, los ejercicios de esta cartilla le permitirán avanzar en su ejecución, de manera que –al terminar –puede tener su Planeación Estratégica casi lista.

Lo primero es determinar los propósitos que se traza la entidad museal para su accionar; es decir, en términos generales: ¿Qué se propone el museo?

El objetivo principal de su existencia, por así decirlo, es entonces la **Misión** de la entidad museal.

Podemos definir **Misión** como el propósito para el cual se creó la entidad, es decir la razón de ser de su existencia.

La Misión se expresa claramente y en términos sencillos, de forma que cualquier persona pueda comprender su finalidad básica.

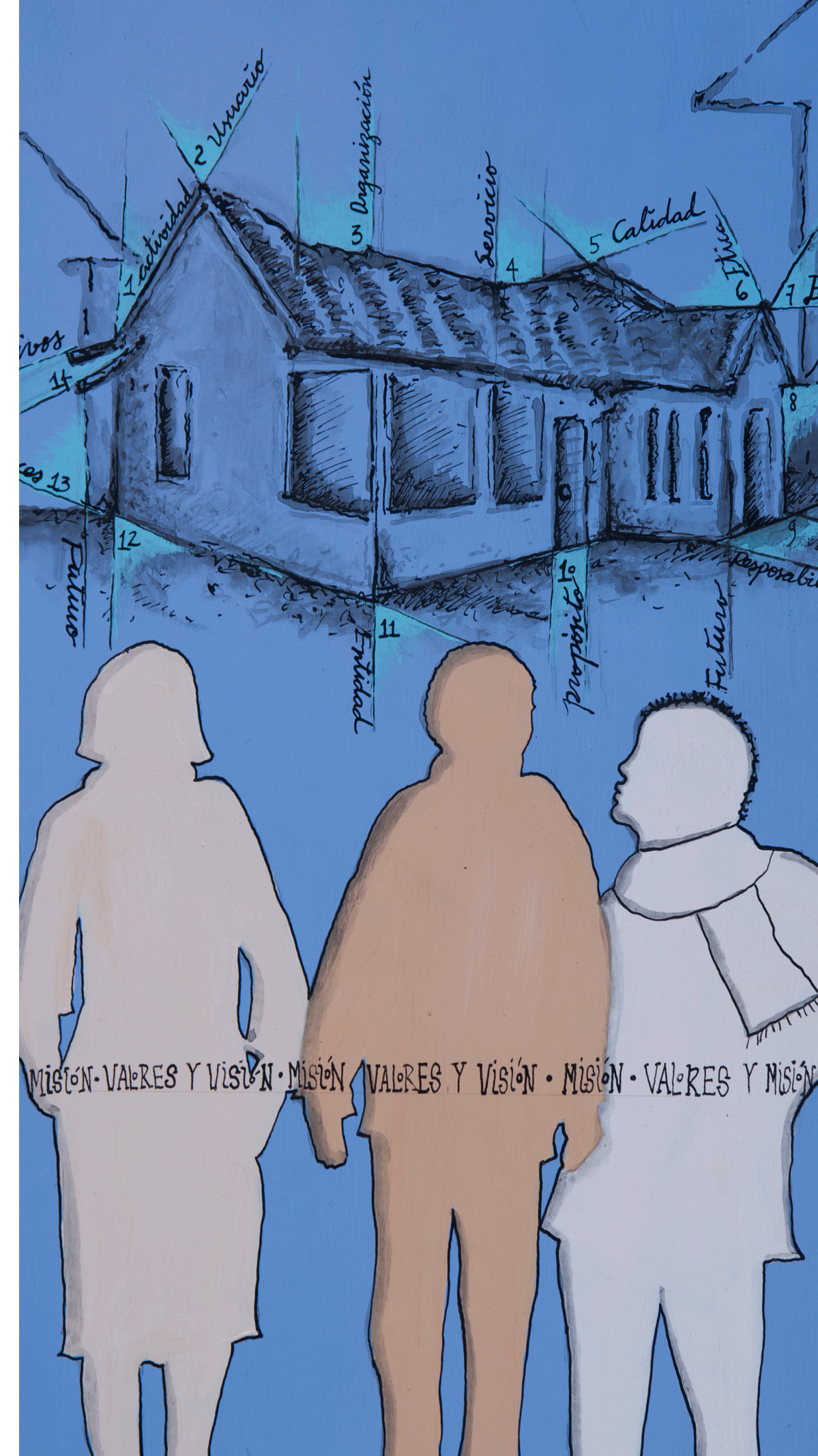
A continuación, **un ejemplo de misión** formulada por un museo de nuestro país. Tenga en cuenta que es solo un **ejemplo**, la misión de su entidad puede ser diferente; solo tome nota de los elementos que componen esta misión en particular:

Fomentar el acercamiento, la difusión y el conocimiento del arte moderno; esto se hará a partir de la vida y obra de maestros y artistas nacionales y extranjeros de reconocida trayectoria.

El museo incentivará a artistas modernos y contemporáneos por medio de actividades que fortalezcan el conocimiento de la comunidad y dinamicen procesos de formación en artes plásticas para el deleite y disfrute de sus visitantes.

- \* Observe como esta misión establece en su primer párrafo un propósito para la acción del museo: Fomentar el acercamiento, la difusión y el conocimiento del arte moderno.
- \* También en el primer párrafo establece **cómo lo hará**: A partir de la vida y obra de maestros y artistas nacionales y extranjeros de reconocida trayectoria.
- \* Igualmente es importante que el museo defina **para quién** o para quiénes está planeando su oferta.

Basado en esta misión, es muy probable que aquel museo no se interese en exhibir una muestra de Gregorio Vásquez de Arce y Ceballos, porque este no es un artista de los llamados modernos. Es decir, las obras de Vasquez de Arce y Ceballos no están dentro de los **intereses** de ese museo.



# Ejercicio

Como preparación para el diseño de la **Misión** de su entidad museal realice este ejercicio:

1. Defina en palabras sencillas el propósito inicial que se tuvo en mente en el momento de creación de su museo.
2. Verifique si las acciones del museo a lo largo del tiempo se han ajustado a ese propósito.
3. Establezca cuál es el factor que distingue de manera especial al museo y que ofrecerá al visitante como aporte exclusivo de su museo.
4. Verifique de nuevo su redacción del punto uno, de manera que se ajuste a sus actividades actuales y que sea consistente con las que desea realizar en los años venideros.



**¿CÓMO DISEÑAR LA MISIÓN PARA EL MUSEO?** Al definir la **Misión** para su entidad verifique que contenga esta información:

- \* Descripción de la actividad o las actividades de interés mayoritario para el museo. En algunos casos se agrega a esta descripción otro interés, más exclusivo o más particular del museo.
- \* Los usuarios a los cuáles se dirigen todos los esfuerzos.
- \* El factor que diferencia el museo, es decir nuestra ventaja diferencial.

Para el museo que hemos usado como ejemplo, la actividad de **interés mayoritario** es: Fomentar el acercamiento, la difusión y el conocimiento del arte moderno.

Y su **interés más particular** es:

A partir de la vida y obra de maestros de nuestro país.

Pero también tiene un **interés adicional** que es:

“...incentivar artistas modernos y contemporáneos...”

También este museo habla en su misión sobre sus **usuarios**:

“...fortalezcan el conocimiento de la comunidad y dinamicen procesos de formación en artes plásticas para el deleite y disfrute de sus visitantes.”

# Ejercicio

Establezca con claridad el propósito principal que tiene su museo.

# Ejercicio

Ya usted es capaz de diseñar la **Misión** de su museo, redáctela ahora con base en esta guía:

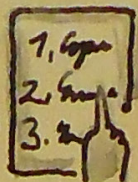
Características de una Misión bien formulada:


1. Describe el trabajo de la organización de forma clara, concreta y fácil de recordar.
2. Es realista y motiva a los integrantes del museo hacia el logro de sus propósitos. Es ambiciosa, moviliza y entusiasma hacia un escenario deseado de progreso y desarrollo; un escenario que puede alcanzarse mediante trabajo y esfuerzo continuo y decidido.


3. Refleja los valores de las personas que dirigen la entidad y trabajan en ella.
4. La misión se pone en acción en los niveles administrativos, operativos y de servicio del museo. Es decir, todas las instancias del museo trabajan mancomunadamente –juntos y articulados- para lograrla.
5. Es flexible, puede transformarse a lo largo del tiempo de su ejecución, para enfrentar nuevos retos y ajustarse a los cambios del mercado.

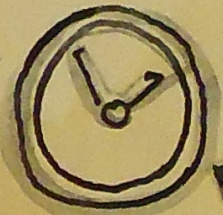
# Ejercicio

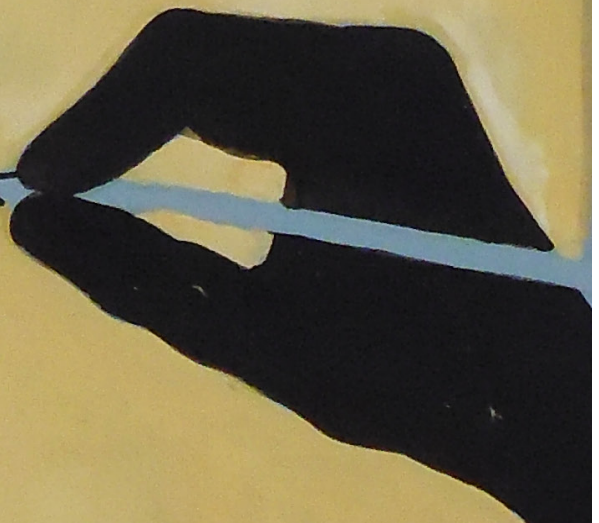
Revise un par de veces, corrija y defina su **Misión**, dejando una redacción definitiva para su entidad museal.

✓ OBJETIVO, medible, cuantificable - (TÉRMINOS REALES)  AVANCE Y CUMPLIMIENTO.

✓ ACCIONES, ESTRATEGIAS  convertir objetivo en: ACTIVIDADES metas

Esfuerzos  + Recursos.

 TIEMPO para determinar cumplimiento.



**AHORA, ¿CÓMO DISEÑAR UNA VISIÓN PARA EL MUSEO?** La Misión guía al museo en sus actividades del presente, de todos los días. Pero la entidad debe pensar también en el futuro deseado: la **Visión** ayudará a planear como estará la entidad en los próximos cinco o diez años.

# Ejercicio

Como preparación, antes de diseñar la **Visión** de su entidad museal realice estas acciones:

1. Defina y redacte en palabras sencillas el lugar que su entidad ocupará en su municipio dentro de cinco o diez años. Escríbalo en tiempo presente.
2. Verifique si es fácil o difícil para su institución llegar a esa meta.
3. Re-escriba o corrija el propósito futuro de la acción del museo de manera que se ajuste a sus actividades actuales, y que sea una meta viable.

Ahora, revisemos este **ejemplo**: Visión del Museo de Arte Moderno de Barranquilla:

“Para el año 2015 el Museo de Arte Moderno de Barranquilla, es una institución líder en la promoción del arte moderno y contemporáneo en el Caribe Colombiano, mediante el uso de los procesos de conectividad interinstitucional en todos los niveles.”

\* Observe que también acá se define un propósito u objetivo:

“...es una institución líder en la promoción del arte moderno y contemporáneo en el Caribe Colombiano,...”

\* Y también establece un “cómo hacer las cosas”, es decir, la manera como se propone cumplir u operar esa visión:

“...mediante el uso de los procesos de conectividad interinstitucional en todos los niveles.”

Entonces, tener en cuenta que la Visión tiene también un objetivo, sólo que es un objetivo futuro, algo que quiere lograrse más allá del cumplimiento de la misión.

Así, la visión establece un futuro deseado para la institución. Respondería a la pregunta ¿Qué o cómo será su museo en el futuro? Y la respuesta incluye también la manera cómo el museo ha planeado llegar a esa meta futura.



# Ejercicio

Con base en el ejercicio anterior, redacte definitivamente la **Visión** de su entidad museal.

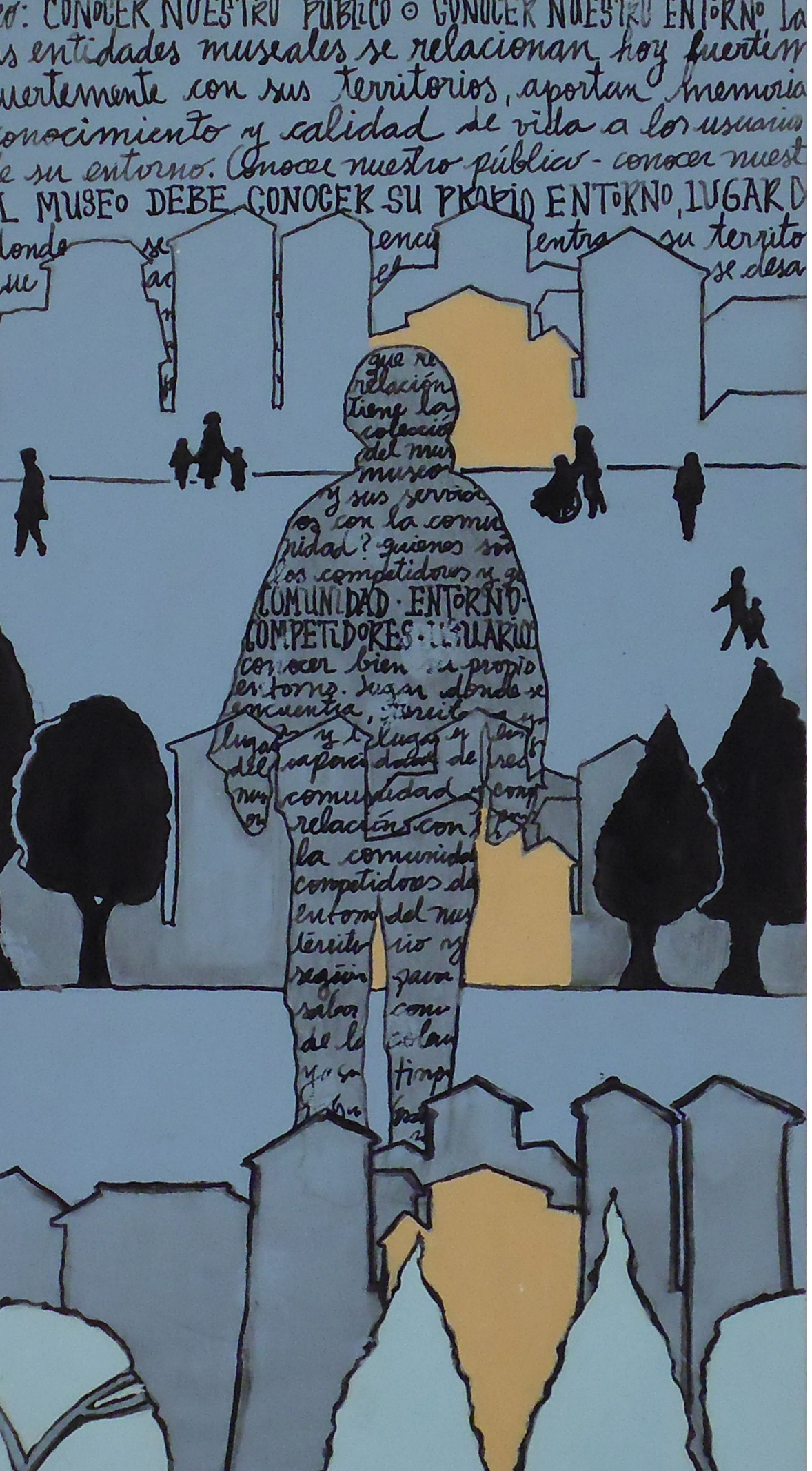
Verifique la redacción de manera que cumpla estas características:

Características que debe cumplir una Visión:

1. Responde la pregunta ¿Cómo nos gustaría que sea el museo en los próximos 5 años?
2. Motiva a la institución por ser ambiciosa, pero debe ser viable.
3. Puede medirse a lo largo del proceso, para verificar logros.
4. Debe ser dinámica y flexible, en la medida que se alcanza la visión la institución se propone otra nueva que motive y movilice para alcanzar otros propósitos.

# Ejercicio

Ahora ya tiene usted la formulación definitiva de su **Visión** Museal.



**CONOCER NUESTRO PÚBLICO, CONOCER EL ENTORNO.** Al comenzar nuestra Cartilla [Educativa](#), en su página dos, establecimos como las entidades museales se relacionan hoy fuertemente con sus territorios, aportan conocimiento, memoria y calidad de vida a los usuarios de su entorno.

Pues bien, para hacer esos aportes –es decir, para poder planear sus actividades con tiempo y con precisión- un museo debe conocer bien su propio entorno, el lugar donde se encuentra, su territorio, las características de sus usuarios, las actividades de otras ofertas culturales y sociales.

En términos de planeación estratégica, esto se llama **análisis del entorno**.

Una vez establecidas Misión y Visión, tarea que ya se hizo, se confrontan con las posibilidades reales de su municipio, de su entorno, del departamento.

# Ejercicio

---

Recuerde que tiene ya su Misión y Visión; fórmúlese ahora estas preguntas:

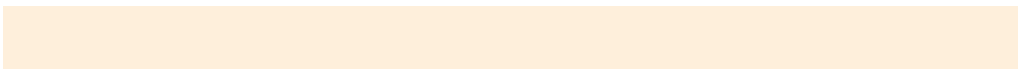
- \* ¿Qué relación tiene la colección del museo y sus servicios con la comunidad?
- \* ¿Cuáles son las necesidades, gustos y hábitos de las personas que visitan nuestro museo?
- \* ¿Quiénes son los competidores y qué ofrecen?
- \* ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- \* ¿Qué ofrece el museo y como aporta esto al desarrollo de capacidades en la comunidad?

Al responder estas preguntas está realizando usted un análisis inicial sobre su público, sobre las características de su entidad museal, sobre su oferta.

Este análisis le sirve para mejorar su atención, mejorar sus ofertas ante la competencia.

Complete el ejercicio respondiendo estas preguntas:

¿Conoce usted la competencia de su museo? ¿Qué hacen el domingo las personas que NO VISITAN SU MUSEO? ¿A dónde van?



# El análisis DOFA



Responder las preguntas sugeridas es como hacerse un **autoexamen**: son preguntas acerca de las capacidades que su entidad tiene, sus cualidades, sus defectos.

Es una preparación para abordar la **etapa más importante de la planeación**, el análisis de estas cuatro variables: **Debilidades**, **oportunidades**, **fortalezas** y **amenazas** que se presentan ante la entidad museal.

Primero se analiza lo que hace parte del museo y que está **bajo su control**: sus **fortalezas**, aquello que le hace fuerte, en lo que se apoya. Y sus **debilidades**, aquello que padece y que obstaculiza su gestión.

Luego aquellas **situaciones externas** al museo, las **oportunidades** que le presenta el medio externo. Aquellas situaciones de lo externo que crean dificultades a la entidad museal son las **amenazas**.

Para revisar con juicio y disciplina estas cuatro variables se usa la herramienta denominada Análisis DOFA (justamente Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Vamos a definir las y seguidamente hacemos el análisis de cada una para su museo:

#### Se entiende una fortaleza como:

...un componente propio del museo que genera una ventaja competitiva, es decir, aquello que le destaca ante la competencia; algo que solo el museo ofrece, algo que sus usuarios aprecian mucho.

Una fortaleza es una característica de nuestro museo que hace parte integral de la organización, de la misión, de la estructura operativa, de las ofertas o de los servicios.

Una fortaleza suele estar siempre bajo el dominio del museo, es algo que no se pierde fácilmente, por esta razón puede confiarse en ello para construir la oferta y los aportes especiales del museo.

#### Se define una debilidad como:

..elementos o aspectos de la organización del museo (o de su forma de operar) que obstaculizan su capacidad competitiva, restándole efectividad y eficacia al cumplir los objetivos.



Las debilidades son internas al museo. La clave –es la razón para hacer el análisis– es conocerlas; una vez determinadas la organización diseña la tarea, las enfrenta y las resuelve.

Esto quiere decir que las debilidades, al final de cuentas, están también bajo dominio del museo. Y, en ese sentido, pueden resolverse con trabajo, motivación y aplicación. Ahora bien, las debilidades pueden resolverse aprovechando las fortalezas.

# Ejercicio

Reconozca las **fortalezas** y **debilidades** de su entidad.

Redáctelas en un papel aparte y consérvelas para usarlas más adelante en la construcción del Plan Estratégico.



Este es entonces el **autoexamen** de lo interno del museo.

La parte **externa** del análisis DOFA estudia aquellos aspectos del **entorno**, características sobre las cuales el museo tiene poco o ningún control: son sus Oportunidades y Amenazas.

**Se denomina una oportunidad:**

...aquellos factores o aspectos positivos del entorno que pueden aprovecharse para potenciar nuestras estrategias, para servir satisfactoriamente a los usuarios y para cumplir eficazmente las metas propuestas.

Es positivo conocer las oportunidades que ofrece el entorno del museo ya que de esa manera pueden aprovecharse en su propio beneficio.

**Por último, una amenaza es:**

Algo negativo del entorno que puede atentar u obstaculizar el cumplimiento de nuestras metas. Son posibles situaciones, externas a la organización, sobre las cuáles se tiene muy poco o ningún control.

Las amenazas deben resolverse mediante la juiciosa aplicación de un plan estratégico que se apoye en las oportunidades.

Por ejemplo, una amenaza para un museo puede ser el hecho de que la población flotante de su territorio es muy poca. Siendo así, el público disponible puede saturarse rápidamente de la oferta. El museo debe generar un plan estratégico que le permita renovarse rápida y regularmente para mantener el interés de sus usuarios.

# Ejercicio

Establezca las **oportunidades** y **amenazas** que presenta el entorno de su entidad museal. Redáctelas en un papel aparte y consérvelas para usarlas más adelante en la construcción del Plan Estratégico.

Entonces, el plan estratégico de una entidad museal tiene el propósito de trazar un camino, una ruta de acción y una manera de hacer las cosas que lleve a la institución a lograr sus objetivos, planteados en la misión y en la visión.

Y que reconozca y considere claramente sus potencias y debilidades y aquellas del su entorno.

¿Cómo hacerlo? Resolviendo sus debilidades, potenciando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que le ofrece su territorio, y protegiéndose de las amenazas de ese entorno.

# Ejercicio

---

Recupere la(s) **debilidad**(s) que escribió en el ejercicio de más arriba. Es algo que crea dificultades para las acciones cotidianas de su museo, algo con lo que se encuentra regularmente y que obstaculiza las actividades, pero que siempre termina por resolver de un modo u otro. Asuntos ante los cuáles se dice usted. "...tengo que resolver esta cuestión..." , más nunca encuentra el tiempo para ello, y sigue allí. No le destruye el museo, no, pero le estorba cada que comienza una acción, o cada que comienza un período de actividades.

# Ejercicio

---

Ahora recupere las **fortalezas** que también ya escribió: son cosas que todas las personas elogian de su museo, aquello que le hace sentir orgulloso, una característica de su organización que hace que las cosas salgan muy bien. Algo que hace a su entidad diferente de las demás; ese algo es una fortaleza.



# Ejercicio

Ahora, examine sus **debilidades** y trate de resolverlas apoyándose en sus fortalezas. Trate también de aumentar sus fortalezas y de potenciarlas.

# Ejercicio

En seguida, terminado esto, ocúpese del análisis de lo externo al museo. Piense como puede su entidad aprovechar y potenciar sus **oportunidades** y mediante ello resolver sus **amenazas**.

# Ejercicio

¿Cómo puede protegerse o resolver las amenazas apoyándose en las oportunidades?

Para trazar ese camino es útil consignar en este gráfico las situaciones –interna y externa– que ha redactado usted en los ejercicios anteriores.

Interno	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Externo	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**¿PARA QUÉ ME SIRVE LA DOFA?** Como puede verse en el gráfico que sigue, la DOFA permite establecer el camino que seguirá la institución museal para cumplir su misión potenciando sus fortalezas, resolviendo sus debilidades, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, y protegiéndose –o resolviendo- las amenazas que le opone ese mismo entorno.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
La colección de un museo puede ser poco variada. La maestra jubilada de la escuela normal de un municipio decidió hacer un museo con la colección de piezas arqueológicas de su esposo fallecido. Pero son muy pocas piezas.	La maestra jubilada tiene relación con los amigos de su esposo quienes tienen también buenas colecciones de piezas arqueológicas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Oportunidad: No hay otro museo de ese tamaño en cien kilómetros a la redonda. Es decir, el museo de la maestra es el único en ese municipio.	La población del municipio es de 22.000 habitantes, las ofertas pueden ser fácilmente conocidas por toda la población y –en consecuencia- se pierde actualidad rápidamente.

La **estrategia** que resulta de este DOFA específico consistiría en establecer alianzas con Secretarías de Educación de sus municipios cercanos, aprovechando antiguas relaciones de la maestra jubilada. Los fines de semana llevarán a los escolares de los municipios cercanos a visitar las exposiciones. Al mismo tiempo, convocarán a los padres de familia para que asistan con sus hijos e hijas. Con las otras maestras de las escuelas cercanas arreglará una muestra itinerante.

# Ejercicio

Para el plan estratégico del ejemplo anterior  
¿Cuál sería el objetivo?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Encuentre la respuesta al final de esta cartilla



---

# Objetivos

---

Un objetivo estratégico tiene la función de establecer como meta el resultado del análisis DOFA. Así el objetivo considera las necesidades de una situación dada, para este caso las conclusiones del análisis DOFA realizado.

Tome nota de estas **características de un objetivo:**

1. Deben ser medible y cuantificable. Debe ser posible medir el avance y el cumplimiento del objetivo en términos numéricos o, al menos, en términos reales y tangibles.
2. Deben ser claros y realistas. Su redacción no deja lugar a dudas sobre lo que se espera ejecutar. También deben ser viables, es decir, que la organización pueda realmente llegar a lograrlos.
3. Deben poder convertirse en acciones, estrategias y actividades. Para convertir un objetivo en acciones y actividades se formula este en metas concretas.
4. Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
5. Deben tener un tiempo determinado para su cumplimiento.



# Ejercicio

Con base en el ejemplo de más arriba, y apoyándose en estas explicaciones diseñe un objetivo estratégico para su entidad. Recuerde que este objetivo resultará de las necesidades definidas como prioritarias según el análisis DOFA.

Existen dos grandes tipos de objetivos:

### Los objetivos generales:

Expresan los principales objetivos que persigue el museo; se trata de una meta de orden general que tiene relación directa con la misión de la entidad.

### Ejemplos:

- Ser el mejor museo en atención al público.
- Ofrecer mejores servicios complementarios para los visitantes .
- Generar un gran número de visitantes de la región, del barrio, del municipio.

### Y los objetivos específicos:

Son objetivos concretos que señalan etapas, acciones o actividades necesarias para lograr los objetivos generales. Los objetivos específicos se formulan en términos de cantidad y de tiempo, son cuantitativos:

### Ejemplos:

- Aumentar los visitantes en un 10% respecto al año anterior.
- Realizar 30 talleres al año.
- Realizar dos publicaciones editoriales en el primer semestre.

# Ejercicio

Con base en lo planteado y en los ejemplos escriba –por favor– dos objetivos específicos para su museo, que le lleven a cumplir su objetivo general considerando el análisis DOFA.

Para finalizar, **algunos consejos** sobre la formulación de objetivos:

Se establecen primero los objetivos generales, estos deben servir como referencia para establecer objetivos específicos.

- \* Los objetivos generales por sí solos, desarticulados de los objetivos específicos, pueden generar confusión, falta de comprensión y de conciencia sobre las metas concretas. Siempre deben acompañarse con objetivos específicos.
- \* Los objetivos deben ser dinámicos, flexibles. Con frecuencia se requiere adaptarlos a cambios inesperados que podrían suceder en el entorno
- \* Deben priorizarse en secuencias según su importancia y su viabilidad; no pueden ejecutarse y cumplirse todos los objetivos a la vez.
- \* Los objetivos deben ser conocidos y compartidos por todos los niveles de la entidad.



# Plan Estratégico

Es un conjunto de acciones planeadas que se desarrollan para cumplir los objetivos. Dependen de las fortalezas y oportunidades, de los recursos disponibles y establecen todas las actividades que deben realizarse para lograr los objetivos en condiciones óptimas.

En un Plan Estratégico se tienen en cuenta todas las personas que hacen parte del equipo, quienes laboran o prestan sus servicios en el museo: curaduría, conservación, museografía, comunicaciones, educativa, administrativa, por señalar algunos.

### PASOS QUE COMPONENTEN UN PLAN ESTRATÉGICO

1. Estudiar y documentar los objetivos y transformarlos en acciones realizables.
2. Definir los recursos requeridos para lograr objetivos generales y específicos: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc. Esto conduce a formular acciones.
3. Para cada acción definir recursos, fechas y responsables.

# Ejercicio

**Primero:** tiene usted redactados su objetivo general y sus objetivos específicos, con base en ellos y considerando lo planteado, formule por favor las actividades que se requieren para lograrlos.

**Segundo:** defina los recursos de todo orden requeridos para lograr las metas de sus objetivos.



**EN RESUMEN...** Termine de realizar los ejercicios de diseño de actividades y recursos. Reuniendo en un solo documento los productos de estos ejercicios, puede usted tener su **PLAN ESTRATÉGICO** y puede ya comunicarlo a toda la entidad museal.

**Ejemplo:** Llene este cuadro con sus actividades y recursos correspondientes.

<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
actividades educativas y culturales	talleres	Presupuesto Marteriakes	Agosto 2014	Educación

Han diseñado usted y su equipo una **Misión**, esto es, un gran propósito general y muy importante que define el quehacer de su museo; se ha definido una **Visión** para su museo, esto es, una idea de lo que será la institución el futuro cercano, a siete o a diez años.

Guiado por estas dos grandes referencias han realizado el **análisis estratégico** de su situación actual: determinaron ya y conocen bien sus **fortalezas** y sus **debilidades**; y estudiaron en detalle las **oportunidades** que otorga su entorno; tomaron también atenta nota de las **amenazas** que se le oponen en su ámbito territorial y operativo.

Luego se han formulado unos objetivos generales y unos objetivos específicos que ayudan a diseñar la forma de alcanzar sus metas estratégicas y regulares. Para estos objetivos se definieron estrategias y actividades y para estas se han establecido ya necesidades de todo orden: recursos de personal, logística, finanzas, servicios públicos, transportes, papelerías.. etc.

Todo esto así reunido es su **Plan Estratégico**. Por supuesto es un Plan grande, ambicioso, puede ser incluso complejo.

Para ponerlo en ejecución puede usted desagregarlo en pequeños planes de acción que lo hagan manejable. Esta tarea se realiza con su equipo de trabajo

### Ejemplo:

Recuerda aquella estrategia de más arriba, cuyas acciones eran:

...establecer alianzas con Secretarías de Educación de sus municipios cercanos..

¿Cómo sería un plan de acción para esta actividad?<sup>1</sup>

**PARA TENER EN CUENTA.** Durante la ejecución del plan debe incorporarse un proceso de evaluación que permita medir los resultados, y verificar de qué manera y en qué medida se avanza hacia el cumplimiento de los objetivos específicos y las acciones planteados.

La evaluación permite hacer un “corte” cada cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la ejecución real.

Al finalizar el plan estratégico se compara también lo planeado contra lo ejecutado y se toman correcciones para la siguiente ejecución del plan.

Como vimos, en el plan de acción se consignan las tareas, designando un responsable para cada una, en un plazo de tiempo específico, utilizando un presupuesto asignado.

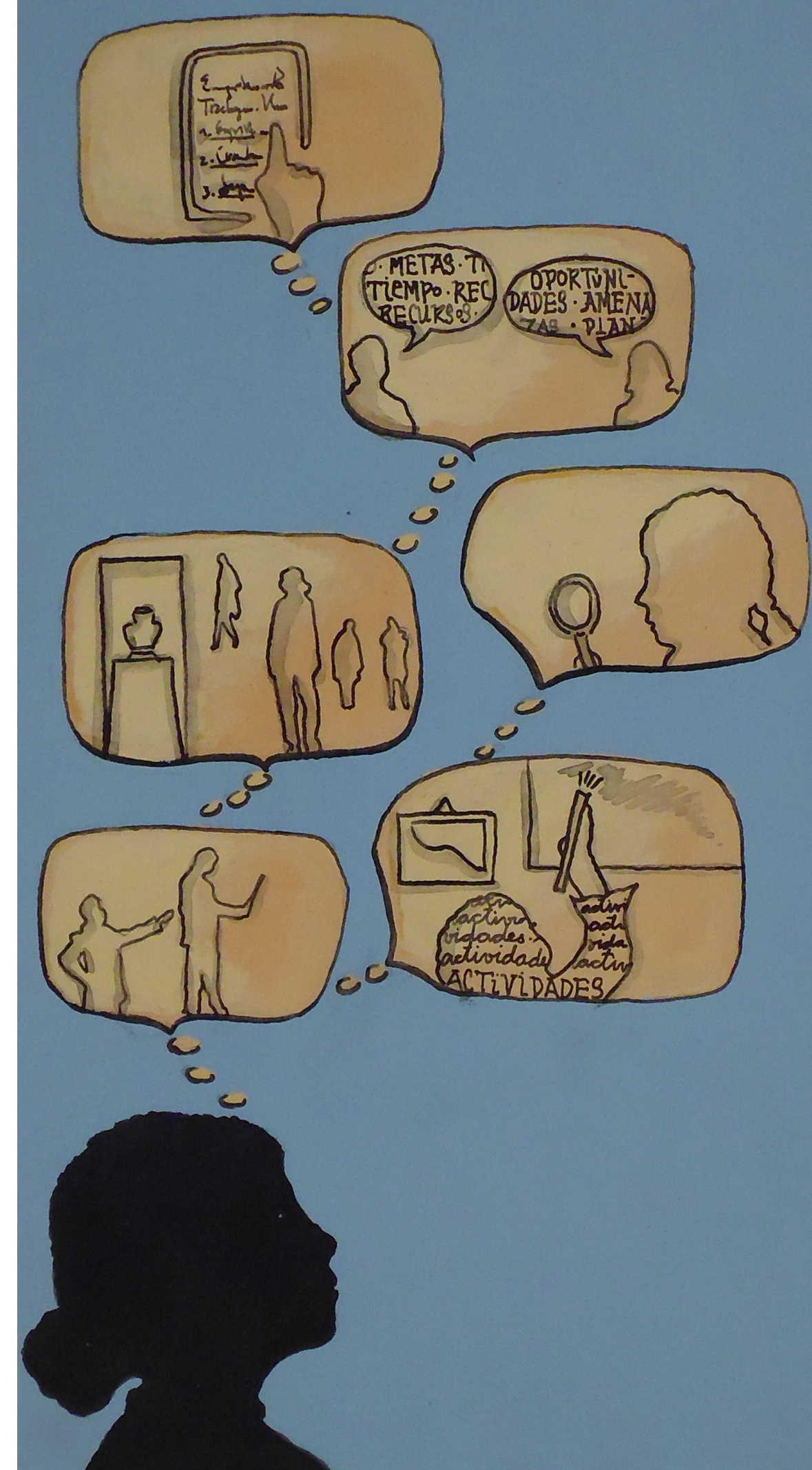
Esta serie de planes de acción particulares son una recopilación de tareas que permite al museo definir como abordará los procesos museológicos: investigación, procesos de curaduría, definición de servicios educativos y de programación cultural, actividades de conservación preventiva, curativa o restauraciones, procesos de inventario, registro, catalogación, gestiones administrativas, gestión institucional de alianzas.

La evaluación –entonces– verifica el avance de los planes de acción por sus temas y aspectos particulares, generalmente aquellos referidos a los objetivos específicos.

Y al finalizar el ciclo de ejecución del plan estratégico, evalúa la ejecución total con referencia al gran objetivo general y –en términos más amplios– el cumplimiento de la Misión y los avances hacia la Visión.

Se recomienda que la planeación sea un proceso **participativo** gestionado por las directivas del museo. Un proceso compartido entre sus actores (trabajadores del museo, público) y la comunidad y las entidades y actores estratégicos del sector.

Es también –como se ha visto– un proceso proyectado a largo plazo.

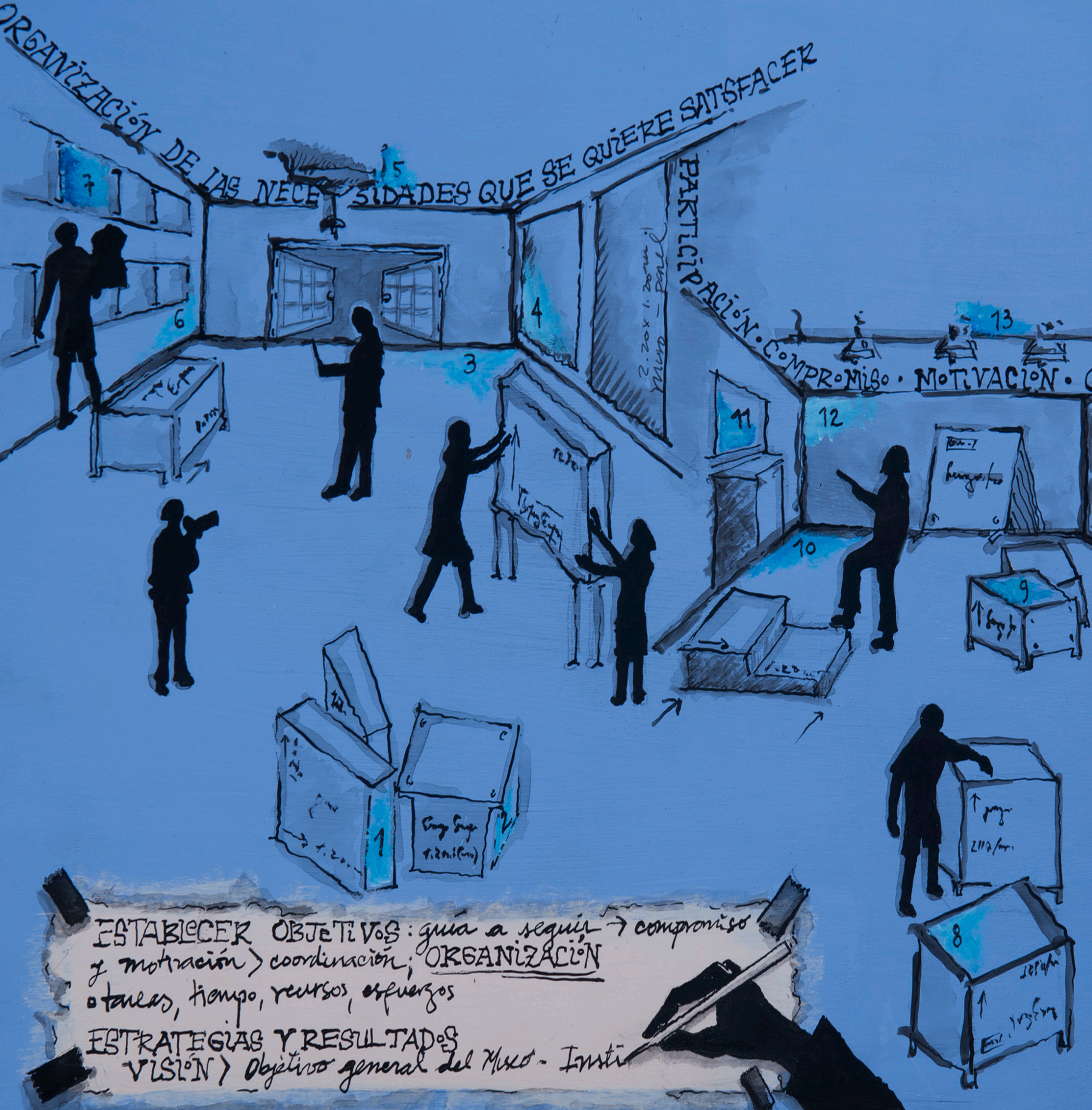


Si ha ejecutado usted los ejercicios cuidadosamente ya tiene un **Plan Estratégico** para su entidad museal. Reviselo cuidadosamente y haga los ajustes que sean requeridos.

Tiene un Plan de Acción basado en los objetivos de su entidad para los próximos dos años, al menos.

Esta será su CARTA DE NAVEGACIÓN: recuerde que en la medida que avanza en su ruta, en su camino, debe evaluar sus acciones, sus resultados y corregir el rumbo si hace falta.

Con el propósito de ofrecer herramientas básicas para el diseño e implementación de la planeación estratégica en los museos, vamos definir algunos aspectos básicos



# Conceptos básicos

## ADMINISTRAR

Podemos definirlo como el proceso de planear, organizar y dirigir personas o proyectos de una entidad para que alcancen las metas establecidas.

## PLANEAR

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y acciones, en función de objetivos y metas.

## OBJETIVO

Son compromisos formulados para resultados concretos en un periodo de tiempo limitado.

## ESTRATEGIA

Son las acciones que hay que implementar para que los objetivos se alcancen en una forma eficaz, a un bajo costo y en menor tiempo.

## META

Es un propósito que deseamos alcanzar en un tiempo determinado, realizando determinadas acciones, actividades o trabajos.

## VALORES

Creencias y normas básicas de la organización, sobre qué es correcto, bueno, justo, etc. (Kotler, 2001, p. 111).

## DIRIGIR

Influir de forma positiva en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas del grupo y por consiguiente de la entidad.

## MERCADO

Es un grupo de personas cuyas necesidades se pueden satisfacer con la compra y consumo de productos o servicios. Así, por ejemplo, el mercado de un museo no está conformado sólo por las personas que lo visitan regularmente o que compran algún producto en la tienda, sino también por aquellas personas que estarían dispuestas a visitar dicho museo.



## PROCESO

Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la entidad para llevar a cabo un objetivo determinado.

## VENTAJA DIFERENCIAL

Aquello que ofrece el museo y que nadie más ofrece, esto lo hace único.

## PRESUPUESTO

Son los recursos económicos requeridos para implementar las estrategias necesarias para poder cumplir los objetivos propuestos. Este presupuesto no debe suponerse, ha de ser real y ajustado a los requerimientos del proyecto.

## PLAN DE ACCIÓN

Es el qué, cómo y cuándo de las actividades específicas que se harán para cumplir con los objetivos. Éstos deben plasmarse y ajustarse en el tiempo y tener un responsable para cada tarea; casi siempre se hace anual.

## POLÍTICA

Una política es una pauta o norma a seguir y tienen la intención de establecer la filosofía general de la administración y definir los medios por los cuales la misión debe ser alcanzada.

## ENTIDAD MUSEAL

Institución sin ánimo de lucro, de carácter privado, público o mixto, abierta al público de manera permanente, que investiga, documenta, interpreta, comunica, narra, exhibe y conserva testimonios materiales, inmateriales y/o naturales reconociendo la diversidad cultural, económica y social de las comunidades y promoviendo los principios de acceso democrático a la información y al conocimiento, a través de la participación y el constante diálogo con los públicos.

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Es aquel pensamiento o proceso mental que se propaga en cada uno de los miembros de una empresa y hacen que estos generen sentido de pertenecía por la entidad y le ayuden a alcanzar sus metas. Están compuesta de elementos tales, como misión, visión, valores y objetivos.

# Respuestas

## ¿CUÁL SERÍA EL OBJETIVO?

Objetivo: establecer alianzas con escuelas y otras instituciones cercanas al municipio para aumentar la asistencia de espectadores y usuarios del museo.

## ¿CÓMO SERÍA UN PLAN DE ACCIÓN PARA ESTA ACTIVIDAD?

### Estrategia

“...establecer alianzas con Secretarías de Educación de sus municipios cercanos...”

### Plan de acción

1. Recopilar las Secretarías de los municipios cercanos.
2. Definir cuáles serán invitados a hacer convenios. Definir el criterio para seleccionarlos.
3. Acopiar información importante sobre esas secretarías.

Contactos, número de colegios, ubicación de los colegios, nombres de rectores, coordinadores.

4. Establecer contactos preliminares con las amistades de las escuelas cercanas.
5. Secretarías de Cultura de estos municipios.
6. Realizar reuniones y hacer la propuesta.
7. Preparar con su equipo las ofertas y los requerimientos que se harán a los aliados.
8. Con aquellos que se muestran de acuerdo preparar convenios.
9. Negociar los términos de los convenios.
10. Definir acciones conjuntas y acciones de responsabilidad de cada institución.
- 11... Etc... otras que aparezcan en el camino.

## MINISTERIO DE CULTURA

### Ministra

Mariana Garcés Córdoba

### Viceministra

María Claudia López Sorzano

### Secretario general

Enzo Rafael Ariza Ayala

## MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

### Directora

María Victoria de Angulo de Robayo

### Subdirectora

Ana María Cortés Solano

### Secretaria ejecutiva

Ligia Mendoza Suárez

### Planeación y control presupuestal

Rosario Rizo Navarro

Diego Camilo Charry Sánchez

### Programa Fortalecimiento de Museos

María Cristina Díaz Velásquez

José Bernardo Acosta Narvéez

Irene Carolina Corredor Rojas

Jaime Orlando Félix Bermúdez

Elsa Janneth Vargas Ordóñez

Claudia Liliana Villegas Orozco

Mónica Clavijo Roa

Juan Carlos Cipagauta Acosta

Jennifer Cortés Giraldo

Abimelec Enoc Martínez Robles

Astrid Karina Fajardo Carvajal

### Secretaria ejecutiva

Berenice Cristancho Vera

### Pasantes

Camila Borda Calderón

Camila Jiménez Acero

### Curaduría de Arte

Gloria Pineda Moncada

Laura Rubio León

Paola Camargo González

Guillermo Vanegas Flórez

### Curaduría de Historia

María Paola Rodríguez Prada

Ángela Gómez Cely

Libardo Hernán Sánchez Paredes

Santiago Robledo Páez

Cindia Caterine Arango López

### Curaduría de Arqueología y Etnografía (en convenio con el ICANH)

Margarita Reyes Suárez

Patricia Ramírez Nieto

Deissy Cristina Perilla Daza

Gina Catherine León

Paula Kamila Guerrero García

Catalina Cavelier Adarve

Natalia Lozada Mendieta

María Victoria Galvez

Paola López Lara

Marcela García Sierra

Francisco Escobar Salas

Carlos Iván Rodríguez

### Secretaria ejecutiva

Sandra Julieth Molina Panqueba

### Gestión de Colecciones

Fernando López Barbosa

### Secretaria ejecutiva

Bertha Aranguren

### Área de Registro y Documentación

Martha Lucía Alonso González

María José Echeverri Uribe

Sandra Milena Ortiz Cardona

Pedro Pablo Méndez Aguacía

Samuel Monsalve Parra

### Área de Conservación

María Catalina Plazas García

Yeni Liliana Sánchez Gómez

### Practicantes

Ginna Xiomara Rodríguez Cuncanchún

Dalí Francisco Mesa Silva

### Archivo y Centro de Documentación

Antonio Ochoa Flórez

Angélica María Díaz Vásquez

### Museografía

Germán Eduardo Lemus Rincón

Nury Espinosa Vanegas

Laura María Ortiz

### Practicante

Valeria Morales Rodríguez

### Montaje museográfico

Miguel Antonio Sánchez Montenegro

Jesús Roberto Gómez León

### Servicios educativos y culturales

Carlos Eduardo Serrano Vásquez

### Secretaria ejecutiva

Diana Marcela Gómez Bernal

### Programación cultural

Nancy María Avilán Dávila

### Monitores permanentes

Cristian Alejandro Suárez Caro

Diana Carolina Monroy García

Iván Andrés Otálora Orjuela

Johana Marcela Galindo Urrego

Juan Ricardo Barragán Aguilar

Viviana Andrea Díaz Barreto

Walter Mauricio Martínez Rosas

#### Comunicaciones

María Andrea Izquierdo Manrique

Felipe Lozano Ortega

José Muñiz Moreno

Elkin Rivera Gómez

#### Practicante

Ana María Collazos Solano

#### Exposiciones itinerantes

Adriana Parra Peña

#### Asesoría Jurídica

María Clara Fajardo Atuesta

#### Secretaría ejecutiva

Dayana Reyes

#### Informática

Giovanny Andrés Espitia Roa

Diego Andrés Díaz Gómez

Fabio Humberto Malambo

#### Administración

Jorge Augusto Márquez Pabón

Jesús Narváez Maya

#### Auxiliar administrativa

Mileidy Johana Orjuela Monroy

#### Boletería

Juan Carlos Galarza Pinto

#### Conductor

Jorge Bernal Muñetón

#### Mensajero

Miguel Antonio Hurtado Espinel

#### Seguridad

Seguridad Superior Ltda

Security Shops Ltda

#### Aseo

Eminser Ltda

#### Eventos especiales y mercadeo

María Virginia Rodríguez de Valdenebro

#### Auditorio Teresa Cuervo Borda

Julián Erazo López

## ASOCIACIÓN DE AMIGOS DEL MUSEO NACIONAL

#### Presidente de la Junta Directiva

Jorge Cárdenas Gutiérrez

#### Directora ejecutiva

María de los Ángeles Holguín Pardo

#### Administración

Ana María Heilbron Jácome

Luz Marina Cruz Ramírez

Alexandra Mora Hurtado

Édgar Suárez Vega

#### Tienda

Jorge Alberto Medina Martínez

Anderson Flórez Sanchez

#### Coordinación editorial

María Cristina Díaz

Elsa Janneth Vargas

#### Textos

Jaime Orlando Félix Bermúdez

#### Diseño Didáctico

Juan Fernando Franco

#### Edición y corrección de estilo

Juan Fernando Franco

#### Ilustraciones

Nury Espinosa

#### Diseño

Marcela Franco Cajíao

© Bogotá, noviembre de 2014

ISBN 978-958-753-167-1

Programa Fortalecimiento de Museos

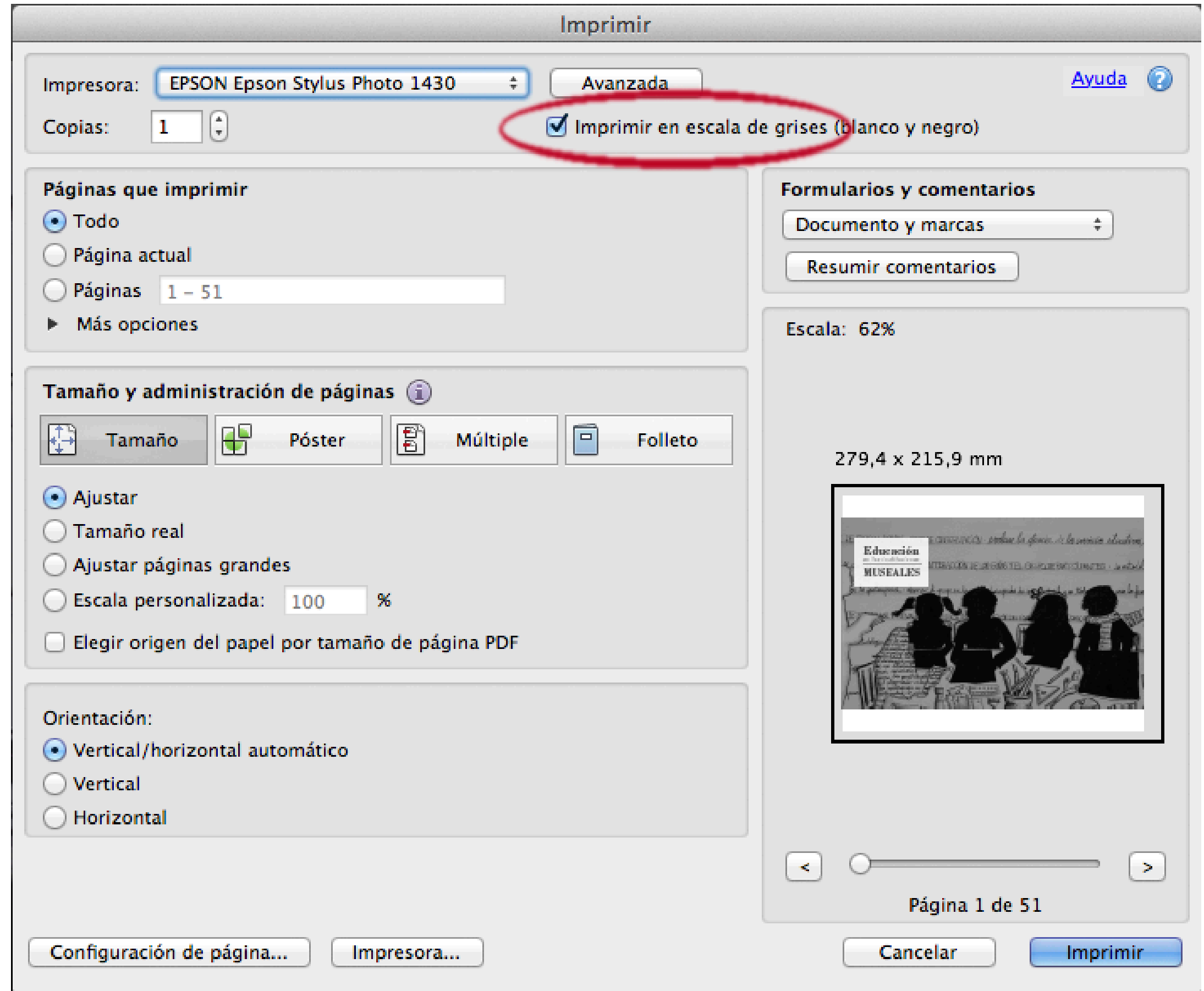
Museo Nacional de Colombia

[www.museoscolombianos.gov.co](http://www.museoscolombianos.gov.co)

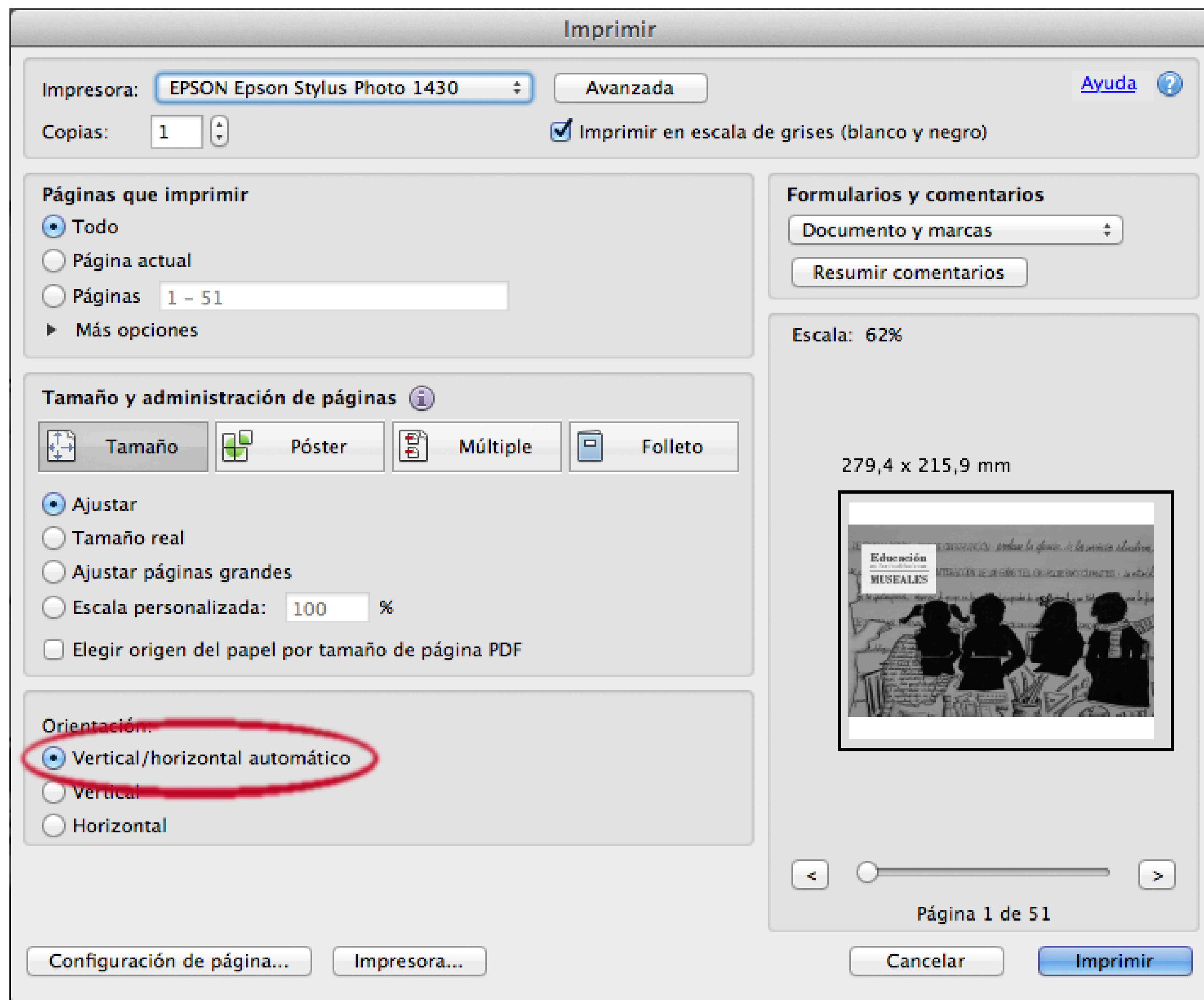
## PARA IMPRIMIR ESTA CARTILLA

Si no le preocupa utilizar papel, siga estos pasos:

**1.** En la ventana imprimir haga CLICK en la casilla “Imprimir en escala de grises”.

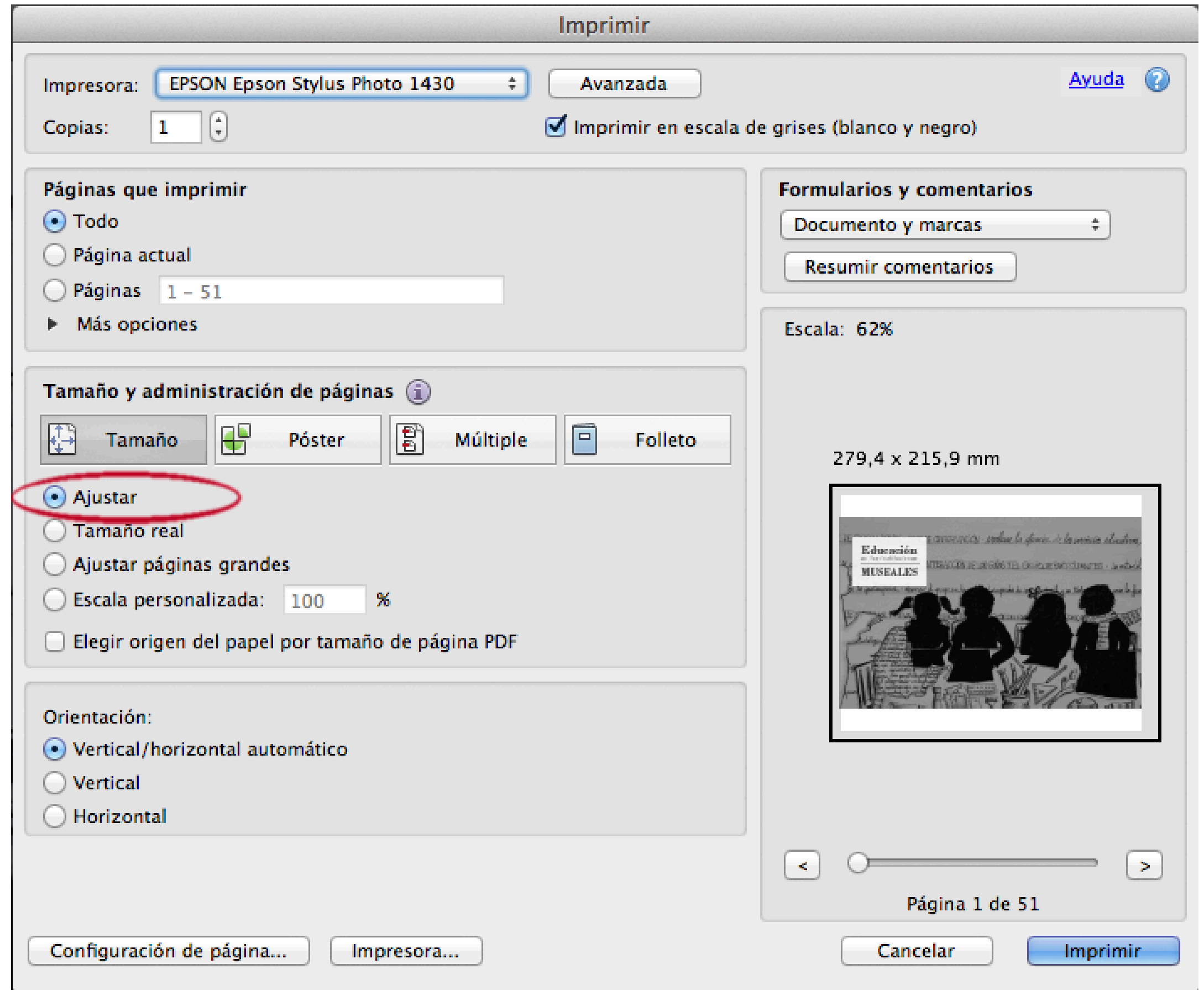


2. En la sección “Orientación”, haga CLICK en la casilla “Vertical/Horizontal automático”.





3. En la sección “Tamaño y orientación de páginas” haga CLICK en la casilla “Ajustar”.



4. Para imprimir haga CLICK en el botón "Imprimir".

