



Presidencia de la República
Ministerio de Cultura

MINISTERIO DE CULTURA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
INSTITUTO COLOMBIANO DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA
MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

PLAN ESTRATÉGICO 2001-2010: “BASES PARA EL MUSEO NACIONAL DEL FUTURO”

Versión definitiva

Documento elaborado en cumplimiento del Convenio PNUD/COL/96/017 “Ampliación del Museo Nacional de Colombia”, con base en los procesos de construcción participativa adelantados entre 1999 y 2001, y de acuerdo con las políticas y estrategias del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 “Hacia una ciudadanía democrática cultural”, con las disposiciones del Documento CONPES 3162 “Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010” del 10 de mayo de 2002, y con el documento *Manifiesto Democrático* del Presidente Alvaro Uribe Vélez.

Bogotá, D.C., 17 de octubre de 2002 (Año 179º de la fundación del Museo Nacional de Colombia)

CONTENIDO

1. La construcción participativa del Plan	2
2. El nuevo Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional de Colombia	6
3. Logros de referencia del Plan	12
4. Condicionamientos y factores críticos para la efectividad del Plan	15
- Políticas nacionales	
- Políticas internacionales	
- Apoyo político y público	
- Factores críticos externos	
- Factores críticos internos	
5. Marco general	20
- Los usuarios del Museo	
- Las Áreas Estratégicas	
- Procesos Transversales	
6. El equipo de trabajo y los valores	22
- El equipo de trabajo	
- Valores requeridos	
7. Las oficinas ejecutoras del Plan	24
8. Áreas Estratégicas	26
- Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia	26
- Desarrollo de los públicos	36
- Fortalecimiento de los museos del país	59
9. Sinergia al interior del Museo y con sus colaboradores	74
- Sinergia interna	
- Cooperación y relaciones externas	
10. Procesos Transversales	76
- Investigar y generar conocimiento	76
- Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios	78
- Apoyarse en la tecnología	81
- Gestionar estratégicamente	84
11. Implementación	91
Anexos	94
Anexo 1. Lista de asesores externos nacionales y extranjeros participantes en los eventos de construcción del Plan Estratégico 2001-2010: "Bases para el Museo Nacional del futuro"	95
Anexo 2. Participación por género y edades en la Consulta Nacional 1999 – 2002	102
Anexo 3. Políticas y estrategias del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 a las cuales contribuye el Plan Estratégico del Museo Nacional	103
Anexo 4. Declaración de sentido del Museo Nacional de Colombia (Proclama), 1999	109
Anexo 5. Extensión de la Declaración de sentido del Museo Nacional de Colombia, 2002	110
Anexo 6. Puntos del <i>Manifiesto Democrático</i> del Presidente Álvaro Uribe Vélez a los cuales contribuye el Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia	111

1. LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN

*Este museo es suyo...
es nuestro...
pertenece a cada uno
de los 41 millones de colombianos...
lo heredamos de quienes
construyeron esta nación para nosotros
y será el legado que dejaremos
a los ciudadanos del siglo XXI*

Frase inicial de la *Agenda para la construcción del Plan Estratégico 2000-2010: "Bases para el Museo Nacional del futuro"*, Bogotá, D.C., 1999

Dentro de las actividades orientadas a obtener los resultados previstos por el Convenio PNUD/COL/96/017 "Ampliación del Museo Nacional de Colombia", en octubre de 1998 el Comité Técnico Interinstitucional¹ de dicho convenio aprobó emprender durante 1999 la *Agenda para la construcción del Plan Estratégico 2000-2010: «Bases para el Museo Nacional del futuro»*, integrada por una serie de eventos que convocaron la participación de asesores externos, y de la ciudadanía en general, en torno al desarrollo del Museo Nacional durante la siguiente década.

Hasta ese momento, el Museo Nacional había adelantado un importante proceso de planeación y reestructuración en muchas de sus áreas, el cual se había generado básicamente al interior del Museo, con asesorías puntuales del nivel nacional e internacional pero sin abrir amplios espacios de participación ciudadana y de asesorías regionales. La Agenda para la Construcción del Plan se orientó entonces a dar cumplimiento efectivo a uno de los fines esenciales del Estado, consagrado en el artículo 2 de la Constitución Política de Colombia: «facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida política, administrativa y cultural de la Nación».

El intenso programa de actividades, desarrollado entre abril y noviembre de 1999, cubrió la totalidad de las áreas de trabajo del Museo, a través de 4 seminarios y simposios internacionales, 5 coloquios nacionales, 2 talleres de planeación, 8 sesiones de asesoría interna y 14 mesas de trabajo, efectuados con el apoyo de 156 expertos de distintas regiones del país y del exterior.

Los eventos públicos contaron con la asistencia de 1.671 personas. Los talleres, sesiones internas y mesas de trabajo, organizados con los mismos asesores externos y el equipo de trabajo del Museo,

profundizaron el diagnóstico y proyección de las distintas áreas de gestión al interior de la entidad: servicios educativos y recursos tecnológicos para los visitantes, apoyo a la educación formal y no formal, conservación y desarrollo de las colecciones, museografía, comunicación interna, divulgación y comunicación externa, proyectos editoriales, exposiciones temporales y relaciones internacionales, eventos especiales, modelos de financiación de los museos, Red Nacional de Museos, centro de documentación, plan de informática, recursos humanos, área jurídica, seguridad y vigilancia, mantenimiento y conservación de la sede, y mercadeo de servicios.²

Tanto para los eventos públicos como para los talleres, sesiones internas y mesas de trabajo, se diseñó una metodología orientada a facilitar las contribuciones de los asesores externos. Para optimizar el tiempo de la asesoría, cada responsable de área en el Museo elaboró un documento de referencia que reunió una descripción general del área objeto de análisis, un breve diagnóstico de su situación actual con los antecedentes de su desarrollo durante los últimos años y la proyección propuesta desde el Museo para el área específica, incluyendo preguntas fundamentales sobre su desarrollo hacia el futuro. Estos documentos fueron enviados con antelación a los asesores externos, quienes los tomaron como referencia para la preparación de sus intervenciones. Durante el desarrollo de todos los eventos se llevó a cabo un proceso de compilación de conclusiones que facilitó el proceso posterior. Así mismo, todos los eventos se grabaron en video y se encuentran disponibles para consulta en el centro de documentación del Museo.

Para profundizar en el papel del Museo frente al desarrollo del país, los coloquios sobre las colecciones y la misión educativa se encadenaron con el neurálgico debate internacional "Museo, memoria y nación: misión de los museos nacionales para los ciudadanos del futuro", evento que aportó

¹ El Comité Técnico Interinstitucional del Convenio PNUD/COL/96/017 está integrado por el Ministro de Cultura, el Ministro de Educación Nacional, el Director del Departamento Nacional de Planeación, el Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Director del Instituto Colombiano de Antropología e Historia y el Director del Museo Nacional de Colombia. Son miembros de apoyo del Comité el Gobernador de Cundinamarca y el Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.

² La lista completa de los eventos y los asesores externos invitados se presenta en el anexo 1 de este documento.

una reflexión académica profunda y altamente especializada sobre la misión de los museos nacionales de distintas latitudes ante los retos de la regionalización, la globalización, minorías y diversidad cultural.

Con el fin de ampliar la participación ciudadana, limitada en principio a la asistencia a los eventos públicos, se diseñó una consulta nacional que convocó a los colombianos a pensar sobre los temas, acontecimientos y personajes que el Museo Nacional debía representar a través de sus colecciones, y a sugerir los objetos que mejor representarían tales temas. Esta consulta nacional, realizada a través de la distribución de más de 50.000 volantes en las diversas regiones del país, y divulgada en prensa, radio, televisión e Internet, se inició en octubre de 1999 y continúa abierta. Sus primeros resultados fueron publicados en edición nacional de *El Tiempo*, el 21 de enero de 2001, y han sido referencia básica para la elaboración de este documento.³

La sistematización de conclusiones de todos los eventos públicos e internos se llevó a cabo durante el 2000, año en el cual se realizó el Foro "Museos en tiempos de conflicto", orientado a profundizar en el papel de los museos frente a la extrema situación de violencia del país, un tema crucial que no había sido objeto de atención suficiente dentro de las actividades de 1999.

Adecuación a los lineamientos del Plan Nacional de Cultura

Durante el año 2000 el Ministerio de Cultura llevó a cabo un gran proceso nacional en el cual 25.000 colombianos de todas las regiones del país aportaron las bases para el establecimiento del Plan Decenal de Cultura 2001-2010, a través de su participación en 570 foros municipales, 4 foros distritales, 32 foros departamentales, 7 foros regionales y el Foro Nacional de Cultura, que tuvo lugar en Bogotá entre el 27 y el 29 de noviembre de 2000 y al cual asistieron 1.300 personas. Durante el año 2001, el Ministerio convocó las jornadas regionales de cultura durante las cuales fueron validados los primeros lineamientos del Plan Decenal de Cultura.

Dentro de ese proceso, museos de distintas regiones del país participaron activamente, produjeron un diagnóstico general del subsector de museos y una propuesta de políticas y líneas de acción de este subsector para el Plan Nacional de Cultura. Estos documentos fueron confrontados en el primer semestre del 2001 con los planteamientos reunidos durante las mesas de trabajo realizadas en 1999 para la construcción del Plan Estratégico del Museo, se identificaron las líneas constantes y se priorizaron las acciones propuestas de acuerdo con su potencial de impacto nacional a largo plazo.

³ A la fecha se han recibido 1.764 respuestas, de las cuales se anexan datos de participación por género y por edades (Anexo 2). Los demás resultados pueden consultarse en la página web del Museo: www.museonacional.gov.co

Durante el segundo semestre del año 2001 y el primer semestre del 2002 se realizaron los ajustes graduales del Plan Estratégico del Museo Nacional en relación con los planteamientos generales del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 "Hacia una ciudadanía democrática cultural", liderado por el Consejo Nacional de Cultura⁴ y el Ministerio de Cultura, cuya versión final fue presentada al país en Cartagena el 10 de diciembre de 2001, iniciando su socialización a nivel nacional el 7 de junio de 2002. Ajustes adicionales al Plan Estratégico del Museo se llevaron a cabo con las disposiciones del Documento CONPES 3162 "Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010", expedido el 10 de mayo de 2002.

Parte importante de esta etapa de ajuste se concentró en identificar en detalle las políticas y estrategias del Plan Nacional de Cultura a las cuales el Museo Nacional debe contribuir desde su campo de acción, tanto en lo relacionado con sus colecciones, exposiciones y servicios a los distintos públicos como en lo referente a sus actividades de apoyo a los demás museos del país. Esta identificación generó, en consecuencia, varios ajustes en la formulación de algunos de los objetivos estratégicos y los proyectos de largo plazo. En el anexo 3 de este documento se presenta el texto completo de las políticas y estrategias del Plan Nacional de Cultura hacia las cuales se ha dirigido la contribución del Plan Estratégico del Museo Nacional.

Como documento esencial del Plan Estratégico, debe destacarse la *Declaración de sentido del Museo (Proclama)* establecida el 27 de octubre de 1999 por los miembros del equipo de trabajo, con base en las conclusiones de los coloquios y demás eventos participativos de construcción del Plan realizados durante 1999. Esta *Declaración de sentido* se produjo mediante un taller participativo sobre la misión del Museo frente a la visión del país, teniendo como referencia el ejercicio de Destino Colombia, hacia el nuevo milenio. Planeación por

⁴ El Consejo Nacional de Cultura fue creado por la Ley 397 de 1997 con las funciones de promover y hacer las recomendaciones que sean pertinentes para el cumplimiento de los planes, políticas y programas relacionados con la cultura; sugerir al gobierno nacional las medidas adecuadas para la protección del patrimonio cultural de la Nación y el estímulo y el fomento de la cultura y las artes; conceptuar sobre los aspectos que le solicite el gobierno nacional en materia de cultura; asesorar el diseño, la formulación e implementación del plan nacional de cultura; y vigilar la ejecución del gasto público invertido en cultura (Art. 58). El Consejo Nacional de Cultura está integrado por los siguientes miembros: el Ministro de Cultura, quien lo presidirá, o en su defecto el viceministro; el Ministro de Educación Nacional, o en su defecto el viceministro; el Director del Departamento de Planeación Nacional, o su delegado; dos personalidades del ámbito artístico y cultural, nombradas por el señor Presidente de la República, quienes serán sus representantes; los Presidentes de los Consejos Nacionales de las Artes y la Cultura en cada una de las manifestaciones artísticas y culturales; un representante de la comunidad educativa designado por la Junta Nacional de Educación; un representante de los fondos mixtos departamentales, distritales y municipales de promoción de la cultura y las artes; un representante de las asociaciones de casas de la cultura; un representante de los secretarios técnicos de los consejos departamentales y distritales de cultura; un representante de los pueblos o comunidades indígenas, y/o autoridades tradicionales; un representante de las comunidades negras; un representante del colegio máximo de las academias; un representante de las agremiaciones culturales de discapacitados físicos, síquicos y sensoriales; un representante de cada una de las expresiones culturales a que hace referencia el artículo 16 de la misma Ley, elegido por sus organizaciones; y un representante de la fundación Manuel Cepeda Vargas para la Paz, la Justicia Social y la Cultura (Art. 59).

escenarios"⁵, con miras a contribuir a las prioridades nacionales de largo plazo. Posteriormente, la *Declaración de sentido* fue validada con las conclusiones del Simposio "Museo, memoria y nación", realizado en noviembre de 1999, el Foro "Museos en tiempos de conflicto", realizado en octubre de 2000, las contribuciones que los museos del país hicieron al Plan Nacional de Cultura 2001-2010, así como los principios, políticas y estrategias definidos en este Plan Nacional.

La *Declaración de sentido* del Museo, que se presenta en el anexo 4 de este documento, trazó la estructura general del Plan Estratégico a partir de la misión de la entidad, la visión del país y los objetivos de largo plazo que deben alcanzarse para lograr la visión del Museo Nacional de Colombia del 2010.

Período de transición

Los avances y desarrollos alcanzados durante el año 2000, el 2001 y el primer semestre del 2002 por las distintas oficinas, departamentos y divisiones del Museo, a partir de las conclusiones de los eventos incluidos en la *Agenda para la construcción del Plan Estratégico* y de nuevos estudios y experiencias, han sido incorporados y potencializados en el proceso de formulación y estructuración de los objetivos y proyectos incluidos en el Plan. La incorporación de estos desarrollos ha sido posible en la medida en que la Oficina Coordinadora del Convenio PNUD/COL/96/017 ha acompañado el proceso gradual de transformación del Museo desde los inicios de construcción del Plan, con el fin de garantizar la participación permanente de todas las oficinas, departamentos y divisiones del Museo en su construcción. De hecho, hoy es posible afirmar que la implementación del Plan Estratégico fue iniciada desde comienzos del año 2000 por las propias oficinas, departamentos y divisiones del Museo, las cuales han incorporado en sus planes de acción, en mayor o menor grado, las conclusiones de las asesorías obtenidas en las sesiones internas y mesas de trabajo realizadas durante 1999, liderando en muchos casos diversos estudios y experiencias orientadas a desarrollar aquellas conclusiones. Por tal motivo, la expedición de la versión final del Plan Estratégico y la iniciación en firme de su implementación en el segundo semestre de 2002, no serán consideradas o percibidas como un corte radical en el desempeño normal del Museo, aunque sí implicarán grandes esfuerzos en la organización interna para el logro de las metas globales del Plan y en la implementación de las Áreas Estratégicas, de los

Procesos Transversales y, en general, del nuevo Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional.

Versión para discusión y consenso

El primer borrador de la versión para discusión y consenso se entregó al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el 31 de marzo de 2002, en cumplimiento del Plan de Actividades del Convenio PNUD/COL/96/017 "Ampliación del Museo Nacional de Colombia". Este primer borrador desarrolló la estructura global aprobada por la Dirección General del Museo y los demás miembros del Comité Técnico Interinstitucional del Convenio, con la sustentación general del Plan. Contando con el aval técnico del PNUD se procedió, a partir del mes de abril, a diseñar en detalle el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional de Colombia* y los componentes específicos de cada uno de los cuatro Procesos Transversales que soportan y apoyan el cumplimiento de las metas de las tres Áreas Estratégicas. De igual manera, se identificaron las principales herramientas y mecanismos necesarios para la implementación del Plan.

Con estos contenidos, el segundo borrador para discusión y consenso se presentó a consideración de la Directora General del Museo, el 29 de julio de 2002. Una vez incorporados los ajustes de la Dirección General, el 22 de agosto se entregó la versión para discusión y consenso a cada uno de los miembros del Comité de Dirección del Museo, para su revisión. El 2 de septiembre de 2002, el equipo de apoyo para la implementación del Plan Estratégico llevó a cabo un taller con los miembros del Comité de Dirección del Museo, el cual tuvo como principales objetivos validar y extender la *Declaración de sentido del Museo* (Anexo 4), presentar el marco global (políticas estatales y gubernamentales) y la estructura básica del Plan Estratégico 2001–2010, describir algunos aspectos esenciales para su implementación y definir el cronograma de reuniones de ajuste para la producción del documento definitivo. Cada oficina, departamento y división procedió a revisar y analizar la versión para discusión y consenso con sus respectivos equipos de trabajo, con el fin de realizar los ajustes finales a la luz de las conclusiones de las actividades y eventos realizados durante el proceso de construcción del Plan, los elementos de la extensión de la *Declaración de sentido del Museo* acordada en el taller del 2 de septiembre (Anexo 5), y los lineamientos del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 "Hacia una ciudadanía democrática cultural".

Durante este proceso de análisis, entre el 11 y el 24 de septiembre se programaron reuniones de la oficina coordinadora de la implementación del Plan con cada una de las 12 oficinas, departamentos y divisiones del Museo para resolver dudas, discutir los ajustes propuestos y profundizar en el conocimiento de la estructura global del Plan.

⁵ En este ejercicio, producido en octubre de 1997, participó un grupo de 43 colombianos de diversos sectores, incluyendo representantes del medio académico, periodistas, empresarios, Iglesia, guerrilla y paramilitares vía telefónica, quienes, con la asesoría de un facilitador experto en planeación por escenarios, realizaron un ejercicio de prospectiva cuyo resultado fue la formulación de cuatro posibles escenarios del futuro del país en los siguientes 16 años. Presentados como hipótesis de consecuencias muy distintas en términos económicos, políticos y sociales, los escenarios fueron titulados: "Amanecerá y veremos"; "Más vale pájaro en mano que ciento volando"; "Todos a marchar"; y "La unión hace la fuerza", títulos que aluden al tipo de solución adoptado en cada hipótesis. Es divulgado por Foros Técnicos Ltda.

Para facilitar el trabajo de sistematización de las propuestas de ajuste, se elaboró un formato alimentado y revisado por cada oficina.

Versión definitiva

Para producir la versión definitiva del Plan, cada uno de los miembros del Comité de Dirección del Museo presentó el formato de ajustes a la Dirección General con las observaciones resultantes del proceso de análisis realizado con sus respectivos equipos de trabajo. El contenido de los formatos fue sistematizado y clasificado por la oficina coordinadora de la implementación del Plan, con el fin de analizar todas las implicaciones de las observaciones presentadas en relación con las diferentes Áreas Estratégicas y Procesos Transversales del Plan. Para agilizar el proceso, se enviaron a cada oficina para su visto bueno final, por correo electrónico, las modificaciones menores al documento (correcciones de estilo, aclaraciones de sentido, ampliación de descripciones, eliminación de frases secundarias, eliminación, reducción y/o traslado de actividades y metas). Los ajustes de fondo, que propusieron modificaciones sustanciales al documento, fueron clasificados y discutidos en reunión extraordinaria del Comité de Dirección el 2 de octubre de 2002, con el fin de propiciar el consenso general sobre los ajustes requeridos. La mayoría de los ajustes fueron acordados por unanimidad y algunos adoptados por mayoría. El acta de esta reunión forma parte de la documentación del proceso de construcción del Plan.

Una vez incorporados todos los ajustes al documento, la versión definitiva fue aprobada el 17 de octubre de 2002 por la Dirección General del Museo y entregada a la Ministra de Cultura para su aprobación final.

Publicación y difusión del Plan

Con el fin de facilitar la participación ciudadana, la versión definitiva del plan será publicada y difundida a través de los siguientes medios:

- Páginas de Internet del Museo Nacional, del Ministerio de Cultura, del Instituto Colombiano de Antropología e Historia y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Impresión de 3.000 ejemplares para ser distribuidos a los miembros del Consejo

Nacional de Cultura, al equipo de trabajo del Ministerio de Cultura, el Departamento Nacional de Planeación y otras entidades del Estado colombiano, a los museos del país, a los Consejos de Cultura de la entidades territoriales, a los asesores externos del Plan a nivel nacional e internacional, bibliotecas públicas y universidades del país, museos nacionales de Iberoamérica, Consejo Internacional de Museos, UNESCO y otros organismos internacionales, y a los demás colaboradores y patrocinadores del Museo.

- La versión digital será enviada a todas las personas inscritas en la lista de correo electrónico del Museo Nacional de Colombia
- Dependiendo de las posibilidades de financiación, se publicará una separata con la versión resumida del Plan para divulgarla como inserto en el periódico El Tiempo y algunos medios de cubrimiento regional.
- Para garantizar una mayor difusión nacional a través de los medios masivos de comunicación, se realizará un evento de presentación pública del Plan en el Auditorio del Museo, con asistencia de la Ministra de Cultura y otras personalidades del gobierno nacional.

Mecanismos de participación ciudadana en los ajustes del Plan

Simultáneamente con la publicación y difusión de la versión definitiva, se convocará la participación de la ciudadanía en los ajustes y seguimiento del Plan. Esta participación podrá realizarse presentando las sugerencias y observaciones por escrito a través de correo electrónico, correo normal, fax o en el buzón del vestíbulo del Museo. Las observaciones recibidas serán sistematizadas, clasificadas y asignadas a cada Área Estratégica o Proceso Transversal de acuerdo con el tema respectivo. En el proceso ordinario de ajuste anual del Plan, cada Área o Proceso decidirá sobre las prioridades de inclusión de cada una de las observaciones y contestará por escrito al proponente explicando las decisiones tomadas. Estos mecanismos de participación ciudadana en los ajustes del Plan constituyen una de las bases esenciales para el análisis del cambiante contexto social del Museo y deberán permanecer abiertos durante todo el periodo de ejecución del Plan hasta obtener la visión del 2010.

2. EL NUEVO SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

El Museo Nacional de Colombia, como entidad vinculada al Ministerio de Cultura, está obligado a responder a las leyes, normas y políticas nacionales que definen su razón de ser dentro del conjunto de instituciones del Estado y, simultáneamente, a los requerimientos de los diversos usuarios, depositarios de confianza y colaboradores del Museo. En muchas ocasiones el trabajo de hacer coincidir las distintas demandas que surgen de uno y otro lado resulta bastante complejo. Por tal motivo, el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional* busca facilitar esta labor mediante el establecimiento participativo de los objetivos, proyectos, actividades y metas que responden a las políticas y prioridades nacionales y que, a su vez, permiten satisfacer cada vez mejor las necesidades de los usuarios.

La Constitución Política de 1991, en sus artículos 339 a 344, señaló las condiciones de expedición del Plan Nacional de Desarrollo y de los planes de desarrollo de las entidades territoriales para los períodos de gobierno, “con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley”. De acuerdo con el artículo 339, el Plan Nacional de Desarrollo deberá contener una parte general, en la cual “se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno”. Así mismo, la Constitución consagró como uno de los fines esenciales del Estado “facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación”, y dentro de este espíritu ordenó elaborar los Planes de Desarrollo con participación activa de la ciudadanía.

En este contexto, el documento *Plan Estratégico 2001-2010: «Bases para el Museo Nacional del futuro»*, construido de manera participativa desde 1999, incorpora los aportes de la ciudadanía sobre el desarrollo del Museo Nacional y el sector cultural en general, en el marco del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 “Hacia una ciudadanía democrática cultural”, y encamina los esfuerzos del Museo, desde su visión y misión, a contribuir de manera decidida y efectiva en el adelanto de las políticas nacionales y sectoriales de desarrollo.

El Documento *Plan Estratégico 2001-2010: «Bases para el Museo Nacional del futuro»*, constituye la síntesis del nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo*, para el cual se tomó como modelo principal la estructura definida en el *NASA's Strategic Management*

System del Plan Estratégico 1998-2023 de la *National Aeronautics and Space Administration – NASA*.⁶

En octubre de 1999, el equipo de trabajo del Museo realizó un ejercicio de construcción de la visión de país, centrado en “la Colombia deseada, la Colombia soñada, el país que quisiéramos tener, soñando en grande, siendo ambiciosos respecto a nuestro país”. Como resultado, el equipo señaló la visión de “una Colombia caracterizada por:

- un nuevo contrato social con las diferencias básicas conciliadas y procedimientos democráticos para conciliar las demás, con un modelo de desarrollo participativo y un alto sentido de lo público,
- derechos y necesidades mínimas asegurados, equidad y oportunidades y, por ende, saneada y reparada nuestra historia,
- honestidad, solidaridad y paz,
- sólido sentido de pertenencia y autoestima,
- líderes con credibilidad y responsabilidad, capaces de construir y respetar políticas de largo aliento,
- ser disfrutable y disfrutada, y
- exigir respeto hacia su medio ambiente.”⁷

A partir de esta visión de país, el Plan Estratégico define y delimita por qué y para qué existe el Museo y qué se propone alcanzar a largo plazo, traduciendo la misión del Museo en prioridades de acción a través de la siguiente cadena de relaciones (Esquema 1. Cuadro resumen del Plan Estratégico):

- **La visión del Museo del 2010.** El Plan Estratégico define la visión del Museo para el 2010 en una frase que expresa el estado ideal de la organización, los logros obtenidos de sus proyectos de largo plazo y su contribución significativa al desarrollo social de todos los colombianos durante la década.
- **La misión del Museo.** La misión define el papel específico que debe desempeñar el Museo en la construcción de la visión del país y la orientación general que le debe dar a todas sus acciones para lograr la visión del Museo en el 2010. Se ha dividido en cuatro (4) ejes temáticos para hacer operativo su cumplimiento.

⁶ Adicionalmente fueron revisados, entre otros, los siguientes documentos: *NEA Strategic Plan 1999-2004*, *National Endowment for the Arts*, Washington, D.C.; *Museum Victoria Strategic Plan 2000-2005*, Australia; *ICOM Strategic Plan 2001-2007*, *International Council of Museums*; *Design for San Diego Natural History Museum Strategic Planning 2002-2012*; *The United States Army Center of Military History Strategic Plan 2010*; *Programa de Desarrollo Integral 2000-2005*, Universidad de los Andes, Colombia; *Planeación Estratégica 2000-2010*, Universidad Iberoamericana, México, D.F.; *Plan Estratégico Exportador 1999-2009*, Ministerio de Comercio Exterior, Colombia.

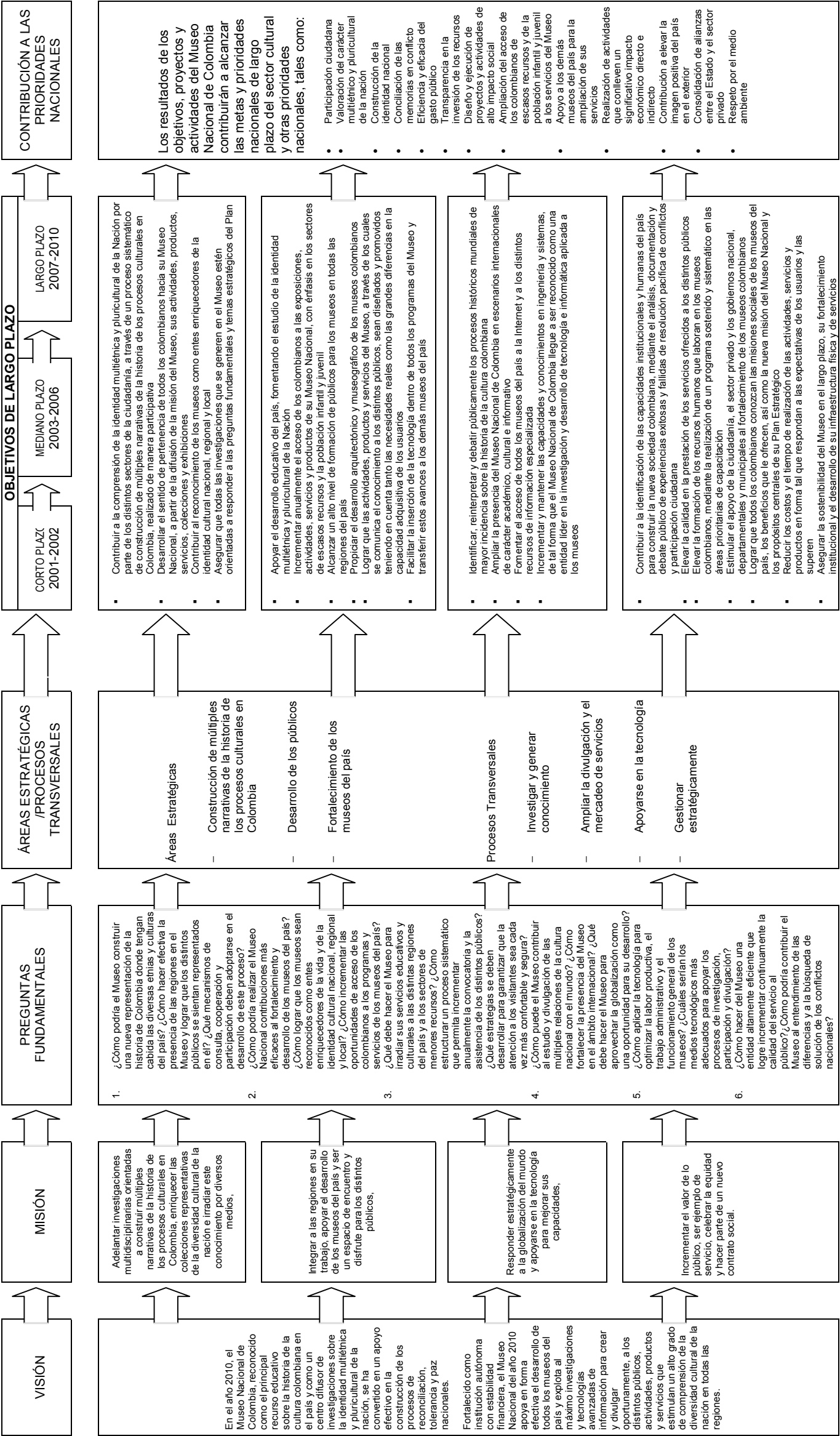
⁷ Ver *Declaración de sentido del Museo*, Anexo 4

- **Preguntas fundamentales.** Para cumplir la misión y alcanzar la visión del 2010, el Plan se orienta a dar respuesta a un conjunto de preguntas fundamentales que sintetizan las inquietudes formuladas por la ciudadanía y el equipo de trabajo del Museo a los asesores colombianos y extranjeros durante el proceso de construcción del Plan Estratégico, con miras a mejorar la gestión del Museo en sus principales campos de acción durante la década.
- **Áreas Estratégicas.** La *Declaración de sentido del Museo* definió cuatro compromisos de acción prioritarios para cumplir la misión del Museo y contribuir a alcanzar la visión del país. El primer compromiso de acción lo constituye la construcción e implementación del Plan Estratégico. Los tres (3) compromisos de acción restantes serán desarrollados a través de tres (3) Áreas Estratégicas que articulan claramente los objetivos del Museo a la misión y conforman el mecanismo principal para garantizar la ejecución coordinada de los proyectos y actividades. Las tres Áreas son las siguientes:
 - Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia
 - Desarrollo de los públicos
 - Fortalecimiento de los museos del país
- **Objetivos estratégicos.** El Plan Estratégico 2001-2010 aborda la misión del Museo dividiéndola en cuatro (4) grandes ejes temáticos para hacer operativo su cumplimiento. En cada Área Estratégica el Plan define objetivos de largo plazo que contribuyen a la ejecución de cada uno de los cuatro (4) ejes temáticos de la misión, desde el compromiso de acción específico del Área.
- **Proyectos de largo plazo.** Los objetivos estratégicos de cada Área Estratégica se materializan a través de uno o más proyectos de largo plazo. La definición de los proyectos implica identificar con claridad qué se pretende obtener, para qué, quién lo realiza, con qué recursos y quiénes son los beneficiarios. La formulación inicial de cada proyecto se basó en la definición de "un conjunto coherente e integral de actividades tendientes a alcanzar objetivos específicos que contribuyan al logro de un objetivo general o de desarrollo, con un período de tiempo determinado, con unos insumos y costos definidos. Todo proyecto busca mejorar una situación, solucionar una necesidad sentida o un problema existente"⁸.
- **Metas de corto, mediano y largo plazo.** Los proyectos están dirigidos a cumplir un objetivo en el largo plazo y sus resultados se construyen año a año. Por ello, los logros parciales de las metas de cada objetivo han sido agrupados en tres (3) períodos de tiempo correspondientes a los tres (3) gobiernos comprendidos en los 10 años de duración del Plan. El período inicial del Plan (2001-2002) presenta las metas de corto plazo que coinciden con el final del Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002. Las metas a mediano y a largo plazo corresponden a los períodos 2003-2006 y 2007-2010, respectivamente. Estas metas representan un conjunto balanceado de los resultados que se esperan obtener durante la presente década.
- **Actividades.** El Plan contempla, para cada proyecto de largo plazo, las principales actividades necesarias para cumplir las metas de los objetivos definidas en cada periodo. Sin embargo, la mayoría de las actividades específicas que se desarrollan año a año, serán definidas durante el proceso de construcción de los planes de acción anual.
- **Procesos Transversales.** Si bien las Áreas Estratégicas son el mecanismo principal para orientar el Museo al logro de sus fines últimos, los Procesos Transversales son el mecanismo que desarrolla los medios más eficaces para llevar a cabo los proyectos. El Plan define cuatro (4) Procesos Transversales que proveen los sistemas de soporte requeridos por todas las Áreas Estratégicas para desarrollar y hacer llegar las actividades, productos y servicios del Museo a sus usuarios, así:
 - Investigar y generar conocimiento
 - Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios
 - Apoyarse en la tecnología
 - Gestionar estratégicamente
- **Contribución a las Prioridades Nacionales.** Los resultados de los objetivos, proyectos y actividades del Museo Nacional de Colombia contribuirán a alcanzar las metas y prioridades nacionales de largo plazo del sector cultural y otras prioridades nacionales.

Las relaciones entre los elementos descritos se presentan a continuación.

⁸ *Manual Metodológico para la presentación de Proyectos.*
Agencia Colombiana de Cooperación Internacional –ACCI–

ESQUEMA1: CUADRO RESUMEN DEL PLAN ESTRTÉGICO



Dentro de este documento del Plan, también se presentan los cuadros generales para cada una de las tres (3) Áreas Estratégicas, los cuales definen los objetivos y proyectos de cada Área para cumplir la misión y alcanzar la visión del Museo del 2010. Los objetivos de cada Área Estratégica y los objetivos de cada Proceso Transversal constituyen las bases para el proceso de evaluación del desempeño del Museo durante la década.

La manera en que se ejecutarán los proyectos y actividades del Plan Estratégico y se lograrán resultados concretos, medibles y de gran impacto, es definida en detalle por todas las oficinas del Museo en los planes cuatrienales y en los planes de acción anual, elaborados a través del proceso *Gestionar Estratégicamente*.

El ciclo anual para la elaboración, seguimiento y evaluación de estos planes cuatrienales y planes de acción anual responde tanto a los requerimientos de información programática, presupuestal y de evaluación necesaria para gestionar la aprobación de los recursos públicos en las leyes anuales de presupuesto y, cada cuatro años, en la ley del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones del Gobierno Nacional, como también a la necesidad de acceder de manera oportuna a recursos de financiación de otras entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.

Así mismo, el ciclo anual permitirá al Museo Nacional prepararse con suficiente antelación para asumir el proceso de reestructuración institucional que lo transformará en una entidad con autonomía administrativa y financiera, tal como está contemplado en las metas del Plan.

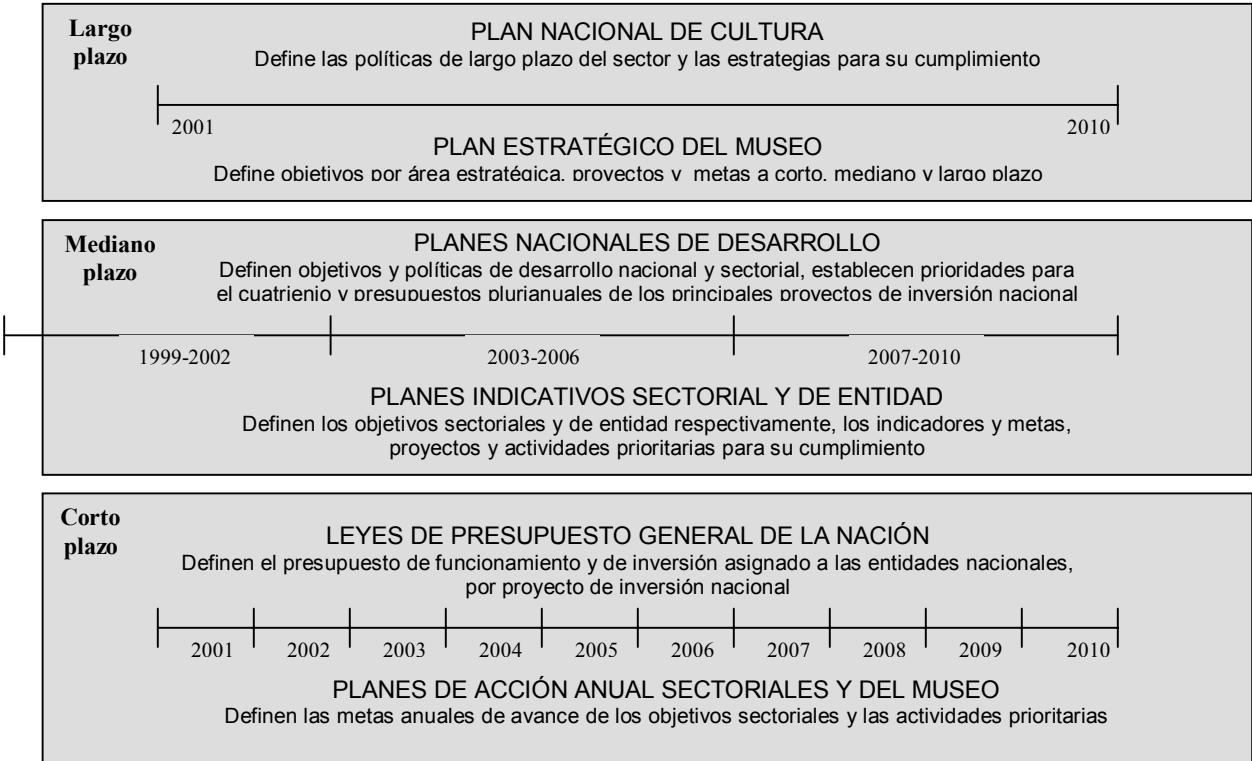
En correspondencia con el *Sistema nacional de evaluación de resultados de la gestión pública* –

Sinergia– del Departamento Nacional de Planeación, el ciclo proveerá la información necesaria para elaborar y entregar los reportes periódicos de los planes indicativos cuatrienales y anuales del Museo, los cuales definen la manera en que se miden los resultados y contribuciones de las actividades del Museo al Plan Nacional de Desarrollo de cada periodo presidencial, en el marco de las actividades del Ministerio de Cultura. A su vez, el ciclo facilitará entregar al CONPES cada mes de julio los avances de contribución del Museo al Plan Nacional de Cultura 2001-2010, según lo estipulado en el Documento CONPES 3162.

De esta manera, el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional de Colombia* forma parte del sistema de planeación del Ministerio de Cultura, regido por el Plan Nacional de Cultura 2001–2010, y responde a los lineamientos impartidos por el Departamento Nacional de Planeación para todas las entidades públicas del orden nacional. El Sistema provee las herramientas por medio de las cuales se articulan los objetivos del Museo con los propósitos nacionales de largo plazo, traduciéndolos en prioridades de acción a corto, mediano y largo plazo, y facilitando la programación de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y proyectos correspondientes.

El esquema 2 ilustra las relaciones existentes entre los documentos de política nacionales y sectoriales, y los documentos exigidos por el Ministerio de Cultura y el Departamento Nacional de Planeación a través de los cuales se evalúa el impacto y la contribución de los proyectos del Museo a los objetivos sectoriales y a las políticas y estrategias nacionales del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 en el corto, mediano y largo plazo.

ESQUEMA 2



El fin último de alcanzar la visión del Museo, implementar la misión, dar respuesta a las preguntas fundamentales y cumplir los objetivos y metas, consiste en apoyar la solución de las prioridades nacionales de desarrollo cultural y social, y contribuir a la visión del país a la luz del Plan Nacional de Cultura 2001-2010. De esta manera, la inversión en los proyectos y actividades del Plan Estratégico del Museo representa una inversión en la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia como base de tolerancia y convivencia pacífica, en el incremento del acceso de los ciudadanos a las colecciones y servicios del Museo, en el fortalecimiento de los museos del país, y en la conservación y seguridad del patrimonio cultural de la Nación.

Así mismo, el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional* se orienta a eliminar los riesgos de incurrir en el desperdicio de recursos técnicos, humanos y financieros, en dos sentidos. De un lado, ofrece estrategias para concentrar los siempre escasos recursos del Museo en la producción de actividades, servicios y productos que demuestren alto impacto social⁹, y disminuir o suprimir aquellas actividades que, gastando los mismos recursos, sólo llegan a un número reducido de beneficiarios. De otro lado, exige el compromiso del Museo de eliminar las acciones y actividades puntuales que no estén claramente inscritas dentro de los objetivos de largo plazo, es decir, que no demuestren directamente la manera en que contribuyen al logro de los propósitos y prioridades nacionales incluidos en el Plan. Para evitar posibles desperdicios de recursos, las nuevas actividades que no estén incluidas en el Plan Estratégico y que surjan durante el proceso de implementación del Plan, serán consignadas en bases de datos que se revisarán anualmente en el momento de elaboración del Plan de Acción del año siguiente, con el fin de analizar a fondo su pertinencia. Sin embargo, el Plan no excluye la posibilidad de que el Museo continúe aprovechando las oportunidades que el entorno cambiante le ofrece, no sólo para conseguir recursos sino para cumplir de manera más eficaz su misión. De esta manera, el Plan incluye un proceso flexible de *Gestionar estratégicamente*, que le permitirá al Museo incorporar oportunidades de realizar actividades en cualquier momento del año, siempre y cuando éstas se inscriban en alguno de los proyectos establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos de cada Área.

Para asegurar que las actividades y proyectos del Plan Estratégico logren el mayor impacto posible y alcancen las metas establecidas, el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional* se apoyará en cinco herramientas fundamentales:

1. **Mecanismos para la definición y selección de actividades de alto impacto.** El propósito de esta herramienta es facilitar la definición y selección de los proyectos y actividades más eficientes y eficaces para adelantar los objetivos y lograr las metas establecidas, a partir de criterios ligados a la misión, al impacto social y a la sostenibilidad financiera de los proyectos.
2. **Estrategia de Financiación.** El Museo debe asegurar anualmente los recursos financieros y otros recursos de la institución –tales como el capital humano y tecnológico– necesarios para cumplir las metas del Museo, a partir de una Estrategia de Financiación Integral que contemple los aportes de la Nación, otros recursos públicos, donaciones y patrocinios privados, recursos de organismos bilaterales y multilaterales, entidades que apoyan la cultura a nivel mundial, y la generación de ingresos propios.
3. **Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional.** El nuevo Sistema de Planeación Estratégica del Museo establece un *Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional* con el fin de seleccionar, gestionar, coordinar y ejecutar aquellas inversiones que son vitales para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del Museo Nacional de Colombia en el largo plazo. Estas inversiones –en aspectos tales como infraestructura física, tecnologías de la información y formación de recursos humanos– tienen un alcance e impacto definitivos sobre todas las actividades de la institución y presentan altos costos de desarrollo, operación y mantenimiento en un horizonte de tiempo de largo plazo, por lo que deben ser seleccionadas bajo criterios estrictos de prioridad y exigen un control y actualización permanentes de la programación plurianual de la inversión.
4. **Plan de Desempeño.** El nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional* tienen previsto el diseño de un sistema integrado de indicadores de resultados que permita evaluar permanentemente el desempeño del Museo a todos los niveles de gestión: el Museo como institución, cada Área Estratégica y Proceso transversal, cada grupo de trabajo y cada individuo. El Plan de Desempeño tiene dos propósitos. Por una parte, demostrar el impacto de las actividades y proyectos del Museo sobre las prioridades nacionales y estar en todo momento en capacidad de rendir cuentas, sobre la ejecución de los recursos asignados al Museo, a todas las entidades de tutela del Museo y los depositarios de confianza, públicos y privados. Por otra parte, el seguimiento permanente de los avances permite reaccionar adecuadamente a los imprevistos y

⁹ En el presente documento se entiende por "impacto social" el grado de cubrimiento poblacional de las actividades y proyectos del Museo, y el nivel de efectividad de las acciones frente a la problemática social.

oportunidades que inciden en la ejecución efectiva de los planes de acción.

5. **Sistema de Gestión Integral del Museo Nacional.** Este sistema tiene como fin articular los diversos procesos y procedimientos de planeación, ejecución, seguimiento, ajuste y evaluación del Museo, minimizando el tiempo requerido para su ejecución y logrando un flujo ágil y oportuno de la información para la toma de decisiones.

Estas herramientas, descritas de manera extensa en el proceso *Gestionar Estratégicamente*, deben ser desarrolladas a través de procedimientos claros y documentados que faciliten su implementación.

El Comité de Dirección, los tres (3) Comités de Áreas Estratégicas y los cuatro (4) Comités de Procesos Transversales son las principales instancias de coordinación del nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional*. Estos Comités son presididos por la Dirección General del Museo y serán conformados de manera equilibrada por miembros de las oficinas que participan en el área o proceso respectivo. Para garantizar el logro de las metas de los proyectos, los anteriores Comités de coordinación están apoyados por los Comités de proyecto, encargados de efectuar el seguimiento y control de cada proyecto estratégico. Los comités tienen las siguientes funciones:

- **Comité de Dirección.** Se reúne semanalmente para hacer seguimiento a las acciones del Plan y garantizar la articulación de la visión del Museo con las instrucciones impartidas cada semana por la Presidencia de la República y el Ministerio de Cultura. También debe reunirse al final de cada semestre para aprobar los planes de acción anual y los informes de avance de contribución al Plan Nacional de Cultura 2001-2010 presentados cada mes de julio al CONPES. En forma extraordinaria se reúne cada vez que sea citado por la Dirección General.
- **Comités de Área Estratégica.** Se reúnen en forma ordinaria cuatro (4) veces al año, trimestralmente. Están encargados de velar por la adecuada planeación de cada una de las actividades y proyectos del Área, así como estructurar un

conjunto balanceado de actividades encaminadas a lograr el mayor impacto posible con los recursos disponibles. En forma extraordinaria se reúnen para resolver dificultades que impidan el normal desarrollo de los proyectos y para consultar con asesores externos los criterios de orientación de proyectos y actividades. Los Comités de Área Estratégica, presididos por la Dirección General, son:

- Comité de Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia
- Comité de Desarrollo de los públicos
- Comité de Fortalecimiento de los museos del país

- **Comités de Proceso Transversal.** Se reúnen en forma ordinaria tres (3) veces al año, cada cuatro meses. Están encargados de consolidar los requerimientos de las Áreas Estratégicas del Museo en su respectivo campo de soporte, así como proponer procedimientos y sistemas orientados a optimizar la utilización de los recursos disponibles en el proceso que lideran. Se reúnen en forma extraordinaria para consultar con asesores externos los criterios de orientación de proyectos y actividades. Los Comités de Proceso Transversal son:

- Comité de Investigaciones
- Comité de Divulgación y mercadeo de servicios
- Comité de Tecnología
- Comité de Gestión Estratégica

- **Comités de proyecto.** Para garantizar el logro de las metas de las actividades, los anteriores comités de coordinación están apoyados por los Comités de Proyecto. Estos comités son convocados por el coordinador de cada proyecto según la periodicidad acordada con las personas y oficinas que intervienen en el proyecto respectivo. Están encargados de definir las metodologías específicas del proyecto, trazar los cronogramas de las actividades, y hacer seguimiento y control al cumplimiento de las metas establecidas.

3. LOGROS DE REFERENCIA DEL PLAN

El análisis de los logros alcanzados por el Museo Nacional durante la última década ha sido referencia fundamental para establecer unas metas realistas para el 2010, las cuales son a la vez ambiciosas y factibles, es decir, que pueden contribuir visiblemente a la solución de las necesidades prioritarias del país en este campo y que, al mismo tiempo, están basadas en márgenes factibles de incremento de la capacidad real y la experiencia del Museo.

El Museo Nacional de Colombia, durante los últimos 10 años, ha logrado constituirse en una entidad que:

A. Representa una eficaz inversión social para todos los colombianos.

- El funcionamiento y los proyectos de inversión del Museo Nacional representan menos del 0,0137% del Presupuesto General de la Nación, lo cual le ha permitido prestar, entre otros, los siguientes servicios:
- Preservar las colecciones para las actuales y futuras generaciones de colombianos, mediante el cuidado y conservación cotidianos de más de 20.000 objetos representativos del patrimonio cultural de la nación (incluidas las colecciones de arqueología y etnografía, a cargo del Instituto Colombiano de Antropología e Historia).
 - Mantener abiertas a disposición del público las 16 salas de exposición permanente y los servicios asociados durante 6 días a la semana y durante todo el año.
 - Atender cerca de 300.000 visitantes al año en su sede, más de 25.000 visitantes virtuales a través de Internet (www.museonacional.gov.co) y cerca de 1'000.000 de colombianos a través de las exposiciones itinerantes enviadas a los 1.098 municipios del país.
 - Ofrecer servicios educativos y culturales complementarios que benefician a más de 30.000 personas al año.
 - Abrir el Museo en forma totalmente gratuita al público todos los últimos domingos de cada mes y durante el Mes de la Patria (15 de julio al 15 de agosto, según Ley 580 de 2000), lo cual beneficia a más de 35.000 colombianos de escasos recursos cada año.
 - Realizar un promedio de 7 exposiciones temporales de la más alta calidad cada año, sobre diversos temas de la cultura nacional y universal, abiertas al público durante 9 meses al año.
 - Enriquecer las colecciones mediante la incorporación de un promedio anual de 60 objetos de interés cultural que han entrado a formar parte del patrimonio de todos los colombianos.

B. Investiga, conserva y exhibe el patrimonio cultural de la nación representado en sus colecciones y su sede (declarada Monumento Nacional en 1975).

- El Museo adelantó durante la última década amplias acciones de investigación, conservación, restauración y exhibición del patrimonio cultural mediante los siguientes proyectos:
- Restauración Integral del Edificio: iniciado en 1989, este proyecto culminó sus obras principales en el año 2001, llevando a cabo la consolidación estructural de todo el edificio, de acuerdo con la normatividad antisísmica, la renovación de las instalaciones eléctricas e hidráulicas, la implantación de redes de seguridad, comunicaciones e informática con tecnología de punta, y la restauración y adecuación de la totalidad de salas permanentes y temporales, áreas administrativas y servicios complementarios para los públicos.
 - Investigación de las colecciones: el programa continuo de investigación permitió profundizar en el conocimiento y difusión de las colecciones de pintura de caballete, fotografía, obra sobre papel (dibujos, estampas, mapas y libros), miniatura, escultura y armas.
 - Conservación de las colecciones: durante la década se llevaron a cabo los procesos de conservación de la totalidad de las colecciones en exhibición permanente, la adecuación de espacios técnicos para las colecciones en reserva y la dotación de elementos para garantizar la conservación preventiva y el control del clima.
 - Restauración de piezas de las colecciones: Durante la última década se adelantó la restauración de cerca 300 objetos que forman parte de la exhibición permanente del Museo.
 - Exposición permanente: en la renovación del diseño museográfico de las 16 salas de exposición permanente del Museo se aplicaron las técnicas internacionales más avanzadas de montaje, iluminación, seguridad y conservación, para la adecuada exhibición de 2.500 objetos de las diversas colecciones.

C. Desarrolla actividades y servicios educativos y culturales para los distintos públicos.

- El ofrecimiento continuo de distintas posibilidades de aproximación a las colecciones, y el apoyo a las instituciones de educación formal y no formal, en sus distintos niveles, se realiza permanentemente a través de:
- Programa de investigación.
 - Programa académico: servicios de consulta, cursos, seminarios y conferencias.
 - Programa de difusión cultural: audiovisuales, conciertos y artes escénicas.

- Programa pedagógico: guías introductorias, visitas comentadas a las exposiciones permanentes y temporales, talleres para los públicos infantil y juvenil, materiales didácticos, citas de orientación para maestros, jornadas pedagógicas para docentes de educación básica primaria, básica secundaria, media y vocacional, y material pedagógico para maestros.

D. Apoya el desarrollo de los demás museos del país. Mediante las actividades del Programa Red Nacional de Museos, realiza los siguientes proyectos:

- Administración de los museos que pertenecen al Ministerio de Cultura
- Implementación y desarrollo del Plan Nacional de Gestión de Colecciones
- Realización de seminarios de formación para los trabajadores de los museos del país
- Publicaciones especializadas en el área de museos
- Asesorías en las diversas áreas museológicas
- Desarrollo e implementación de una confiable y efectiva base de datos de los museos del país

E. Realiza actividades que promueven la consolidación de alianzas estratégicas y que contribuyen a dinamizar la economía nacional:

- Muchas actividades y proyectos del Museo son financiados en un gran porcentaje con recursos externos. El 93% de los costos de la exposición *Picasso en Bogotá* fue cubierto con aportes del sector privado y otras entidades distintas a la Nación. El estudio del impacto económico generado por la exposición *Picasso en Bogotá* encontró que esta exposición generó nuevos ingresos a la ciudad, tanto directos como indirectos, por valor de 3.221 millones de pesos.¹⁰
- En el montaje de las salas permanentes y de las exposiciones temporales han participado centenares de profesionales y proveedores externos
- La vinculación del sector privado a la financiación de exposiciones temporales y proyectos especiales, benefician la publicidad de las empresas
- La financiación de la renovación museográfica de 11 salas de exposición permanente, se llevó a cabo en su totalidad mediante donaciones de la empresa privada

F. Se apoya en los desarrollos de las tecnologías de información y otras tecnologías aplicadas a los museos. Durante los últimos 10 años ha sido palpable el incremento continuo en la utilización de las tecnologías en diversas áreas del Museo:

- La instalación completa de equipos de seguridad conectados en red.
- La instalación y desarrollo de la Red LAN de informática.
- La aplicación de tecnologías a la museografía y la conservación de colecciones.
- El desarrollo y mantenimiento cotidiano de la página web.
- El diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de información para la gestión de las colecciones, tanto en el Museo Nacional como en otros museos del país
- El diseño, desarrollo e implementación del sistema de usuarios, servicios y recursos

G. Desarrolla actividades, productos y servicios de alta calidad. La preocupación por lograr una gestión eficiente del Museo y alcanzar altos niveles de calidad, le han hecho merecedor de las siguientes distinciones:

- Premio "Lo mejor del año 1999-2000" en la categoría de reproducciones de obras de arte, otorgado a Litografía Arco por la Asociación Colombiana de Industrias Gráficas –Andigraf– por el "Álbum de dibujos de Peregrino Rivera Arce. Recuerdos de campaña. Bucaramanga, 4 de enero de 1900", edición facsimilar de esta pieza de la colección de documentos del Museo, publicada con motivo de la exposición temporal *Cien años de los mil días*.
- Primer premio "El colombiano ejemplar" en la categoría de turismo, otorgado a la Directora General del Museo Nacional de Colombia por el incremento del turismo nacional generado por la exposición *Picasso en Bogotá*. Medellín, agosto de 2000
- Primer premio de anuncios ANDA en la categoría de interés público. Anunciante: Museo Nacional. Agencia: Lowe/SSPM. Referencia: Exposición Picasso. Bogotá, septiembre de 2000.
- Mención de honor 2000 del Banco de Éxitos de la Administración Pública, otorgada por el Departamento Administrativo de la Función Pública al Museo Nacional, por el caso exitoso "Particulares en el desempeño de funciones administrativas en el Museo Nacional de Colombia".
- Premio Lápiz de Acero 2000 en la categoría editorial, otorgado por la Revista *proyectodiseño* al Museo Nacional, por el Catálogo de la exposición temporal *Picasso en Bogotá*.
- Premio Lápiz de Acero 2002 en la categoría de espacios interiores – Lasalle College,

¹⁰ Con los ingresos de la exposición se contrataron bienes y servicios locales por 833 millones de pesos; se pagaron sueldos y honorarios locales por 184 millones de pesos; los visitantes realizaron gastos locales por 402,5 millones de pesos. Las inversiones locales anteriores generaron un impacto indirecto de 1.802 millones de pesos (cadena de ingresos indirectos en la ciudad). A nivel de empleo, se generaron 59 nuevos empleos durante el período de la exposición.

otorgado por la Revista *proyectodiseño* al Museo Nacional, por el Proyecto "Nuevo montaje de las salas de exposición permanente del Museo Nacional de Colombia".

H. Contribuye a elevar la imagen del país en el exterior:

- Las exposiciones temporales del Museo Nacional de Colombia son reseñadas en

numerosos medios de comunicación extranjeros.

- Mantiene relaciones interinstitucionales con otros museos del mundo.
- Presenta exposiciones internacionales exitosas que, a la vez que le permiten al público colombiano acceder al patrimonio cultural universal, le demuestran al mundo que en Colombia, a pesar de las adversidades, es posible realizar este tipo de proyectos.

4. CONDICIONAMIENTOS Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA EFECTIVIDAD DEL PLAN

Una constante en el proceso de construcción del Plan Estratégico fue el análisis del entorno social y político y sus transformaciones durante la última década. La adecuada ponderación de las prioridades en las políticas nacionales e internacionales, así como del apoyo político y de la opinión pública al sector, resultaba crucial para garantizar el aporte efectivo del Museo al desarrollo social del país. Este análisis sentó las bases de las premisas esenciales que orientaron la definición de los objetivos estratégicos del Plan.

Además de los factores críticos externos, el éxito en la implementación de este Plan dependerá del compromiso de todos los miembros del equipo de trabajo del Museo con los objetivos de cada Área Estratégica y Proceso Transversal y su asimilación de los cambios institucionales que acompañan la implementación del Plan. De esta manera, el establecimiento de sinergias al interior del Museo y de éste con diversas entidades públicas y privadas, permitirá llevar a cabo los resultados con mayor eficiencia y eficacia.

El proceso anual de revisión de este Plan incluirá una revalidación del cambiante entorno social y político en el cual se desenvuelven las acciones del Museo, con el fin de asegurar que sus premisas y objetivos estratégicos mantengan una validez permanentemente actualizada.

Políticas nacionales

Durante los últimos años, las prioridades de las políticas nacionales han sido ajustadas a la luz de la crisis fiscal de la Nación, la extrema situación de violencia, pobreza e inequidad, la búsqueda de vías pacíficas para la resolución del conflicto interno, la necesidad de reducir el gasto público y reactivar la economía, la lucha contra la corrupción, la transparencia en el manejo de las finanzas públicas, la eficiencia y eficacia de la gestión pública, la urgencia de aumentar la generación de empleo y la necesidad de mantener la competitividad del país mediante la promoción de las exportaciones y el estímulo a la inversión extranjera en Colombia. Así mismo, los esfuerzos de construcción de un Estado participativo, acorde con la Constitución Política de 1991, han hecho énfasis en la consolidación de procesos de descentralización, la evaluación pública de resultados de la inversión como incentivo a la participación ciudadana en la gestión pública, el estímulo a la generación de capital humano, capital social y alianzas estratégicas entre el sector público y sector privado, así como el diseño de diversas estrategias para la generación de una cultura de paz que nos haga aptos para el ejercicio cotidiano de la convivencia en solidaridad, tolerancia y respeto a los derechos humanos, como base para la reconciliación nacional.

Tales prioridades formaron parte del Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002, fueron retomadas en su

mayoría dentro de los programas de gobierno de los principales candidatos presidenciales para el período 2002-2006 y se vieron reflejadas en el Plan Nacional de Cultura 2001-2010, cuyo propósito fundamental es propiciar la construcción de una ciudadanía democrática cultural que, desde las especificidades culturales de los sujetos, tenga una presencia efectiva en el escenario de lo público y desde allí forje las bases para una convivencia plural. El Plan Nacional de Cultura formuló políticas que, desde un marco general, convocan la participación de diferentes propuestas culturales con miras a la construcción colectiva de un proyecto de futuro plural y democrático, a través de 100 estrategias reunidas en tres campos de política: campo de participación, campo de creación y memoria y campo de diálogo cultural. Los principios que orientan el Plan y fundamentan la configuración de una sociedad democrática y pluricultural, presuponen los derechos consagrados en la Constitución Política de la Nación y en la Ley General de Cultura, encarnan conceptos de equidad, participación, autonomía, accesibilidad, transparencia e integración y constituyen una guía para la formulación y la aplicación de las políticas públicas.¹¹

En este contexto, el Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia ha enfatizado como prioridades el estímulo a la participación ciudadana, la consolidación de alianzas estratégicas y el reconocimiento de la diversidad multiétnica y pluricultural de la nación, como contribuciones centrales del Museo Nacional a la construcción de la nueva sociedad colombiana. Así mismo, las acciones contenidas en el Plan se orientan a incrementar la racionalización del gasto público, la búsqueda de fuentes de recursos alternas para complementar el insuficiente presupuesto nacional asignado, la transparencia en la inversión de los recursos, el diseño y ejecución de proyectos y actividades de alto impacto social, la ampliación progresiva en el acceso de los colombianos de escasos recursos y de la población infantil y juvenil a los servicios del Museo, el apoyo a los demás museos del país para la ampliación de sus

¹¹ Los 11 principios del Plan Nacional de Cultura son: 1. La construcción de una ciudadanía de democracia cultural y plural con base en el reconocimiento de la dimensión cultural de los distintos agentes sociales; 2. La configuración de un proyecto colectivo de Nación como construcción permanente desde lo cultural; 3. El Estado como garante del reconocimiento y respeto por la diversidad cultural de los distintos actores, sectores y pueblos en la creación de lo público; 4. La conjunción de la creación y las memorias en la gestación de proyectos individuales y colectivos de presente y futuro; 5. La creación cultural individual y colectiva en condiciones de equidad, libertad y dignidad en la configuración del proyecto democrático de Nación; 6. La democratización de la creación cultural y de su circulación, goce y disfrute en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales; 7. El reconocimiento de los procesos socioculturales como punto de partida para el apoyo y estímulo a la producción y el consumo cultural que elimine discriminaciones y exclusiones; 8. La valoración de la naturaleza desde lo cultural para garantizar prácticas sostenibles en la relación con el medio ambiente; 9. La apreciación creativa de las memorias y proyección del patrimonio en la construcción plural de la Nación; 10. La interrelación y articulación de las políticas culturales en el orden local, regional, nacional y global, para garantizar coherencia en el fortalecimiento de lo público; y 11. Lo cultural como base para la construcción del desarrollo social, político y económico.

servicios, y la realización de actividades que conlleven un significativo impacto económico indirecto y que contribuyan a elevar la imagen positiva del país en el exterior.

Los proyectos para responder en forma efectiva a estas prioridades nacionales se llevarán a cabo de manera coordinada con otras instancias del Estado y el apoyo de organizaciones no gubernamentales y empresas privadas. En consecuencia, el Museo Nacional de Colombia trabajará en estrecha colaboración con otros organismos nacionales, departamentales, distritales y municipales para lograr la coordinación de esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de las Áreas Estratégicas definidas en el Plan.

Haciendo énfasis en las cruciales necesidades del país, durante toda la ejecución del Plan el Museo deberá asegurar la contribución que harán sus objetivos, proyectos y actividades a las prioridades nacionales del sector cultural y a otros objetivos nacionales en áreas tales como la educación, el medio ambiente y las relaciones internacionales.

Responsabilidades específicas le han sido confiadas al Museo Nacional de Colombia por el Consejo Nacional de Política Económica y Social en el Documento CONPES 3162 "Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010", las cuales han sido incorporadas en este Plan Estratégico y serán motivo de evaluación anual por el CONPES todos los meses de julio, con el fin de garantizar la obtención de la visión del 2010.

Las normas generales que regulan la labor del Museo Nacional de Colombia se desprenden de la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997). El Decreto N° 086 del 2 de febrero de 2000 actualizó las funciones que el Museo Nacional debe cumplir como Unidad Administrativa Especial del Ministerio de Cultura. Dentro de estas funciones, 16 se relacionan con la responsabilidad de apoyar el desarrollo de los museos colombianos, asignada al Museo Nacional por la Ley General de Cultura, mientras que 10 funciones especifican en detalle las obligaciones de localizar, investigar, adquirir y conservar testimonios materiales representativos de la historia de la cultura colombiana, así como exhibir, documentar y divulgar en forma permanente una selección de objetos de carácter arqueológico, etnográfico, histórico y artístico, al servicio de los diferentes niveles de públicos visitantes.

En el corto plazo, orientan la labor del Museo los objetivos de política sectorial para los años 2001-2002, definidos conjuntamente entre el Departamento Nacional de Planeación y los ministerios, con base en los objetivos contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002. Estos objetivos conforman el anexo del Documento Conpes 3106 "Gestión pública orientada a resultados" del 3 de abril de 2001.

Los objetivos sectoriales del Sector Cultura para el período de corto plazo son seis: 1. Consolidar el Sistema Nacional de Cultura y el desarrollo de

instituciones y organizaciones artísticas y culturales como base fundamental para la ampliación de las políticas culturales; 2. Identificar, analizar, valorar, registrar, conservar, restaurar, proteger y difundir el patrimonio cultural mueble e inmueble, material e inmaterial, tangible e intangible, colombiano; 3. Involucrar en la formación la dimensión artística y cultural como estrategia para el desarrollo integral; 4. Promover los canales adecuados para que los colombianos participen ampliamente en la creación e investigación de las diferentes manifestaciones culturales; 5. Promover procesos de comunicación cultural comunitaria a nivel local; 6. Incorporar el sector cultural a las dinámicas del mercado como fuente de desarrollo económico y social.

Para el mediano plazo (2003-2006) se han identificado los puntos del *Manifiesto Democrático* del Presidente Álvaro Uribe Vélez a los cuales contribuye el Plan Estratégico del Museo Nacional (Anexo 6).

Otras normas que regulan las políticas nacionales relacionadas con la actividad del Museo son la Ley de Ciencia y Tecnología (Ley 29 de 1990), así como sus decretos reglamentarios 393 de 1991, 585 de 1991, 591 de 1991. De igual manera, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y el Plan Decenal de Educación 1996-2005, orientan la actividad del Museo relacionada con la educación, en lo pertinente a sus disposiciones relativas a los museos del país como apoyo a la educación formal y no formal, la educación informal y la identidad cultural de la nación.

Con relación a otras prioridades de desarrollo social, el Plan Estratégico del Museo se orienta a cumplir, desde su ámbito de acción, con:

a) las disposiciones del Documento CONPES 3077 de 2000 "Política de construcción de paz y convivencia familiar *haz paz*", en especial en el componente de prevención que encarga al Ministerio de Cultura de contribuir sobre las siguientes líneas de acción: Línea de acción para el cambio cultural, Línea de acción para el fortalecimiento de los factores protectores de la familia, la pareja y el individuo, y Línea de acción para el fortalecimiento de los factores protectores comunitarios.

b) las disposiciones de la Ley 70 de 1993 y del Documento CONPES 3169 de 2002 "Política para la población afrocolombiana", por cuanto compete al Ministerio de Cultura "orientar sus acciones a sensibilizar a la sociedad nacional y a las diferentes instancias del Estado frente a la diversidad étnica y cultural del país; promover la participación de los grupos étnicos en los diferentes espacios e instancias del Sistema Nacional de Cultura; y contribuir a afianzar, proyectar y proteger los valores culturales de los afrocolombianos, con el propósito de conservar, enriquecer y difundir su identidad cultural."

c) las disposiciones relativas a las responsabilidades del Estado para garantizar la

formación de la población infantil y juvenil en la identidad cultural de la nación y sus derechos de participación en la vida cultural, contenidas en la Ley 375 de Julio 4 de 1997, "Por la cual se crea la ley de la juventud", y la Ley 12 de 1991, mediante la cual el Congreso de la República aprobó la Convención sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989.

Políticas internacionales

Desde comienzos de la década de 1990, las políticas internacionales relativas a la preservación del patrimonio cultural y al papel de los museos en la sociedad han hecho énfasis en la implantación de tecnologías de información para la protección del patrimonio cultural y para la efectividad de su gestión y difusión, la aplicación de estrategias de mercadeo y consecución de recursos (*fund raising*) tanto para la financiación de las actividades de los museos como para ampliar la convocatoria de los distintos públicos, los estudios sobre el comportamiento y preferencias de los públicos visitantes como base para el desarrollo de proyectos de alto impacto en los museos, la vinculación y participación activa de las comunidades en la gestión y sostenibilidad del patrimonio cultural y natural y de los museos como instrumentos para la transformación económica y social, la valoración y preservación del patrimonio cultural intangible, las relaciones de mutua dependencia entre el patrimonio cultural y el patrimonio natural, así como la unificación de esfuerzos para el rescate del patrimonio cultural en riesgo en países en guerra y para la repatriación de bienes culturales que han sido objeto de comercio ilícito.

De igual manera, entre los temas cruciales en las políticas internacionales contemporáneas en materia de museos sobresalen la preocupación por la aplicación efectiva del *Código de Ética de los Profesionales de Museos* (elaborado por el Consejo Internacional de Museos), la necesidad de reorientar la actividad de los museos para que ésta se desarrolle en estrecha relación con las comunidades a las cuales sirven, y la búsqueda de contribuciones efectivas, por parte de estas instituciones, a la construcción de una cultura de paz, tolerancia y reconciliación en sus respectivos países. Este último énfasis coincide con los movimientos que en diversas regiones del mundo han puesto de manifiesto el papel preponderante que las diferencias étnicas y culturales han desempeñado en los conflictos internos de diversas naciones, ubicando el tema de la cultura en el mismo nivel de importancia de los asuntos económicos y militares.

La influencia de estas políticas internacionales no es ajena a nuestro país, ha sido tenida especialmente en cuenta en la estructuración de este Plan y deberá revisarse de manera continua durante su implementación y evaluación.

Apoyo político y público

El apoyo político nacional es vital para el logro de las metas de este Plan Estratégico. El Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002 incluyó dentro del capítulo dedicado al sector cultural un apoyo directo a los objetivos del Museo Nacional. La sostenibilidad del apoyo político al Museo, tanto del Gobierno Nacional como del Congreso de la República y de los gobiernos de las entidades territoriales, dependerá de la capacidad del Museo para demostrar su contribución a las necesidades nacionales y su efectivo cumplimiento de las metas propuestas.

El apoyo de la opinión pública a los programas del Museo Nacional ha sido generalmente positivo y estable a lo largo de su historia, registrando un incremento notable durante la última década. Aún en aquellos casos en que algunos proyectos o actividades han suscitado polémicas en los medios masivos de comunicación, las numerosas manifestaciones de apoyo público y el alto nivel de participación en las convocatorias promovidas periódicamente han indicado una creciente conciencia de la apropiación del Museo por parte de la ciudadanía, a la cual sirve y pertenece. Logros de gran visibilidad pública a nivel nacional, tales como la reciente entrega del proyecto de restauración integral del edificio —que incluyó la ampliación de servicios al público y la renovación total de las 16 salas de exposición permanente—, así como la realización de exposiciones de alto impacto nacional e internacional, tales como *Picasso en Bogotá*, *El regreso de Humboldt*, *Alejandro Obregón. Pinturas 1947-1968* y *Obras maestras de la pintura europea. Colección Rau*, junto al incremento continuo de programas educativos y culturales reconocidos en el medio académico, como la Cátedra Anual de Historia *Ernesto Restrepo Tirado*, han servido para elevar el interés y el apoyo decidido de la opinión pública a los programas del Museo Nacional. Sostener e incrementar este apoyo público dependerá de la habilidad del Museo para satisfacer las necesidades nacionales en esta materia y de la capacidad de mantener a la opinión pública permanentemente informada sobre los resultados y significación de las actividades del Museo.

Factores críticos externos

A partir de la evaluación de los anteriores contextos, se han identificado los siguientes factores críticos externos que, en caso de sufrir modificaciones significativas, podrán impactar notoriamente la capacidad del Museo para implementar este Plan Estratégico:

- Las actuales políticas nacionales en materia cultural, las prioridades y metas nacionales, junto a los mandatos constitucionales y legales, forman las bases de las tres Áreas Estratégicas y sus respectivos proyectos, actividades y metas. Los cambios sustanciales en las políticas, prioridades, metas y mandatos nacionales pueden conducir al Museo a

reevaluar sus actuales metas y la estructura de cada Área Estratégica.

- El presupuesto nacional asignado al funcionamiento y proyectos de inversión del Museo Nacional, así como los aportes de la empresa privada para actividades especiales, deben mantener el nivel mínimo previsto en los planes cuatrienales y en los planes de acción anual orientados a alcanzar la visión del 2010 de manera consistente. Si tales recursos sufren reducciones significativas, el Museo se vería obligado a suprimir actividades que afectarán el cumplimiento de las metas de cada Área Estratégica.
- La cooperación con otras dependencias del Ministerio de Cultura y entidades adscritas, con entidades internacionales y con otros organismos y entidades nacionales, departamentales y locales, tanto públicos como privados, será cada vez más importante en el logro de la misión y la visión del Museo Nacional. Las dificultades en el cumplimiento de los compromisos mutuos de cooperación podrían llevar al Museo a reducir visiblemente las metas del plan.
- La crisis social, fiscal y de guerra del país, así como las políticas expresadas con participación de la ciudadanía en el Plan Nacional de Cultura, exigen del Museo Nacional una contribución decidida en la construcción de ciudadanía democrática cultural, en la consolidación de la identidad nacional, y en la educación de las actuales y nuevas generaciones en la tolerancia, el respeto por las diferencias y el reconocimiento de la equidad de las múltiples culturas que conviven en el país. Si el Museo Nacional no logra demostrar ampliamente, a través de tales contribuciones, su pertinencia para el país actual, es probable que los recursos públicos asignados al Museo sufran una reducción sustancial.

Factores críticos internos

- El Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia* tiene a su cargo el programa continuo de debate, reflexión e investigación de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación, con amplia participación de las comunidades académicas y educativas y de los distintos sectores de la ciudadanía, programa que será un factor decisivo para que el Museo pueda cumplir su misión y alcanzar la visión del 2010. El desarrollo exitoso de este programa soportará anualmente el cumplimiento de las metas globales del Plan y servirá de base para establecer las prioridades anuales de las demás Áreas Estratégicas y los procesos transversales. Las fallas o interrupciones en la implementación de este programa continuo,

pueden vulnerar seriamente la capacidad del Museo para alcanzar las metas de largo plazo e impedir el incremento necesario del apoyo de la opinión pública y la apropiación real del Museo por parte de la ciudadanía.

- Distintas instancias del Gobierno Nacional, el Ministerio de Cultura y el Departamento Nacional de Planeación, han puesto su confianza en que el Museo Nacional de Colombia logre consolidar resultados efectivos sobre el fortalecimiento y desarrollo de los museos existentes en todo el territorio nacional, lo cual redundará en la ampliación de los servicios al público prestados por los museos y en el real desempeño de los museos como "entes enriquecedores de la vida y de la identidad nacional, regional y local" de todos los colombianos (artículo 49 de la Ley 397 de 1997). Del Área Estratégica *Fortalecimiento de los museos del país* dependerá lograr la optimización de los recursos asignados para este propósito mediante la determinación de las inversiones según prioridades de alto impacto, con el fin de asegurar resultados eficaces en las metas propuestas anualmente, obtener los recursos necesarios para los años siguientes, y alcanzar el cubrimiento nacional previsto para el año 2010.
- El Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público esperan que el Museo Nacional de Colombia registre anualmente un incremento significativo de los públicos visitantes y que, así mismo, logre consolidar e incrementar anualmente el presupuesto de recursos propios aprobado con base en el artículo 55 de la Ley 397 de 1997. Para responder a estas expectativas, el Área Estratégica *Desarrollo de los públicos* y el proceso transversal *Divulgación y Mercadeo* deberán asegurar la selección y realización de actividades y eventos prioritarios que demuestren plenamente, mediante análisis y estudios previos, su capacidad de contribuir a las metas parciales y totales de asistencia de público y de captación de recursos propios, sirviendo al mismo tiempo como referencia fundamental de desempeño para los demás museos del país.
- Finalmente, aún en el caso en que uno o varios de los condicionamientos externos arriba enunciados puedan disminuir el cumplimiento de las metas, el éxito del Plan también dependerá del sólido compromiso de todos los miembros del equipo de trabajo del Museo con las metas y prioridades nacionales, no sólo para emprender las estrategias y actividades que conduzcan al cumplimiento mismo de las metas, sino para enfrentar en equipo los continuos inconvenientes y obstáculos que puedan presentarse en el proceso de implementación del plan y superarlos con éxito.

Si esta voluntad y compromiso no se logran y se mantienen en el tiempo, o si varios de los miembros del equipo de trabajo se oponen o no logran asumir los planteamientos de las Áreas	Estratégicas y Procesos Transversales, es casi seguro que el plan fracasará, puesto que las actividades de cada Área y Proceso inciden en los logros de las demás.
--	--

5. MARCO GENERAL

Los usuarios del Museo

El Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia está fundado en la fuerte voluntad de satisfacer a sus usuarios. El nivel de desempeño del Museo en la realización eficaz de sus objetivos, proyectos y actividades, así como el nivel de éxito como institución cultural nacional, serán juzgados por sus usuarios con base en la capacidad del Museo para atender sus requerimientos.

Se han identificado tres grandes tipos de usuarios y depositarios de confianza en el Museo:

- Los distintos públicos visitantes y, en general, todos los colombianos, quienes son al mismo tiempo la razón de ser del Museo y los beneficiarios finales de todas sus acciones. Sin embargo, el Plan establece como prioritarios los públicos de los sectores de población de escasos recursos y los públicos infantil y juvenil de las distintas regiones del país, como estrategia para contribuir de manera efectiva a la construcción de una nueva nación colombiana hacia el 2010.
- Las comunidades académicas y educativas, los medios masivos de comunicación, los museos de las distintas regiones del país y otras entidades culturales públicas y privadas, son beneficiarios directos de las actividades, servicios y productos del Museo y los utilizan para sus fines de desarrollo social.
- El Gobierno Nacional en su conjunto, el Congreso de la República y los patrocinadores públicos y privados, son los principales depositarios de confianza en el Museo y proveen el respaldo y los recursos financieros públicos y privados necesarios para hacer realidad las acciones y metas de las Áreas Estratégicas y Procesos Transversales.

Las Áreas Estratégicas

El Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia establece una estructura interna para la toma de decisiones, organizando los objetivos, proyectos y actividades dentro de tres (3) grandes Áreas Estratégicas, a través de las cuales se implementan la misión y la visión al 2010 y se comunican sus acciones a los usuarios y depositarios de confianza en el Museo:

- Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia
- Desarrollo de los públicos
- Fortalecimiento de los museos del país

Las tres Áreas Estratégicas del Museo identifican en esencia aquello que el Museo hace y para quién lo hace. Tales Áreas Estratégicas se orientan a lograr que el equipo de trabajo del Museo concentre sus esfuerzos en alcanzar las metas finales de los

objetivos del Plan. Cada una de las tres Áreas Estratégicas tiene a su cargo un conjunto único de objetivos, proyectos y actividades que se dirigen a resolver los requerimientos de los usuarios y depositarios de confianza en el Museo. Sin embargo, cada Área debe asegurar la sinergia con las metas comunes del Museo y el apoyo a los objetivos de las otras dos Áreas, dado que las acciones de un Área específica inciden en el desempeño de las demás. Aunque la misión del Museo, su visión al 2010 y los objetivos de largo plazo están fundados en los resultados de los procesos de planeación participativa de este Plan y del Plan Nacional de Cultura 2001-2010, las actividades específicas de cada Área Estratégica, y las prioridades que ellas establecen al interior de cada objetivo, son dirigidas por los Planes Cuatrienales y los Planes de Acción Anuales aprobados por el Gobierno Nacional. Por tal motivo, el contenido programático (las actividades específicas) de las Áreas Estratégicas puede sufrir modificaciones a través de los años en la medida en que el Museo debe mantener, por sobre todo, su obligación de responder a las necesidades cambiantes de sus usuarios y a las prioridades de las políticas culturales nacionales e internacionales. El contenido específico de las actividades de cada Área Estratégica se presenta dentro de sus propios planes estratégicos en este documento. El desarrollo de un conjunto balanceado de respuestas del Museo a las prioridades nacionales, distribuido entre las tres Áreas Estratégicas, aportará el fundamento de toma de decisiones durante el proceso de asignación presupuestal.

Procesos transversales

Todas las actividades del Museo Nacional de Colombia responden a procesos críticos que constituyen el instrumento por medio del cual las distintas oficinas del Museo desarrollan y hacen llegar sus actividades, servicios y productos a sus usuarios. Durante la ejecución de sus labores, todos los miembros del equipo de trabajo del Museo están comprometidos con uno o varios de estos procesos. El Museo transforma insumos, tales como políticas culturales y recursos, en productos, tales como conocimiento, a través de los siguientes procesos:

- Investigar y generar conocimiento
- Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios
- Apoyarse en la tecnología
- Gestionar estratégicamente

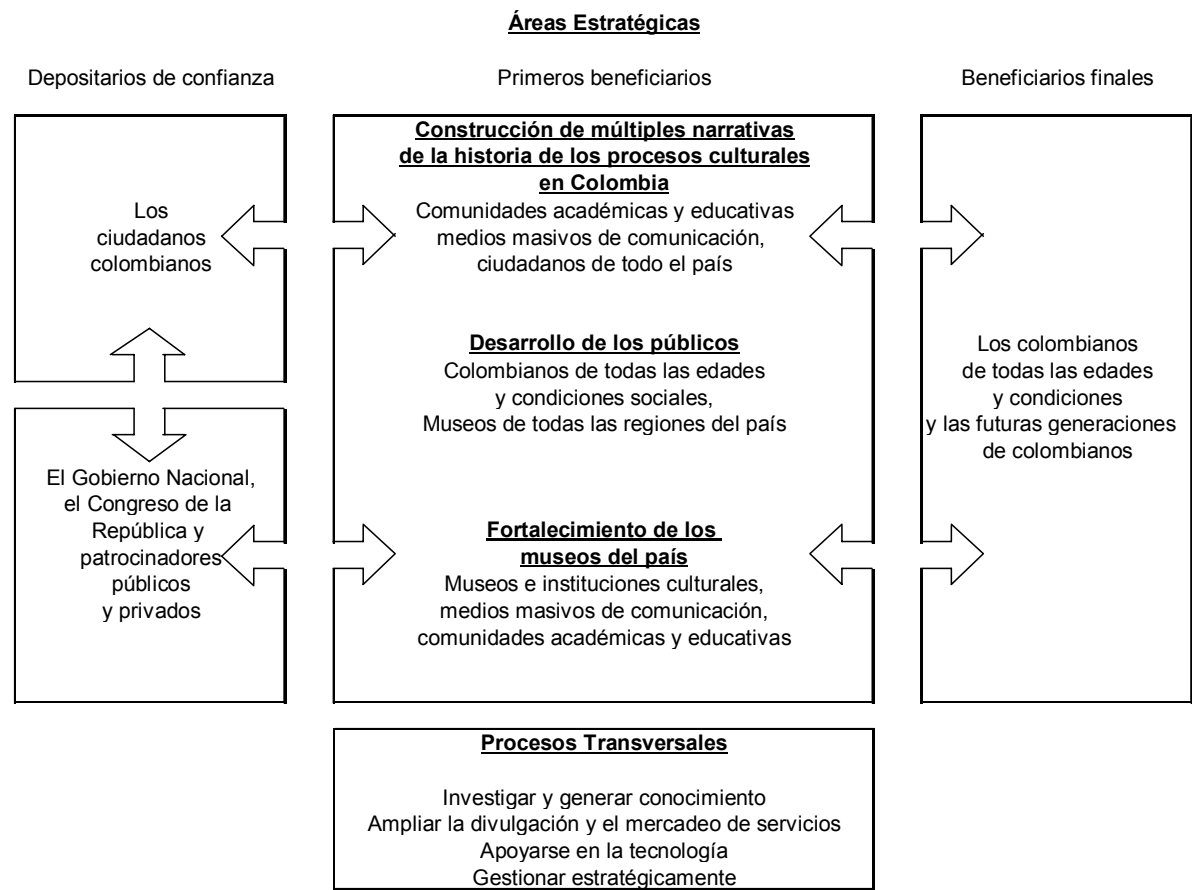
Los procesos *Gestionar estratégicamente* y *Apoyarse en la tecnología* se concentran en actividades que proveen tanto las capacidades críticas requeridas por los miembros del equipo de trabajo del Museo, como la coordinación externa necesaria con otros organismos gubernamentales y el Congreso de la República. Los otros procesos del Museo Nacional (*Investigar y generar conocimiento*, y *Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios*) son implementados primordialmente a través de las

Áreas Estratégicas del Museo para alcanzar sus metas y servir a los usuarios.

Para el óptimo desempeño de estos procesos, el Museo debe aplicar estrategias audaces que le permitan alcanzar una posición de reconocimiento público y que le hagan posible mantener una coherencia entre sus actividades y las políticas culturales y directrices del Gobierno Nacional, el Congreso de la República y el Plan Nacional de

Cultura 2001-2010. La habilidad del Museo para responder a futuras oportunidades bajo las fuertes restricciones fiscales del país, requiere que el Museo llegue a ser cada vez más efectivo y eficiente. La implementación efectiva de estos procesos ayudará al Museo a entregar mejores productos y servicios, ampliar su cubrimiento y reducir los costos de desarrollo de sus actuales y futuros programas.

Depositorios de Confianza, Beneficiarios, Áreas Estratégicas, Procesos Transversales



6. EL EQUIPO DE TRABAJO Y LOS VALORES

El equipo de trabajo

Las metas establecidas en este Plan Estratégico serán alcanzadas por un grupo diverso de personas que laboran en las oficinas del Despacho de la Dirección General y en dos Departamentos de Curaduría y cuatro Divisiones. El cumplimiento de las metas también depende de las buenas relaciones y alianzas de este equipo de trabajo con las demás dependencias del Ministerio de Cultura y de otros organismos gubernamentales del nivel nacional, departamental y distrital, con instituciones académicas y educativas, entidades culturales, empresas privadas e instituciones sin ánimo de lucro, y los demás museos del país.

Este equipo de profesionales, técnicos y personal de apoyo tiene como propósito entregar servicios y productos de alta calidad a los usuarios. Siempre y cuando este equipo de trabajo alcance un alto grado de dedicación, compromiso y profesionalismo, podrá llevar a cabo la misión del Museo, obtener las metas esperadas y, a través de ello, dar respuesta a las preguntas fundamentales del Plan.

Valores requeridos

Para implementar este Plan con éxito, el equipo de trabajo del Museo, además de cumplir estrictamente con los principios del *Código de Ética Profesional de los Museos ICOM* y con el *Decálogo de Valores del Ministerio de Cultura*¹², debe reunir los siguientes valores esenciales y poder irradiar y demostrar en forma cotidiana su ejercicio, tanto dentro del Museo como hacia los distintos públicos y los demás museos del país:

Con relación a la calidad

El equipo de trabajo está comprometido en demostrar y promover la excelencia de sus actividades y en implementar procesos, productos y servicios que satisfagan cada vez mejor las necesidades de los usuarios del Museo y sus requerimientos. Deben aplicarse estrategias de gestión concentradas en la calidad y la excelencia profesional, con el fin de proveer, en forma cada vez más efectiva y menos costosa, productos y servicios que sean altamente valorados por los usuarios.

Con relación a la seguridad

La seguridad permea todas las actividades que el Museo realiza y el equipo de trabajo entero debe estar comprometido con ella como una prioridad. El equipo directivo del Museo es responsable de la seguridad y conservación de las valiosas colecciones del patrimonio cultural de los colombianos que el Museo tiene a cargo y también es responsable de la eliminación de riesgos que puedan poner en peligro la seguridad y la salud de los públicos visitantes. Todo el equipo de trabajo debe velar por la prevención continua de accidentes y proteger la seguridad del público general y del propio equipo de trabajo. Concentrarse en la seguridad de todas las actividades, significa al mismo tiempo elevar la calidad del cumplimiento de la misión del Museo y disminuir los tiempos de trabajo y los costos de las actividades.

Con relación a la gente

La mayor fortaleza del Museo debe ser su equipo de trabajo, de la misma manera en que los colombianos de todas las edades y condiciones sociales son la mayor fortaleza del país. Para ello, el Museo debe dedicarse a construir, permanentemente y en forma determinante, un equipo de trabajo altamente calificado. Para cumplir con su misión y alcanzar la visión del 2010, el Museo requiere desarrollar y mantener una cultura organizacional construida sobre férreas bases de honestidad, confianza, tolerancia y respeto mutuo, trabajo en equipo, conciliación, comunicación permanente, creatividad y participación, en un ambiente libre de discriminaciones. A su vez, el equipo de trabajo del Museo debe trabajar continuamente en promover los valores culturales del país y reconocer, por todos los medios, que el mayor valor de Colombia es su gente.

Coherencia e integridad

La confianza depositada por distintos sectores del país en el Museo debe ser preservada por el equipo de trabajo, asegurando continuamente que su misión sea consistente con los objetivos y metas nacionales y con la realidad del país, que los planes de acción sean cuidadosamente concebidos y que las metas de las Áreas Estratégicas sean ejecutadas en un nivel óptimo. El equipo de trabajo debe cumplir con las promesas contenidas en el Plan y es responsable por su desempeño. Los integrantes del equipo de trabajo deben ser abiertos y honestos con los demás miembros y con los usuarios del Museo, y estar siempre dispuestos a cooperar con los distintos organismos que apoyan al Museo, con el fin de lograr resultados de la más alta calidad. El equipo de trabajo debe ser temerario y al mismo tiempo prudente cuando tenga que enfrentar cambios y aceptar retos. Debe trabajar con integridad y estar dedicado a alcanzar la visión del 2010 en un ambiente sano que pueda mostrar el Museo abiertamente al país como una institución

¹² El *Decálogo de Valores del Ministerio de Cultura* fue definido con el apoyo del Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción. La Oficina de Control Interno del Ministerio está encargada de promover la socialización y apropiación de este decálogo, integrado por los siguientes valores: lealtad, respeto, tolerancia, compromiso, honestidad, creatividad, pertenencia, responsabilidad, disposición de cambio, y voluntad de servicio.

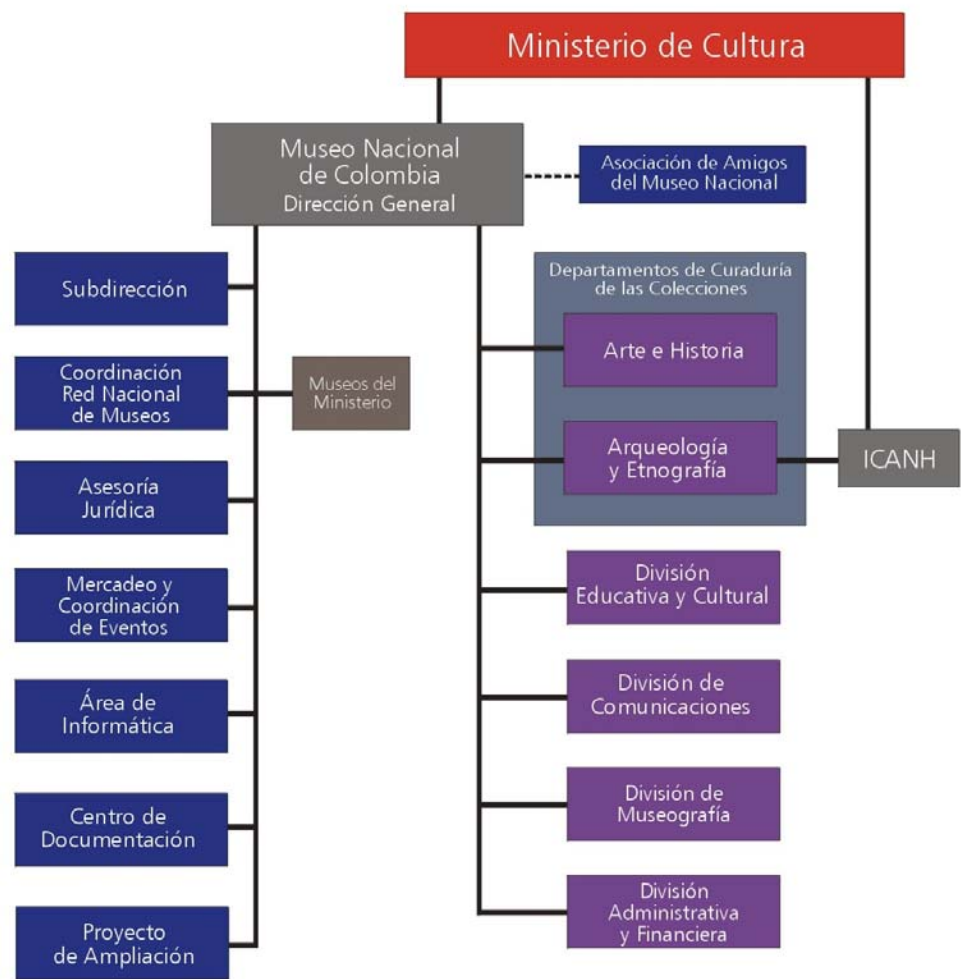
donde prevalecen los principios éticos fundamentales, el manejo responsable de los recursos públicos y el cumplimiento irrestricto de las normas constitucionales y legales.

Gran parte del éxito de este Plan radica en el equipo de trabajo del Museo, en la medida en que logre demostrar que los principios que sustentan sus acciones estratégicas permean así mismo el interior del Museo. El equipo de trabajo debe no sólo dar ejemplo de tolerancia y diálogo al interior del propio equipo, sino también demostrar estas capacidades hacia afuera del Museo, con las entidades con las cuales trabaja. En este sentido, el equipo del Museo debe aprovechar toda oportunidad posible para demostrar públicamente, con ejemplos concretos, que sí es posible emplear la conciliación y el diálogo como vías efectivas para la solución de conflictos.

Todo el equipo de trabajo del Museo debe ser consciente y tener siempre presente que el Museo Nacional de Colombia es una entidad del Estado y que, por ende, pertenece y está al servicio de todos los colombianos por igual. En consecuencia, el equipo debe esforzarse en planear y demostrar

públicamente, con transparencia, que todos los recursos humanos, físicos y financieros destinados tanto al funcionamiento del Museo como a sus proyectos de inversión son administrados e invertidos con criterios de austeridad, eficiencia y eficacia. Las entidades de tutela del Museo, en representación de todos los colombianos, han delegado en el equipo de trabajo del Museo la responsabilidad de su administración y esperan resultados eficaces en la inversión racional de los recursos. Éste es el motivo por el cual los donantes particulares, las empresas privadas y otras instituciones entregan periódicamente al Museo bienes y recursos que son invertidos en sus proyectos. Tales donaciones, en dinero o en especie, tienen como destinatarios finales a los colombianos y se entregan al Museo sólo para fines de administración, de tal forma que todos los recursos privados que recibe el Museo tienen el carácter de recursos públicos. Este principio debe permear todas las acciones del equipo de trabajo del Museo y corresponde al sentido que inspiró, entre muchas otras, la donación de sus obras que el maestro Fernando Botero entregó "al pueblo colombiano, a través del Museo Nacional" en 1985.

7. LAS OFICINAS EJECUTORAS DEL PLAN



Los objetivos, proyectos y actividades que conforman las Áreas Estratégicas del Museo Nacional de Colombia son implementados a través de siete oficinas del Despacho de la Dirección General, y dos Departamentos de curaduría y cuatro Divisiones. Uno de los Departamentos (colecciones de Arqueología y Etnografía) está directamente a cargo del Instituto Colombiano de Antropología e Historia –ICANH–, entidad que a su vez tiene bajo su custodia tales colecciones. Para alcanzar las metas de largo plazo, la definición de los roles y responsabilidades de cada oficina, departamento y división debe ser revisada y ajustada. De otro lado, para evitar la superposición, duplicidad de esfuerzos y dispersión de funciones administrativas y programáticas, deben establecerse con claridad los límites de las responsabilidades específicas de cada oficina, departamento y división.

El Plan tiene dos (2) estrategias globales: la selección de actividades mediante priorización y el análisis permanente de las oportunidades cambiantes del entorno. La selección por priorización está encaminada a alcanzar más directamente los objetivos del Plan con el empleo de menores recursos para contribuir de la manera más eficaz a las prioridades nacionales, mientras que el análisis de las oportunidades cambiantes del

entorno busca mantener al Museo siempre alerta frente a las condiciones en las que realiza su acción, con el fin de obtener los mayores resultados de sus alianzas estratégicas, aprovechar situaciones que no pueden preverse a largo plazo y actualizar continuamente sus acciones para que respondan a la realidad en la que se desenvuelve.

La oficina coordinadora de la implementación del Plan Estratégico es responsable de apoyar a la Dirección General del Museo en la gestión coordinada de las Áreas Estratégicas, así como en el desarrollo de la estrategia global de priorización de actividades (“qué, por qué y para quién”). Dicha oficina sirve de apoyo a la Dirección General como enlace principal con los organismos gubernamentales y es el punto focal para la rendición de cuentas y la producción de los informes públicos del Museo. También se encarga de apoyar la coherencia en la planeación y seguimiento integral del presupuesto público y privado, en la estrategia de inversiones institucionales de largo plazo, en las políticas y procedimientos del Museo y en el liderazgo funcional.

Cada oficina, departamento y división representa una responsabilidad de liderazgo del Museo en un campo específico de técnicas o conocimientos. Las

oficinas, departamentos y divisiones deben tener claridad absoluta de sus capacidades y límites, con el fin de mantener o incrementar la posición preeminente del Museo en su campo específico y contribuir a los requerimientos de las Áreas Estratégicas y las metas de largo plazo del Museo. Las capacidades de cada oficina, departamento y división deben estar disponibles para las Áreas Estratégicas para las cuales trabajan. Las responsabilidades que están descritas en este documento dentro de las secciones correspondientes a cada Área Estratégica, identifican la concentración de capacidades de cada oficina, departamento y división para apoyar el cumplimiento de las metas de cada Área Estratégica. De esta manera, las responsabilidades de las oficinas, departamentos y divisiones están divididas en responsabilidades derivadas de sus funciones y en responsabilidades relacionadas con una o varias Áreas Estratégicas y/o con uno o varios de los Procesos Transversales. Lo anterior implica que el desarrollo de los proyectos de largo plazo del Plan y las actividades derivadas de los procesos transversales no impiden continuar con el desempeño de actividades básicas para el funcionamiento y mantenimiento del Museo tales como el mantenimiento y conservación de las colecciones y los montajes museográficos; mantenimiento del edificio y su dotación; registro, catalogación y control de las colecciones; seguridad y vigilancia; apoyo a la administración de los museos vinculados al Ministerio de Cultura; asesorías técnicas solicitadas a las distintas oficinas, departamentos y divisiones del Museo;

actividades básicas de comunicación interna; servicios de información general a los públicos visitantes; manejo de recursos humanos; soporte permanente a los usuarios de la Red LAN; mantenimiento y administración de la página web; mantenimiento de las instalaciones de redes técnicas, etc. Para lograr el adecuado equilibrio entre estas actividades y aquellas derivadas de los proyectos del Plan Estratégico, se llevará a cabo una revisión y reorientación de varias funciones que las oficinas, departamentos de curaduría y divisiones del Museo venían desempeñando antes de la adopción del Plan Estratégico, y esta reorientación se llevará a cabo durante el primer año del proceso de implementación del Plan.

En general, el liderazgo y coordinación de cada uno de los proyectos del Plan están asignados a una oficina, departamento o división específica del Museo, con el fin de distribuir tanto el liderazgo de las metas de cada Área Estratégica, como la responsabilidad de la implementación de los proyectos y actividades, los informes de seguimiento y el cronograma respectivo. La coordinación del conjunto de objetivos y proyectos de cada Área Estratégica y cada Proceso Transversal será encargada a una de las oficinas, departamentos y divisiones que participan en el Área o Proceso respectivos. La oficina coordinadora del Plan Estratégico apoyará a la Dirección General del Museo en la coordinación del conjunto de Áreas Estratégicas y Procesos Transversales.

8. ÁREAS ESTRATÉGICAS

ÁREA ESTRATÉGICA CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

Durante cerca de dos siglos, el Museo Nacional de Colombia ha constituido importantes colecciones de bienes muebles del patrimonio cultural colombiano de diversas épocas y temas de la historia del país. Tales colecciones se encuentran divididas, para efectos de gestión, investigación y conservación, en cuatro grandes áreas: Arqueología, Etnografía, Historia y Arte. El cuidado de las colecciones de Arqueología y Etnografía es compartido con el Instituto Colombiano de Antropología e Historia, entidad que tiene bajo su custodia tales colecciones, forman parte de sus inventarios, y las ha puesto al servicio de los públicos del Museo mediante un convenio suscrito con el Ministerio de Cultura.¹³

En cuanto a su presentación al público, una selección del conjunto de las colecciones se encuentra exhibida en torno a un guión cronológico continuo que busca ilustrar a los visitantes sobre los grandes períodos de la historia de la cultura nacional, a través de un recorrido que comienza con los testimonios más antiguos de la presencia del ser humano en el territorio que hoy ocupa Colombia, hasta los acontecimientos del año 1948. Los testimonios de la segunda mitad del siglo XX no se encuentran exhibidos debido a la falta de espacio en la sede actual.

Sin embargo, a pesar de su incremento continuo y los importantes avances en la investigación histórica y antropológica —así como en la renovación museográfica—, las colecciones y las salas de exhibición permanente registran numerosos vacíos en acontecimientos, procesos sociales y otros temas clave de la historia de la cultura colombiana y distan mucho de reflejar una representación del carácter multiétnico y pluricultural de la nación, cuyo reconocimiento y difusión es un mandato constitucional y legal.

Debates recientes en los medios masivos de comunicación, generados a raíz de los intentos del Museo por ampliar los criterios de incorporación de objetos a sus colecciones (de acuerdo con los resultados de la Consulta Nacional realizada en el proceso de construcción de este Plan Estratégico), han revelado que la nueva misión del Museo Nacional de Colombia no ha sido comprendida en toda su magnitud y, menos aún, apropiada por todos los ciudadanos, a quienes el Museo pertenece. De igual manera los sondeos de opinión,

realizados entre los públicos visitantes durante los últimos años, muestran que algunos sectores de la ciudadanía consideran altos los costos de las tarifas de entrada a las exposiciones y otros programas del Museo (aunque son muy inferiores al costo de una entrada al cine o a otro tipo de eventos culturales), y no comprenden el sentido de contribución general a la financiación de los costos de sostenimiento del Museo que motiva la fijación de tales tarifas, poniendo en duda la eficiencia del gasto público que al interior del Museo se practica.

Los ciudadanos colombianos son quienes invierten en los programas y actividades de investigación, conservación y difusión del Museo y, al mismo tiempo, son los usuarios y beneficiarios finales de estos programas. Ante esta realidad, es fundamental no sólo emprender una vasta campaña de difusión de la nueva misión del Museo Nacional para lograr que los ciudadanos se apropien efectivamente del Museo en forma participativa, sino acompañar esta campaña con informes periódicos de rendición pública de cuentas que permitan ampliar la confianza de los ciudadanos en el Museo y en el sector público en general y contribuir de este modo, junto a los mecanismos de participación, a la formación del capital social colombiano como factor esencial para la construcción de una nueva nación.

Considerando las disposiciones del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 "Hacia una ciudadanía democrática cultural", así como los múltiples análisis y reflexiones de diversos organismos públicos y privados, universidades, ONG's y comunidades de distintas regiones en torno a la crisis actual del país y los preceptos constitucionales, la responsabilidad del Museo Nacional en la construcción de una nueva sociedad colombiana presupone una reorientación profunda de sus acciones y resultados, acorde con las prioridades nacionales y con las solicitudes y expectativas de los 25.000 colombianos que participaron en la elaboración del Plan Nacional de Cultura y de los 4.100 participantes en los eventos y la consulta nacional organizados durante el proceso de construcción del Plan Estratégico 2000-2010: "Bases para el Museo Nacional del futuro".

En consecuencia, el Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia se ha orientado globalmente a lograr contribuciones efectivas del Museo al desarrollo del país y a la superación de los conflictos nacionales, y a la vez demostrar pública y ampliamente que el Museo Nacional no es elitista, que pertenece en efecto a todos los colombianos y que puede convertirse en lugar de encuentro de/con las diferencias que caracterizan la identidad multiétnica y pluricultural de la nación. El Plan sostiene que la extensión del conocimiento y la generación de espacios de discusión abierta de la historia de construcción de esta identidad pueden

¹³ El Convenio de Cooperación N° 0034, suscrito entre el Instituto Colombiano de Antropología e Historia y el Ministerio de Cultura el 12 de junio de 2002, con duración de 9 años, tiene por objeto "facilitar la cooperación entre el Instituto Colombiano de Antropología e Historia y el Ministerio de Cultura – Museo Nacional de Colombia para el cabal cumplimiento de sus funciones".

ser una base fundamental para proyectar un mejor futuro común y contribuir visiblemente a la superación de los conflictos nacionales.

De la misma manera en que las inversiones en la adquisición de nuevos objetos para las colecciones del Museo, en la conservación de éstas y en la investigación no tienen sentido si no demuestran su beneficio a los distintos públicos, las acciones globales del Museo y, en especial, las investigaciones que éste adelante no tienen sentido si no están al servicio de las necesidades nacionales del presente para contribuir a la construcción de un mejor futuro para la nación —el sentido del desarrollo del conocimiento.

El Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia* persigue estudiar y divulgar extensamente el carácter multiétnico y pluricultural de la nación, así como profundizar en el análisis de la construcción de símbolos de la identidad nacional, mediante el establecimiento de un proceso continuo de debate, reflexión e investigación de manera participativa. Este proceso creará una presencia del Museo de amplio cubrimiento en las distintas regiones del país y en los diversos sectores de la ciudadanía, explorando nuevas visiones de la identidad nacional e indagando la complejidad de los procesos sociales y del devenir histórico de las regiones.

La estrategia central de esta Área consiste en debatir públicamente y convocar la reunión de esfuerzos de investigación de los sectores académicos y educativos del país en torno a estos temas, maximizar las capacidades investigativas del Museo y difundir los resultados mediante actividades académicas y eventos de participación.

Elementos claves de esta Área Estratégica incluirán el diseño e implementación de un programa sostenido y de largo plazo de identificación participativa de los vacíos de las colecciones, tanto de aquellas conservadas en reserva para la investigación presente y futura, lejos de los ojos del público, como de aquellas que forman parte de la exhibición permanente, conformando un inventario riguroso y sistematizado de los objetos que el Museo debe incorporar gradualmente a sus colecciones para enriquecer el patrimonio cultural colombiano, mediante un plan anual de adquisiciones que será determinado mediante una priorización definida de manera participativa.

Aunque la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia no debe ocultar las memorias en conflicto, tales memorias serán analizadas propiciando diálogos

culturales que permitan profundizar el estudio de los conflictos nacionales desde una perspectiva histórica y cultural amplia y en relación directa con conflictos similares que hayan sido resueltos, con miras a realizar contribuciones efectivas al futuro del país.

Esta Área Estratégica se esforzará en servir a los colombianos mediante una comunicación clara, con cubrimiento nacional, de sus resultados de análisis, reflexión e investigación de la riqueza que encierra el carácter multiétnico y pluricultural de la nación. Así mismo, esta Área Estratégica apoyará a las entidades educativas a lo largo y ancho del país en este campo del conocimiento y buscará aplicar las capacidades de los investigadores internos y externos al desarrollo educativo y cultural del país en esta materia. También se esforzará en transmitir continuamente los avances y tendencias de investigación a los medios masivos de comunicación y en desarrollar fuertes y duraderas alianzas de difusión de información con las empresas privadas y organizaciones sin ánimo de lucro, las instituciones académicas y culturales, los demás museos del país y las distintas instancias gubernamentales del nivel nacional, departamental y local, de tal manera que toda la Nación obtenga los máximos beneficios de los programas de *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia*.

Preguntas que serán resueltas

El Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia* resolverá más directamente las siguientes preguntas fundamentales del Museo Nacional de Colombia:

1. ¿Cómo podría el Museo construir una nueva representación de la historia de Colombia donde tengan cabida las diversas etnias y culturas del país? ¿Cómo hacer efectiva la presencia de las regiones en el Museo y lograr que los distintos públicos se sientan representados en él? ¿Qué mecanismos de consulta, cooperación y participación deben adoptarse en el desarrollo de este proceso?
4. ¿Cómo puede el Museo contribuir al estudio y divulgación de las múltiples relaciones de la cultura nacional con el mundo? ¿Cómo fortalecer la presencia del Museo en el ámbito internacional? ¿Qué debe hacer el Museo para aprovechar la globalización como una oportunidad para su desarrollo?
6. ¿Cómo hacer del Museo una entidad altamente eficiente que logre incrementar continuamente la calidad del servicio al público? ¿Cómo podría contribuir el Museo al entendimiento de las diferencias y a la búsqueda de solución de los conflictos nacionales?

Objetivos

Los objetivos del Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia* contribuyen al logro de cada uno de los cuatro ejes temáticos de la misión del Museo, así:

Misión del Museo	Objetivo del Área
Adelantar investigaciones multidisciplinarias orientadas a construir múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, enriquecer las colecciones representativas de la diversidad cultural de la nación e irradiar este conocimiento por diversos medios,	- Contribuir a la comprensión de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación por parte de los distintos sectores de la ciudadanía, a través de un proceso sistemático de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, realizado de manera participativa
Integrar a las regiones en su trabajo, apoyar el desarrollo de los museos del país y ser un espacio de encuentro y disfrute para los distintos públicos,	- Apoyar el desarrollo educativo del país, fomentando el estudio de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación
Responder estratégicamente a la globalización del mundo y apoyarse en la tecnología para mejorar sus capacidades,	- Identificar, reinterpretar y debatir públicamente los procesos históricos mundiales de mayor incidencia sobre la historia de la cultura colombiana
Incrementar el valor de lo público, ser ejemplo de servicio, celebrar la equidad y hacer parte de un nuevo contrato social.	- Contribuir a la identificación de las capacidades institucionales y humanas del país que harán posible construir la nueva sociedad colombiana, mediante el análisis, documentación y debate público de experiencias exitosas y fallidas de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana

Para el cumplimiento de estos objetivos, esta Área Estratégica desarrollará, utilizará y divulgará actividades innovadoras de participación ciudadana que permitan crear conciencia social sobre la importancia de llevar a cabo la misión y la visión del Museo para contribuir a superar la crisis general del país y que, al mismo tiempo, provean nuevos conocimientos para apoyar el logro de las metas de las demás Áreas Estratégicas del Museo, así como importantes recursos educativos y culturales a la nación.

También usará el conocimiento y los descubrimientos que surjan de estos proyectos para expandir la comprensión de la historia de los procesos culturales en Colombia en los

programas de educación formal, no formal e informal del país.

Proyectos y metas

El logro de los objetivos de esta Área será alcanzado a través de un conjunto de proyectos que han sido seleccionados por su capacidad de contribuir con mayor impacto a la misión y visión del Museo. Para cada proyecto se han definido las principales actividades y metas que es posible prever en el momento de producción del Plan. Las metas específicas de cada año serán definidas y ajustadas en el proceso de elaboración de los planes de acción anual, de acuerdo con la disponibilidad de recursos tanto públicos como privados.

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

1. Contribuir a la comprensión de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación por parte de los distintos sectores de la ciudadanía, a través de un proceso sistemático de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, realizado de manera participativa (Adelantar investigaciones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Análisis participativo de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación</i> – Diseñar, a partir de prioridades nacionales, un programa de investigaciones, debates y eventos públicos orientados a construir múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, identificar nuevos objetos representativos de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación, y actualizar el programa museológico y museográfico del Proyecto de Ampliación de la sede del Museo, mediante una vinculación de amplio cubrimiento con las distintas instituciones académicas y educativas del país relacionadas con la historia de la cultura colombiana	<i>Análisis participativo de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación</i> - Realizar al menos 2 investigaciones prioritarias para el país en el periodo, continuar todos los años la Cátedra Anual de Historia y programar al menos 1 debate público en el 2003 y 2 eventos públicos anuales a partir del 2004, realizados en distintas regiones del país, con el apoyo de las universidades regionales - Efectuar las gestiones pertinentes para transmitir los debates masivamente por televisión y radio - Sistematizar conclusiones, publicar las memorias y distribuirlas ampliamente, dando prioridad a todas las bibliotecas públicas del país, los museos y las instituciones de educación superior	<i>Análisis participativo de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación</i> - Realizar al menos 2 investigaciones prioritarias para el país en el periodo, continuar todos los años la Cátedra Anual de Historia y programar al menos 2 debates públicos anuales realizados en distintas regiones del país, con el apoyo de las universidades regionales - Efectuar las gestiones pertinentes para transmitir los debates masivamente por televisión y radio - Sistematizar conclusiones, publicar las memorias y distribuirlas ampliamente, dando prioridad a todas las bibliotecas públicas del país, los museos y las instituciones de educación superior
<i>Fortalecimiento de las colecciones representativas de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación</i> – Elaborar el documento de requerimientos y realizar la fase de análisis de la base de datos de objetos que se identificarán en las investigaciones y eventos públicos como aquellos que el Museo debe incorporar gradualmente en sus colecciones, teniendo en cuenta los resultados y la estructura de sistematización de la Consulta Nacional para la construcción del Plan Estratégico.	<i>Fortalecimiento de las colecciones representativas de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación</i> - Diseñar, desarrollar e implementar la base de datos - Elaborar el documento de política de adquisición de objetos mediante compra, donación, legado o canje, la cual debe incluir los criterios para la identificación y selección de nuevos objetos representativos. - Incorporar a la base de datos todos los objetos identificados en cada una de las investigaciones y eventos públicos - Documentar los objetos incluidos en la base de datos - Establecer las prioridades de adquisición e incrementar las colecciones en al menos 100 objetos al año, a partir del 2004	<i>Fortalecimiento de las colecciones representativas de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación</i> - Incorporar a la base de datos todos los objetos identificados en cada una de las investigaciones y eventos públicos - Documentar los objetos incluidos en la base de datos - Establecer las prioridades de adquisición e incrementar las colecciones en al menos 200 objetos al año

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

1. Contribuir a la comprensión de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación por parte de los distintos sectores de la ciudadanía, a través de un proceso sistemático de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, realizado de manera participativa (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Recuperación y difusión de fechas conmemorativas y símbolos nacionales</i> - Identificar las fechas conmemorativas adoptadas oficialmente a nivel nacional y regional, y otras fechas que podrían convertirse en fiestas nacionales por su relación con la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación	<i>Recuperación y difusión de fechas conmemorativas y símbolos nacionales</i> - Establecer alianzas con otras entidades, con el fin de identificar anualmente las fechas conmemorativas de acontecimientos nacionales y regionales relacionados con la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación, y diseñar actividades para tales fechas - Investigar las costumbres y formas de celebración de las fechas conmemorativas oficiales identificadas e impulsar nuevas actividades y símbolos que estimulen la participación masiva de la ciudadanía en torno a estas fechas - Diseñar y realizar una consulta nacional para indagar el grado de respaldo de la ciudadanía hacia las nuevas fechas propuestas e iniciar gestiones que apoyen el proceso de oficialización de las fechas seleccionadas	<i>Recuperación y difusión de fechas conmemorativas y símbolos nacionales</i> - Impulsar la adopción de las nuevas actividades y símbolos de las fechas conmemorativas oficiales, a partir de actividades programadas por el Museo - Apoyar gestiones orientadas a lograr la participación masiva en la celebración de las nuevas fechas conmemorativas de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación
- Apoyar al Gobierno Nacional en la formulación del proyecto de ley de conmemoración del Bicentenario de la Independencia Nacional (20 de Julio de 2010)	- Participar en el proceso de recolección de los aportes de la ciudadanía durante la redacción del proyecto de ley de conmemoración del Bicentenario de la Independencia Nacional - Apoyar la radicación del proyecto de ley en el Congreso antes de finalizar la segunda legislatura de este período y contribuir al seguimiento de los debates hasta su aprobación y sanción - Ejecutar las actividades que le competen al Museo Nacional dentro de la Ley de Conmemoración del Bicentenario de la Independencia	- Ejecutar las actividades que le competen al Museo Nacional dentro de la Ley de Conmemoración del Bicentenario de la Independencia
(continúa en la siguiente página)	(continúa en la siguiente página)	(continúa en la siguiente página)

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

1. Contribuir a la comprensión de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación por parte de los distintos sectores de la ciudadanía, a través de un proceso sistemático de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, realizado de manera participativa (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Recuperación y difusión de fechas conmemorativas y símbolos nacionales</i> (continuación) - Elaborar el documento de requerimientos del banco de imágenes, símbolos, emblemas, íconos nacionales y regionales	<i>Recuperación y difusión de fechas conmemorativas y símbolos nacionales</i> (continuación) - Realizar el análisis, diseño, desarrollo e implementación del banco de imágenes, símbolos, emblemas, íconos nacionales y regionales - Investigar y documentar todos los símbolos, emblemas, íconos nacionales y regionales durante el período - Implementar y poner en funcionamiento el banco de imágenes, símbolos, emblemas, íconos nacionales y regionales antes de finalizar el año 2003 y ponerlo en la página de Internet del Museo antes de finalizar el 2004 - Diseñar una serie de debates públicos en torno a los símbolos nacionales y regionales y realizar al menos 2 debates públicos anuales - Diseñar una estrategia de medios a mediano y largo plazo, definida por niveles (nacional, regional o local) y por tipo de medio. - Implementar la estrategia en todos los medios nacionales y en los medios departamentales y locales de 10 departamentos del país	<i>Recuperación y difusión de fechas conmemorativas y símbolos nacionales</i> (continuación) - Implementar la estrategia de medios en todos los medios departamentales y municipales de los 22 departamentos restantes del país - Realizar al menos 3 debates públicos anuales en torno a los símbolos nacionales y regionales y generar la oficialización de nuevos símbolos que representen la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación construidos de manera participativa

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

2. Apoyar el desarrollo educativo del país, fomentando el estudio de la identidad multiétnica y pluricultural de la Nación
(Integrar a las regiones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Incorporación de los nuevos conocimientos de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, en los contenidos de la educación básica, media y superior</i> - Iniciar el diseño de una encuesta sobre los conceptos de historia, cultura e identidad, dirigida a docentes de básica primaria y media vocacional, para ser presentada a los Ministerios de Educación Nacional y de Cultura (en coordinación con el Proyecto “Incorporación de contenidos sobre patrimonio cultural y museos en el sistema educativo colombiano” del Área Estratégica <i>Desarrollo de los públicos</i>) - Diseñar un programa de seminarios para docentes de básica primaria y media vocacional que apunten a construir de manera conjunta cuestionamientos sobre la forma como se ha enseñado la historia de las culturas que habitaron y habitan el territorio que hoy es Colombia, proponiendo nuevas lecturas e interpretaciones acordes con las necesidades actuales del país	<i>Incorporación de los nuevos conocimientos de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, en los contenidos de la educación básica, media y superior</i> - Crear la base de datos de las cátedras relacionadas con el tema de la identidad que se dictan actualmente en el país y los temas que en ellas se abordan - Diseñar al menos 2 materiales pedagógicos, en el 2004 y el 2006, a partir de las conclusiones de las investigaciones y eventos públicos realizados por el Museo en este periodo, y proponer su utilización a los docentes de educación básica y media - Establecer alianzas con grupos editoriales que publiquen textos escolares sobre historia, cultura e identidad, para actualizar sus contenidos - Gestionar con las secretarías de educación de al menos 10 capitales de departamento, la divulgación de los materiales pedagógicos elaborados por el Museo, como recurso pedagógico para las diferentes instituciones educativas. - Identificar los contenidos y materiales de las cátedras existentes sobre patrimonio cultural y museos y crear espacios de discusión sobre estos tópicos con las instituciones que las ofrecen y los docentes que las dictan, teniendo en cuenta las conclusiones de las investigaciones y eventos públicos, con el apoyo de las universidades que han participado en el proceso	<i>Incorporación de los nuevos conocimientos de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, en los contenidos de la educación básica, media y superior</i> - Ampliar las alianzas con los grupos editoriales que publican textos escolares sobre historia, cultura e identidad, para actualizar sus contenidos - Gestionar, con las secretarías de educación de las 22 capitales de departamento restantes, la divulgación de los materiales pedagógicos elaborados por el Museo, como recurso pedagógico para las diferentes instituciones educativas - Asesorar la inclusión de los nuevos contenidos sobre historia, cultura e identidad en las cátedras de al menos 10 programas de formación de educadores antes de finalizar el 2010
<i>Difusión masiva de los nuevos conocimientos sobre la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia</i> - Establecer las principales líneas de acción para producir materiales educativos en prensa, radio y televisión	<i>Difusión masiva de los nuevos conocimientos sobre la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia</i> - Producir al menos 3 materiales educativos y difundirlos en prensa, radio y televisión de cubrimiento nacional	<i>Difusión masiva de los nuevos conocimientos sobre la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia</i> - Difundir los materiales educativos en medios locales, regionales y departamentales de todo el país, garantizando el cubrimiento de todos los departamentos al finalizar el período

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

3. Identificar, reinterpretar y debatir públicamente los procesos históricos mundiales de mayor incidencia sobre la historia de la cultura colombiana
(Responder estratégicamente a la globalización...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Análisis participativo del contexto histórico mundial de la cultura colombiana</i> - Iniciar el diseño del plan de investigaciones sobre los procesos históricos mundiales de mayor incidencia en la historia de la cultura colombiana y estructurar el programa de diálogos entre Colombia y otras naciones, con prioridades a mediano y largo plazo, orientados a reinterpretar el contexto internacional de la historia de la cultura colombiana y a identificar objetos representativos de este contexto	<i>Análisis participativo del contexto histórico mundial de la cultura colombiana</i> - Culminar el diseño del plan de investigaciones en el primer semestre del 2003 - Realizar al menos 2 investigaciones en el cuatrienio y programar al menos 2 diálogos entre Colombia y otras naciones cada año - Realizar las gestiones pertinentes para transmitir los debates y diálogos masivamente por televisión y radio - Sistematizar conclusiones, publicar las memorias y distribuir las ampliamente, dando prioridad a todas las bibliotecas públicas del país, los museos y las instituciones de educación superior	<i>Análisis participativo del contexto histórico mundial de la cultura colombiana</i> - Realizar al menos 3 investigaciones en el cuatrienio y programar al menos 2 diálogos entre Colombia y otras naciones cada año - Realizar las gestiones pertinentes para transmitir los debates y diálogos masivamente por televisión y radio - Sistematizar conclusiones, publicar las memorias y distribuir las ampliamente, dando prioridad a todas las bibliotecas públicas del país, los museos y las instituciones de educación superior

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

CONSTRUCCIÓN DE MÚLTIPLES NARRATIVAS DE LA HISTORIA DE LOS PROCESOS CULTURALES EN COLOMBIA

4. Contribuir a la identificación de las capacidades institucionales y humanas del país que harán posible construir la nueva sociedad colombiana, mediante el análisis, documentación y debate público de experiencias exitosas y fallidas de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana
(Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Análisis y documentación de experiencias de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana</i> - Iniciar la identificación de las instituciones nacionales e internacionales que han realizado estudios sobre el tema y/o apoyado procesos relevantes a nivel local, regional y nacional	<i>Análisis y documentación de experiencias de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana</i> - Culminar en el primer semestre del 2003 la identificación de las instituciones nacionales e internacionales que han realizado estudios sobre el tema y/o apoyado procesos relevantes a nivel local, regional y nacional - Diseñar el plan de actividades de mediano y largo plazo y realizar al menos 2 eventos públicos anuales durante el cuatrenio - Sistematizar las conclusiones, publicarlasy difundirlas ampliamente - Iniciar la creación de la base de datos de experiencias de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana en los distintos períodos de la historia del país	<i>Análisis y documentación de experiencias de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana</i> - Realizar al menos 3 eventos públicos anuales durante el cuatrenio - Sistematizar las conclusiones, publicarlasy difundirlas ampliamente - Poner al servicio del público la base de datos de experiencias de resolución pacífica de conflictos y participación ciudadana y divulgarla por Internet y diversos medios

Roles y responsabilidades

Las oficinas del Museo Nacional que llevarán a cabo los proyectos y actividades del Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia*, con sus principales responsabilidades, son las siguientes:

Oficina	Responsabilidades
Departamentos de curaduría de Arte e Historia y de Arqueología y Etnografía (ICANH)	- Investigación conjunta, coordinación académica de los eventos, sistematización de inventarios de los objetos identificados y sistematización de los resultados de las investigaciones y eventos públicos
División de Comunicaciones	- Convocatorias, divulgación masiva de eventos y resultados de los mismos, así como de los informes de rendición pública de cuentas, coordinación de publicaciones y recolección de información para la elaboración de bases de datos de públicos específicos
Oficina de Mercadeo y Coordinación de Eventos Especiales	- Coordinación de los eventos y apoyo en gestión de recursos externos
Oficina de Informática	- Diseño y puesta en marcha de las bases de datos
División Educativa y Cultural	- Diseño de actividades y materiales pedagógicos y educativos para la socialización de los resultados, organización de los eventos de participación ciudadana
Centro de Documentación	- Adquisición y catalogación de la nueva bibliografía y de los documentos producidos por el Área Estratégica
Oficina Coordinadora de la implementación del Plan Estratégico (Convenio PNUD-MinCultura)	- Producción de los informes de rendición de cuentas y apoyo a la coordinación del Área Estratégica

Entidades de apoyo (entre otras)

- Otras dependencias del Ministerio de Cultura
 - Instituto Colombiano de Antropología e Historia
 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
 - Medios masivos de comunicación
 - Universidades del país con facultades relacionadas con el Área
 - Colciencias
 - Academia Colombiana de Historia
 - Academias de Historia departamentales, municipales y distritales
 - Instituto Distrital de Cultura y Turismo
- Instituciones y ONG's relacionadas con la materia y la participación ciudadana
 - Empresas privadas que tengan interés en el Área
 - Ministerio del Medio Ambiente
 - Ministerio del Interior
 - Ministerio de Relaciones Exteriores
 - Secretarías de Educación y Cultura de los departamentos y municipios del país
 - Museos de todo el país
 - Archivo General de la Nación
 - Asociación de Amigos del Museo Nacional

ÁREA ESTRATÉGICA DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

La razón de ser de los museos y, por ende, la justificación de su existencia, son los públicos que se benefician de sus actividades, servicios y productos. Aunque los museos preservan el patrimonio cultural contenido en sus colecciones para beneficiar no sólo a los públicos actuales sino a las futuras generaciones —que son casi imposibles de estimar—, las inversiones en el sostenimiento de un museo se justifican generalmente, o al menos en su mayor parte, en relación directa con los públicos beneficiarios actuales. Tales públicos no son sólo aquellos que visitan personalmente las instalaciones de los museos sino también aquellos que acceden desde lugares distantes a sus informaciones y otros servicios.

Una de las preocupaciones centrales de las instituciones de las cuales dependen los museos, es la búsqueda de un equilibrio razonable entre dos extremos: de un lado, el aprovechamiento del 100% de la capacidad instalada de los museos y, de otro, el desperdicio de recursos ante un exiguo nivel de visitantes. Sin embargo, el manejo de las fluctuaciones en la afluencia de públicos a los museos depende de muchos y complejos factores que van desde las características de la infraestructura física, técnica y humana que requieren los museos para estar en capacidad de atender una cantidad específica de públicos visitantes reales y virtuales, hasta el diseño, implementación y mercadeo efectivos de una amplia oferta de servicios que logre satisfacer las demandas de diversos públicos, así como la capacidad de los museos para renovar sus exposiciones, adquirir nuevas colecciones y responder oportunamente a los cambios del entorno social y económico en el cual se desenvuelven.

De esta manera, el desarrollo y sostenibilidad de los museos depende directamente del desarrollo de sus públicos, y uno y otro desarrollo tienden a caer en un fuerte círculo vicioso difícil de romper. El círculo comienza cuando los museos no cuentan con recursos suficientes para renovar sus exposiciones y desarrollar una atractiva oferta de actividades, productos y servicios, situación que generalmente trae como consecuencia la disminución paulatina, y a veces drástica, en el nivel de afluencia de públicos visitantes. Y, si esta situación se prolonga, el círculo se cierra cuando, al no tener un alto nivel de afluencia de públicos visitantes, las entidades de las cuales dependen y las empresas patrocinadoras prefieren invertir en actividades de mayor impacto social y, por lo tanto, los museos no logran obtener los recursos necesarios para renovar sus exposiciones y realizar las nuevas actividades, productos y servicios que justamente requieren para incrementar y desarrollar sus públicos.

Esta situación puede verse acentuada en nuestro país, ante la ausencia de lo que algunos autores

denominan “cultura de museos”, es decir, la escasa preferencia que manifiestan los colombianos hacia los museos cuando se trata de escoger entre diversas opciones de utilización del tiempo libre, lo cual, además de los factores antes enunciados, se debe a la escasez de actividades dirigidas especialmente a niños y jóvenes en los museos colombianos (lo que conduce a que su visita a un museo sea recordada en la edad adulta como una experiencia negativa o poco excitante), a la persistencia en el imaginario colectivo y el lenguaje cotidiano de expresiones que asocian los museos con depósitos de antigüedades oscuros y aburridos, y, en gran medida, a la falta de un espacio significativo en los programas curriculares de los distintos niveles de educación que esté dedicado especialmente a los museos y al patrimonio cultural, así como a la aún reducida utilización de los museos como recursos pedagógicos alternativos por parte de las instituciones de los diversos niveles de educación formal y no formal.

La preocupación por el desarrollo de los públicos de los museos en todo el mundo, ha generado en las últimas décadas un gran movimiento internacional en torno a la necesidad de profundizar el conocimiento sobre los comportamientos de los públicos visitantes y sobre las necesidades y expectativas de los públicos potenciales, mediante diversas metodologías de estudios de público e investigaciones de mercado que les permitan a los museos responder oportunamente a las exigencias del entorno cambiante.

Es claro que el desarrollo de los públicos no es sólo cuantitativo, no apunta únicamente a lograr el incremento en las cifras de visitantes, aunque es importante considerar que el nivel de afluencia de públicos es un factor crucial para la toma de decisiones de asignación de recursos a los museos, por parte de cualquier entidad pública o privada. La noción de desarrollo de los públicos involucra su incremento pero va mucho más allá, considerando que las cifras de públicos visitantes sólo se pueden incrementar, en forma sostenida, desarrollando investigaciones que permitan conocer sus intereses y expectativas, desarrollando programas atractivos y de alta calidad, dirigidos a segmentos de públicos focalizados, y desarrollando en los públicos visitantes y potenciales su capacidad de disfrutar y vivir los museos. Este desarrollo, con el consecuente incremento, incidirá al mismo tiempo en favorecer la consecución de recursos para los museos y en alcanzar un efectivo cumplimiento de su misión y razón de ser.

El Área Estratégica *Desarrollo de los públicos* concentrará la obtención de sus resultados en la realización de investigaciones orientadas a profundizar en la identificación de las actitudes y preferencias de los distintos públicos, medir la efectividad y alcance de los objetivos de las exposiciones y demás servicios, y analizar la percepción, múltiples lecturas y construcción de sentidos de los distintos públicos en las exposiciones permanentes, temporales e

itinerantes; el diseño y aplicación de una metodología que permita establecer y cumplir metas anuales del total de públicos visitantes a partir de metas desagregadas; la realización de un programa sostenido y sistemático de concepción y diseño de actividades, servicios y productos de alto impacto para los distintos públicos, con énfasis en los sectores de menores recursos y en la población infantil y juvenil de las distintas regiones del país; el desarrollo de una efectiva estrategia de mercadeo concebida desde el diseño mismo de estas actividades, servicios y productos, con el fin de asegurar el impacto esperado; la estructuración y desarrollo de un programa sistemático de acciones de formación de públicos, a través de las instituciones educativas, los medios masivos de comunicación, los medios comunitarios y las metodologías de trabajo social directo con las comunidades.

Una de las estrategias centrales será el fortalecimiento del actual Sistema de Información de Servicios y Recursos del Museo, mediante la ampliación de las bases de datos de los distintos segmentos de públicos y el desarrollo de información geo-referenciada (localización del cubrimiento de entidades y grupos focales sobre el plano de Bogotá y el mapa de Colombia), como apoyo esencial para el establecimiento de prioridades y la toma de decisiones.

Esta Área Estratégica se esforzará en concentrar el programa anual de exposiciones temporales e itinerantes en temas nacionales que reflejen un panorama equilibrado de la diversidad cultural de la nación y en exposiciones internacionales que vinculen de manera explícita las relaciones de la cultura nacional con la cultura universal. De acuerdo con las conclusiones de los eventos realizados en el proceso de construcción participativa del Plan durante 1999, en especial de los Coloquios Nacionales sobre las colecciones y el Simposio Internacional "Museo, memoria y nación", durante el proceso continuo de incorporar los resultados de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia a las salas de exposición permanente, cada adecuación de los guiones y montaje se orientará a consolidar al Museo Nacional como espacio de múltiples memorias que señalan distancias y puntos de encuentro entre culturas, abierto a la multiplicidad de lecturas y la diversidad de interpretaciones. El propósito de celebrar la equidad se orientará a destacar los acuerdos y logros de equidad a lo largo de la historia. También las adecuaciones de la exposición permanente se orientarán a lograr, mediante transversalidades, la recategorización de los conceptos de espacio y tiempo, la búsqueda de diferencias y continuidades respecto al presente, de encuentros y desencuentros, la presentación de la coexistencia de memorias en conflicto, con miras a lograr exponer a los visitantes una historia más

próxima a sus realidades individuales, conectando las colecciones con la vida cotidiana. Uno de los propósitos finales será entregar a los distintos públicos diversas posibilidades de interpretación y recorridos para evitar la percepción de nación homogénea, manteniendo el plano cronológico pero desarrollando hipertextos que permitan cruces con las distintas regiones del país y las diversas culturas, utilizando innovaciones cada vez más atractivas en el montaje museográfico que atraigan la atención de los distintos públicos.

Para obtener sus resultados esta Área Estratégica creará alianzas con los museos y demás dependencias del Ministerio de Cultura, así como otras entidades gubernamentales del nivel nacional, departamental, distrital y municipal, propiciará la creación de espacios en los medios masivos de comunicación para la formación de públicos, diseñará una estrategia integral para difundir masivamente la misión del Museo Nacional y los servicios que ofrece, diseñará actividades de alto impacto para atraer la atención sobre los desarrollos continuos de la exposición permanente del Museo, ampliará la aplicación de la tecnología en los procesos de participación de los públicos y en la difusión de los servicios del Museo, formará un banco sistematizado de experiencias exitosas de desarrollo de públicos en el Museo Nacional y otros museos del país para su aplicación en museos afines, y buscará el apoyo de instituciones educativas, entidades no gubernamentales, organismos internacionales y empresas privadas para adelantar las investigaciones de públicos y diseñar e implementar las estrategias de mercadeo.

Preguntas que serán resueltas

El Área Estratégica *Desarrollo de los públicos* se concentrará en resolver las siguientes preguntas fundamentales del Museo:

3. ¿Qué debe hacer el Museo para irradiar sus servicios educativos y culturales a las distintas regiones del país y a los sectores de menores recursos? ¿Cómo estructurar un proceso sistemático que permita incrementar anualmente la convocatoria y la asistencia de los distintos públicos? ¿Qué estrategias se deben desarrollar para garantizar que la atención a los visitantes sea cada vez más confortable y segura?
4. ¿Cómo puede el Museo contribuir al estudio y divulgación de las múltiples relaciones de la cultura nacional con el mundo? ¿Cómo fortalecer la presencia del Museo en el ámbito internacional? ¿Qué debe hacer el Museo para aprovechar la globalización como una oportunidad para su desarrollo?
6. ¿Cómo hacer del Museo una entidad altamente eficiente que logre incrementar continuamente la calidad del servicio al público? ¿Cómo podría contribuir el Museo al entendimiento de las diferencias y a la búsqueda de solución de los conflictos nacionales?

Objetivos

Los objetivos del Área Estratégica *Desarrollo de los públicos* contribuyen al logro de cada uno de los cuatro ejes temáticos de la misión del Museo, así:

Misión del Museo	Objetivo del Área
Adelantar investigaciones multidisciplinarias orientadas a construir múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, enriquecer las colecciones representativas de la diversidad cultural de la nación e irradiar este conocimiento por diversos medios,	– Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los colombianos hacia su Museo Nacional, a partir de la difusión del Museo, su misión, sus actividades, productos, servicios, colecciones y exhibiciones
Integrar a las regiones en su trabajo, apoyar el desarrollo de los museos del país y ser un espacio de encuentro y disfrute para los distintos públicos,	– Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil – Alcanzar un alto nivel de formación de públicos para los museos en todas las regiones del país
Responder estratégicamente a la globalización del mundo y apoyarse en la tecnología para mejorar sus capacidades,	– Ampliar la presencia del Museo Nacional de Colombia en escenarios internacionales de carácter académico, cultural e informativo
Incrementar el valor de lo público, ser ejemplo de servicio, celebrar la equidad y hacer parte de un nuevo contrato social.	– Elevar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos a los distintos públicos

Proyectos y metas

El logro de los objetivos de esta área será alcanzado a través de un conjunto de proyectos que han sido seleccionados por su capacidad de contribuir con mayor impacto a la misión y visión del Museo. Para cada proyecto se han definido

las principales actividades y metas que es posible prever en el momento de producción del Plan. Las metas específicas de cada año serán definidas y ajustadas en el proceso de elaboración de los planes de acción anual, de acuerdo con la disponibilidad de recursos tanto públicos como privados.

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

1. **Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los colombianos hacia su Museo Nacional, a partir de la difusión del Museo, su misión, sus actividades, productos, servicios, colecciones y exhibiciones** (*Adelantar investigaciones...irradiar conocimiento*)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de los medios masivos de comunicación nacionales, regionales y locales</i> - Iniciar el diseño de una estrategia de medios a mediano y largo plazo, definida por niveles (nacional, regional o local) y por tipo de medio, con énfasis en los medios que promueven el turismo nacional - Diseñar mecanismos para generar estadísticas de los visitantes al Museo procedentes de otras ciudades del país - Preparar el plan de actividades de conmemoración de los 180 años de fundación del Museo Nacional (28 de julio de 2003)	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de los medios masivos de comunicación nacionales, regionales y locales</i> - Culminar el diseño de la estrategia de medios antes del 31 de marzo del 2003 - Implementar la estrategia en todos los medios nacionales, y en los medios departamentales y locales de al menos 10 departamentos del país durante el cuatrienio. - Implementar, antes de finalizar el 2003, los mecanismos para generar estadísticas de los visitantes al Museo procedentes de otras ciudades del país - Unificar las bases de datos de medios masivos de comunicación existentes en las Divisiones Educativa y Cultural y la División de Comunicaciones - Generar anualmente un plan de actividades para llamar la atención de los medios masivos sobre el aniversario de la fundación del Museo Nacional (28 de Julio de 1823) - Adelantar durante el primer semestre del 2003 los análisis requeridos para establecer la viabilidad de incluir la página web del Museo Nacional en el dominio .museum impulsado por el ICOM - Renovar integralmente el diseño de la página web del Museo Nacional, adecuar sus contenidos a los lineamientos del Plan Estratégico y ampliar los servicios que ofrece la página, antes de finalizar el 2004 - Incrementar, en al menos el 200% durante el período, el número de direcciones de correo electrónico a las cuales se envía información periódica sobre el Museo Nacional	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de los medios masivos de comunicación nacionales, regionales y locales</i> - Implementar la estrategia en todos los medios departamentales y municipales de los 22 departamentos restantes del país - Generar anualmente un plan de actividades de alto impacto para llamar la atención de los medios masivos sobre el aniversario de la fundación del Museo Nacional (28 de Julio de 1823) - Renovar integralmente el diseño de la página web del Museo Nacional, adecuar sus contenidos a los nuevos conocimientos de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia y ampliar los servicios que ofrece la página, antes de finalizar el 2009 - Incrementar, en al menos el 200% durante el período, el número de direcciones de correo electrónico a las cuales se envía información periódica sobre el Museo Nacional
<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de medios comunitarios y alternativos</i> - Identificar las instituciones y organismos nacionales que coordinan y apoyan medios comunitarios en el país - Definir los medios alternativos que ofrezcan mayor efectividad para la difusión de la misión del Museo a nivel nacional	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de medios comunitarios y alternativos</i> - Diseñar la estrategia de medios comunitarios y alternativos, producir los materiales necesarios e implementar la estrategia en al menos 10 departamentos del país	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de medios comunitarios y alternativos</i> - Implementar la estrategia en los 22 departamentos restantes del país

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

1. Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los colombianos hacia su Museo Nacional, a partir de la difusión del Museo, su misión, sus actividades, productos, servicios, colecciones y exhibiciones (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Aprovechamiento del Museo como escenario de acontecimientos de interés público a nivel nacional, regional y local</i> - Identificar los tipos de eventos de interés público y las instituciones que los organizan y que deben tener prioridad en el uso de los espacios del Museo - Identificar y clasificar las oportunidades para ofrecer el Museo como escenario de este tipo de eventos y para promover la visita al Museo de personalidades - Protagonistas de grandes logros que hacen noticia en distintos campos de la vida nacional	<i>Aprovechamiento del Museo como escenario de acontecimientos de interés público a nivel nacional, regional y local</i> - Definir, durante el primer trimestre del 2003, los criterios de selección y procedimientos de coordinación de las visitas de protagonistas de la vida nacional al Museo, incluyendo dentro de los criterios la relación de las visitas con una pieza o tema representado en el Museo. - Gestionar la visita al Museo de al menos 2 protagonistas de la vida nacional cada trimestre, a partir del segundo trimestre del 2003 (8 visitas al año a partir del 2004) - Desarrollar, antes del 30 de junio de 2003, una estrategia de mercadeo para promover la realización de eventos externos de gran interés nacional, regional y local - Implementar la estrategia a partir de julio de 2003 para lograr la realización de al menos 4 eventos de este tipo al año	<i>Aprovechamiento del Museo como escenario de acontecimientos de interés público a nivel nacional, regional y local</i> - Gestionar la visita al Museo de al menos 10 protagonistas de la vida nacional cada año (40 visitas durante el periodo) - Lograr la realización anual de al menos 6 eventos externos de gran interés nacional, regional y local
<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de visitas de instituciones, gremios y empresas del nivel nacional, regional y local</i> - Identificar y clasificar las principales instituciones, gremios y empresas del nivel nacional, regional y local, y establecer las prioridades y líneas de acción para el cuatrienio 2003-2006 - Definir el grupo de miembros del Comité de Dirección del Museo que se encargará de atender estas visitas y establecer los procedimientos de reservación, programación y coordinación - Estructurar los contenidos y recorrido de una “visita tipo” orientada a ofrecer una visión global del Museo a grupos de instituciones, gremios y empresas	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de visitas de instituciones, gremios y empresas del nivel nacional, regional y local</i> - Crear la base de datos geo-referenciada de instituciones, gremios y empresas del nivel nacional, regional y local, y actualizarla anualmente - Atender 2 visitas por semana durante al menos 10 meses al año durante el periodo (un mínimo de 80 visitas al año) - Renovar la programación de visitas de acuerdo con los cambios en administraciones públicas y en las directivas de instituciones, gremios y empresas - Establecer las prioridades y líneas de acción para el cuatrienio 2007-2010	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a través de visitas de instituciones, gremios y empresas del nivel nacional, regional y local</i> - Actualizar anualmente la base de datos geo-referenciada de instituciones, gremios y empresas del nivel nacional, regional y local - Atender 5 visitas por semana durante al menos 10 meses al año durante el periodo (un mínimo de 200 visitas al año) - Renovar la programación de visitas de acuerdo con los cambios en administraciones públicas y en las directivas de instituciones, gremios y empresas

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

1. Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los colombianos hacia su Museo Nacional, a partir de la difusión del Museo, su misión, sus actividades, productos, servicios, colecciones y exhibiciones (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Fortalecimiento de los vínculos del Museo con sus comunidades vecinas</i> - Determinar la extensión y delimitación del sector donde se ubican las comunidades vecinas del Museo - Identificar las asociaciones, organizaciones y gremios de las comunidades vecinas y determinar aquellas a las que el Museo debe vincularse como miembro	<i>Fortalecimiento de los vínculos del Museo con sus comunidades vecinas</i> - Realizar en el primer trimestre del 2003 una reunión con las asociaciones, organizaciones y gremios de las comunidades vecinas para presentarles el Plan Estratégico del Museo - Crear la base de datos geo-referenciada de las comunidades vecinas del Museo, antes de finalizar el 2003, y actualizarla anualmente - Realizar en el primer semestre del 2003 un sondeo de opinión sobre las expectativas de las comunidades vecinas hacia el Museo y el grado de valoración que ellas le otorgan - Estructurar el programa anual de actividades con las comunidades vecinas, con base en los resultados del sondeo de opinión - A partir del año 2004, implantar mecanismos que faciliten la participación de las comunidades vecinas en la planeación anual de las actividades del Museo - A partir del 2004, realizar al menos un evento anual con las comunidades vecinas para presentarles los avances en el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico, el informe anual de gestión del Museo y el Plan de Acción Anual	<i>Fortalecimiento de los vínculos del Museo con sus comunidades vecinas</i> - Actualizar anualmente la base de datos geo-referenciada de las comunidades vecinas del Museo - Realizar en el primer semestre del 2007 un sondeo de opinión para identificar nuevas expectativas de las comunidades vecinas hacia el Museo y las variaciones en el grado de valoración que ellas le otorgan al Museo - Estructurar el programa anual de actividades con las comunidades vecinas, con base en los resultados del sondeo de opinión - Consolidar los mecanismos que faciliten la participación de las comunidades vecinas en la planeación anual de las actividades del Museo - Realizar al menos un evento anual con las comunidades vecinas para presentarles los avances en el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico, el informe anual de gestión del Museo y el Plan de Acción Anual
<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a los colombianos residentes en el exterior</i> - Iniciar alianzas con organismos que ofrezcan oportunidades de estudio en el exterior, para enviarles información periódica sobre las actividades del Museo a los estudiantes colombianos en el exterior	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a los colombianos residentes en el exterior</i> - Actualizar anualmente la información sobre estudiantes en el exterior - Identificar las oportunidades de difusión del Museo Nacional a través de las embajadas y consulados de Colombia en el exterior e implementar las acciones correspondientes - Identificar ONG's, páginas web y otras organizaciones que establecen contacto con colombianos en el exterior, para difundir información a través de ellas	<i>Difusión de la misión del Museo y sus servicios a los colombianos residentes en el exterior</i> - Actualizar anualmente la información sobre estudiantes en el exterior - Renovar las alianzas con embajadas y consulados en el exterior para difusión de información sobre el Museo en el exterior - Ampliar las posibilidades de difundir información a través de ONG's, páginas web y otras organizaciones que establecen contacto

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (Integrar a las regiones...ser espacio de encuentro para diversos públicos)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Implantación del Observatorio de públicos del Museo Nacional de Colombia</i> - Crear el archivo de los diferentes estudios de público realizados hasta la fecha - Identificar las oportunidades de alianzas con universidades y otras entidades para la realización de estudios de público de los servicios del Museo - Desarrollar herramientas metodológicas para evaluar la percepción del público en exposiciones permanentes y temporales - Diseñar la evaluación de la percepción de los distintos públicos en torno al guión y montaje de la exposición permanente e iniciar la implementación de la evaluación	<i>Implantación del Observatorio de públicos del Museo Nacional de Colombia</i> - Culminar la evaluación sobre la percepción de la exposición permanente por parte de los distintos públicos antes de finalizar el 2003 y sistematizar sus resultados con el fin de apoyar al área “Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia” en la definición de los temas prioritarios de las investigaciones y eventos públicos - Definir la estructura y funcionamiento del Observatorio de públicos del Museo, antes de finalizar el 2003, e implantarlo a más tardar en enero del 2004 - Diseñar y realizar estudios de público de al menos 3 tipos de servicio al año, a partir del 2004, dando prioridad a aquellos dirigidos a sectores de escasos recursos y de la población infantil y juvenil - Desarrollar estudios globales de públicos, con el apoyo de las universidades - Sistematizar y publicar los resultados de los estudios de público realizados cada año	<i>Implantación del Observatorio de públicos del Museo Nacional de Colombia</i> - Diseñar y realizar estudios de público de al menos 3 tipos de servicio al año - Sistematizar y publicar los resultados de los estudios de público realizados cada año

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil
(Integrar a las regiones...ser espacio de encuentro para diversos públicos)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
Consolidación del Sistema de Información de Usuarios, Servicios y Recursos - Diseñar una metodología para establecer y cumplir metas anuales de visitantes por servicio y de visitantes totales - Iniciar la implementación de la metodología y establecer las metas por servicio y totales para el año 2003 - Actualizar los requerimientos del proyecto de expedición de boletería por computador para optimizar la prestación de los servicios, la generación de estadísticas y la generación automática de información de recaudos por boletería - Realizar el proceso de evaluación y retroalimentación de la funcionalidad actual del Sistema de Información de Servicios, Recursos y Usuarios - Analizar la funcionalidad de las bases de datos de usuarios en la División de Comunicaciones y en la División Educativa y Cultural, y establecer la viabilidad técnica de su implementación en otras oficinas del Museo	Consolidación del Sistema de Información de Usuarios, Servicios y Recursos - Culminar la implementación de la metodología y establecer las metas anuales para los años 2004 a 2006, definiendo el porcentaje de incremento anual, en el primer trimestre de 2003 - Realizar el análisis, diseño, desarrollo e integración de los módulos de seguridad y auditoría del Sistema de Información de Servicios y Recursos del Museo - Diseñar, desarrollar e implementar en el software funcionalidades que permitan manejar la boletería en línea para los diversos servicios del Museo y que a su vez permitan registrar variables de tiempo y capacidad de atención de visitantes, así como las funciones y procesos que se generen durante el período de evaluación y retroalimentación - Reestructurar y complementar el módulo de estadísticas y consultas gerenciales del Sistema - Diseñar e implementar procedimientos y mecanismos confiables de recolección de estadísticas de asistencia para aquellos servicios que carecen de ellos y validar los existentes - Implementar la expedición de boletería por computador antes de finalizar el 2003 - Fortalecer el actual Sistema de Información de Servicios y Recursos del Museo, mediante la incorporación de todos los servicios del Museo antes de finalizar el 2003 - Ampliar, antes de finalizar el 2004, las bases de datos de los distintos segmentos de públicos y desarrollar la sistematización de la información geo-referenciada requerida para los proyectos “Ampliación del cubrimiento de la población estudiantil”, “Ampliación del acceso de los sectores de escasos recursos”, “Divulgación del Museo Nacional de Colombia en medios de comunicación internacionales”, “Difusión masiva del papel de los museos en la sociedad”, “Fomento de estancias y pasantías en los museos más desarrollados del país”, y otros proyectos que lo requieran. - En el primer trimestre del 2006, establecer las metas de visitantes para el cuatrienio 2007-2010 y definir el porcentaje de incremento anual	Consolidación del Sistema de Información de Usuarios, Servicios y Recursos - Establecer las metas de visitantes para el cuatrienio 2011-2014 y definir el porcentaje de incremento anual, en el primer trimestre del 2010

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Ampliación del acceso de los colombianos a la exposición permanente del Museo, mediante adecuaciones y renovaciones continuas del guión y el montaje museográfico</i> – Establecer metas de público visitante a la exposición permanente para el cuatrienio 2003-2006 y definir el porcentaje de incremento anual – Diseñar y elaborar los contenidos de los paneles dedicados a explicar a los públicos visitantes los objetivos de la exposición permanente del Museo Nacional, su naturaleza de construcción continua y participativa, y las restricciones de espacio que impiden exhibir la historia contemporánea	<i>Ampliación del acceso de los colombianos a la exposición permanente del Museo, mediante adecuaciones y renovaciones continuas del guión y el montaje museográfico</i> – Durante el primer semestre del 2003, instalar los paneles dedicados a explicar la naturaleza y objetivos de la exposición permanente del Museo Nacional – Realizar anualmente la adecuación de los guiones y montaje de la exposición permanente, incorporando los resultados de los estudios del Observatorio de Públicos y los nuevos conocimientos generados por los proyectos del Área “Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia”. – Realizar nuevos desarrollos en la museografía de la exposición permanente que incorporen experiencias interactivas para los públicos visitantes, de acuerdo con resultados de pruebas piloto – Diseñar actividades orientadas a divulgar ampliamente cada ajuste, desarrollo o renovación que se implemente en el guión y montaje de la exposición permanente	<i>Ampliación del acceso de los colombianos a la exposición permanente del Museo, mediante adecuaciones y renovaciones continuas del guión y el montaje museográfico</i> – Incorporar en los ajustes del guión los resultados de los estudios de público relacionados con la exposición permanente, realizados dentro del Observatorio de públicos – Realizar anualmente la adecuación de los guiones y montaje de la exposición permanente, incorporando los nuevos conocimientos generados por los proyectos del Área “Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia”. – Realizar nuevos desarrollos en la museografía de la exposición permanente que incorporen experiencias interactivas para los públicos visitantes, de acuerdo con resultados de pruebas piloto – Diseñar actividades orientadas a divulgar ampliamente cada ajuste o desarrollo que se implemente en el guión y montaje de la exposición permanente

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
Ampliación del acceso de los colombianos al conocimiento de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia y su relación con la historia de la cultura universal, a través de exposiciones temporales e itinerantes – Ajustar la “Metodología para la planeación y desarrollo de exposiciones temporales exitosas” a los lineamientos del Plan Estratégico del Museo Nacional 2001-2010 – Estructurar y crear el Banco de Propuestas de Exposiciones Temporales antes de finalizar el 2002 – Analizar la programación de exposiciones temporales del 2003 y 2004 a la luz de los criterios definidos en la metodología, y definir los ajustes necesarios – Incorporar en la metodología la estrategia de relacionar los temas de las exposiciones temporales con los debates realizados por el Área Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, con el fin de enriquecer las colecciones del Museo y producir resultados que puedan incorporarse gradualmente al guión de la exposición permanente – Definir los criterios de programación de exposiciones temporales para la Sala Alterna y otros espacios del Museo, orientados a presentar exposiciones experimentales y exhibir resultados de investigaciones regionales – Sistematizar y consolidar los resultados de la evaluación de las tres exposiciones itinerantes de afiches didácticos distribuidas a todos los municipios colombianos en los años 1997, 2001 y 2002, como base para el diseño de la exposición programada para el año 2003	Ampliación del acceso de los colombianos al conocimiento de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia y su relación con la historia de la cultura universal, a través de exposiciones temporales e itinerantes – Implementar el proceso continuo y cíclico de programación de exposiciones temporales con un horizonte de 2 años, formulado en la metodología – Realizar un mínimo de 8 exposiciones temporales al año en los distintos espacios del Museo y promover la itinerancia de al menos 1 exposición anual por varias ciudades del país, a partir del 2004 – Consolidar el Banco de Propuestas de Exposiciones Temporales incorporando al menos 10 propuestas en el 2003 y 15 propuestas anuales a partir del 2004 – Producir en el 2003 la cuarta exposición itinerante del Museo Nacional dirigida a todos los municipios del país, distribuir la exposición, recoger la evaluación y sistematizar sus resultados durante el 2004 – Identificar en todas las capitales de departamento, las entidades que trabajan con poblaciones de escasos recursos y comunidades desplazadas por la violencia, con el fin de ampliar la cobertura de la exposición itinerante y determinar el número de juegos de afiches necesarios para cubrir estas comunidades – A partir del 2004, producir una exposición itinerante al año dirigida a todos los municipios del país, sobre los temas prioritarios debatidos por el Área “Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia”, incorporando los ajustes necesarios revelados en la evaluación	Ampliación del acceso de los colombianos al conocimiento de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia y su relación con la historia de la cultura universal, a través de exposiciones temporales e itinerantes – Consolidar el proceso continuo y cíclico de programación de exposiciones temporales con un horizonte de 2 años, formulado en la metodología – Realizar un mínimo de 10 exposiciones temporales al año en los distintos espacios del Museo y promover la itinerancia de al menos 2 exposiciones anuales por varias ciudades del país – Consolidar el banco de propuestas de exposiciones temporales incorporando al menos 20 propuestas anuales – Producir una exposición itinerante al año dirigida a todos los municipios del país, sobre los temas prioritarios debatidos por el Área “Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia”, incorporando los ajustes necesarios revelados en la evaluación

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Concepción y desarrollo de actividades, servicios y productos de alto impacto para las poblaciones infantil y juvenil</i> – Determinar los principales segmentos de poblaciones infantil y juvenil y establecer metas de cubrimiento por segmento para el 2003, de acuerdo con la misión y la capacidad institucional – Revisar los materiales pedagógicos existentes en torno a la exposición permanente para adecuar sus contenidos a la actual estructura de exhibición – Iniciar el diseño de la evaluación sobre el impacto de los servicios existentes para estos segmentos y diseñar el plan de actividades, productos y servicios dirigidos a los públicos infantiles y juveniles para el 2003, incorporando una estrategia de difusión y mercadeo adecuada a estos públicos, con el apoyo de la Dirección de Infancia y Juventud del Ministerio de Cultura y otras entidades que desarrollen programas dirigidos a las poblaciones infantil y juvenil	<i>Concepción y desarrollo de actividades, servicios y productos de alto impacto para las poblaciones infantil y juvenil</i> – Realizar ejercicios piloto de las nuevas actividades, servicios y productos propuestos y los ajustes consecuentes – Diseñar durante el 2003 la línea editorial de los materiales didácticos para públicos infantil y juvenil producidos por el Museo – Implementar y ajustar permanentemente la estrategia de difusión y mercadeo para alcanzar las metas anuales de asistencia – Durante el primer trimestre del 2003, definir una meta de incremento anual de visitantes por segmento para el periodo 2004-2006. – Durante el primer trimestre de cada año, elaborar el plan de actividades para el año siguiente, ajustando las metas de cubrimiento de acuerdo al comportamiento de los años anteriores y el porcentaje de incremento establecido – Diseñar el plan de actividades cuatrienal para el periodo 2007-2010 con metas de visitantes por segmento, antes del 31 de marzo de 2006	<i>Concepción y desarrollo de actividades, servicios y productos de alto impacto para las poblaciones infantil y juvenil</i> – Realizar ejercicios piloto de las actividades, servicios y productos propuestos para este período y los ajustes consecuentes – Implementar y ajustar permanentemente la estrategia de difusión y mercadeo para alcanzar las metas anuales de asistencia – Durante el primer trimestre de cada año, elaborar el plan de actividades para el año siguiente, ajustando las metas de cubrimiento de acuerdo al comportamiento de los años anteriores y el porcentaje de incremento establecido – Diseñar el plan de actividades cuatrienal para el periodo 2011-2014 con metas de visitantes por segmento, antes del 31 de marzo de 2010

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Ampliación del cubrimiento de la población estudiantil</i> - Consolidar con la Secretaría de Educación Distrital los convenios de apoyo financiero establecidos para la atención de colegios distritales durante el período de administración distrital 2001-2003 e identificar otras instituciones con las que puedan desarrollarse convenios similares - Definir los segmentos prioritarios de población de estudiantes de instituciones de educación básica, media y superior y establecer metas de cubrimiento de cada uno para el 2003 - Fortalecer el programa de capacitación para docentes (Citas de Orientación y Jornadas pedagógicas) y diseñar otros mecanismos para ampliar la vinculación continua de los educadores al Museo Nacional y establecer metas para el 2003 - Identificar oportunidades de alianzas con otros museos y organizaciones culturales en Bogotá para promover la visita de instituciones educativas de otras ciudades del país	<i>Ampliación del cubrimiento de la población estudiantil</i> - Antes de junio del 2003, diseñar e implementar el programa continuo de conferencias en las instituciones educativas sobre el Museo, sus colecciones y exposiciones - Obtener y consolidar la información geo-referenciada de la totalidad de instituciones de educación básica, media y superior en Bogotá, antes de finalizar el tercer trimestre del 2003 - Establecer las metas de cubrimiento de instituciones educativas de los distintos niveles por localidad para los años 2004 a 2006, antes de finalizar el 2003 y las del cuatrenio 2007-2010 durante el primer trimestre del 2006 - Implantar los mecanismos para ampliar la vinculación continua de los educadores y establecer las metas de cubrimiento anual del 2004 al 2006, antes del 30 de junio de 2003 - Antes de terminar el año 2003, diseñar y suscribir los convenios necesarios para formalizar las alianzas con otras organizaciones culturales, así como con las agencias de turismo de las distintas ciudades del país que promoverán el servicio en las instituciones educativas de su región - Gestionar con los gobiernos departamentales y municipales, el subsidio de algunas visitas de colegios oficiales de su región en al menos 10 departamentos del país - Gestionar ante la Secretaría de Educación Distrital la ampliación del apoyo financiero para la atención de colegios distritales durante el período de administración distrital 2004-2006	<i>Ampliación del cubrimiento de la población estudiantil</i> - Actualizar la información geo-referenciada de las instituciones educativas en Bogotá - Durante el primer trimestre de cada año, definir el plan de actividades del año siguiente; ajustando las metas de cubrimiento de acuerdo con el comportamiento de los años anteriores - Gestionar con los gobiernos departamentales y municipales, el subsidio de algunas visitas de colegios oficiales de su región en los 22 departamentos restantes del país - Gestionar ante la Secretaría de Educación Distrital el establecimiento de un convenio de apoyo financiero para la atención de colegios distritales durante los períodos de administración distrital 2007-2009 y 2010-2012

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Ampliación del acceso de los sectores de escasos recursos a las actividades, servicios y productos del Museo Nacional de Colombia</i> – Identificar las organizaciones que apoyan y desarrollan programas sociales con dichas comunidades	<i>Ampliación del acceso de los sectores de escasos recursos a las actividades, servicios y productos del Museo Nacional de Colombia</i> – Durante el primer semestre del 2003, establecer contacto con las organizaciones que apoyan y desarrollan programas sociales con dichas comunidades e identificar los grupos prioritarios de atención, tales como las poblaciones desplazadas por la violencia – Diseñar e implementar mecanismos que faciliten el acceso de los sectores de escasos recursos a las actividades, productos y servicios del Museo – Establecer, antes del 30 de septiembre del 2003, las metas geo-referenciadas de cubrimiento de los sectores prioritarios para el 2004 – Diseñar, antes de finalizar el 2003, una estrategia de difusión del Museo y sus servicios a través de medios alternativos dirigidos a sectores de escasos recursos – Crear una base de datos geo-referenciada que registre el cubrimiento anual que logra el Museo – A partir del 2004, durante el primer trimestre de cada año, elaborar el plan de actividades para el año siguiente con metas geo-referenciadas – Actualizar el programa “Los Museos Cotidianos: espacios de acción y reflexión sobre ciudad, patrimonio cultural, convivencia y comunicación”, realizado con éxito en 1998 en la Localidad 3 Santa Fe, y gestionar su implementación con otras alcaldías locales de sectores de escasos recursos para su realización en al menos 9 barrios de Bogotá durante el periodo 2004-2006 – Implementar y ajustar permanentemente la estrategia de difusión, para alcanzar las metas anuales de asistencia	<i>Ampliación del acceso de los sectores de escasos recursos a las actividades, servicios y productos del Museo Nacional de Colombia</i> – Diseñar e implementar nuevos mecanismos que faciliten el acceso de los sectores de escasos recursos a las actividades, productos y servicios del Museo – Durante el primer trimestre de cada año, elaborar el plan de actividades para el año siguiente con metas geo-referenciadas – Actualizar anualmente la base de datos geo-referenciada – Actualizar el programa “Los Museos Cotidianos: espacios de acción y reflexión sobre ciudad, patrimonio cultural, convivencia y comunicación”, y gestionar su implementación con las alcaldías locales para su realización en al menos 12 barrios adicionales de Bogotá durante el periodo 2007-2010 – Implementar y ajustar permanentemente la estrategia de difusión, para alcanzar las metas anuales de asistencia

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

2. Incrementar anualmente el acceso de los colombianos a las exposiciones, actividades, servicios y productos de su Museo Nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos y la población infantil y juvenil (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Renovación integral de los servicios del Museo dirigidos a todos los segmentos de públicos (público general)</i> – Evaluar el nivel de impacto y las posibilidades de acceso, actuales y potenciales, que brindan los servicios existentes dirigidos a todos los públicos (público general), de acuerdo con la misión del Museo, los recursos invertidos y la capacidad instalada, para decidir sobre su continuación, adecuación o suspensión – Identificar los sectores poblacionales que estudian, trabajan o residen en los alrededores del Museo – Diseñar una encuesta para conocer el perfil de los asistentes a los conciertos de las 4M y el matinee audiovisual de los sábados – Definir el plan de actividades del 2003, con metas de asistencia por servicio, como periodo de transición para la renovación integral de los servicios	<i>Renovación integral de los servicios del Museo dirigidos a todos los segmentos de públicos (público general)</i> – Durante el primer semestre de 2003, aplicar la encuesta para conocer el perfil de los asistentes a los conciertos de las 4M y el matinee audiovisual de los sábados – Diseñar nuevos servicios, productos y actividades para el acceso de todos los públicos – Realizar ejercicios piloto para determinar su nivel de impacto – Realizar las adecuaciones necesarias para garantizar un alto impacto en el acceso de todos los públicos – Definir el plan de actividades del 2004 durante el primer semestre de 2003 – A partir del 2004, durante el primer trimestre de cada año, elaborar el plan de actividades del año siguiente, estableciendo las metas de asistentes por servicio – Antes del 31 de marzo del 2006, diseñar el plan de actividades cuatrienal para el periodo 2007 – 2010, estableciendo las metas de asistencia y el porcentaje de incremento anual de éstas	<i>Renovación integral de los servicios del Museo dirigidos a todos los segmentos de públicos (público general)</i> – Durante el primer trimestre de cada año, elaborar el plan de actividades detallado para el año siguiente, ajustando las metas de cubrimiento de acuerdo al comportamiento de los años anteriores y el porcentaje de incremento establecido – Antes del 31 de marzo del 2010, diseñar el plan de actividades cuatrienal para el periodo 2011-2014, estableciendo las metas de asistencia y el porcentaje de incremento anual de éstas

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

3. Alcanzar un alto nivel de formación de públicos para los museos en todas las regiones del país (Integrar a las regiones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Incorporación de contenidos sobre patrimonio cultural y museos en el sistema educativo colombiano</i> – En los programas del Museo dirigidos a la capacitación de docentes, incorporar contenidos relacionados con patrimonio cultural y museos. – Identificar las instituciones de educación superior que ofrecen programas de formación de docentes	<i>Incorporación de contenidos sobre patrimonio cultural y museos en el sistema educativo colombiano</i> – Estructurar los contenidos de materiales pedagógicos sobre patrimonio cultural y museos, en conjunto con la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura – Diseñar al menos 2 materiales pedagógicos sobre patrimonio cultural y museos, y proponer su utilización a los docentes de educación básica y media – Establecer alianzas con los grupos editoriales especializados en textos escolares de ciencias sociales, para actualizar sus contenidos de patrimonio cultural y museos. – Gestionar con las secretarías de educación de al menos 10 capitales de departamento, la divulgación de los materiales pedagógicos elaborados por el Museo, como recurso pedagógico para las diferentes instituciones educativas. – Identificar los contenidos y materiales de las cátedras existentes sobre patrimonio cultural y museos y crear espacios de discusión sobre estos tópicos con las instituciones que las ofrecen y los docentes que las dictan, teniendo en cuenta los desarrollos del Área Estratégica “Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia”	<i>Incorporación de contenidos sobre patrimonio cultural y museos en el sistema educativo colombiano</i> – Ampliar las alianzas con los grupos editoriales especializados en textos escolares de ciencias sociales, para actualizar sus contenidos de patrimonio cultural y museos. – Gestionar, con las secretarías de educación de las 22 capitales de departamento restantes, la divulgación de los materiales pedagógicos elaborados por el Museo, como recurso pedagógico para las diferentes instituciones educativas. – Asesorar la inclusión de contenidos relacionados con patrimonio cultural y museos en las cátedras de al menos 10 programas de formación de educadores antes de finalizar el 2010.

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

3. Alcanzar un alto nivel de formación de públicos para los museos en todas las regiones del país (continuación)
(Integrar a las regiones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Difusión masiva del papel de los museos en la sociedad</i> – Establecer las principales líneas de acción en radio, prensa y televisión – Producir la serie radial “Museos de todos y para todos” para su distribución a nivel nacional, en conjunto con UN Radio – Editar y publicar la segunda edición del Directorio de Museos de Colombia, a partir de la información de la base de datos de los museos colombianos, y distribuirla a nivel nacional e internacional – En el marco de la Agenda de Conectividad, definir los requerimientos técnicos para crear la nueva base de datos de los museos del país, ligada al Sistema Nacional de Información Cultural –Sinic–, para su publicación por Internet	<i>Difusión masiva del papel de los museos en la sociedad</i> – Durante el año 2003, distribuir la serie radial “Museos de todos y para todos” a las emisoras con programación cultural de cubrimiento nacional y departamental y a las emisoras comunitarias de todo el país – Crear una base de datos geo-referenciada que permita registrar el cubrimiento de las actividades de este proyecto por ciudades y departamentos del país, y por rating – Diseñar e implementar mecanismos para incorporar gradualmente, dentro de las salas de exposición permanente de los museos del país, referencias explícitas a otros museos del país que contengan colecciones relacionadas con cada período o tema de sus exposiciones permanentes, con un cubrimiento de al menos 20 museos durante el cuatrienio – Poner en funcionamiento la nueva base de datos de los museos del país en Internet, durante el primer semestre del 2003 – Producir una (1) serie de televisión educativa sobre los museos y difundirla en los canales nacionales, regionales y locales – Promover la realización de una (1) serie de reportajes sobre los museos colombianos en periódicos y revistas de circulación nacional – Actualizar anualmente la base de datos de los museos colombianos publicada en Internet – Actualizar y publicar la tercera (3ª) edición del Directorio de Museos de Colombia y distribuirla a nivel nacional e internacional, antes de finalizar el 2006	<i>Difusión masiva del papel de los museos en la sociedad</i> – Continuar la implementación de mecanismos para incorporar gradualmente, dentro de las salas de exposición permanente de los museos del país, referencias explícitas a otros museos del país que contengan colecciones relacionadas con cada período o tema de sus exposiciones permanentes, con un cubrimiento de al menos 30 museos durante el cuatrienio – Distribuir copias de la serie de televisión educativa a todas las entidades culturales del país que posean auditorio y equipos de proyección de video – Promover la realización de reportajes sobre los museos regionales en todos los periódicos de circulación regional – Producir una (1) cuña de cine sobre los museos colombianos y lograr que sea proyectada en al menos el 80% de las salas de cine del país – Actualizar anualmente la base de datos de los museos colombianos publicada en Internet – Actualizar y publicar la cuarta (4ª) edición del Directorio de Museos de Colombia y distribuirla a nivel nacional e internacional, antes de finalizar el 2010

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

3. Alcanzar un alto nivel de formación de públicos para los museos en todas las regiones del país (continuación)
(Integrar a las regiones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Análisis participativo de la relación de los museos con fenómenos sociales de alto impacto local, nacional y mundial</i> – Realizar al menos una actividad anual relacionada con el tema propuesto por el ICOM para conmemorar el día internacional de los museos	<i>Análisis participativo de la relación de los museos con fenómenos sociales de alto impacto local, nacional y mundial</i> – Promover en todas las ciudades del país donde existen museos, la realización de al menos 1 foro anual sobre la relación de los museos con temas de actualidad local, regional, nacional o mundial – Diseñar actividades de alto impacto todos los 18 de mayo (Día internacional de los museos) para centrar la atención de los medios sobre los museos y su papel social	<i>Análisis participativo de la relación de los museos con fenómenos sociales de alto impacto local, nacional y mundial</i> – Promover en todas las ciudades del país donde existen museos, la realización de al menos 1 foro anual sobre la relación de los museos con temas de actualidad local, regional, nacional o mundial – Diseñar actividades de alto impacto todos los 18 de mayo (Día internacional de los museos) para centrar la atención de los medios sobre los museos y su papel social

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

4. Ampliar la presencia del Museo Nacional de Colombia en escenarios internacionales de carácter académico, cultural e informativo
(Responder estratégicamente a la globalización...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Divulgación del Museo Nacional de Colombia en medios de comunicación internacionales</i> – Identificar oportunidades de incorporar información sobre el Museo en medios internacionales de gran cobertura (programas de televisión por cable, emisoras de radio internacionales, páginas web, revistas de aerolíneas, libros-guía de turismo, programas nacionales transmitidos en canales extranjeros, etc.) – Iniciar la traducción al inglés de los textos de la página web del Museo Nacional de Colombia – Identificar las entidades que coordinan la realización de eventos internacionales en Bogotá y visitas al país de personalidades reconocidas mundialmente, con el fin de incluir visitas al Museo en las respectivas agendas	<i>Divulgación del Museo Nacional de Colombia en medios de comunicación internacionales</i> – Definir las prioridades de acción para el periodo 2003–2006, de acuerdo con el nivel de impacto de los medios identificados – Producir materiales de alta calidad en distintos idiomas para establecer contactos con los medios identificados como prioritarios en el plan cuatrenal – Crear una base de datos geo-referenciada que permita registrar el cubrimiento por países y por rating – Diseñar e implementar la versión en inglés de la página web del Museo Nacional de Colombia y ponerla en funcionamiento antes de finalizar el 2004 – Establecer contactos con las entidades que coordinan eventos internacionales y visitas de personalidades reconocidas mundialmente y lograr la vinculación del Museo a 2 eventos internacionales y la visita al Museo de al menos 3 personalidades mundiales durante el cuatrenio	<i>Divulgación del Museo Nacional de Colombia en medios de comunicación internacionales</i> – Lograr la presencia del Museo Nacional en los medios masivos de al menos todos los países del continente americano y Europa, y en algunos países estratégicos de los demás continentes – Traducir al francés la página web del Museo Nacional, diseñarla e implementarla antes de finalizar el 2008 – Lograr la vinculación del Museo a 3 eventos internacionales y la visita al Museo de al menos 4 personalidades mundiales durante el cuatrenio
<i>Participación del Museo Nacional de Colombia en publicaciones especializadas, asociaciones mundiales de museos y eventos académicos internacionales</i> – Identificar las publicaciones especializadas internacionales que ofrezcan posibilidades de participación, las asociaciones mundiales de museos de mayor relevancia en los distintos campos de trabajo del Museo, y las instituciones que organizan eventos académicos a nivel mundial sobre temas relacionados con las áreas de trabajo del Museo – Definir los criterios de selección tanto de los eventos, asociaciones y publicaciones en los cuales debe participar el Museo, como de las personas más adecuadas para representar al Museo Nacional de Colombia, con el fin de lograr el más alto nivel de calidad y el mayor impacto internacional	<i>Participación del Museo Nacional de Colombia en publicaciones especializadas, asociaciones mundiales de museos y eventos académicos internacionales</i> – Definir durante el primer semestre del 2003 los requisitos y procedimientos para afiliar al Museo Nacional a las asociaciones mundiales de museos de mayor relevancia en los distintos campos de trabajo, y formalizar las afiliaciones antes de finalizar el 2004 – Realizar reuniones semestrales para analizar y seleccionar las oportunidades de publicación y participación del Museo Nacional de Colombia en los eventos internacionales de mayor impacto – Participar en al menos dos eventos académicos y una publicación al año – Organizar al menos una presentación por cada uno de los eventos académicos, con el fin de que el participante por parte del Museo comparta la experiencia con todo el equipo de trabajo del Museo Nacional y de los demás museos de Bogotá – Divulgar los informes de participación en cada evento elaborados por el representante designado por el Museo	<i>Participación del Museo Nacional de Colombia en publicaciones especializadas, asociaciones mundiales de museos y eventos académicos internacionales</i> – Realizar reuniones semestrales para analizar y seleccionar las oportunidades de publicación y participación del Museo en los eventos internacionales de mayor impacto – Participar en al menos dos eventos académicos y una publicación al año – Organizar al menos una presentación por cada uno de los eventos académicos, con el fin de que el participante por parte del Museo comparta la experiencia con todo el equipo de trabajo del Museo y los demás museos de Bogotá – Divulgar los informes de participación en cada evento elaborados por el representante designado por el Museo

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

4. Ampliar la presencia del Museo Nacional de Colombia en escenarios internacionales de carácter académico, cultural e informativo (continuación)
(Responder estratégicamente a la globalización...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Explotación de las colecciones y publicaciones del Museo Nacional de Colombia al servicio de la divulgación del Museo y del país en el exterior</i> – Realizar un sondeo entre museos que presentan exposiciones internacionales, para determinar los temas y tipos de exposiciones de mayor interés compartidos por los museos de países de una misma región	<i>Explotación de las colecciones y publicaciones del Museo Nacional de Colombia al servicio de la divulgación del Museo y del país en el exterior</i> – Consolidar la divulgación de las publicaciones existentes y en curso (memorias, coloquios, catálogos, etc.) en las principales bibliotecas y centros de documentación del continente americano y España. – Diseñar durante el 2003, los proyectos de exposiciones que respondan a los intereses identificados y que al mismo tiempo sean atractivas económicamente para los museos – Durante el 2004, ofrecer los proyectos a los museos, conformando circuitos de itinerancia durante el 2005 y 2006, que ayuden a reducir los costos por museo. – Realizar al menos 1 proyecto de exposición y presentarla en mínimo 3 ciudades en el periodo	<i>Explotación de las colecciones y publicaciones del Museo Nacional de Colombia al servicio de la divulgación del Museo y del país en el exterior</i> – Renovar la oferta de proyectos de acuerdo con las nuevas tendencias en temas de interés y tipos de exposiciones – Durante el 2008, ofrecer los proyectos a los museos, conformando circuitos de itinerancia durante el 2009 y 2010, que ayuden a reducir los costos por museo. – Realizar al menos 1 proyecto de exposición y presentarla en mínimo 3 ciudades en el periodo

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

5. Elevar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos a los distintos públicos (Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Consolidación de los servicios complementarios de atención a todos los públicos</i> – Evaluar los procedimientos internos de información al público (información en el vestíbulo, información telefónica, señalización, atención por parte de los vigilantes, atención por internet) y estructurar una propuesta de ajustes – Elaborar el proyecto de pabellón de consulta por computador e iniciar las gestiones para su financiación – Evaluar el funcionamiento de los servicios auxiliares (restaurante, tienda de publicaciones, teléfonos, baños, ascensor) y elaborar una propuesta de ajuste que incorpore nuevos servicios (cafetería rápida y de bajo costo, enfermería, etc.) – Identificar las necesidades de ampliación y ajustes a los servicios para público especializado (centro de documentación, duplicación de fotografías, etc.) y elaborar una propuesta de ajuste	<i>Consolidación de los servicios complementarios de atención a todos los públicos</i> – Realizar los ajustes propuestos a todos los servicios de atención al público antes de terminar el 2003, ponerlos en marcha, realizando su seguimiento continuo – Estructurar, durante el primer semestre del 2003, un programa continuo de capacitación de todos los funcionarios relacionados con la atención de los públicos, sobre los distintos temas de calidad de servicio, e implementar este programa a partir del segundo semestre del 2003 – Diseñar en el 2003 la estructura de contenidos de los materiales multimedia, que acompañarán la información sobre las colecciones y las bases de datos del Centro de Documentación, para ser divulgados en el futuro Pabellón de consulta por computador – Concretar la financiación del proyecto de pabellón de consulta por computador antes del 2004 y realizar el montaje del pabellón, la dotación de equipos y la puesta en marcha del servicio durante los años 2005 y 2006	<i>Consolidación de los servicios complementarios de atención a todos los públicos</i> – Realizar la ampliación de los servicios de acuerdo con el incremento de público anual – Producir anualmente nuevos materiales de multimedia y nuevos desarrollos del software orientados a ampliar la información existente en el pabellón de consulta por computador
<i>Implantación del Centro de Colaboradores Voluntarios</i> – Iniciar la documentación del proceso de formación y acción del programa de voluntariado que se ha llevado a cabo en el Museo Nacional de Colombia – Evaluar el impacto generado por los colaboradores voluntarios y practicantes universitarios sobre el incremento de la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos a los distintos públicos	<i>Implantación del Centro de Colaboradores Voluntarios</i> – Producir en el 2003 el documento de evaluación de la experiencia del voluntariado en el Museo Nacional de Colombia – Evaluar la actual estructura de coordinación, estímulos y evaluación de los colaboradores voluntarios y practicantes universitarios – Realizar un sondeo en museos de otras partes del mundo y en instituciones nacionales de voluntariado para diseñar las políticas, la estructura, requerimientos y compromisos de vinculación, mecanismos de evaluación y el funcionamiento integral del Centro de Colaboradores Voluntarios del Museo Nacional antes de finalizar el 2003 – Implantar el Centro de Colaboradores Voluntarios a partir del 2004 con una meta de vinculación anual de al menos 30 colaboradores (90 en el período)	<i>Implantación del Centro de Colaboradores Voluntarios</i> – Consolidar el Centro de Colaboradores Voluntarios con una meta de vinculación anual de al menos 50 colaboradores (200 en el período)

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

DESARROLLO DE LOS PÚBLICOS

5. Elevar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos a los distintos públicos (continuación)
(Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Desarrollo de mecanismos de control de calidad</i> – Evaluar los canales actuales de recolección y aplicación de las opiniones y sugerencias del público sobre los servicios del Museo e indagar los mecanismos utilizados por otros museos para facilitar la retroalimentación con los visitantes y la evaluación y control de resultados	<i>Desarrollo de mecanismos de control de calidad</i> – Consultar y establecer los estándares de calidad exigidos por entidades nacionales e internacionales que acreditan la calidad de instituciones de servicio al público – Antes de terminar el 2003, elaborar una estrategia integral de control de calidad que incorpore las sugerencias y opiniones de los públicos, así como diversos mecanismos de evaluación y control interno – Tramitar y obtener la acreditación de calidad ante al menos una entidad, antes de finalizar el 2006	<i>Desarrollo de mecanismos de control de calidad</i> – .Tramitar y obtener la acreditación de calidad ante al menos una segunda entidad antes de finalizar el 2010

Roles y responsabilidades

Las oficinas del Museo Nacional que llevarán a cabo los proyectos y actividades del Área Estratégica *Desarrollo de los públicos*, con sus principales responsabilidades, son las siguientes:

Oficina	Responsabilidades
División Educativa y Cultural	– Diseño de actividades, productos y servicios de alto impacto, con énfasis en los sectores de menores recursos y los públicos infantil y juvenil de las diversas regiones del país; diseño, distribución y seguimiento a la implementación de materiales de formación de públicos a través de los medios y de los materiales pedagógicos necesarios para proponer a los docentes la inclusión del tema de los museos y el patrimonio cultural en las áreas de estudio a su cargo, así como en los programas curriculares de licenciaturas de educación.
Departamentos de curaduría de Arte e Historia y de Arqueología y Etnografía (ICANH)	– Coordinación académica de la elaboración y/o adecuación de guiones de las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes
Subdirección(con el apoyo de las oficinas que intervienen en la producción de exposiciones temporales)	– Coordinación y producción de las exposiciones temporales
División de Museografía	– Diseño y montaje de la adecuación de las exposiciones permanentes y de las exposiciones temporales
Oficina Coordinadora de la Red Nacional de Museos	– Coordinación de la producción y distribución de exposiciones itinerantes y relaciones con los museos del país
Oficina de Mercadeo y Coordinación de Eventos Especiales	– Coordinación de los estudios de público y estrategias de mercadeo y publicidad.
División de Comunicaciones	– Coordinación de la estrategia de comunicación “Museos de todos y para todos”, apoyo en la divulgación masiva de las nuevas actividades, productos y servicios y de los materiales de formación de públicos, coordinación de proyectos editoriales y recolección de información para la elaboración de bases de datos de públicos específicos.
Oficina de Informática	– Diseño y puesta en marcha de las bases de datos y del banco de experiencias exitosas de desarrollo de públicos; diseño e implementación del sistema para el seguimiento de las metas de públicos; apoyo para el diseño de medios tecnológicos para los visitantes.
División Administrativa y Financiera	– Apoyo para el diseño y aplicación de procedimientos para elevar la calidad del servicio al público – Análisis y definición de las tarifas diferenciales (estructura de tarifa subsidiada) para garantizar tanto la sostenibilidad financiera como el acceso de los públicos prioritarios a las actividades, servicios y productos de Museo
Oficina Coordinadora de la implementación del Plan Estratégico (Convenio PNUD-MinCultura)	– Apoyo en la estructuración de la metodología para establecer y alcanzar metas segmentadas de públicos visitantes; apoyo a la coordinación del Área Estratégica.

Entidades de apoyo (entre otras)

- | | |
|---|--|
| - Museos del Ministerio de Cultura | - Consejos de Juventud |
| - Otras dependencias del Ministerio de Cultura | - Ministerio de Educación Nacional |
| - Instituto Colombiano de Antropología e Historia | - Secretaría de Educación Distrital |
| - Asociación Colombiana de Museos – ICOM Colombia | - Instituto Distrital de Cultura y Turismo |
| - Comité de Acción Educativa y Cultural de los museos de Bogotá | - Consejo Distrital de Cultura |
| - Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud “Colombia Joven” | - Cámara de Comercio de Bogotá |
| | - Asociación Gremial Cívica Centro Internacional San Diego |
| | - Corporación Raíces |
| | - Alcaldías Locales de Bogotá, D.C. |

- Juntas Administradoras Locales (JAL's) de Bogotá, D.C.
- Juntas de Acción Comunal
- Secretarías de Educación y Cultura departamentales y municipales
- Departamento Nacional de Planeación
- Juntas municipales de educación de todos los municipios del país
- Medios masivos de comunicación a nivel internacional, nacional, regional y local
- McKinsey & Co.
- Lowe/SSPM
- Universidades del país
- ONG's con objetivos afines
- Asociación de Amigos del Museo Nacional

ÁREA ESTRATÉGICA FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

Los museos son, por definición, entidades al servicio de la sociedad y de su desarrollo. En el país existen cerca de 400 museos localizados en 27 departamentos y el Distrito Capital, los cuales han constituido importantes colecciones que forman parte integral del patrimonio cultural de los colombianos, en las distintas áreas de arqueología, arte, ciencia y tecnología, ciencias naturales, etnografía e historia. Sus acciones intentan adelantar múltiples actividades tanto al interior de los museos como en su proyección a los públicos visitantes, desde la investigación y conservación cotidiana de sus colecciones hasta la organización de exposiciones permanentes y temporales y la realización de eventos educativos y culturales para diversos públicos.

Sin embargo, el desarrollo de los museos del país ha sido muy desigual e inequitativo, existiendo grandes diferencias entre los museos de uno y otro departamento y entre los museos de las capitales y los demás municipios. Dentro de las causas de estas diferencias se destacan la ausencia en el país de programas de formación académica para el personal de los museos, así como la falta de conciencia de muchos de los gobernantes de las entidades territoriales y directivas de las instituciones de las cuales dependen sobre el gran potencial que encierran los museos para apoyar la educación y el desarrollo social.

Además de las dificultades para lograr el desarrollo sostenido de sus públicos (expuestas en el Área *Desarrollo de públicos*), las limitaciones de una gran mayoría de los museos para acceder a los recursos financieros básicos para llevar a cabo sus actividades radican, entre otras causas, en la escasa formación de su personal en la gestión de recursos, en la ausencia de planes estratégicos de los museos que les permitan adecuar su misión y visión a las necesidades de la realidad cambiante de su entorno, y, en muchos casos, a la reducida capacidad para renovar sus exposiciones y diseñar actividades, productos y servicios de alto impacto. Esta situación, así mismo, les impide contribuir de una manera más eficaz a la construcción de una nueva sociedad colombiana desde sus propios municipios y departamentos.

Imaginar a los museos colombianos consolidados como instituciones con altas capacidades organizacionales y con una estabilidad financiera básica que les permita realizar sus programas

esenciales. Imaginar al personal que trabaja para los museos del país obteniendo un nivel de formación básica en las distintas áreas de la museología, la museografía y la gestión administrativa y financiera. Imaginar la tecnología convertida en el centro de apoyo de la gestión de los museos de las distintas regiones del país. Visualizar los programas y servicios educativos y culturales de los museos como una contribución efectiva y de alto impacto en la construcción de una nueva sociedad colombiana. Fomentar el desarrollo de museos productivos entendidos como instituciones que generan beneficios para sí mismos y para la comunidad, y comparten con ésta la responsabilidad en el uso y preservación del patrimonio cultural y natural, a través de proyectos conjuntos capaces de generar cambios hacia un desarrollo sostenible. Estas visiones forman parte del Área Estratégica *Fortalecimiento de los museos del país*.

El propósito central de esta Área consiste en elevar la formación de los recursos humanos que laboran para los museos de las distintas regiones, promover la renovación museológica y museográfica de sus exposiciones y la revisión sistemática de la misión, la visión y la planeación de largo plazo en todos los museos, propiciar la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia en los museos regionales, diseñar y aplicar estrategias que permitan estimular la realización de programas de alto impacto social en los museos del país, y estimular la aplicación gradual de la tecnología en las distintas áreas de gestión y difusión de los museos colombianos.

Preguntas que serán resueltas

El Área Estratégica *Fortalecimiento de los museos del país* desempeñará un papel esencial para resolver las siguientes preguntas fundamentales del Museo:

2. ¿Cómo podría realizar el Museo Nacional contribuciones más eficaces al fortalecimiento y desarrollo de los museos del país? ¿Cómo lograr que los museos sean reconocidos como entes enriquecedores de la vida y de la identidad cultural nacional, regional y local? ¿Cómo incrementar las oportunidades de acceso de los colombianos a los programas y servicios de los museos del país?
5. ¿Cómo aplicar la tecnología para optimizar la labor productiva, el trabajo administrativo y el funcionamiento general de los museos? ¿Cuáles serían los medios tecnológicos más adecuados para apoyar los procesos de investigación, participación y divulgación?

Objetivos

Los objetivos del Área Estratégica *Fortalecimiento de los museos del país* contribuyen al logro de cada uno de los cuatro ejes temáticos de la misión del Museo, así:

Misión del Museo	Objetivo del Área
Adelantar investigaciones multidisciplinarias orientadas a construir múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia, enriquecer las colecciones representativas de la diversidad cultural de la nación e irradiar este conocimiento por diversos medios,	– Contribuir al reconocimiento de los museos como entes enriquecedores de la identidad cultural nacional, regional y local
Integrar a las regiones en su trabajo, apoyar el desarrollo de los museos del país y ser un espacio de encuentro y disfrute para los distintos públicos,	– Propiciar el desarrollo de las sedes y las exposiciones de los museos colombianos
Responder estratégicamente a la globalización del mundo y apoyarse en la tecnología para mejorar sus capacidades,	– Fomentar el acceso de todos los museos del país a la Internet y a los distintos recursos de información especializada
Incrementar el valor de lo público, ser ejemplo de servicio, celebrar la equidad y hacer parte de un nuevo contrato social.	– Impulsar la consolidación de los museos colombianos como instituciones con altas capacidades organizacionales – Elevar la formación de los recursos humanos que laboran en los museos colombianos, mediante la realización de un programa sostenido y sistemático en las áreas prioritarias de capacitación – Estimular el apoyo de la ciudadanía, el sector privado y los gobiernos nacional, departamentales y municipales al fortalecimiento de los museos colombianos

Para cumplir sus objetivos, esta Área se apoyará en los resultados de las Áreas Estratégicas *Desarrollo de los Públicos* y *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia*, continuará y extenderá la creación de alianzas con otras entidades gubernamentales y con embajadas y organismos internacionales, estimulará la vinculación de las universidades a los programas de formación del personal de los museos, buscará espacios de aproximación a los consejos territoriales de planeación para lograr la inclusión de los museos en los planes de desarrollo, impulsará la participación de la comunidad en la preservación activa del patrimonio cultural y en el desarrollo de proyectos productivos, formará un banco sistematizado de proyectos exitosos de los museos para su difusión nacional y su aplicación en museos afines, y promoverá la difusión masiva de las actividades, productos y servicios de los museos

para vincular la participación de toda la ciudadanía y estimular la contribución del sector privado de las distintas regiones a la financiación de los proyectos de los museos.

Proyectos y metas

El logro de los objetivos de esta área será alcanzado a través de un conjunto de proyectos que han sido seleccionados por su capacidad de contribuir con mayor impacto a la misión y visión del Museo. Para cada proyecto se han definido las principales actividades y metas que es posible prever en el momento de producción del Plan. Las metas específicas de cada año serán definidas y ajustadas en el proceso de elaboración de los planes de acción anual, de acuerdo con la disponibilidad de recursos tanto públicos como privados.

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

1. Contribuir al reconocimiento de los museos como entes enriquecedores de la identidad cultural nacional, regional y local
(Adelantar Investigaciones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Fomento de la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales regionales en los museos del país</i> - Identificar experiencias de reinterpretación participativa de las culturas, historias y expresiones regionales que puedan ser replicables en otros museos	<i>Fomento de la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales regionales en los museos del país</i> - Definir durante el 2003 metodologías de trabajo que involucren la participación ciudadana - Iniciar la implementación de los procesos en al menos 1 museo anual a partir del 2004, procurando la vinculación de otros museos de su región en los procesos	<i>Fomento de la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales regionales en los museos del país</i> - Adelantar la implementación de los procesos en al menos 4 museos más durante el período, que a su vez vinculen los museos de su región

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

2. Propiciar el desarrollo de las sedes y las exposiciones de los museos colombianos
(Integrar a las regiones...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Asistencia técnica para la recuperación arquitectónica de las sedes y la renovación museográfica de las exposiciones permanentes de los museos colombianos</i> – Acompañar el proceso que adelanta el programa de Infraestructura Cultural del Ministerio en la consolidación del inventario nacional de infraestructura – Identificar en por lo menos 50 museos del país cuáles requieren renovación de guiones, renovación museográfica y adecuación o restauración arquitectónica de su sede, y priorizar los proyectos de asistencia de acuerdo con el potencial de impacto social	<i>Asistencia técnica para la recuperación arquitectónica de las sedes y la renovación museográfica de las exposiciones permanentes de los museos colombianos</i> – Prestar asistencia técnica para la elaboración de al menos 2 proyectos de adecuación o restauración arquitectónica de museos, incluida su renovación museográfica, y 4 proyectos de renovación museográfica exclusivamente, incorporando directrices para estimular la participación de la comunidad en la construcción de los guiones – Asesorar los procesos de gestión y consecución de recursos estimulando la cofinanciación de las entidades territoriales.	<i>Asistencia técnica para la recuperación arquitectónica de las sedes y la renovación museográfica de las exposiciones permanentes de los museos colombianos</i> – Prestar asistencia técnica para la elaboración de al menos 2 proyectos de adecuación o restauración arquitectónica de museos, incluida su renovación museográfica, y 4 proyectos de renovación museográfica exclusivamente, incorporando directrices para estimular la participación de la comunidad en la construcción de los guiones – Asesorar los procesos de gestión y consecución de recursos estimulando la cofinanciación de las entidades territoriales.

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

3. Impulsar la consolidación de los museos colombianos como instituciones con altas capacidades organizacionales
(Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Aplicación de procesos de planeación estratégica participativa en los museos</i> – Reunir las experiencias de planeación estratégica realizadas en los museos colombianos	<i>Aplicación de procesos de planeación estratégica participativa en los museos</i> – Antes de finalizar el 2003, elaborar un modelo de planeación estratégica participativa, orientado a fomentar la capacidad de los museos colombianos para priorizar sus actividades y proyectos de acuerdo con el nivel de impacto social, a partir de la revisión a fondo de su misión, visión y aportes al desarrollo social desde su campo de acción – Asesorar la implementación del modelo de planeación estratégica en los museos del Ministerio de Cultura y documentar las experiencias – Asesorar el seguimiento anual y los ajustes periódicos de los planes estratégicos de los museos del Ministerio	<i>Aplicación de procesos de planeación estratégica participativa en los museos</i> – Realizar ajustes al modelo de planeación con base en las experiencias anteriores – Asesorar la implementación del nuevo modelo en al menos 12 museos de distintas regiones del país – Asesorar el seguimiento anual y los ajustes periódicos de los planes estratégicos de los museos seleccionados

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

3. Impulsar la consolidación de los museos colombianos como instituciones con altas capacidades organizacionales (continuación)
(Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Fortalecimiento de las condiciones de permanencia y sostenibilidad de los museos del país</i> – Establecer los requisitos mínimos que debe reunir un museo en Colombia para cumplir con la definición, funciones y misiones propias de estas entidades, como referencia indispensable para asesorar los museos en proceso de creación y los proyectos de los existentes – Identificar y recopilar los materiales básicos de información destinados a incrementar las capacidades de sostenibilidad de los museos – Recopilar las normas existentes sobre estímulos a las donaciones para el sector cultural y los museos	<i>Fortalecimiento de las condiciones de permanencia y sostenibilidad de los museos del país</i> – Recopilar durante el 2003 los modelos de convenios y otros instrumentos jurídicos que puedan ser utilizados por los museos para formalizar la vinculación de las gobernaciones y alcaldías a sus programas. – A partir del 2004, estimular en todos los museos del país procesos de formalización de convenios con sus entidades territoriales. – Identificar los museos que requieren apoyo jurídico para consolidar su existencia legal y asesorar al menos 16 museos en este periodo – Apoyar 10 museos al año en la creación de mecanismos jurídicos y actividades que les permitan incrementar sus capacidades de sostenibilidad mediante la generación de recursos propios y la gestión exitosa de recursos en dinero o en especie que ofrecen entidades nacionales e internacionales – Elaborar un documento que relacione los siete artículos sobre museos que contiene la Ley General de Cultura con las políticas del Plan Nacional de Cultura, fomentar y apoyar la reglamentación de al menos 3 de los artículos sobre museos que contiene la Ley General de Cultura, y difundirlos a todos los museos del país – Diseñar mecanismos confiables (p. ej. con ayuda de auditorías locales) que permitan registrar y consolidar la estadística anual de visitantes de los museos colombianos, como fuente primordial de información de los museos de Colombia en las estadísticas nacionales, de la Unesco y de otros organismos internacionales – Diseñar metodologías de evaluación que permitan medir la gestión de los museos con el fin de estimularlos a través de la asignación de recursos de acuerdo con los resultados obtenidos – Apoyar al Ministerio de Cultura en la creación de nuevos estímulos a las donaciones para el sector cultural y los museos	<i>Fortalecimiento de las condiciones de permanencia y sostenibilidad de los museos del país</i> – Estimular en los museos del país procesos de formalización de convenios con sus entidades territoriales – Identificar los museos que requieren apoyo jurídico para consolidar su existencia legal y asesorar al menos 20 museos en este periodo – Apoyar 12 museos al año en la creación de mecanismos jurídicos y actividades que les permitan incrementar sus capacidades de sostenibilidad mediante la generación de recursos propios y la gestión exitosa de recursos en dinero o en especie que ofrecen entidades nacionales e internacionales – Fomentar y apoyar la reglamentación de los artículos restantes sobre museos de la Ley General de Cultura, y difundirla a todos los museos del país – Apoyar al Ministerio de Cultura en la creación de nuevos estímulos a las donaciones para el sector cultural y los museos

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

3. Impulsar la consolidación de los museos colombianos como instituciones con altas capacidades organizacionales (continuación)
(Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Sistematización de las colecciones y los servicios de los museos del país</i> – Lograr que los 37 museos que actualmente participan en la primera fase del Plan Nacional de Gestión de Colecciones ingresen al menos el 60% de sus colecciones – Realizar el análisis e iniciar el desarrollo del nuevo software para la gestión de las colecciones – Revisar y aprobar, en conjunto con las diferentes oficinas usuarias del sistema, el documento de análisis del nuevo software para la gestión de las colecciones – Realizar la revisión y el análisis del diccionario de datos	<i>Sistematización de las colecciones y los servicios de los museos del país</i> – Culminar en el 2003 el desarrollo del nuevo software para el Plan Nacional de Gestión de Colecciones – Implementar el nuevo software para la gestión de las colecciones en el Museo Nacional y en los demás museos de la primera fase del Plan Nacional de Gestión de Colecciones – Iniciar en el 2003 la implementación del Plan Nacional de Gestión de Colecciones en los museos seleccionados para la segunda fase – Publicar el diccionario de datos antes de finalizar el 2003 – Realizar en el 2003 un estudio de factibilidad para la ampliación de la cobertura del Plan Nacional de Gestión de Colecciones – Realizar el seguimiento del Plan Nacional de Gestión de Colecciones mediante la consolidación de informes de resultados semestrales por parte de los museos que participan en el Plan, con miras a alcanzar el ingreso de la información sobre las colecciones del 100% de los museos de la primera fase y el 60% de los museos de la segunda fase, antes de finalizar el 2006 – Realizar, antes de finalizar el 2004, el análisis de los requerimientos y desarrollos necesarios para distribuir el Sistema de Información de Usuarios, Servicios y Recursos del Museo Nacional a los demás museos del país – Desarrollar el software y elaborar el manual técnico para usuarios antes de finalizar el 2005 – Diseñar los mecanismos de evaluación que permitan realizar el seguimiento y verificar el incremento gradual en la utilización del software de Gestión de Colecciones y el software de usuarios, servicios y recursos, como herramientas efectivas para apoyar la eficiencia en la gestión de los museos. – A partir del 2006, entregar y apoyar la implementación del software del Sistema de información de usuarios, servicios y recursos en los museos que se seleccionen con base en el estudio de factibilidad respectivo	<i>Sistematización de las colecciones y los servicios de los museos del país</i> – Continuar con la implementación del Plan Nacional de Gestión de Colecciones con base en los resultados del estudio de factibilidad – Realizar el seguimiento del Plan Nacional de Gestión de Colecciones mediante la consolidación de informes de resultados semestrales por parte de los museos que participan en el Plan, con miras a alcanzar el ingreso de la información sobre las colecciones del 100% de los museos de la segunda fase y un 20% de los museos seleccionados con base en el estudio de factibilidad – Continuar con la implementación del software de usuarios, servicios y recursos en los museos del país con base en los resultados del estudio de factibilidad respectivo

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

3. Impulsar la consolidación de los museos colombianos como instituciones con altas capacidades organizacionales (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Creación y administración del módulo de museos del Banco de Proyectos Culturales –BANCULT–</i> – Identificar tipologías de los proyectos presentados por los museos del país a la Red Nacional de Museos y otras instancias del Ministerio de Cultura – Apoyar al Ministerio de Cultura en el diseño de la estructura de las fichas de información, metodologías de inscripción de proyectos y los métodos de evaluación y generación de información de los proyectos de los museos del país	<i>Creación y administración del módulo de museos del Banco de Proyectos Culturales –BANCULT–</i> – Culminar, en el primer semestre del 2003, el diseño de la estructura de las fichas de información, metodologías de inscripción de proyectos y los métodos de evaluación y generación de información de los proyectos de los museos del país – Durante el 2003, una vez aprobada la estructura y metodología del BANCULT por parte del Ministerio de Cultura y el Departamento Nacional de Planeación, difundir a todos los museos del país la metodología de presentación de proyectos y la función del BANCULT y sus criterios de asignación de recursos por prioridades – Mantener informados, a los museos que presenten proyectos, sobre las evaluaciones y determinaciones que se hayan tomado con relación a sus proyectos – Diseñar en el año 2005 los requisitos y criterios del Premio Nacional de Gestión de Museos, al cual serán postulados los museos que hayan adelantado proyectos exitosos, y realizar la primera convocatoria en el primer trimestre del 2006	<i>Creación y administración del módulo de museos del Banco de Proyectos Culturales –BANCULT–</i> – Realizar el seguimiento a la ejecución de los proyectos de los museos que hayan sido aprobados, evaluarlos anualmente y postular y documentar aquellos proyectos identificados como exitosos para su difusión a los demás museos – Realizar anualmente la convocatoria del Premio Nacional de Gestión de Museos – Mantener informados, a los museos que presenten proyectos, sobre las evaluaciones y determinaciones que se hayan tomado con relación a sus proyectos

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

4. Fomentar el acceso de todos los museos del país a la Internet y a los distintos recursos de información especializada
(Responder estratégicamente a la globalización...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Conexión de los museos del país a la Internet</i> - En el marco de la Agenda de Conectividad, iniciar el diseño de la página web de los museos de Colombia - Identificar los museos del país que poseen página web - Recoger la información sobre los municipios con acceso a Internet	<i>Conexión de los museos del país a la Internet</i> - Adelantar durante el primer semestre del 2003 los análisis requeridos para establecer la viabilidad de incluir la página web de los museos de Colombia en el dominio .museum impulsado por el ICOM - Realizar el desarrollo y puesta en funcionamiento de la página web de los museos de Colombia antes de finalizar el 2003 - Determinar en detalle las condiciones y requerimientos técnicos de cada museo para acceder a Internet y diseñar un plan para apoyar su conexión - Diseñar un plan de apoyo para la creación de páginas web en los museos del país a través de un formato tipo	<i>Conexión de los museos del país a la Internet</i> - Continuar con el apoyo para la creación de páginas web en los museos - Renovar integralmente el diseño de la página web de los museos de Colombia y ampliar los servicios que ofrece, antes de finalizar el año 2008
<i>Consolidación del Centro de Documentación especializado en historia de los procesos culturales en Colombia, museología y museos del país</i> - Identificar y evaluar los mecanismos necesarios para ampliar y facilitar el acceso de los museos del país a los materiales y servicios del Centro de Documentación	<i>Consolidación del Centro de Documentación especializado en historia de los procesos culturales en Colombia, museología y museos del país</i> - Desarrollar un plan de implementación de los mecanismos necesarios para ampliar y facilitar el acceso de los museos del país a los materiales y servicios del Centro de Documentación - Elaborar un plan de adquisición de publicaciones especializadas en historia de los procesos culturales en Colombia, museología y museos del país, para el cuatrienio 2003-2006 - Implementar gradualmente el plan de adquisiciones hasta alcanzar la meta de garantizar la suscripción permanente a las publicaciones periódicas especializadas en museología más importantes del mundo y la adquisición anual de al menos 80 volúmenes de las publicaciones más destacadas en los diferentes campos de trabajo de los museos - Identificar las bibliotecas y centros de documentación que posean materiales relacionados con la historia de los procesos culturales en Colombia, museología y museos del país, e implementar la conexión a sus bases de datos y el servicio de préstamo interbibliotecario	<i>Consolidación del Centro de Documentación especializado en historia de los procesos culturales en Colombia, museología y museos del país</i> - Consolidar los mecanismos necesarios para ampliar y facilitar el acceso de los museos del país a los materiales y servicios del Centro de Documentación - Ampliar el plan de adquisiciones con la suscripción permanente a las nuevas publicaciones periódicas especializadas en museología más importantes del mundo y aumentar en al menos 50% la adquisición anual de las publicaciones más destacadas en los diferentes campos de trabajo de los museos - Consolidar la conexión a las bases de datos de las bibliotecas y centros de documentación que posean materiales relacionados con la historia de los procesos culturales en Colombia, museología y museos del país, y el servicio de préstamo interbibliotecario

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

4. Fomentar el acceso de todos los museos del país a la Internet y a los distintos recursos de información especializada (continuación)
(Responder estratégicamente a la globalización...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Ampliación del acceso a los distintos recursos de información especializada</i> – Iniciar la identificación, a través de Internet, de los principales recursos nacionales e internacionales de información especializada en los distintos campos de la museología	<i>Ampliación del acceso a los distintos recursos de información especializada</i> – Culminar en el 2003, y actualizar anualmente, la identificación a través de Internet de los principales recursos nacionales e internacionales de información especializada en los distintos campos de la museología – Una vez puesta en marcha la página de museos, diseñar un boletín electrónico semestral orientado a mantener permanentemente informados a todos los museos del país sobre las oportunidades de estudio, las adquisiciones recientes del Centro de Documentación, las nuevas publicaciones internacionales, las páginas web especializadas a nivel mundial, los resultados de las investigaciones realizadas por el Museo Nacional en distintos campos, y otras informaciones que faciliten a los museos del país mantenerse permanentemente actualizados – Iniciar la producción y distribución de este boletín electrónico semestral a partir del primer semestre del 2004 (producir 6 boletines en el período)	<i>Ampliación del acceso a los distintos recursos de información especializada</i> – Consolidar la producción y distribución semestral del boletín con informaciones que contribuyan a mantener a los museos del país permanentemente actualizados sobre el desarrollo de la museología y los museos a nivel mundial

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

5. Elevar la formación de los recursos humanos que laboran en los museos colombianos, mediante la realización de un programa sostenido y sistemático en las áreas prioritarias de capacitación (Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Ampliación del acceso a las oportunidades de formación profesional en áreas relacionadas con los campos de trabajo de los museos</i> – Iniciar la identificación y clasificación de los programas de estudios superiores en museología a nivel mundial y las oportunidades de pasantías y estancias en museos de otros países, así como los programas de becas y otras oportunidades de financiación para acceder a ellos – Iniciar las gestiones orientadas a establecer convenios de cooperación con universidades colombianas para la creación del primer programa de especialización en museología en Colombia	<i>Ampliación del acceso a las oportunidades de formación profesional en áreas relacionadas con los campos de trabajo de los museos</i> – Culminar, antes de finalizar el 2003, la identificación y clasificación de los programas de estudios superiores en museología a nivel mundial y las oportunidades de pasantías y estancias en museos de otros países, así como los programas de becas y otras oportunidades de financiación para acceder a ellos – Incluir en la página web de los museos de Colombia la información sobre los programas de estudios superiores en museología – Continuar las gestiones orientadas a establecer convenios de cooperación con universidades colombianas para la creación del primer programa de especialización en museología en Colombia	<i>Ampliación del acceso a las oportunidades de formación profesional en áreas relacionadas con los campos de trabajo de los museos</i> – Lograr posicionar los estudios en museología como un campo prioritario de desarrollo social ante las entidades que ofrecen oportunidades de becas y financiación de estudios en el exterior – Gestionar el establecimiento de mecanismos que garanticen que los becarios de estudios en museología regresen al país a aplicar los conocimientos adquiridos en favor del desarrollo de los museos colombianos – Lograr la creación del primer programa de especialización en museología en Colombia antes de finalizar el 2010
<i>Fomento de estancias y pasantías en los museos más desarrollados del país</i> – Iniciar una consulta en todos los museos colombianos sobre las necesidades y áreas prioritarias de capacitación, así como sus posibilidades de cofinanciación para asistir a estancias y pasantías dentro del país – Estructurar, por áreas y modalidades, los tipos de estancias y pasantías que el Museo Nacional está en capacidad de ofrecer a los demás museos del país	<i>Fomento de estancias y pasantías en los museos más desarrollados del país</i> – Culminar, durante el 2003, la consulta sobre las necesidades y áreas prioritarias de capacitación en los museos colombianos, así como sus posibilidades de cofinanciación para asistir a estancias y pasantías dentro del país – Identificar los demás museos del país que estén en capacidad de ofrecer estancias y pasantías a otros museos, y estructurar conjuntamente las políticas, condiciones y compromisos mutuos, antes del 30 de junio de 2004 – En asocio con el Programa de Estímulos del Ministerio de Cultura, abrir la primera convocatoria anual de estancias y pasantías en el último trimestre del 2004 – A partir del 2004, beneficiar un mínimo de 2 personas al año en cada uno de los museos oferentes – Realizar el seguimiento del impacto del programa de estancias y pasantías	<i>Fomento de estancias y pasantías en los museos más desarrollados del país</i> – A partir del 2007, beneficiar un mínimo de 3 personas al año en los museos oferentes – Continuar el seguimiento del impacto del programa de estancias y pasantías

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

5. Elevar la formación de los recursos humanos que laboran en los museos colombianos, mediante la realización de un programa sostenido y sistemático en las áreas prioritarias de capacitación (continuación)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Difusión de los nuevos desarrollos de la museología a través de seminarios nacionales e internacionales y visitas de especialistas extranjeros</i> – Diseñar un programa de seminarios regionales con especialistas nacionales que cubra los principales temas de actualización en los nuevos desarrollos de la museología, de acuerdo con las necesidades locales – Realizar al menos 1 seminario regional con especialistas nacionales que cubra los principales temas de actualización en los nuevos desarrollos de la museología	<i>Difusión de los nuevos desarrollos de la museología a través de seminarios nacionales e internacionales y visitas de especialistas extranjeros</i> – Diseñar, durante el primer semestre del 2003, un programa de seminarios bienales con especialistas internacionales que cubra los principales temas de actualización en los nuevos desarrollos de la museología a nivel mundial – Divulgar el inicio del ciclo bienal de seminarios antes de finalizar el 2003 – Durante los años 2003 y 2005, estructurar los contenidos y seleccionar los especialistas de los seminarios del 2004 y el 2006, y gestionar el apoyo de los organismos internacionales que apoyan este tipo de proyectos – Realizar los seminarios respectivos en el 2004 y el 2006 – Identificar especialistas extranjeros en distintos campos de la museología y entidades que puedan cofinanciar su visita al país durante una o dos semanas, para dictar charlas, prestar asesorías y dictar talleres – A partir del 2005, programar y gestionar la visita de al menos 1 especialista extranjero al año, para dictar charlas, prestar asesorías y dictar talleres sobre temas prioritarios para los museos del país – Publicar y distribuir las memorias del seminario del 2004 a todos los museos del país	<i>Difusión de los nuevos desarrollos de la museología a través de seminarios nacionales e internacionales y visitas de especialistas extranjeros</i> – Programar y gestionar al menos 2 visitas de especialistas extranjeros al año, para dictar charlas, prestar asesorías y dictar talleres sobre temas prioritarios para los museos del país – Durante los años 2007 y 2009, estructurar los contenidos y seleccionar los especialistas de los seminarios del 2008 y el 2010, y gestionar el apoyo de los organismos internacionales que apoyan este tipo de proyectos – Divulgar los seminarios antes de finalizar el año anterior a su realización – Realizar los seminarios respectivos en el 2008 y el 2010 – Publicar y distribuir las memorias de los seminarios del 2006 y el 2008 a todos los museos del país.

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

6. Estimular el apoyo de la ciudadanía, el sector privado y los gobiernos nacional, departamentales y municipales al fortalecimiento de los museos colombianos
(Incrementar el valor de lo público...)

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Realización y difusión de investigaciones sobre las necesidades y preferencias de los colombianos con relación a los museos</i> - Iniciar la estructuración del proyecto de investigaciones de mercado de las actividades, productos y servicios de museos a nivel nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos, la población infantil y juvenil, con el fin de establecer las principales motivaciones e intereses y las formas de comunicación que mayor impacto produzcan en los distintos segmentos	<i>Realización y difusión de investigaciones sobre las necesidades y preferencias de los colombianos con relación a los museos</i> - Culminar, antes del 30 de junio del 2003, la estructuración del proyecto de investigaciones de mercado de las actividades, productos y servicios de museos a nivel nacional, con énfasis en los sectores de escasos recursos, la población infantil y juvenil, con el fin de establecer las características demográficas, las principales motivaciones e intereses y las formas de comunicación que mayor impacto produzcan en los distintos segmentos - Gestionar la financiación del proyecto de investigaciones de mercado ante organismos nacionales e internacionales que cofinancien este tipo de estudios - Realizar las investigaciones propuestas para el mediano plazo, difundir los resultados masivamente y propiciar la incorporación de las conclusiones de los estudios al diseño de actividades, productos y servicios de los museos colombianos	<i>Realización y difusión de investigaciones sobre las necesidades y preferencias de los colombianos con relación a los museos</i> - Realizar las investigaciones propuestas para el largo plazo, difundir los resultados masivamente y propiciar la incorporación de las conclusiones de los estudios al diseño de actividades, productos y servicios de los museos colombianos
<i>Realización y difusión del Estudio de Impacto Económico de los museos colombianos</i> – Iniciar la estructuración del proyecto de Estudio de Impacto Económico de los museos colombianos	<i>Realización y difusión del Estudio de Impacto Económico de los museos colombianos</i> – Culminar, antes del 31 de diciembre del 2003, la estructuración del proyecto de Estudio de Impacto Económico de los museos colombianos y seleccionar los museos del país que serán estudiados a mediano y largo plazo – Gestionar la financiación del proyecto de Estudio de Impacto Económico de los museos colombianos ante organismos nacionales e internacionales – Realizar el estudio en los museos seleccionados para el mediano plazo, divulgar las conclusiones a nivel nacional e internacional y propiciar su utilización en los museos colombianos como herramienta de gestión de recursos públicos y privados	<i>Realización y difusión del Estudio de Impacto Económico de los museos colombianos</i> – Realizar el estudio en los museos seleccionados para el largo plazo, divulgar las conclusiones a nivel nacional e internacional y propiciar su utilización en los museos colombianos como herramienta de gestión de recursos públicos y privados

En el esquema se presentan, para cada objetivo de largo plazo del área (resaltado en negrilla), los proyectos estratégicos (en itálicas) y las actividades y metas de corto, mediano y largo plazo de cada proyecto (con guiones)

FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS DEL PAÍS

6. Estimular el apoyo de la ciudadanía, el sector privado y los gobiernos nacional, departamentales y municipales al fortalecimiento de los museos colombianos (continuación)

Incrementar el valor de lo público...

CORTO PLAZO (2001–2002)	MEDIANO PLAZO (2003–2006)	LARGO PLAZO (2007–2010)
<i>Fomento de los organismos de apoyo ciudadano a los museos</i> – Iniciar la recopilación de modelos de organismos de apoyo ciudadano a los museos a nivel mundial	<i>Fomento de los organismos de apoyo ciudadano a los museos</i> – Culminar la recopilación de modelos de organismos de apoyo ciudadano a los museos antes del 30 de junio del 2004 – Distribuir a todos los museos colombianos los modelos exitosos de organismos de apoyo ciudadano a los museos – Propiciar, antes de finalizar el 2006, la realización de un foro nacional de organismos de apoyo ciudadano a los museos colombianos y ofrecer el Museo Nacional como espacio para su realización	<i>Fomento de los organismos de apoyo ciudadano a los museos</i> – Estimular la creación de la confederación de asociaciones de amigos de los museos colombianos – Estimular la creación de una red de organismos de apoyo ciudadano a los museos
<i>Ampliación de las oportunidades de participación de los museos en los planes de desarrollo territorial</i> – Promover la representación de los museos de Bogotá en el Consejo Distrital de Cultura para el periodo 2002-2005.	<i>Ampliación de las oportunidades de participación de los museos en los planes de desarrollo territorial</i> – Impulsar la creación de al menos 2 redes departamentales de museos, con miras a fortalecer su representación en los consejos departamentales de cultura y su capacidad para lograr ser tenidos en cuenta dentro de los planes de desarrollo territoriales – Estimular la creación de consejos de área de museos en los departamentos y municipios donde existen Consejos Departamentales de Cultura y Consejos Municipales de Cultura – Promover la representación de los museos de Bogotá en el Consejo Distrital de Cultura para el periodo 2005-2008, así como la creación del Consejo de Área de Museos de Bogotá para el mismo período.	<i>Ampliación de las oportunidades de participación de los museos en los planes de desarrollo territorial</i> – Impulsar la creación de al menos 4 redes departamentales de museos, con miras a fortalecer su representación en los consejos departamentales de cultura y su capacidad para lograr ser tenidos en cuenta dentro de los planes de desarrollo territoriales – Apoyar procesos orientados a lograr que en todos los municipios donde existan consejos municipales de cultura se vincule un representante de los museos locales – Promover la representación de los museos de Bogotá en el Consejo Distrital de Cultura para el periodo 2008-2011.

Roles y responsabilidades

Las oficinas del Museo Nacional que llevarán a cabo los proyectos y actividades del Área Estratégica *Fortalecimiento de los museos del país*, con sus principales responsabilidades, son las siguientes:

Oficina	Responsabilidades
Oficina Coordinadora del Programa Red Nacional de Museos	– Coordinación del programa de formación de los recursos humanos de los museos, el Plan Nacional de Gestión de Colecciones, la Agenda de Conectividad, el programa de construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia en los museos regionales, el programa de planeación estratégica para todos los museos, el programa de renovación museográfica y la producción de publicaciones para los museos.
División de Comunicaciones	– Divulgación masiva de los eventos de formación; apoyo en la producción, renovación y mantenimiento de las páginas de Internet del Museo Nacional y de los Museos de Colombia; y coordinación y divulgación de las publicaciones y recolección de información para la elaboración de bases de datos de públicos específicos
Oficina de Mercadeo y Coordinación de Eventos Especiales	– Coordinación de los eventos de formación
Oficina de Informática	– Apoyo en la implementación de tecnologías de informática en los museos del país, diseño y puesta en marcha de las bases de datos de los museos del país y de proyectos exitosos de los museos
División de Museografía	– Apoyo en el programa de renovación museográfica de los museos del país
Centro de Documentación	– Adquisición y catalogación de la nueva bibliografía y de los documentos producidos por el Área Estratégica
Oficina Jurídica	– Asesoría a los museos que requieran apoyo jurídico para consolidar su existencia legal, y compilación de modelos de convenios y otros instrumentos jurídicos que puedan ser utilizados por los museos para formalizar la vinculación de las gobernaciones y alcaldías a sus programas
Todas las oficinas, departamentos y divisiones del Museo	– Apoyo en los programas de pasantías del personal de otros museos en el Museo Nacional
Oficina Coordinadora de la implementación del Plan Estratégico(Convenio PNUD-MinCultura)	– Apoyo en la difusión de metodologías de planeación para los museos y apoyo a la coordinación del Área Estratégica

Entidades de apoyo (entre otras)

- Otras dependencias del Ministerio de Cultura
- Museos de todo el país
- Asociación Colombiana de Museos – ICOM Colombia
- Comité de Acción Educativa y Cultural de los museos de Bogotá
- Medios masivos de comunicación
- Presidencia de la República (Agenda de Conectividad-Gobierno en línea)
- Colciencias
- Banco de la República
- Instituto Colombiano de Antropología e Historia
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Organización de Estados Americanos
- Embajadas de otros países en Colombia
- Fonade
- Consejos de planeación de las entidades territoriales
- Departamento Nacional de Planeación
- Agencia Colombiana de Cooperación Internacional
- Universidades del país

9. SINERGIA AL INTERIOR DEL MUSEO Y CON SUS COLABORADORES

Las Áreas Estratégicas del Museo están concebidas como un programa integrado de acciones nacionales. La sinergia entre propósitos concretos, requerimientos tecnológicos, capacidades y conocimientos del equipo de trabajo, recursos materiales y muchas otras dimensiones, sirvió de base para estructurar estas actividades dentro del Museo. Los beneficios de esta sinergia deben permanecer fuertes durante toda la ejecución del Plan.

Sinergia interna

Los resultados de las Áreas Estratégicas y Procesos Transversales se basan en la sinergia entre las distintas oficinas, departamentos y divisiones del Museo, las cuales se asocian de maneras diferentes en cada Área y Proceso para lograr los propósitos respectivos. En esta forma, cada departamento, oficina y división del Museo continúa teniendo funciones permanentes que ejecuta a diario de manera independiente. En forma paralela desarrollan acciones que contribuyen al logro de una o varias Áreas Estratégicas y Procesos Transversales. A su vez, cada una de las Áreas Estratégicas y los Procesos Transversales no puede funcionar de manera independiente, debido a que muchas de las metas de cada uno de ellos inciden en el logro de las metas de las demás Áreas y Procesos. Así, las instancias de coordinación de acciones de las Áreas y Procesos juegan un papel preponderante en el logro de las metas integrales del Plan. De esta manera, el seguimiento de acciones de cada Área Estratégica se realiza mediante reuniones trimestrales de cada Área, el seguimiento de cada Proceso Transversal mediante reuniones cada cuatro meses y el seguimiento de coordinación entre las tres Áreas y los cuatro Procesos se efectúa dos veces al año. Las acciones se fijan mediante Planes de Acción anuales de cada Área y Proceso, los cuales se aprueban de manera simultánea y se consolidan en el Plan de Acción de todo el Museo, con el fin de asegurar la base de coordinación entre las tres Áreas y los cuatro Procesos.

La incidencia de un Área sobre otra se expresa de diferentes maneras. Así por ejemplo, el Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia* diseña actividades de participación de la ciudadanía que inciden en el Área *Desarrollo de los Públicos* y en el Área *Fortalecimiento de los museos del país*, mientras que el Área *Desarrollo de los públicos* realiza acciones de formación de públicos de los museos a largo plazo que incidirán en el cumplimiento de las metas del Área *Fortalecimiento de los museos del país*, al tiempo que utiliza los productos del Área Estratégica *Construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia* y contribuye a los fines últimos de esta Área. En especial, la sinergia del Área Estratégica *Desarrollo de los públicos* con las otras dos Áreas Estratégicas debe ser muy sólida,

pues constituye un elemento esencial para alcanzar el éxito en los logros de largo plazo de las tres Áreas.

Las sinergias también existen entre Áreas y Procesos y entre los propios Procesos Transversales. Por ejemplo, el proceso de *Gestionar estratégicamente* provee información e instrumentos de gestión a los otros Procesos, con miras a cumplir los requerimientos y prioridades de los usuarios del Museo. Esta información e instrumentos son usados para determinar qué tipo de conocimientos deben generarse, qué tipo de actividades, productos y servicios son necesarios para alcanzar las metas nacionales en el campo de los museos y el desarrollo cultural, y qué tipo de conocimientos deben ser comunicados y a quién. El proceso de *Investigar y generar conocimiento* provee resultados concretos en nuevos descubrimientos al proceso de *Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios*, el cual a su vez utiliza estos resultados de información para hacerlos llegar ampliamente y en una forma comprensible a los diversos públicos, al tiempo que genera conocimientos sobre estos públicos para fortalecer los otros Procesos. El Proceso de *Apoyarse en la tecnología* produce herramientas esenciales para la optimización de las acciones y resultados de los demás Procesos y Áreas. De igual manera, las sinergias se dan entre proyectos dentro de una misma Área y entre proyectos de dos o más Áreas; tal es el caso de la sinergia existente entre el Observatorio de públicos del Área *Desarrollo de los públicos*, y los proyectos de Estudios de mercado y del Estudio de Impacto Económico del Área *Fortalecimiento de los museos del país*.

Cooperación y relaciones externas

Para estimular la eficiencia en la aplicación de los recursos físicos y humanos, el Museo también desarrolla sinergias entre los proyectos de las Áreas Estratégicas y las capacidades de entidades cooperantes del Museo en el mismo Estado, la empresa privada, la academia, el sector educativo, organismos bilaterales y multilaterales y entidades de otros países.

Las sinergias y alianzas se orientan a lograr un beneficio común para ambas partes, a partir del logro de acuerdos de realización de actividades y programas específicos que, de ejecutarse independientemente por alguna de las partes, no alcanzarían los resultados y el impacto que surge de la actuación sinérgica propuesta. Estas sinergias se presentan en las tres Áreas Estratégicas y las entidades cooperantes de cada una de ellas aparecen como "entidades de apoyo" al final del punto de "roles y responsabilidades" de cada Área.

Así mismo, las tres Áreas Estratégicas deben desarrollar un amplio rango de consultas y cooperación con otros organismos estatales como un elemento de rutina en la planeación y el

desarrollo de sus proyectos. Cada una de las tres Áreas debe propiciar la introducción de temas esenciales dentro de los diferentes acuerdos de cooperación con otros organismos gubernamentales y entidades cooperantes, así como asistir a diferentes eventos académicos organizados por otras entidades en torno a temas de interés mutuo, y participar en reuniones de varias instancias de coordinación interinstitucional. Entre las principales entidades cooperantes se encuentran las diversas direcciones y dependencias del Ministerio de Cultura, el Instituto Colombiano de Antropología e Historia, el Archivo General de la Nación, la Biblioteca Nacional de Colombia, los programas de la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio del Medio Ambiente, el Ministerio del Interior, el Banco de la República, Colciencias, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, diferentes museos de Bogotá y de otras ciudades, las Secretarías de Educación del Distrito Capital y de Cundinamarca, y las facultades de Historia, Sociología, Comunicación, Antropología y Arte de las universidades de Bogotá y otras ciudades del país.

Tales relaciones interinstitucionales deberán desarrollarse y consolidarse en el marco de

acuerdos y convenios escritos de cooperación que permitan identificar con claridad los puntos focales de interés mutuo y los beneficios que traerán a cada entidad participante y al logro de las metas de cada Área Estratégica. Dentro de estas actividades de cooperación se encuentran talleres, seminarios y simposios organizados conjuntamente en torno a temas de mutuo interés, investigaciones interdisciplinarias, proyectos creados conjuntamente, transferencia de experiencias exitosas en desarrollo organizacional y tecnología aplicada, cooperación en el diseño, desarrollo y difusión de estudios específicos, etc.

En este contexto, cabe destacar el Convenio de Cooperación N° 0034, suscrito entre el Instituto Colombiano de Antropología e Historia y el Ministerio de Cultura el 12 de junio de 2002, con el objeto de "facilitar la cooperación entre el Instituto Colombiano de Antropología e Historia y el Ministerio de Cultura – Museo Nacional de Colombia para el cabal cumplimiento de sus funciones". Dicho convenio, con duración de nueve (9) años, incorporó como una de sus principales líneas de actividades la implementación y desarrollo del Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia 2001-2010.

8. PROCESOS TRANSVERSALES

El Museo Nacional de Colombia deberá hacer importantes esfuerzos para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas mediante la producción de resultados en forma cada vez más ágil, mejor y menos costosa, sin comprometer en ningún momento la calidad de sus servicios y la seguridad de las colecciones y de los públicos. A través de distintos programas, proyectos y sistemas de administración se podrá constatar la capacidad del Museo para entregar sus actividades, productos y servicios con mayor calidad y a más

bajo costo. Las directrices del Plan Nacional de Cultura y de los Planes Nacionales de Desarrollo que cubren el período de este Plan, guiarán las estrategias del Museo para transformar radicalmente su desempeño y ampliar sus resultados. Se han establecido cuatro Procesos Transversales que deben desarrollarse a través de todas las oficinas del Museo y de sus tres Áreas Estratégicas. Las metas globales, objetivos y estrategias de estos procesos se describen a continuación.

INVESTIGAR Y GENERAR CONOCIMIENTO

Con este proceso el Museo proporciona a la Nación nuevos conocimientos científicos y técnicos, mediante alianzas con instituciones de investigación para la exploración y análisis de los procesos históricos y sociales del nivel nacional y regional a lo largo y ancho del país, y mediante la investigación de aquellos temas y acontecimientos que son identificados, con participación de la ciudadanía, como aquellos que carecen de representación dentro de las colecciones y exposiciones del Museo. Este proceso también se aplica a la generación de nuevos conocimientos en distintos campos de la museología, la museografía, la tecnología y la gestión integral de los museos, así como a la investigación de los públicos actuales y potenciales de los museos.

Los nuevos conocimientos son proporcionados a investigadores, académicos y educadores en distintos campos, así como a otros usuarios del Museo, tales como instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, museos del país y responsables del diseño y ejecución de políticas sociales. El proceso *Investigar y generar conocimiento* desempeña un papel crucial en la búsqueda de respuestas a las preguntas fundamentales del Plan.

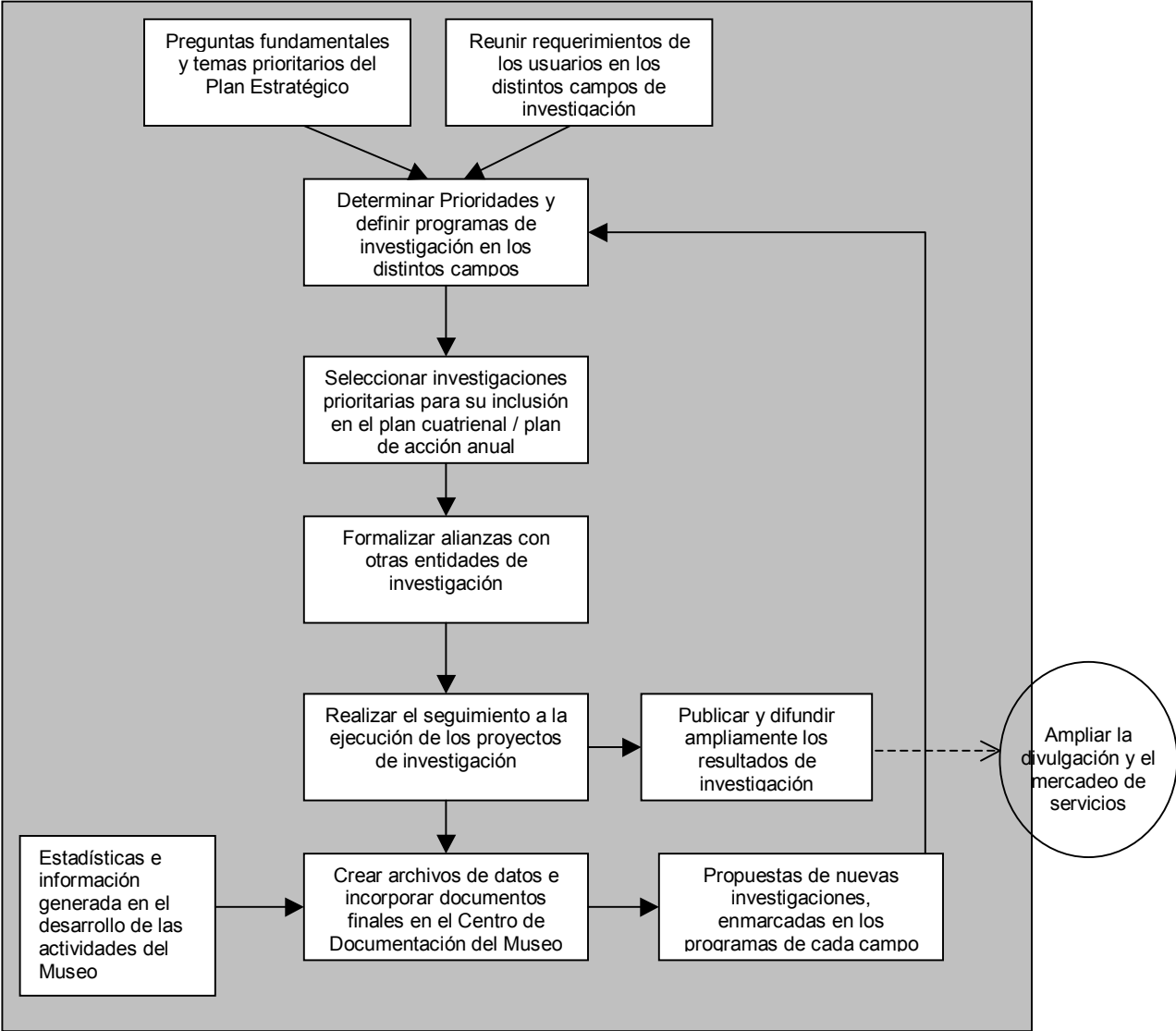
Este proceso se orienta a ampliar y profundizar en el conocimiento de los temas, acontecimientos y procesos sociales que han construido la historia de la cultura colombiana, de las capacidades y potencialidades de desarrollo de museos del país y de las características e intereses de los públicos de los museos. Los nuevos conocimientos serán sistematizados y documentados en medios útiles para su transmisión y amplia difusión para ser compartidos con los usuarios del Museo. El propósito fundamental del proceso *Investigar y generar conocimiento* consiste en asegurar que todas las investigaciones que se generen en el Museo estén orientadas a responder las preguntas fundamentales y temas estratégicos del Plan.

Ciclo principal del Proceso

Todo proyecto de investigación emprendido por el Museo –de manera independiente o en asocio con otras entidades– debe desarrollarse a través de las principales etapas del proceso *Investigar y Generar Conocimiento*:

- **Reunir requerimientos de los usuarios.** El proyecto de investigación debe ser definido a partir del establecimiento de prioridades de investigación en el campo respectivo. Las necesidades de investigación serán identificadas de manera participativa, con miras a lograr una contribución real a la solución de las necesidades nacionales. Estas prioridades deben surgir de un proceso de consulta -a través de mecanismos formales e informales- a representantes de los grupos y organizaciones relacionadas con el campo de interés, así como a los depositarios de confianza y colaboradores del Museo para establecer de esta manera los requerimientos de conocimiento de los beneficiarios finales. Para ello el Museo se apoyará en la asesoría de diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales, consultas ciudadanas, entidades académicas e institutos de investigación a nivel nacional e internacional y los demás museos del país.
- **Establecer prioridades y programas.** A partir de los resultados de estas consultas y la consideración de las preguntas fundamentales y temas estratégicos enmarcados en los objetivos y proyectos de largo plazo establecidos en el Plan Estratégico, el Comité de Investigaciones determina las prioridades de investigación y se diseña un programa de investigaciones en el campo de conocimiento respectivo, que asegure una contribución efectiva al desarrollo del país. El programa debe contemplar la estrategia de alianzas con instituciones nacionales e internacionales que adelantan investigaciones en campos afines, y definir herramientas metodológicas adecuadas para su desarrollo.

ESQUEMA 3
Principales etapas del proceso *Investigar y generar conocimiento*



- **Seleccionar investigaciones.** Anualmente, el Comité revisa el programa de investigaciones en cada campo, para seleccionar y asignar recursos a las investigaciones que son parte fundamental, o apoyan visiblemente alguno de los proyectos prioritarios del Museo, identificando las alianzas necesarias para llevarlas a cabo.
- **Formalizar las alianzas.** Antes de iniciar la investigación, deben formalizarse las alianzas con otras instituciones de investigación, mediante la suscripción de documentos que especifiquen los compromisos mutuos, cronograma de trabajo, los recursos aportados por las partes, los productos parciales y finales, los acuerdos de difusión y aplicación de los resultados, entre otras consideraciones.
- **Seguimiento a la ejecución de los proyectos de investigación.** Los resultados parciales que arrojan las investigaciones seleccionadas deben ser monitoreados constantemente para validar su calidad y, en los casos que sea necesario, realizar ajustes en la orientación y/o en la metodología de investigación.
- **Propiciar nuevas investigaciones.** Cada investigación recopila una gran cantidad de datos de fuentes primarias y secundarias de información, que se interpretan y analizan a la luz de las hipótesis y supuestos propios de cada proyecto, pero que además son fundamentales para generar conocimiento futuro. De la misma manera, en el desarrollo de las actividades y proyectos del Museo, se generan datos, estadísticas y otra información en bruto que puede ser insumo para investigaciones prioritarias en los distintos campos de especialización del Museo. Con el fin de optimizar recursos y aprovechar el conocimiento acumulado, a partir de estos conjuntos de datos e información se deben identificar las oportunidades para generar nuevas propuestas de investigación y análisis, para apoyar el desarrollo de otros proyectos del

Museo, y para propiciar nuevas interpretaciones e investigaciones complementarias.

- **Crear archivos.** Tanto los resultados de las investigaciones como los demás datos acumulados durante el proceso, deben consignarse en archivos estructurados de tal manera que la información sea fácilmente accesible y útil tanto al equipo de trabajo del Museo como a las comunidades académicas del país. Los resultados finales de la investigación deben así mismo registrarse e incorporarse al Centro de Documentación del Museo.
- **Publicar y difundir ampliamente los resultados.** El conjunto de conocimientos generados en los distintos programas de investigación debe ser publicado en medios accesibles y útiles para ser difundidos masivamente. Esta difusión se realizará a través del proceso transversal *Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios*.

En desarrollo del proceso *Investigar y generar conocimiento*, el Museo Nacional:

- **Consolidará la cooperación con antiguos colaboradores y ampliará la creación de nuevas alianzas.** El Museo trabajará en conjunto con otras entidades gubernamentales,

no gubernamentales e instituciones académicas para complementar y apoyar las actividades de investigación. El Museo impulsará la cooperación de beneficio mutuo en actividades de investigación histórica y social con las distintas regiones del país.

- **Fortalecerá los mecanismos de participación en este proceso.** El Museo desarrollará distintas metodologías de participación ciudadana a nivel nacional, regional y local, con el fin de sistematizar los aportes de diversos sectores en la identificación de temas, procesos y acontecimientos que carecen de investigación y representación en las colecciones y exposiciones de la historia de la cultura colombiana. En el desarrollo de estos mecanismos ocupa un papel fundamental la vinculación de los demás museos del país.
- **Crearé un programa de formación y cualificación del personal.** La generación de nuevos conocimientos sólo puede alcanzarse con base en un equipo de investigación sólidamente formado. El Museo emprenderá un amplio programa de formación continua y cualificación del personal encargado de la investigación en las distintas Áreas Estratégicas del Museo, en asocio con entidades nacionales e internacionales, y promoverá la búsqueda de vías alternas de bajo costo para la capacitación y desarrollo de las capacidades investigativas del personal.

AMPLIAR LA DIVULGACIÓN Y EL MERCADEO DE SERVICIOS

El proceso *Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios* se orienta a lograr que las actividades, productos y servicios del Museo, a través de los cuales se comunica el conocimiento a los distintos públicos, sean diseñados y promovidos teniendo en cuenta tanto las necesidades reales como las grandes diferencias en la capacidad adquisitiva de los usuarios. El Museo utiliza este proceso para incrementar la comprensión y entendimiento de la construcción de múltiples narrativas de la historia de los procesos culturales en Colombia por parte de todos los públicos, lograr su aplicación efectiva al desarrollo social del país y contribuir a la apropiación creativa de nuestra historia en la construcción de un futuro mejor para la Nación.

Este proceso busca alcanzar un cubrimiento realmente nacional en la divulgación del conocimiento y, al mismo tiempo, desarrollar estrategias de mercadeo de los servicios del Museo orientadas a lograr que los beneficiarios con alto y mediano poder adquisitivo contribuyan a subsidiar servicios gratuitos para los beneficiarios de escasos recursos.

Uno de los objetivos centrales de este proceso es desarrollar un mecanismo efectivo para que todas las audiencias perciban un mensaje unificado sobre

el Museo y sus servicios a partir de la coordinación e integración de los distintos niveles de información del Museo. Este mensaje unificado involucra el contenido, la relevancia, los resultados, las aplicaciones y beneficios de las actividades de investigación y los demás servicios del Museo. Así mismo, en el marco de este proceso se debe definir el documento de política de imagen corporativa del Museo.

Estudios y sondeos recientes han revelado que los diversos públicos tienen una opinión positiva del Museo y reconocen su importancia como institución que salvaguarda parte significativa del patrimonio cultural de la Nación; sin embargo, existe un desconocimiento general en grandes segmentos de los públicos sobre la misión actual del Museo, la nueva orientación de sus colecciones, los diversos servicios que presta, sus actividades y logros. A esto se suma la poca claridad existente en el país sobre el papel de los museos en la sociedad y el desconocimiento que tiene la ciudadanía en torno al manejo responsable de su patrimonio cultural y la inversión eficiente de los recursos públicos.

Por consiguiente, el Museo, a través del proceso *Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios* debe concentrarse en lograr que todos los

colombianos conozcan las funciones sociales de los museos del país, los beneficios que le ofrecen, así como la nueva misión del Museo Nacional y los propósitos centrales de su Plan Estratégico. De la misma manera, el Museo debe demostrar el uso eficiente de todos sus recursos y el impacto de sus actividades, mediante la publicación masiva de sus planes de acción anuales, la distribución presupuestal por prioridades y los informes periódicos de gestión y avance de cumplimiento de las metas del Plan Estratégico y su contribución al Plan Nacional de Cultura.

En la medida que se amplíe progresivamente el conocimiento de estos contenidos a toda la ciudadanía, ésta estará en capacidad de apropiarse efectivamente del Museo, valorar sus aportes al desarrollo del país y beneficiarse ampliamente de sus actividades y servicios.

Otro objetivo fundamental de este proceso consiste en precisar una perspectiva comercial del Museo que logre conciliar el cumplimiento de la misión y la visión del Museo con la satisfacción de las expectativas de los distintos públicos, determinando a su vez, la relación entre lo cultural, lo educativo y el entretenimiento.

De esta forma, el mercadeo aplicado al Museo no se orienta exclusivamente a la búsqueda de una explotación comercial de cada una de las actividades, productos y servicios del Museo, sino a lograr una perspectiva integral de mercadeo de servicios que incluye el mejoramiento continuo de la atención a los distintos públicos, la concepción de productos adecuados a las necesidades específicas de los distintos segmentos y el logro de un equilibrio sostenible entre los ingresos y costos de operación.

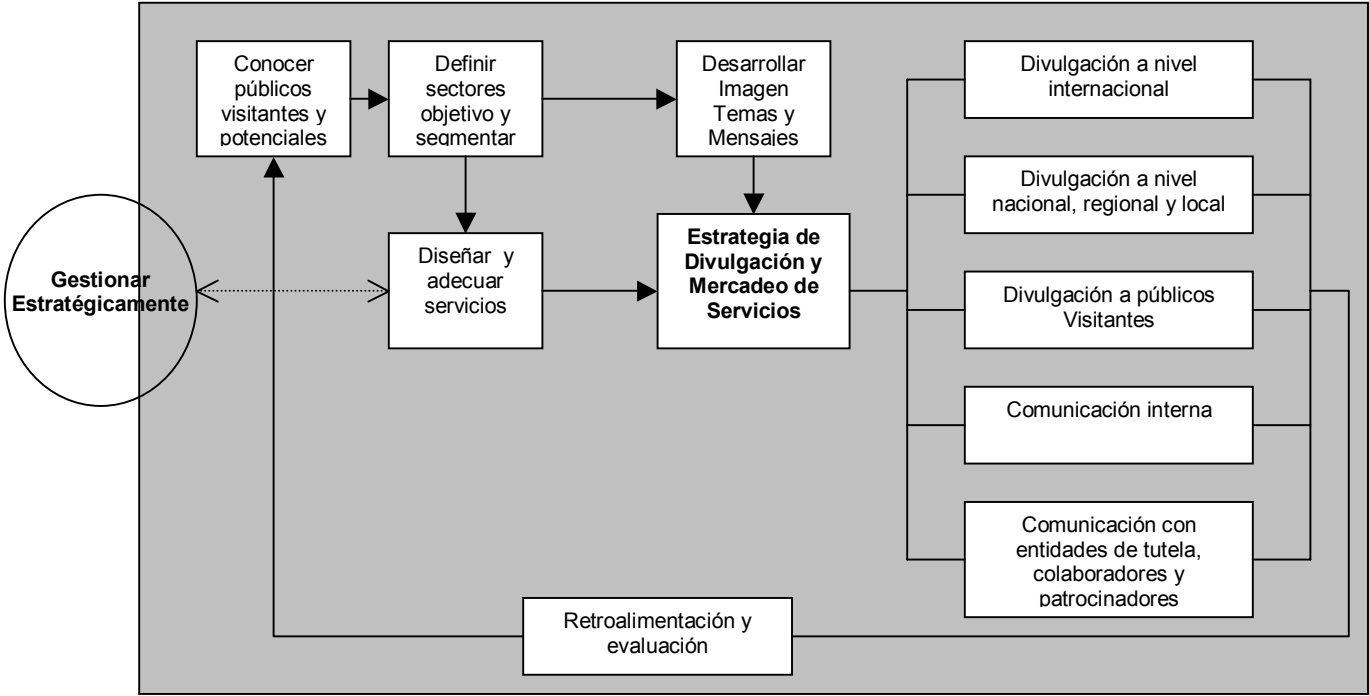
A través de este proceso se coordinan las estrategias de mercadeo de todas las actividades, productos y servicios del Museo con miras a obtener mecanismos que relacionen el incremento en los niveles de venta de servicios a los sectores con capacidad adquisitiva y el aumento sustancial en las oportunidades de acceso de los sectores menos favorecidos y de la población infantil y juvenil.

Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios es un proceso que empieza y termina con la evaluación de los requerimientos de los usuarios actuales y potenciales y se desarrolla a través de etapas ligadas al ciclo anual de planeación, ejecución y evaluación de los proyectos y actividades del Museo, así:

- **Conocer las opiniones, expectativas y tendencias de los distintos públicos visitantes y públicos potenciales.** El Museo debe mantenerse actualizado en el conocimiento de los tipos de servicios que la ciudadanía requiere, conocer su opinión sobre las actividades, productos y servicios, identificar los sectores que no asisten al Museo y analizar sus motivaciones y preferencias. Para ello, se apoyará en el conocimiento generado en el Observatorio de Públicos del Museo y en los estudios realizados sobre las necesidades y preferencias de los colombianos con relación a los museos.
- **Definir los sectores objetivo y segmentar los públicos.** A partir del conocimiento anterior, el Museo define los sectores objetivo a los cuales dirigirá cada actividad y realiza la segmentación respectiva para poder diseñar estrategias diferenciadas, adecuar el portafolio de servicios a los intereses de cada segmento e incorporar el mercadeo en las etapas de planeación, ejecución y evaluación de los proyectos del año. Se deben establecer las tarifas diferenciales de venta de servicios y productos que permitan captar los recursos necesarios para subsidiar el acceso gratuito de la población menos favorecida.
- **Desarrollar temas y mensajes.** El Comité de Divulgación y Mercadeo debe construir una serie de temas y mensajes concisos para incorporar de manera consistente en todas las actividades de divulgación contenidas en el Plan de Acción Anual, incluidas las actividades de comunicación interna, y en estrategias de publicidad y promoción dirigidas a diversos públicos. Un tema es una idea o principio de orientación que permita relacionar las actividades del Museo con los intereses de la comunidad. Estos temas se deben derivar de los objetivos de cada Área Estratégica, de la misión del Museo Nacional y de los avances de ejecución del Plan Estratégico. Un mensaje es una frase que desarrolla el tema, con el fin de comunicar información específica y relevante al público. Deben ser mensajes sencillos y directos, que puedan ser repetidos consistentemente. El Comité es igualmente responsable de construir y mantener la unidad de la imagen corporativa en todos los materiales de divulgación, promoción y mercadeo de las actividades, productos y servicios incluidos en el plan de acción anual. Parte fundamental de la imagen corporativa la constituye la estructuración y difusión de los informes anuales y de avance del cumplimiento de las metas del Plan Estratégico.

ESQUEMA 4

Principales etapas del proceso *Ampliar la divulgación y el mercadeo de servicios*



- **Definir la estrategia de divulgación y mercadeo.** A partir del conocimiento sobre los públicos y la claridad sobre la imagen, los temas y mensajes, el comité del proceso debe diseñar la Estrategia de Divulgación y Mercadeo para el año, identificando los medios de comunicación, diseñando estrategias de publicidad y promoción y consolidando alianzas adecuadas para cada uno de los segmentos identificados. La estrategia incluye la comunicación efectiva con todo el equipo de trabajo del Museo, las entidades de tutela, colaboradores y patrocinadores. Esta comunicación es vital durante todo el desarrollo del Plan Estratégico, teniendo en cuenta que su implementación implica grandes cambios en la cultura organizacional.
- **Retroalimentación y Evaluación.** El ciclo del proceso se cierra con la evaluación de los cambios en las percepciones de los públicos sobre el Museo y sus servicios, a través de los sondeos de opinión y los estudios del observatorio de públicos. Los resultados de estas evaluaciones serán fundamentales para iniciar y mejorar los resultados del siguiente ciclo anual.

Para alcanzar los objetivos de este proceso, el Museo:

- **Promoverá la participación de las comunidades educativas.** El Museo trabajará con educadores y otros miembros de las comunidades educativas de todos los niveles para estimular el interés de los estudiantes colombianos y crear cada vez mayores oportunidades de acceso al conocimiento de la historia de la cultura colombiana. El Museo promoverá mecanismos orientados a involucrar a profesores y estudiantes en la búsqueda de respuestas a las preguntas fundamentales del Plan.
- **Utilizará medios alternos para la divulgación.** El Museo consolidará las actuales vías de difusión y buscará oportunidades de utilización de medios alternos para alcanzar una divulgación nacional de amplio cubrimiento hacia los diversos sectores de la sociedad colombiana.
- **Crearé alianzas para la divulgación y el mercadeo de las actividades, productos y servicios.** El Museo fortalecerá las actuales y creará nuevas alianzas que le permitan incrementar el mercadeo de las distintas actividades, productos y servicios a lo largo y ancho del país y en el exterior.

APOYARSE EN LA TECNOLOGÍA

Las nuevas tecnologías de informática y los avances tecnológicos en campos relacionados con el patrimonio cultural han influido drásticamente en la organización, el funcionamiento y los servicios de los museos en todo el mundo y es posible prever que su incidencia cobrará mayor importancia durante la presente década. El objetivo general de este proceso consiste en desarrollar continuamente las habilidades de las Áreas Estratégicas y los demás procesos transversales en la utilización de tecnologías aplicadas a los museos y los sistemas de información, de tal manera que logren incrementar en forma sostenida la calidad, cantidad y cubrimiento de las actividades, servicios y productos dirigidos a los distintos beneficiarios y depositarios de confianza en el Museo.

Este proceso contribuye a optimizar cada vez más el uso de los recursos humanos, físicos y financieros del Museo, disminuyendo progresivamente los tiempos y costos de ejecución de las distintas actividades, productos y servicios.

A través de este proceso, el Museo diseñará e implementará desarrollos tecnológicos innovadores para llevar a cabo los proyectos de las Áreas Estratégicas en forma cada vez más eficiente y para poner en marcha los nuevos proyectos que se requieran para alcanzar las metas de largo plazo. También desarrollará programas tecnológicos que permitan llevar a cabo las metas de gestión estratégica, investigación y generación de conocimiento, divulgación y mercadeo de servicios, buscando el mayor cubrimiento y el menor costo.

El Museo utiliza este proceso para resolver las siguientes preguntas fundamentales del Plan:

5. ¿Cómo aplicar la tecnología para optimizar la labor productiva, el trabajo administrativo y el funcionamiento general de los museos? ¿Cuáles serían los medios tecnológicos más adecuados para apoyar los procesos de investigación, participación y divulgación?

Algunos de los antecedentes de este proceso se desarrollaron entre 1994 y 1997, cuando el Museo realizó una serie de estudios de necesidades de informática con el apoyo de diversas entidades nacionales y extranjeras y, simultáneamente, adelantó la planeación e instalación de la infraestructura de la Red LAN en el marco del Proyecto de Restauración Integral del Edificio, con asesoría de las oficinas de sistemas de Colcultura y del Ministerio de Cultura. Con base en estos estudios, el Museo emprendió en 1998 el Plan de Informática, compuesto por seis grandes líneas de acción: 1) Desarrollo de la plataforma tecnológica; 2) Implementación de las herramientas de gestión a través de la Red LAN; 3) Diseño e implementación del sistema de usuarios, servicios y recursos del Museo; 4) Sistema de gestión de las colecciones en el Museo Nacional y en otros museos del país; 5) Desarrollo de la página web del Museo; y 6) Aplicación de tecnologías interactivas para los públicos visitantes.

Durante la implementación del Plan de Informática han surgido proyectos enfocados a resolver necesidades de atención a los diversos públicos y mejorar la gestión integral del Museo, tales como la optimización de la venta de boletería para los distintos servicios del Museo, la digitalización del archivo institucional, la creación de un pabellón de consulta de las colecciones por computador, y la sistematización consolidada de la información financiera. Aunque se ha avanzado en los pasos preliminares, hasta la fecha no ha sido posible llevar a cabo estos proyectos por dificultades de consecución de recursos. Estos proyectos están inscritos en las grandes líneas de acción del Plan de Informática y serán implementados durante el mediano plazo.

De esta manera, el proceso *Apoyarse en la tecnología* debe incorporar en el inmediato plazo la actualización y validación de todo el Plan de Informática a la luz del conjunto de proyectos incluidos en el Plan Estratégico 2001-2010.

En forma paralela con el Plan de Informática, existen otros campos de desarrollo tecnológico que el Museo Nacional ha venido aplicando en su gestión, en el marco del Proyecto de Restauración Integral del Edificio. Tal es el caso de las tecnologías aplicadas a la seguridad, las comunicaciones, la conservación de las colecciones y el diseño museográfico de las exhibiciones.

En consecuencia, el proceso *Apoyarse en la tecnología* deberá asegurar la interrelación y unificación de las distintas aplicaciones de la tecnología en el Museo y su proyección de largo plazo hacia el cumplimiento de la visión del 2010. Para ello, en el primer año de implementación del Plan Estratégico se deberá:

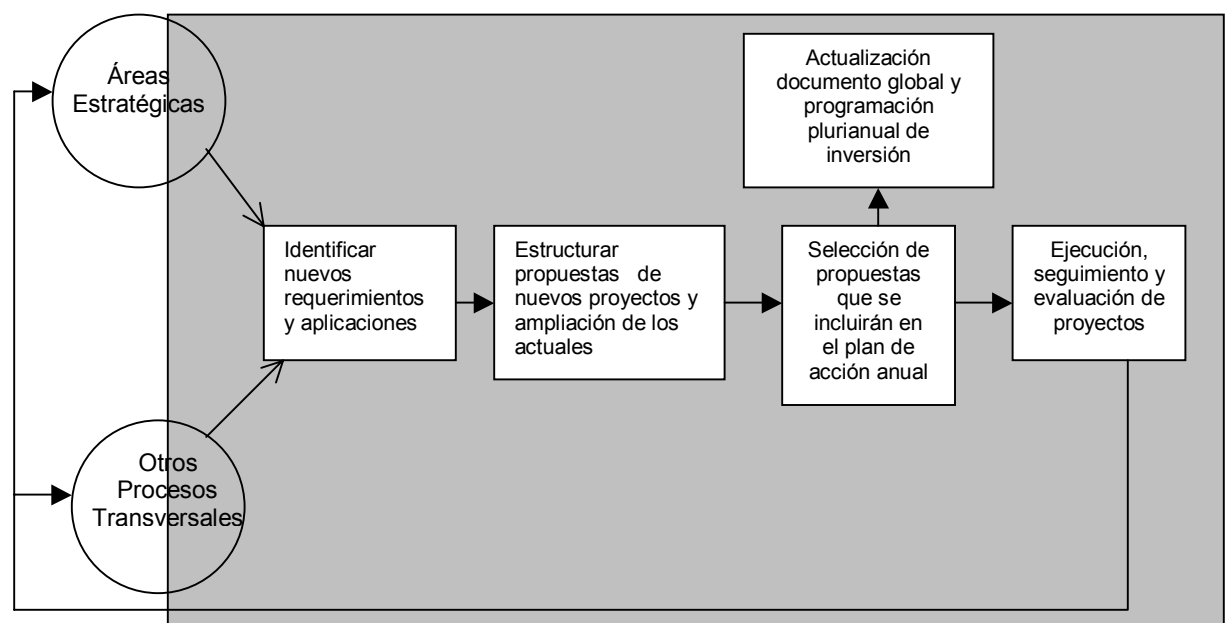
1. Redactar el documento de políticas de desarrollo tecnológico del Museo Nacional de Colombia, como base indispensable para garantizar y maximizar la eficiencia de las inversiones en tecnología, el mantenimiento efectivo de las adquisiciones por compra o donación y su sostenibilidad durante toda la década.
2. Elaborar un documento global que reúna, para todas y cada una de las tecnologías actualmente aplicadas a las distintas actividades y procesos del Museo, la información detallada sobre las especificaciones técnicas, los límites de vida útil de los equipos y las fechas estimadas de su reposición, los costos anuales de mantenimiento preventivo y correctivo, los requerimientos y tiempos de actualización de software, y las demás especificaciones que garanticen prever con suficiente anticipación su sostenibilidad a largo plazo. Para tal fin, el documento deberá incluir la proyección

- plurianual de la inversión requerida en todas las tecnologías aplicadas en el Museo. Este documento, junto con las políticas de desarrollo tecnológico, serán la base de planeación y ejecución del ciclo anual del proceso durante todo el período del Plan Estratégico.

Los objetivos del proceso *Apoyarse en la Tecnología* son los siguientes:

 - Reducir los costos y el tiempo de realización de las actividades, servicios y productos en forma tal que respondan a las expectativas de los usuarios y las superen.
 - Identificar, adquirir, desarrollar e implementar tecnologías innovadoras, en cooperación con entidades públicas y privadas nacionales y extranjeras, que hagan posible emprender programas ambiciosos de amplio cubrimiento local y nacional.
- Concentrarse en la planeación de sistemas integrados de información y desarrollo tecnológico dirigidos por las Áreas Estratégicas de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios del Museo.
 - Facilitar la inserción de la tecnología dentro de todos los programas del Museo y transferir estos avances a los demás museos del país.
 - Incrementar y mantener las capacidades y conocimientos en ingeniería y sistemas, de tal forma que el Museo Nacional de Colombia llegue a ser reconocido como una entidad líder en la investigación y desarrollo de tecnología e informática aplicada a los museos.
 - Identificar, aplicar y mantener las mejores prácticas y procesos tecnológicos para optimizar continuamente la gestión de los programas y proyectos del Museo.

ESQUEMA 5
Principales etapas del proceso *Apoyarse en la tecnología*



El proceso *Apoyarse en la tecnología* se desarrolla a través de un ciclo anual ligado a los Planes de Acción del Museo, en las siguientes etapas:

- **Identificar nuevos requerimientos y aplicaciones.** Cada Coordinador de proyecto, Comité de Área Estratégica, Comité de Proceso y cada Jefe de Oficina debe mantenerse actualizado sobre las posibilidades de tecnología aplicada a su campo o proyecto y sobre las posibilidades de acceder a éstas por medio de patrocinios y alianzas. Estos requerimientos surgen durante la elaboración del proyecto del Plan de Acción anual, en el marco del proceso *Gestionar Estratégicamente*, y deben responder a los lineamientos
- **Estructurar las propuestas de nuevos proyectos y de ampliación de proyectos en curso.** Dados los altos costos de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento que acompañan las inversiones en tecnología y sistemas de información, es de vital importancia realizar un análisis detallado de los nuevos proyectos que surgen en este campo, así como las propuestas de ampliación de proyectos en

consignados en el documento de políticas del proceso *Apoyarse en la tecnología*. Los requerimientos pueden incluir adquisición de publicaciones especializadas y la realización de cursos de capacitación del personal en el manejo de tecnologías.

curso, con un criterio estricto de priorización. Aún en el caso en que el Museo logre acceder a la adquisición de tecnologías mediante donaciones, la decisión de recibirlas debe contemplar previamente el análisis de los costos que a largo plazo generará el mantenimiento y reposición de equipos, y las posibilidades de financiación de los mismos. Por ello, cada iniciativa de adquisición por compra o donación, tanto para nuevos proyectos tecnológicos como para la ampliación de proyectos en curso, debe estructurar una propuesta del proyecto de inversión en tecnología, con el fin de analizar su conveniencia y beneficio. Cada propuesta incluirá: 1) La definición del problema específico que se busca solucionar; 2) El alcance del proyecto en términos de impacto sobre el Área Estratégica, oficina o proceso; 3) El beneficio proyectado, en términos de ahorro de tiempo y esfuerzos del personal, así como su incidencia sobre el incremento de la cantidad y calidad de servicios ofrecidos a los usuarios; 4) La articulación con las tecnologías y sistemas de información existentes en el Museo; 5) El costo aproximado de todo el proyecto, incluyendo la adquisición de software, desarrollos específicos, dotación complementaria, capacitación del personal y proyección de costos anuales de mantenimiento durante toda la vida útil de los equipos; 6) Previsión de los costos de reposición a la expiración de la vida útil de equipos y software; y 7) Posibilidades de financiación externa.

- **Selección de propuestas por prioridades del Plan de Acción y Plan Cuatrienal.** Las propuestas de proyectos de inversión en tecnología son analizadas y seleccionadas por el Comité de Tecnología del Museo, con apoyo de asesorías externas, en el marco del proyecto del Plan Cuatrienal del Museo y la visión del 2010, privilegiando aquellos sistemas de información y tecnologías cuyo alcance sea amplio en términos del cubrimiento de áreas de trabajo y/o que sean críticas para el desarrollo sostenible del Museo y sus programas de largo plazo y/o que contribuyan a solucionar un problema apremiante que impida el funcionamiento efectivo de algún proceso o Área Estratégica. Por otra parte, se deben privilegiar las oportunidades de desarrollo tecnológico que cuenten con financiación externa para su sostenibilidad a largo plazo. El Comité de Tecnología, con el fin de asegurar la documentación del proceso durante la década, anualmente produce un acta de selección de propuestas en la cual se especifican las propuestas prioritarias que se incluyen en el proyecto del Plan de Acción anual presentado en marzo de cada año, las propuestas que

pueden aplazarse para años siguientes y las propuestas que son rechazadas o sustituidas, decisiones que deben enmarcarse en los lineamientos de política del proceso.

- **Actualización del documento global de tecnologías aplicadas al Museo y la proyección plurianual de la inversión en tecnología.** A partir de la aprobación de cualquier nuevo proyecto de inversión o ampliación de los proyectos en curso, debe consignarse todas las implicaciones que tienen sobre la proyección plurianual de la inversión y sobre las consideraciones incluidas en el documento global de tecnología.
- **Ejecución, seguimiento y evaluación.** Una vez aprobado el Plan de Acción definitivo del Museo, que incluye los ajustes realizados por la Dirección General durante el mes de noviembre de cada año, se procede a asignar los coordinadores de los nuevos proyectos de tecnología y a elaborar los planes de trabajo detallados con sus correspondientes indicadores y metas, tanto de la ejecución del proyecto mismo como aquellos indicadores que permitan evaluar el impacto del proyecto a partir de la comparación entre la situación anterior y posterior a su implantación. Los resultados de estas evaluaciones serán la base para la estructuración anual de las propuestas de nuevos proyectos y de ampliación de proyectos en curso.

Para alcanzar los objetivos del proceso *Apoyarse en la tecnología*, el Museo:

- **Se concentrará en fortalecer los medios y procesos más adecuados en tecnología e informática.** El Museo trabajará arduamente en alcanzar su misión y metas, fortaleciendo cada una de las tres Áreas Estratégicas como elementos esenciales de servicio a la Nación. El Museo se asegurará de que cada oficina que integra las Áreas alcance el más alto nivel de experiencia y conocimiento en su campo de acción, y pondrá el mayor énfasis en que la investigación y el desarrollo de tecnologías e informática aplicada a los museos sea transferida a los demás museos del país y que sus resultados sean transmitidos ampliamente a los colombianos.
- **Buscará oportunidades de comercialización de sus productos.** Debido a los altos costos que implica la sostenibilidad del proceso de desarrollo tecnológico e informático, el Museo identificará las oportunidades de co-financiación y comercialización de nuevos productos de tecnología aplicada a los museos, dentro y fuera del país.

GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE

El proceso *Gestionar Estratégicamente* busca facilitar que durante todo el desarrollo del Plan Estratégico, las decisiones sobre las prioridades anuales y la gestión y asignación de recursos –en un contexto político y económico siempre cambiante– alcancen de la manera más efectiva la misión, los objetivos y las metas contenidas en el Plan Estratégico, respondiendo al mismo tiempo a los mandatos constitucionales y legales y a las expectativas de los usuarios y depositarios de confianza en el Museo.

De esta manera, el proceso *Gestionar Estratégicamente* está orientado a alinear todas las actividades del Museo necesarias para alcanzar la misión y la visión del 2010, mediante la definición y aplicación de los procedimientos adecuados para establecer los cronogramas, responsabilidades y requerimientos de recursos durante cada etapa de implementación y ejecución del Plan.

Los objetivos del proceso son:

- Apoyar la toma de decisiones en los distintos niveles de gestión del Museo, mediante procesos que permiten responder tanto a las directrices nacionales, los mandatos constitucionales y legales, como a los requerimientos de los usuarios, los depositarios de confianza y los colaboradores del Museo.
- Proporcionar herramientas que apoyen el proceso de transformación institucional del Museo y el cambio en los métodos de trabajo que implica la implementación del Plan.
- Asegurar la sostenibilidad del Museo en el largo plazo, su fortalecimiento institucional y el desarrollo de su infraestructura física y de servicios
- Optimizar las estrategias y sistemas de inversión de los recursos del Museo con el fin de garantizar que recursos humanos, físicos y financieros puedan satisfacer de manera cada vez más efectiva, los requerimientos de los usuarios, asegurando a la vez el cumplimiento de las normas y preceptos legales.
- Comunicar la orientación y decisiones del Museo a todos los miembros del equipo de trabajo y a las entidades de tutela en forma consistente, comprensible y ágil.
- Asegurar que la gestión integral del Museo sea consistente con el Sistema de Planeación Estratégica, demuestre la eficiencia de las inversiones y contribuya directamente al cumplimiento de la misión del Museo.

El proceso *Gestionar Estratégicamente* parte de una premisa fundamental: el éxito en el logro de los objetivos estratégicos orientados a alcanzar la misión y obtener la visión del 2010, depende de la capacidad del Museo para: 1) planear eficazmente los proyectos y las actividades que materialicen tales objetivos; 2) definir una estrategia que asegure la financiación de los requerimientos de recursos para llevar a cabo el conjunto de proyectos; y 3) ejecutar los proyectos mediante el logro de metas medibles que demuestren el grado en que el Museo cumple la misión y logra la visión.

El proceso está coordinado por el *Comité de Gestión Estratégica*, el cual se encarga de

desarrollar esta capacidad del Museo a partir de cinco herramientas principales:

- Mecanismos para la definición y selección de actividades de alto impacto
- Estrategia de Financiación
- Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional
- Plan de Desempeño
- Sistema de Gestión Integral del Museo Nacional

Mecanismos para la definición y selección de actividades de alto impacto

Parte crucial del proceso de planeación es la definición y selección de los proyectos y actividades más eficientes y eficaces para adelantar los objetivos y lograr las metas establecidas. Siempre existirán varias opciones de actividades para cumplir los objetivos y, a una mayor escala, la misión del Museo. Lo importante es seleccionar aquellas en las que, con la misma cantidad de recursos asignada, se logre el mayor impacto en términos de la meta establecida. El Museo cuenta año a año con un monto de recursos finito, por lo cual debe estar en capacidad de establecer las actividades prioritarias, es decir, aquellas que ataquen los problemas más apremiantes y generen el mayor beneficio.

El Plan Estratégico 2001-2010 establece unas metas globales para periodos de cuatro años, a partir de las cuales se van definiendo los planes de acción anual, que, al agregarse, permitirán cumplir las metas. La programación anual de actividades se construye continuamente mediante un proceso de definición y selección de aquellas actividades que contribuyen de manera más efectiva al logro de los objetivos de cada Área estratégica. Las decisiones sobre las actividades se realizan bajo una perspectiva de largo plazo de tal forma que las actividades seleccionadas se van ubicando temporalmente en los cronogramas plurianuales.

De esta manera, en el momento de producir el plan de acción de cada año, ya se encuentran identificadas la mayoría de las actividades que componen la programación anual, lo que trae consigo grandes ventajas para la gestión del Museo: 1) se alivia la sobrecarga de trabajo en el momento de entrega del Plan de acción anual; 2) se incrementan las posibilidades de gestión de recursos públicos y privados; y 3) se reduce la tensión y el desgaste que produce la gestión de recursos en la medida en que es posible iniciar las gestiones con suficiente tiempo de anticipación.

Con el fin de garantizar un proceso de selección y priorización efectivo y ágil, es necesario establecer los siguientes mecanismos:

- Transformar todas las iniciativas e ideas que surgen para el cumplimiento de las metas, en propuestas estructuradas que permitan evaluar su viabilidad y conveniencia. Para ello, se deben definir los campos mínimos de información necesaria para realizar un análisis de viabilidad de la actividad propuesta, así

como los criterios e instancias de selección acordes con los lineamientos del Plan Estratégico 2001-2010.

- Crear un banco de actividades construido a partir de aquellas propuestas que no son prioritarias dentro del plan del año siguiente, pero pueden ser emprendidas en años posteriores. Para ser registradas en el banco de actividades, las propuestas debe estar claramente inscritas en alguno de los objetivos de las Áreas Estratégicas o Procesos Transversales.
- Crear un mecanismo que permita incorporar aquellas actividades que surjan de la identificación de oportunidades o cambios en la situación externa y que impliquen modificar el plan de acción anual aprobado.

En el marco del Estudio Económico y Financiero del Museo Nacional y bajo la asesoría gratuita de la firma McKinsey & Company, se desarrolló la *Metodología de planeación y desarrollo de exposiciones temporales exitosas*. Las herramientas y el proceso de producción detallado en esta metodología servirán de base para establecer los mecanismos de selección para todas las actividades del Museo, teniendo en cuenta las especificidades de cada tipo de proyecto y los lineamientos del Plan Estratégico; en particular, deben incorporarse criterios de selección basados en la misión, los objetivos estratégicos y los sectores de público prioritarios.

Estrategia de Financiación

El Plan Estratégico 2001 – 2010 establece unas metas ambiciosas que le permitirán al Museo contribuir visiblemente a la solución de las necesidades prioritarias del país desde el campo cultural. El Museo deberá asegurar anualmente los recursos financieros y otros recursos de la institución -tales como el capital humano y tecnológico- necesarios para cumplir estas metas. Debido a la reducida asignación de aportes públicos para la cultura, acentuada por la grave situación fiscal del país, no es posible cubrir todos los requerimientos de recursos con el presupuesto nacional. Por tal motivo, para garantizar el desarrollo de los proyectos durante todo el período de ejecución del Plan, el Museo debe consolidar una estrategia de financiación del conjunto de proyectos del Museo que cumpla con las siguientes características:

Anticiparse a los ciclos de planeación presupuestal pública y privada:

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica consiste en que, al mantener un horizonte de planeación de largo plazo, es posible anticiparse y reaccionar oportunamente a los cambios del entorno económico y político, aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos que se presentan durante el periodo de

ejecución del Plan, para lograr materializar la visión de futuro.

El proceso de elaboración del plan de acción anual iniciado durante el primer trimestre de cada año, debe definir los requerimientos de recursos financieros y de otros recursos de la institución para el año inmediatamente siguiente, con una proyección global de los requerimientos para los cuatro años subsiguientes. Esta planeación detallada con un período mínimo de un año de anticipación y la planeación global para un horizonte de cuatro años, permiten no sólo cumplir los tiempos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación para la elaboración del presupuesto nacional, sino también lograr coincidir con los ciclos de planeación y asignación presupuestal de otras entidades públicas y privadas que potencialmente apoyarían proyectos del Museo.

A su vez, este horizonte de planeación le dará al Museo una mayor capacidad para responder a los cambios en el contexto económico y político del país y aprovechar nuevas oportunidades de generación y gestión de recursos. De esta manera, la estrategia de financiación podrá maximizar los resultados mediante la articulación de la planeación estratégica con la naturaleza abierta y flexible que ha caracterizado la gestión de recursos de los últimos años, permitiendo desarrollar nuevas iniciativas de gestión de recursos en forma creativa y adecuándose a la evolución del entorno.

Planeación descentralizada, gestión unificada:

Una de las herramientas fundamentales para gestionar la financiación –tanto pública como privada– de cualquier proyecto, consiste en la estructuración y presentación de una propuesta que demuestre claramente cómo el proyecto es una alternativa viable para solucionar alguna necesidad apremiante y haga explícitos los beneficios económicos y sociales de emprender el proyecto. La concepción del conjunto de proyectos contemplados en el Plan Estratégico, ha tenido como criterio central la generación de un alto impacto en el logro de los objetivos del Museo y, consecuentemente, de una contribución visible a las prioridades nacionales. Para facilitar la gestión de recursos, cada proyecto debe incorporar indicadores que demuestren su impacto, su relación con los demás objetivos para el logro de la visión del 2010, su contribución a las estrategias del Plan Nacional de Cultura, la demostración de la eficiencia y eficacia en la inversión de los recursos presupuestados, los beneficiarios directos e indirectos, así como los beneficios que tendrán los patrocinadores.

La estructuración de propuestas para gestionar los recursos se origina en la planeación descentralizada de las actividades y proyectos del Museo planteada en el proceso *Gestionar Estratégicamente*. El coordinador de cada proyecto realiza un plan de trabajo detallado que incluye la definición de las metas de los principales indicadores de impacto del proyecto y el presupuesto de costos y otros recursos necesarios

para alcanzarlas. Simultáneamente, cada coordinador debe definir las fuentes de financiación –tanto públicas como privadas– que podrían otorgar los aportes necesarios para cubrir los requerimientos del proyecto.

Si bien la identificación de las necesidades y potencial de financiación externa debe realizarse de manera desagregada por cada actividad y proyecto, la gestión de los recursos debe estructurarse de manera unificada para el conjunto de proyectos del Museo. De esta manera, en la medida en que se consolidan los planes de trabajo en un solo plan de acción anual y, cada cuatro años, en el Plan Cuatrienal, se unifican los requerimientos de recursos totales del Museo y las posibilidades de gestión de recursos identificadas. En el marco de la Estrategia de Financiación, se establece un plan de trabajo anual en el que se definen las tareas del equipo que apoyará a la Dirección en la gestión de recursos del año.

Dada la magnitud y la complejidad de la Estrategia de Financiación, durante el primer año de implementación del Plan Estratégico, se establecerán los procedimientos de ejecución, seguimiento y ajuste continuo que permitan cumplir con las metas anuales de gestión de recursos. Estos procedimientos podrán contemplar la eventual vinculación de un equipo de consultores externos especialistas en consecución de recursos.

Generación de recursos propios en forma progresiva y sostenida:

Parte fundamental de la Estrategia de Financiación es la generación creciente y sostenida de ingresos propios. Tal como se establece en el código de ética profesional de los museos, el cuerpo directivo de un museo tiene la responsabilidad de mantener una financiación estable de la entidad, garantizando la protección y sostenimiento de sus distintos bienes y proyectar el desarrollo de la entidad al futuro. En este sentido, la generación creciente de recursos propios de manera sostenida es una herramienta fundamental para lograr una base estable de recursos que contribuya a cubrir el presupuesto faltante de los años siguientes.

Las actividades y proyectos, en la mayoría de los casos, deberán generar recursos propios, por lo cual durante la etapa de planeación de cada actividad y proyecto, cada coordinador debe proyectar la generación de ingresos propios con base en las metas anuales de ingreso establecidas al inicio del proceso *Gestionar Estratégicamente*. Adicionalmente, se debe elaborar la política de generación de recursos propios orientada a explotar al máximo la infraestructura de que dispone el Museo, sin poner en riesgo el patrimonio cultural bajo su tutela, ni desvirtuar la misión del Museo.

Base de datos de instituciones que ofrecen apoyo a proyectos culturales:

Antes de iniciar la formulación de las propuestas que se presentarán a las entidades que potencialmente financien los proyectos, es

necesario tener en claro los criterios y parámetros de selección que manejan las distintas instituciones que ofrecen apoyo. Se debe aclarar cuáles son sus intereses, la naturaleza de los proyectos que apoyan, el tipo de ayuda que ofrecen, los procedimientos que deben seguirse para acceder a ésta y los tiempos requeridos para presentar proyectos. El conocimiento de esta información –que debe ser incorporada en la formulación de la propuesta– eleva las posibilidades de éxito en la aprobación del proyecto.

Se debe constituir y mantener actualizada una base de datos de instituciones nacionales e internacionales, de carácter público y privado, que ofrecen aportes financieros, de asesoría técnica y otros recursos de apoyo a proyectos culturales.

En el marco del Estudio Económico y Financiero del Museo Nacional de Colombia, con la ayuda de un voluntario profesional en Relaciones Internacionales, se elaboró una base de datos piloto que reúne información de contacto, áreas de actividad y procedimientos de entidades que financian proyectos culturales a nivel internacional. A partir de esta base de datos piloto, se debe consolidar una herramienta que apoye la búsqueda y la toma de decisiones sobre posibles fuentes de recursos para financiar –parcial o totalmente– proyectos del Museo Nacional.

Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional

Para cumplir con el objetivo de asegurar la viabilidad del Museo en el largo plazo y lograr un desarrollo de la infraestructura física e institucional, se requiere realizar una serie de inversiones que, por su tamaño, alcance, horizonte de ejecución de largo plazo y altos costos de desarrollo, operación y mantenimiento, requieren una planeación, administración y seguimiento específico y unificado en un Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional.

Estas inversiones se centran en temas que atraviesan e influyen en las capacidades institucionales de todo el Museo y se estructuran a partir de la consolidación de los requerimientos de tecnología de la información, desarrollo de recursos humanos, infraestructura técnica y física, entre otros, para llevar a cabo de manera más eficiente y eficaz los proyectos de las Áreas Estratégicas y los Procesos Transversales.

En el corto plazo, es necesario hacer un balance de las inversiones en infraestructura y desarrollo institucional que están actualmente proyectadas para los próximos años, detallando los problemas específicos a los que darán solución, el beneficio esperado y la actualización de los costos totales y de la proyección plurianual de inversión requerida. En particular, se deben analizar los siguientes proyectos:

- Obras complementarias del Proyecto de Restauración Integral del Edificio
- Plan de conservación y restauración de las colecciones

- Proyecto de Ampliación Física del Museo Nacional de Colombia
- Adquisición y/o reposición de tecnologías de sistemas de información y otras tecnologías aplicadas a museos
- Nuevos desarrollos de la museografía de las salas permanentes
- Implementación de la nueva estructura institucional con autonomía administrativa y financiera
- Plan de Formación de recursos humanos
- Digitalización del archivo institucional
- Creación de la unidad de correspondencia y archivo (Ley de Archivos 594 de 2000)

La consolidación de esta información constituye la base para la formulación del *Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional*, el cual debe ser actualizado anualmente por el Comité de Gestión Estratégica, para decidir sobre la conveniencia de incluir nuevos proyectos de inversión, adecuar o postergar las inversiones de los proyectos en curso y analizar las posibilidades de financiación externa, de acuerdo con las restricciones presupuestales de cada año.

Plan de Desempeño

La ejecución efectiva de los planes de trabajo y planes de acción depende del cumplimiento de los compromisos que el Museo como institución y cada Área Estratégica, cada grupo de trabajo y cada individuo adquieren para avanzar en el logro de la misión y los objetivos de largo plazo. El proceso *Gestionar Estratégicamente* debe proveer las herramientas y la información necesarias para realizar el seguimiento y evaluación continuos de los resultados del Museo en estos múltiples niveles de gestión.

Durante el proceso de elaboración del plan de acción anual, las metas de las tareas son asignadas a individuos, las metas de las actividades a grupos de trabajo, las metas de los proyectos a las Áreas Estratégicas y las metas de los planes de acción al Museo en su conjunto. Estas responsabilidades deben ser medibles en términos de productos con fechas de entrega, estableciendo indicadores de resultados que se puedan monitorear en forma permanente.

De esta manera, el Plan de Desempeño provee un sistema integrado de indicadores de resultados a través de la consolidación de los distintos niveles: los indicadores de las tareas se consolidan en indicadores de actividades, éstos en indicadores de proyectos, y éstos a su vez, en indicadores de Áreas estratégicas. A nivel más agregado, los resultados del Museo dependen del desempeño de las áreas estratégicas, los procesos transversales y de las actividades derivadas de las funciones de las distintas oficinas, departamentos y divisiones del Museo. Para lograr la mayor eficiencia en el seguimiento y evaluación, se deben desarrollar los sistemas de información que permitan agilizar el registro, seguimiento y consolidación de los indicadores y facilitar la presentación de informes internos y externos. Estos sistemas de información se orientarán también a facilitar el proceso continuo de rendición pública de cuentas, manteniendo

permanentemente actualizada la información financiera y de estadísticas de servicios.

El seguimiento constante de la información sobre el avance en el logro de las metas permite reaccionar adecuadamente tanto a los imprevistos internos y externos que afectan la ejecución efectiva de los planes de acción, como a las oportunidades que pueden potenciar el desarrollo de los proyectos, permitiendo realizar los ajustes respectivos a los planes de trabajo y planes de acción. Por otra parte, el seguimiento elimina los traumatismos que le produce a todas las oficinas el cumplimiento de las fechas de entrega de los informes anuales de gestión y demás reportes solicitados.

Al nivel de mayor agregación, el Plan de Desempeño permite demostrar la contribución del Museo al logro de las prioridades nacionales establecidas en el Plan Nacional de Cultura y en el mediano y corto plazo, en los Planes Nacionales de Desarrollo. El Museo estará en capacidad de demostrar de manera detallada y cuantificable, cómo el Presupuesto estimado de la Nación asignado al Museo será utilizado eficazmente para contribuir al logro de las prioridades nacionales. De la misma manera, apoyará la gestión de recursos externos al demostrar el impacto de los proyectos del Plan.

Sistema de Gestión Integral del Museo

Con el fin de identificar en detalle y articular los diversos procesos y procedimientos de planeación, ejecución, seguimiento, ajuste y evaluación del Museo, tanto en lo relacionado con su funcionamiento normal como en relación al cumplimiento de las metas de los proyectos estratégicos y la implementación total del Nuevo Sistema de Planeación Estratégica, se requiere implementar un Sistema de Gestión Integral que identifique, desarrolle e interrelacione las diversas metodologías, procedimientos y medios necesarios para optimizar la gestión. A este Sistema de Gestión Integral serán incorporados el actual Sistema de Información de Servicios y Recursos del Museo y el Sistema de Gestión de las Colecciones, y en su desarrollo se deberá involucrar a todas las oficinas, departamentos y divisiones, las Áreas Estratégicas y los Procesos Transversales.

El Sistema debe permitir:

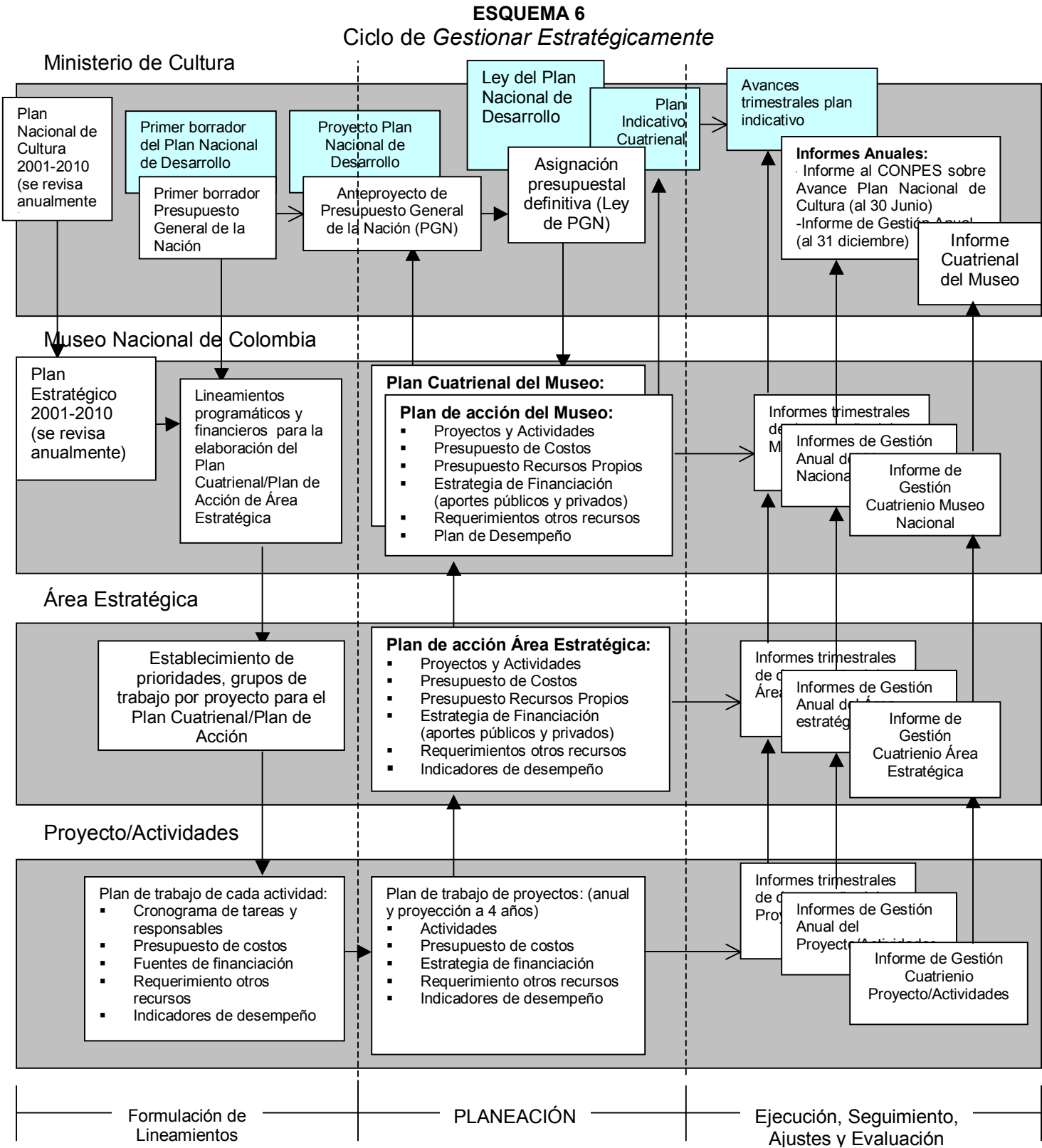
- Apoyar y facilitar el trabajo en equipo, delimitando claramente las tareas, evitando la duplicidad de funciones y distribuyendo equitativamente las responsabilidades de ejecución y coordinación.
- Mantener actualizada la documentación de funciones, metodologías, procesos y procedimientos
- Optimizar la inversión de los recursos humanos, físicos y financieros
- Facilitar el manejo centralizado de la información de ingresos y costos del Museo.
- Unificar y optimizar las estrategias de consecución de recursos.
- Reunir e interrelacionar toda la información necesaria para la gestión del Museo,

permitiendo la producción ágil de los reportes e informes de gestión que periódicamente deben presentarse tanto a las entidades de tutela, colaboradores y patrocinadores del Museo, como a la ciudadanía en general.

Este sistema se desarrollará en forma coordinada con el Proceso Transversal *Apoyarse en la tecnología*. La construcción del Sistema de Gestión Integral implicará identificar las dificultades en la implementación de las Áreas Estratégicas y los Procesos Transversales y re-examinar el organigrama actual del Museo para ajustarlo a los requerimientos de organización que exija el cumplimiento de las metas.

Ciclo del proceso Gestionar Estratégicamente

Gestionar Estratégicamente es un proceso continuo y cíclico que define procedimientos y herramientas de gestión para alinear las etapas de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación entre los tres niveles de trabajo del Museo: actividades y proyectos, áreas estratégicas y de manera consolidada para todo el Museo Nacional de Colombia. El siguiente gráfico resume el ciclo anual, identificando la relación entre todos los documentos que soportan el proceso:



- El proceso *Gestionar Estratégicamente* se inicia con la revisión y actualización anual del Plan Estratégico del Museo 2001 – 2010, en el marco del Plan Nacional de Cultura 2001-2010. Esta revisión se basa en el informe de evaluación de los resultados obtenidos hasta el momento durante la implementación y ejecución de estos planes. La actualización y ajustes del Plan Estratégico del Museo deben ser realizados a partir de un análisis de los cambios en los condicionamientos y factores críticos externos e internos, con el fin de identificar e incorporar nuevos factores que puedan influir en el desarrollo efectivo de los proyectos del Museo.

- Con base en las conclusiones de estos análisis, se establecen los lineamientos para la elaboración de los planes cuatrienales y planes de acción anuales de las Áreas Estratégicas. Los lineamientos definen la orientación general y prioridades, tanto del contenido de los proyectos como de las metas de los indicadores de resultados establecidas para el periodo.

A su vez, el Comité de Gestión Estratégica desarrolla los lineamientos financieros que acompañan las prioridades programáticas surgidas de la actualización del Plan Estratégico. Estos lineamientos se basan en un análisis de la proyección financiera del Museo para el periodo que cubre el plan cuatrienal o el plan de acción anual, y deben incluir como mínimo: 1) las metas de recaudo de recursos propios; 2) las metas de gestión de recursos propios; y 3) las principales consideraciones para distribuir los recursos disponibles entre las prioridades programáticas del Museo.

- A partir de los lineamientos programáticos y financieros, el Comité de cada Área Estratégica se reúne para determinar las prioridades del área y asignar un coordinador y equipo de trabajo para cada proyecto, quienes se encargarán de elaborar el plan de trabajo anual para el respectivo proyecto y su proyección a cuatro años. Estas prioridades son el resultado de la definición y selección de actividades que realiza los Comités de Área en forma continua, así como el análisis de los resultados de cada proyecto en años anteriores.
- El plan de trabajo de cada proyecto es la consolidación de los planes de trabajo de las actividades que desarrollan el proyecto durante el año comprendido en el plan y debe incluir: 1) el cronograma de tareas de cada actividad con responsable; 2) el presupuesto de costos directos de cada actividad, especificando las potenciales fuentes de financiación; 3) los requerimientos de recursos de la institución –tales como el capital humano, recursos tecnológicos y de

información– necesarios para asegurar el cumplimiento de las metas; 4) los ingresos propios que potencialmente generaría cada actividad; y 5) las metas del periodo para el conjunto de indicadores de gestión y resultados de cada actividad y del proyecto.

- El Comité de cada Área Estratégica se reúne para consolidar la información y lograr un equilibrio entre la disponibilidad de recursos proyectada en el documento de lineamientos y los requerimientos de los proyectos del área. El Comité de cada Área Estratégica debe tomar decisiones sobre las actividades que son viables de acuerdo con la disponibilidad de recursos proyectada, justificando la relevancia de las actividades seleccionadas para el periodo. Se construye el plan de acción del Área Estratégica, el cual debe incluir los siguientes puntos:
 - Proyectos y actividades que se desarrollarán por cada objetivo estratégico
 - El conjunto de indicadores de resultado, de cada proyecto y del Área Estratégica y sus metas para el periodo
 - Presupuesto de costos por proyecto (el del año siguiente y proyección a los próximos 4 años)
 - Estrategia de Financiación. Ésta debe incluir los requerimientos de aportes del Presupuesto General de la Nación y los montos de otras fuentes de recursos públicos y privados.
 - Generación de Recursos propios por proyecto
 - Los requerimientos de recursos de la institución necesarios para alcanzar las metas: recursos humanos, desarrollo de habilidades, tecnología, información, etc.
 - El Plan de desempeño del año, en el marco de las metas del periodo
 - Los riesgos y condicionamientos externos e internos, específicos del desempeño del área
 - Las alianzas estratégicas y asesorías externas requeridas para cada proyecto

Con base en la información consignada en los planes de acción de las Áreas Estratégicas, el Comité de Gestión Estratégica debe producir el proyecto de Plan de Acción anual del Museo y, cada cuatro años, el proyecto de Plan Cuatrienal. Estos documentos surgen de varios ejercicios:

- Las proyecciones de recursos propios que serán generados en el año por los distintos proyectos de las áreas estratégicas y los procesos transversales, se consolidan por tipo de servicio o producto para determinar la proyección de ingresos propios que se incluirá en el anteproyecto de Presupuesto General de la Nación.
- La División Administrativa y Financiera debe realizar un cálculo preciso del presupuesto de funcionamiento requerido en el año para apoyar el desarrollo de todos los proyectos y actividades, estimando: 1) los gastos de personal, tanto de planta del Ministerio de Cultura como los servicios personales indirectos; 2) el plan de compras de equipos

- y el de materiales y suministros para la siguiente vigencia; y 3) el costo de mantenimiento, seguridad y otros servicios indispensables para el funcionamiento del Museo.
- Cada oficina debe consignar aquellas actividades, derivadas de sus funciones, que deben realizar de manera prioritaria en el año y para las cuales se destina un porcentaje del tiempo de su personal. Para cada actividad se establece un indicador que permita su seguimiento y evaluación y se estiman los recursos humanos y otros recursos de la institución necesarios para llevarla a cabo.
 - Se consolidan los presupuestos de costos de todos los proyectos y se agregan de acuerdo con los Proyectos de Inversión Nacional bajo los cuales se desarrollan. En esta consolidación, se deben presentar los aportes de otras entidades públicas y privadas que complementarán los recursos de la Nación para financiar la totalidad de los costos de cada proyecto.
 - Se consignan los principales indicadores de resultado de los proyectos y los de cada Área estratégica y se incorporan indicadores de resultado de los procesos transversales y de las actividades funcionales, para completar el conjunto de indicadores que demuestran el impacto planeado del Museo sobre los objetivos y prioridades nacionales.
 - Finalmente, con base en el análisis de los requerimientos de infraestructura, personal, desarrollo de recursos humanos especializados, sistemas de información y desarrollo tecnológico que soportan todas las actividades del Museo, se elabora el *Plan de Inversiones en Infraestructura y Desarrollo Institucional*.
- A partir del proyecto de Plan de Acción Anual o del Plan Cuatrienal, el Comité de Gestión Estratégica analiza las posibilidades de emprender las actividades y proyectos incluidos en el Plan, de acuerdo con la disponibilidad de recursos proyectada para los cuatro años siguientes. Estas decisiones de asignación de recursos anuales y plurianuales deben realizarse bajo una perspectiva de largo plazo, de tal forma que se contemplen todas las consecuencias de continuar, aplazar, suspender o emprender proyectos, siempre a la luz del cumplimiento de la visión del 2010. La Dirección aprueba la versión final del proyecto de plan de acción anual y del proyecto de Plan Cuatrienal y los remite al Ministerio de Cultura para su incorporación en el anteproyecto anual de Presupuesto General de la Nación y, cada cuatro años, en el proyecto de Plan Nacional de Desarrollo.
 - Una vez definida la asignación presupuestal definitiva de aportes de la Nación en octubre de cada año, el Comité de Gestión Estratégica se reúne para analizar las implicaciones de la diferencia entre el presupuesto solicitado y asignado y, en caso de existir un déficit, ver las posibilidades de cubrirlo con una mayor gestión de recursos externos y, eventualmente, aplazar o suprimir actividades que no es posible financiar. Durante el mes de noviembre se realizan los ajustes necesarios para producir el documento final del Plan de Acción Anual y Plan Cuatrienal. La Dirección del Museo aprueba la versión final y se formulan los *Planes Indicativos* que exige el Departamento Nacional de Planeación, a través de la Oficina de Planeación del Ministerio de Cultura, para evaluar el aporte de las entidades del Estado al logro de los objetivos sectoriales y prioridades nacionales.
 - A partir de la aprobación del Plan de Acción Anual se inicia la ejecución de las actividades, su seguimiento y evaluación. Cada coordinador de proyecto tiene la responsabilidad de monitorear constantemente los avances en el cumplimiento de las metas del proyecto y debe controlar que la ejecución de los costos directos se ajuste al presupuesto planeado. De igual manera, debe controlar el uso de recursos de servicios asociados y gastos de funcionamiento y administrativos, para contribuir al ahorro general del Museo. Este seguimiento tiene el propósito de detectar los imprevistos, obstáculos, u oportunidades y hacer los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas.
 - La evaluación de los distintos niveles de gestión es una actividad continua de tal manera que los informes anuales y cuatrienales se construyen a partir de revisiones trimestrales e informes de avance semestrales. Los resultados parciales y totales deben ser publicados y difundidos ampliamente a todas las entidades de tutela y depositarios de confianza del Museo. Para lograr el mayor acceso a estos resultados, los principales indicadores de contribución del Plan a las prioridades nacionales se deben mantener actualizados permanentemente en la página web del Museo. El ciclo se cierra con la incorporación de los resultados de estas evaluaciones en el ajuste anual del Plan Estratégico.
- El contenido, formato y requerimientos específicos de cada uno de los documentos que se generan durante el proceso, ilustrados en el esquema 6, se definirá durante el primer año de implementación del Plan Estratégico 2001-2010.

9. IMPLEMENTACIÓN

El haber construido un Plan Estratégico con participación de la ciudadanía, con objetivos claros y metas concretas, es apenas el primer paso para contribuir a la visión de la Colombia deseada, "del país que quisiéramos tener". Para lograr que el Plan genere un verdadero impacto, se requiere, además de la voluntad de ejecutarlo, fortalecer y adecuar la capacidad institucional del Museo para planear y gestionar estratégicamente.

La implementación del nuevo *Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional* se iniciará con un periodo de transición y ajuste institucional, durante el cual la forma anterior de planear va dando paso a la nueva forma de planeación estratégica. Naturalmente, esta transición, como todas, requiere de una férrea voluntad del equipo de trabajo y del apoyo incondicional de las entidades de tutela del Museo para consolidar las herramientas de planeación estratégica.

El corto plazo (2001-2002) es un periodo de desarrollo y asimilación de la estructura de trabajo propuesta y de las herramientas de implementación del Plan, durante el cual se identificarán las necesidades de capacitación y fortalecimiento institucional. El mediano plazo (2003-2006) es una etapa de adecuación de la estructura institucional del Museo para consolidar el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica*. Durante el 2003 y el 2004, se pondrán en marcha los procesos, ciclos y procedimientos propuestos en el Plan Estratégico, acompañados por una evaluación constante de los aciertos y obstáculos identificados durante la implementación del Plan, lo que permitirá realizar los ajustes respectivos para lograr su consolidación entre el 2005 y el 2006.

De esta manera, será en el largo plazo (2007-2010) cuando se presentarán los resultados plenamente efectivos y de alto impacto, en la medida en que el nuevo *Sistema de Planeación Estratégica* esté plenamente adoptado en todos sus componentes, garantizando así el logro de la visión del 2010.

Durante el periodo inicial de transición se emprenderán cinco grandes líneas de acción:

1. Ajustar el ciclo de planeación del Museo al calendario de planeación y asignación presupuestal pública y privada
2. Ajustar las actividades, productos y servicios en curso a los lineamientos del Plan Estratégico 2001-2010
3. Evaluar el impacto del Plan Estratégico
4. Adecuar la estructura organizacional para cumplir las metas del Plan Estratégico
5. Desarrollar los documentos de política que rigen las Áreas Estratégicas, los Procesos Transversales y los proyectos de largo plazo del Museo Nacional de Colombia, así como las metodologías de cada proyecto

1. Ajustar el ciclo de planeación del Museo al calendario de planeación y asignación presupuestal pública y privada

De acuerdo con las fechas establecidas por ley para la elaboración y presentación al Congreso de la República del Plan Nacional de Desarrollo y de la Ley General de Presupuesto Nacional, cada año el Museo debe preparar, antes del 15 de marzo, el Plan de Acción y presupuesto del año siguiente. De la misma manera, el proyecto del Plan Cuatrienal debe estar elaborado para la fecha de las elecciones presidenciales.

Hasta el momento de iniciación del Plan Estratégico, la planeación general del año se ha venido realizando en diciembre del año anterior, momento en el cual los recursos del año siguiente, tanto en el Presupuesto General de la Nación como en los presupuestos de muchas entidades públicas y privadas que financian proyectos culturales, ya están asignados. Con el fin de elevar el nivel de éxito en la gestión de recursos privados, así como en la aprobación de los recursos públicos en las leyes anuales de presupuesto y, cada cuatro años, en la ley del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones del Gobierno Nacional, se requiere desarrollar la capacidad del Museo para establecer los planes de acción, su presupuesto y su impacto potencial, de manera anticipada, oportuna y precisa.

Dado que los requerimientos de recursos de las actividades y proyectos varían en el largo plazo según las condiciones económicas, políticas y tecnológicas, cualquier cálculo global de los costos totales del Plan tendría un amplio margen de error. Por este motivo, la estimación de los costos del Plan se realiza a mediano plazo, es decir, de manera global, para el cuatrienio inmediatamente siguiente, mientras que el cálculo detallado y preciso de costos sólo es posible realizarlo anualmente dentro del Plan de Acción del año siguiente.

Para iniciar el ajuste del calendario de planeación del Museo a estos ciclos de tiempo, se requiere preparar el plan de acción de los proyectos del 2003 durante el segundo semestre del 2002 con la proyección de los requerimientos globales para el resto del cuatrienio (2004 – 2006). El proyecto de Plan Cuatrienal 2003-2006 debe estar listo a más tardar el primero de diciembre con el fin de gestionar su inclusión en el Plan Nacional de Desarrollo. A partir del 2003, se iniciará el ciclo ordinario de planeación en el cual se tendrá listo el plan de acción y el presupuesto del año siguiente, antes del 15 de marzo. En el último año del cuatrienio presidencial, se debe definir el plan del próximo cuatrienio antes del 30 de mayo.

Por otra parte, se requiere analizar las actividades y proyectos actuales y su coherencia con los Proyectos de Inversión Nacional actualmente inscritos en el BPIN. Al final del corto plazo, el Comité de Gestión Estratégica debe estructurar una propuesta sobre los Proyectos de Inversión Nacional requeridos para desarrollar el Plan Estratégico, las implicaciones en términos de modificar los existentes y/o proponer nuevos proyectos para ser inscritos en el BPIN a partir del 2004.

2. Ajustar las actividades, productos y servicios en curso a los lineamientos del Plan Estratégico 2001-2010

En el corto plazo se realizarán los ajustes necesarios para iniciar la implementación gradual de la metodología de definición y selección de actividades de alto impacto.

Aquellas actividades en marcha o sobre las cuales ya se tomó la decisión de su realización, se evaluarán bajo los siguientes criterios: ¿cómo aportan al logro de las estrategias del Área específica y cómo aportan a la obtención de las metas de las otras Áreas Estratégicas? ¿cómo ejecutan los procesos? ¿cuál es el nivel de participación de la ciudadanía que se aplicará al diseño y desarrollo de esa actividad? ¿cuál será el impacto que traerá sobre los públicos y los medios masivos de comunicación? ¿son razonables los costos y el tiempo de trabajo que se invertirán en la actividad?

Con base en los resultados de esta evaluación, se realizarán los ajustes necesarios a las actividades en marcha para asegurar su impacto dentro de las metas del Plan Estratégico y se aplicarán las herramientas de seguimiento y evaluación, de acuerdo con la etapa de desarrollo en la que se encuentren.

3. Evaluar el impacto del Plan Estratégico

Considerando la responsabilidad que el Museo Nacional de Colombia ha adquirido frente a los demás museos del país al emprender este Plan Estratégico, se diseñarán en el corto plazo los mecanismos necesarios para evaluar el impacto del Plan, el grado en que éste va contribuyendo a la transformación de las diversas situaciones contempladas, la efectividad y el impacto de sus logros, con el fin de determinar la incidencia real del nuevo Sistema de Planeación Estratégica y, sobre estas bases, estar en capacidad de construir modelos sólidos de planeación que permitan anticiparse a los obstáculos y prever el éxito de su aplicación en los demás museos del país.

4. Adecuar la estructura organizacional para cumplir las metas del Plan Estratégico 2001-2010

Corto Plazo

Durante los dos primeros meses de implementación del Plan, se deben conformar formalmente los Comités de Área Estratégica y los Comités de Procesos Transversales, definiendo sus principales funciones y mecanismos de toma de decisiones. Simultáneamente se debe realizar el levantamiento de la información detallada sobre las funciones actuales de cada oficina departamento y división del Museo. A partir de ello, cada Comité está encargado de definir los principales procedimientos del Área Estratégica o Proceso Transversal, conformar los grupos de trabajo por proyecto y validar las responsabilidades de cada una de las oficinas que hacen parte del Área o Proceso. Estas determinaciones deben quedar documentadas y aprobadas por todos los miembros mediante Acta de cada Comité.

De acuerdo con la evaluación y ajuste de las actividades, productos y servicios del Museo, los Comités de Área Estratégica están encargados de preparar el Plan de Acción de los proyectos del Área respectiva para el 2003, antes del primero de diciembre del 2002. En forma paralela, tanto el Comité de Gestión Estratégica como el Comité de Tecnología prepararán el balance de las inversiones a largo plazo que se encuentran en curso o que serán programadas en años próximos, con el fin de establecer los requerimientos plurianuales de recursos de inversión pública y privada de los proyectos del proceso respectivo. A su vez, el Comité de Investigaciones y el Comité de Divulgación y Mercadeo realizarán una proyección de los requerimientos de las Áreas Estratégicas para apoyar sus proyectos del cuatrienio desde cada proceso.

Mediano plazo

Los manuales de cada uno de los Procesos Transversales se elaborarán en el primer semestre del 2003, definiendo para cada una de las etapas del proceso las principales fuentes de información, los destinatarios y usuarios y las herramientas de apoyo que se deben desarrollar. También durante el primer semestre del 2003, el equipo de trabajo del Museo llevará a cabo el ajuste de los manuales de funciones de cada uno de los funcionarios con relación a los lineamientos del Plan Estratégico, determinando sus relaciones y responsabilidades con los demás miembros del equipo de trabajo, así como con los distintos niveles e instancias del Plan.

De la misma manera, el contenido, formato y requerimientos específicos de cada uno de los documentos que se generan durante el proceso Gestionar Estratégicamente, se definirá durante el primer año de implementación del Plan Estratégico.

Durante todo el año 2003, se pondrán en marcha todos los componentes descritos en la Áreas Estratégicas y Procesos Transversales, de tal manera que, con los ajustes resultantes de la evaluación del final del año, se podrá asegurar el funcionamiento integral del nuevo Sistema de Planeación Estratégica del Museo Nacional, a partir del año 2004.

El seguimiento y evaluación permanentes del proceso de implementación del Plan Estratégico, serán fundamentales para identificar las necesidades de adecuación de la estructura institucional y de requerimientos de recursos humanos, organización de equipos de trabajo y definición de flujos de información.

El análisis de las necesidades de reestructuración se realizará a comienzos del 2004, como resultado de la evaluación del año 2003, en el marco de las exigencias del trabajo futuro y las competencias requeridas para consolidar la implementación de los proyectos de largo plazo.

5. Desarrollar los documentos de política que rigen las Áreas Estratégicas, los Procesos Transversales y los proyectos de largo plazo del Museo Nacional de Colombia, así como las metodologías de cada proyecto

Para asegurar la comprensión generalizada de las políticas integrales del Museo por parte de todos los miembros del equipo de trabajo y apoyar la implementación exitosa del Plan, se deben desarrollar, aprobar e implementar documentos y directivas de política. Estos documentos de política se dirigen a garantizar que el cumplimiento de la misión del Museo sea consistente con las normas que lo rigen a nivel nacional e internacional (tales como la Ley General de Cultura, el Plan Nacional de Cultura 2001-2010, el Código de Ética Profesional de los Museos, entre otras). Las prioridades en la expedición de estos documentos de política serán establecidas por la Dirección General y las distintas instancias de coordinación del Plan Estratégico, durante el primer año de implementación del Plan.

En cuanto a las metodologías de los proyectos de largo plazo, algunas oficinas, departamentos y divisiones del Museo han avanzado en el desarrollo necesario para su ejecución. Para los proyectos restantes, los Comités de Proyecto diseñarán las metodologías respectivas.

ANEXOS

- ANEXO 1: Lista de asesores externos nacionales y extranjeros participantes en los eventos de construcción del Plan Estratégico 2001-2010: "Bases para el Museo Nacional del futuro"

- ANEXO 2: Participación por género y edades en la Consulta Nacional

- ANEXO 3: Políticas y estrategias del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 a las cuales contribuye el Plan Estratégico del Museo Nacional

- ANEXO 4: Declaración de sentido del Museo Nacional de Colombia (Proclama), octubre de 1999

- ANEXO 5: Extensión de la Declaración de sentido del Museo Nacional de Colombia, septiembre de 2002

- ANEXO 6: Puntos del *Manifiesto Democrático* del Presidente Álvaro Uribe Vélez a los cuales contribuye el Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia

ANEXO 1.

LISTA DE ASESORES EXTERNOS PARTICIPANTES EN LOS EVENTOS DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2001-2010: "BASES PARA EL MUSEO NACIONAL DEL FUTURO"

Nota: Todos los eventos públicos estuvieron acompañados de sesiones internas, las cuales fueron realizadas por miembros del equipo de trabajo del Museo con los mismos asesores invitados como ponentes a estos eventos, con el fin de profundizar en el análisis de cada tema.

1.

Taller "Misión y visión en el Museo Nacional de Colombia"

27 de octubre de 1999

Casa del Parque de El Chicó, Bogotá

Asesor externo:

- Antanas Mockus Sivickas, filósofo y matemático

2. **Evento público (*)**

Simposio Internacional y IV Cátedra Anual de Historia Ernesto Restrepo Tirado:

"Museo, memoria y nación. Misión de los museos nacionales para los ciudadanos del futuro"

24, 25 y 26 de noviembre de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Coordinación académica:

María Emma Wills y Gonzalo Sánchez, Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales – IEPRI- de la Universidad Nacional de Colombia

Ponentes:

- Gustavo Bell Lemus, vicepresidente de la República de Colombia
- Heraclio Bonilla, profesor investigador del Departamento de Historia de la Universidad Nacional de Colombia
- Camilo Domínguez Ossa, investigador asociado del Departamento de Geografía de la Universidad Nacional de Colombia
- Beatriz González, curadora jefe del Departamento de Arte e Historia del Museo Nacional de Colombia
- Christian Gros, investigador asociado del Instituto de Altos Estudios de América Latina –IHEAL- en París (Francia)
- Francois Xavier Guerra, director del Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Mundo Ibérico de la Universidad de París I-Sorbona (Francia)
- Alan Knight, profesor asociado de historia de América Latina en The Latin American Center, Saint Antony's Collage, Universidad de Oxford (Inglaterra)
- Norbert Lechner, politólogo (Chile)
- Georges Lomné, investigador del Centro de Estudios Europeos de la Universidad de Marne La Vallée (Francia)
- Fabio López de la Roche, investigador asociado del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI- de la Universidad Nacional de Colombia
- Jesús Martín Barbero, filósofo y semiólogo (España)
- Frédéric Martínez, historiador (Francia)
- Marco Palacios, historiador vinculado al Centro de Estudios Históricos del Colegio de México
- Mary Roldán, profesora asociada de historia latinoamericana de la Universidad de Cornell, Nueva York
- Gonzalo Sánchez G., investigador asociado del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI- de la Universidad Nacional de Colombia
- Hermes Tovar Pinzón, profesor investigador del Departamento de Historia de la Universidad Nacional de Colombia
- María Emma Wills, investigadora asociada del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI- de la Universidad Nacional de Colombia

(*) La mesa de trabajo interna se realizó el día sábado 27 de noviembre, con asistencia del Ministro de Cultura, Juan Luis Mejía Arango, y la participación de los siguientes asesores externos:

- Alan Knight, profesor asociado de historia de América Latina en The Latin American Center, Saint Antony's Collage, Universidad de Oxford (Inglaterra)
- Fabio López de la Roche, investigador asociado del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI- de la Universidad Nacional de Colombia
- Frédéric Martínez, historiador (Francia)
- Adriana Maya, profesora asociada del Departamento de Historia de la Universidad de los Andes

- Marco Palacios, historiador vinculado al Centro de Estudios Históricos del Colegio de México
- Mary Roldán, profesora asociada de historia latinoamericana de la Universidad de Cornell, Nueva York
- Gonzalo Sánchez G., investigador asociado del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI– de la Universidad Nacional de Colombia
- Hermes Tovar Pinzón, profesor investigador del Departamento de Historia de la Universidad Nacional de Colombia
- María Emma Wills, investigadora asociada del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI– de la Universidad Nacional de Colombia

3. Evento público

Coloquio Nacional “La arqueología en el Museo”. Desarrollo y proyección de las colecciones de arqueología en el Museo Nacional

6 de mayo de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Clara Isabel Botero, directora del Museo del Oro
- Inés Cavellier de Ferrero, directora de la Fundación Erigaie.
- Cristobal Gnecco, profesor del Departamento de Antropología de la Universidad del Cauca
- Luis Gonzalo Jaramillo, profesor del Departamento de Antropología y Sociología de la Universidad de Caldas
- Carl Henrik Langebeak Rueda, director del Centro de Estudios Socioculturales –Ceso– del Departamento de Antropología de la Universidad de los Andes
- Eduardo Londoño, jefe de Divulgación y Servicios Educativos del Museo del Oro
- Carlos Eduardo López Castaño, director del Laboratorio de Arqueología del Centro de Investigaciones Sociales y Humanas –CISH– la Universidad de Antioquia
- Santiago Ortiz Aristizábal, curador de la Sección de Antropología del Museo Universitario de la Universidad de Antioquia.
- María Victoria Uribe Alarcón, directora general del Instituto Colombiano de Antropología e Historia -Icanh-

4. Evento público

Coloquio Nacional “La etnografía en el Museo”. Desarrollo y proyección de las colecciones de etnografía en el Museo Nacional

3 de junio de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Kaj Arhem, profesor invitado del Departamento de Antropología de la Universidad de los Andes
- Reinaldo Barbosa Estepa, investigador de la Universidad Nacional de Colombia (sede Arauca)
- Weilder Guerra Curvelo, fiscal del Cabildo Indígena Wayuu del Carriscal (Guajira)
- Francisco Gutiérrez Sanín, profesor asociado del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI– de la Universidad Nacional de Colombia
- Sol Montoya Bonilla, profesora del Departamento de Antropología de la Universidad de Antioquia
- Ana María Ochoa, investigadora asociada del Instituto Colombiano de Antropología e Historia -Icanh-
- Mauricio Pardo Rojas, asesor del Grupo de Antropología Social del Instituto Colombiano de Antropología e Historia -Icanh-
- Hugo Portela Guarín, profesor del Departamento de Antropología de la Universidad del Cauca
- Martha Zambrano, profesora del Departamento de Antropología de la Universidad Nacional de Colombia

5. Evento público

Coloquio Nacional “La historia en el Museo”. Desarrollo y proyección de las colecciones de historia en el Museo Nacional

22 de julio de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- José Antonio Amaya, profesor del Departamento de Historia de la Universidad Nacional de Colombia
- Margarita Garrido, directora del Departamento de Historia de la Universidad del Valle
- Fernán González González S.J., subdirector general de la Fundación Centro de Investigaciones y Educación Popular –Cinep–
- Carlos Eduardo Jaramillo, sociólogo e historiador
- Roberto Luis Jaramillo, profesor del Departamento de Historia de la Universidad Nacional (sede Medellín)

- Armando Martínez Garnica, decano de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Industrial de Santander
- Jorge Orlando Melo, director de la Biblioteca Luis Ángel Arango
- Álvaro Tirado Mejía, historiador

6. Evento público

Coloquio Nacional "El arte en el Museo". Desarrollo y proyección de las colecciones de arte en el Museo Nacional

19 de agosto de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Álvaro Barrios, curador del Museo de Arte Moderno de Barranquilla
- Adolfo Enrique Cifuentes Porras, asesor curatorial del Museo de Arte Moderno de Bucaramanga
- Miguel González, curador del Museo de Arte Moderno La Tertulia de Cali
- María Assunta Iovino M., coautora y directora del proyecto de internet bogotavisual.com
- Lucas Ospina Villalba, artista
- Ivonne Pinni, profesora titular de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de Colombia
- Juan Antonio Roda, artista
- Alberto Sierra, curador de la Galería La Oficina de Medellín

7. Evento público

Seminario "Conservación preventiva en los museos"

11 junio de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda y salas permanentes del Museo Nacional de Colombia

Organizadores:

Dirección de Patrimonio Nacional

Centro Nacional de Restauración

Museo Nacional de Colombia

Asociación de Amigos del Museo Nacional

Ponentes:

- Gael de Guichen, asistente del director general del Centro Internacional para la Preservación y Restauración del Patrimonio Cultural –ICCROM– (Roma)
- Susana Meden, directora del Programa CENEPA para la Conservación del Patrimonio en Papel de la Fundación Patrimonio Histórico Nacional de Buenos Aires, Argentina
- María del Pilar Muñoz, coordinadora del Centro Nacional de Restauración del Ministerio de Cultura
- Luis Souza, director del Centro de Conservación y Restauración de Bienes Culturales -Cecor- de la Escuela de Bellas Artes de la Universidad de Minas Gerais (Belo Horizonte, Brasil)
- Benoit de Tapol, coordinador de Conservación Preventiva del Museo Nacional de Arte de Cataluña (Barcelona, España)

8.

Mesa de trabajo de la División de Museografía

25 de junio de 1999

Sala de Juntas, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Efraín Riaño, museólogo del Museo del Oro
- José Ignacio Roca A.-M., jefe de la Sección de Artes Plásticas del Banco de la República
- María Claudia Romero, directora del Instituto de Investigaciones Estéticas de la Universidad Nacional de Colombia

9.

Mesa de trabajo "Exposiciones temporales y relaciones internacionales"

29 de octubre de 1999

Sala de Juntas, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Dalita Navarro, directora del Centro Venezolano de Cultura
- Isadora de Norden, asesora en gestión cultural
- María Cristina Pereira da Silva, secretaria cultural de la Embajada del Brasil
- María Clemencia Perry de Bohórquez, consejera cultural del Consejo Británico
- José Ignacio Roca A.-M., jefe de la sección de Artes Plásticas del Banco de la República
- Francisco Vásquez, jefe de la Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Cultura

10.

Mesa de trabajo "Mantenimiento y conservación de la sede"

2 de julio de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia.

Asesores externos:

- Juanita Barbosa, coordinadora del Área de Protección de la Dirección de Patrimonio Ministerio de Cultura
- Jaime Barrera Sierra, director de obra del Proyecto de Restauración Museo Nacional de Colombia
- Miguel Ángel Belza, subdirector técnico Departamento de Edificios del Banco de la República
- Margarita Castañeda, asesora de la Secretaría General del Ministerio de Cultura
- Rosario Rizzo, jefe de la División Administrativa del Ministerio de Cultura
- Álvaro Sierra Jones, director de la Fundación Ferrocarril de Antioquia..
- Francisco Vargas, director del Departamento de Edificios del Banco de la República

11. Evento público

Seminario "Nuevas Tendencias de educación en los museos. Desarrollo de servicios educativos y recursos tecnológicos para los visitantes"

5, 6 y 7 de abril de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Nina Jensen, directora del Programa de Educación en Museos del Bank Street College, Nueva York.
- Victoria Woollard, directora de la maestría en administración de museos y galerías y secretaria del Departamento de Políticas y Administración de Artes de la City University de Londres

12. Evento público

Coloquio Nacional "La educación en el Museo. Desarrollo y proyección de la misión educativa del Museo Nacional"

9 de septiembre de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Rafael Aubad L., director del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia
- Ligia Amparo Hernández, docente del Colegio Gabriel García Márquez, Arauquita, Arauca
- Mary Lucía Hurtado Martínez, asesora del Departamento Nacional de Planeación, Programa BID- Plan Pacífico
- Teresa León Pereira, coordinadora del Grupo de Investigación Pedagógica del Ministerio de Educación Nacional
- Antanas Mockus Sivickas, filósofo y matemático
- Jorge Múnera Garcés, asesor de la División de Educación del Instituto FES de Liderazgo
- Javier Sáenz Obregón, director de Desarrollo Social del Departamento Nacional de Planeación
- Bernardo Toro Arango, vicepresidente de Relaciones Exteriores de la Fundación Social

13.

Mesa de trabajo del Centro de Documentación

21 de mayo de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Mery Giraldo, asesora de Selección y Adquisición de Publicaciones de la Biblioteca Nacional de Colombia
- Hilda Dugand, jefe del Centro de Documentación del Ministerio del Medio Ambiente
- María Clara de García, coordinadora del Sistema Nacional de Información y Cultura –SINIC- del Ministerio de Cultura
- Luz Mariela Gracia, asesora de la Oficina de Sistemas del Ministerio de Cultura
- María Consuelo Gómez Moreno, bibliotecóloga especializada en manejo de material audiovisual de arte

14.

Mesa interna de trabajo del Área de Informática

22 de octubre de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Alfredo Amore, director organización y sistemas de la Universidad de la Sabana
- Olga Lucía Collazos, ingeniera del Programa Electrónica, Telecomunicaciones e Informática del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas – Colciencias-
- Sigrid Ignacia Falla, jefe de exposiciones del Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología Maloka
- José Fernando Galvis, decano de la Facultad de Ingeniería del Politécnico Gran Colombiano
- María Clara García, coordinadora del Sistema Nacional de Información y Cultura –SINIC- del Ministerio de Cultura
- Luz Mariela Gracia, asesora Oficina de Sistemas Ministerio de Cultura
- Claudia Jiménez, directora del Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de los Andes
- Olga Mariño, codirectora del Proyecto LIDIE y profesora asociada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes
- Ricardo Ocha, asistente de la Subgerencia de Informática del Banco de la República.
- Dolly Ovalle, directora de la Oficina de Sistemas Ministerio de Cultura

15.

Mesa interna de trabajo de la División de Comunicaciones

COMUNICACIÓN INTERNA

10 de septiembre de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Gonzalo Barragán, asesor de la Oficina de Prensa del Ministerio de Cultura
- Sandra Caicedo, coordinadora de divulgación del Banco de la República
- Augusto Calderón, docente de comunicación organizacional de la Universidad Sergio Arboleda y del Politécnico Gran Colombiano
- Claudia Duarte, jefe de Bienestar Social del Ministerio de Cultura
- Juan Pablo Parra, consultor en comunicación estratégica
- Maryluz Restrepo, coordinadora de la maestría en educación de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana
- Héctor Téllez, coordinador de prácticas e imagen de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Externado de Colombia

16.

Mesa de trabajo de la División de Comunicaciones

COMUNICACIÓN EXTERNA

3 de Noviembre de 1999

Sala de Juntas, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- María Orlanda Aristizábal, periodista de la Oficina de Prensa del Ministerio de Cultura
- Adriana Padilla, jefe de prensa Instituto Distrital de Cultura y Turismo

17.

Mesa de trabajo de la Oficina de Proyectos Editoriales

30 de julio de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Carmen Barvo, editora
- Orlando Beltrán, profesor de la Facultad de Diseño de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
- Martha Calderón, curadora e investigadora de arte
- Rodrigo de la Ossa, editor senior de literatura y ensayo del Grupo Editorial Norma
- Juan Luis Isaza Londoño, director del Centro de Investigaciones de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de los Andes
- William Ospina Buitrago, poeta y ensayista
- Alejandro Venegas Torres, gerente de Litografía Arco

18. Evento público

Simposio Internacional "Modelos de participación de Estado y el sector privado en la financiación de los museos"

27, 28 y 29 de septiembre de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Juan Guillermo Chica, director del Fondo Mixto de Cultura de Antioquia
- José Fernando Isaza, presidente ejecutivo de la Fundación Mazda para el Arte y la Ciencia
- Julio Ladmann, presidente la XXIV Bienal de Sao Paulo (1998)
- Jorge Orlando Melo, director Biblioteca Luis Ángel Arango
- Roberto Ortegón, director del Fondo Mixto de Cultura de Santa Fe de Bogotá
- Ramiro Osorio Fonseca, director del Estudio de Economía y cultura, Ministerio de Cultura- Convenio Andrés Bello
- Javier Sáenz Obregón, director de Desarrollo Social del Departamento Nacional de Planeación
- Juan Carlos Santacruz, director del Fondo Mixto de Cultura de Nariño
- Clara Savage, consultora en educación superior y financiación de la firma Savage & Associates
- Jean Michele Tobelem, experto en museos y patrimonio
- Cecilia María Vélez White, secretaria de educación de la Secretaría de Educación de Santa Fe de Bogotá
- Fernando Vicario, coordinador del Área Cultural del Convenio Andrés Bello

19.

Mesa de trabajo "Mercadeo de servicios"

8 de octubre de 1999

Sala de Juntas, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Carlos Díaz, consultor en mercadeo estratégico
- Pablo Navarro, director creativo de PANA producciones
- Fabio Plazas, gerente general de Consultas Sigma
- Felipe Scarpetta, gerente regional de mercadeo de Mobil de Colombia S.A.

20.

Mesa de trabajo de la Oficina de Eventos Especiales

13 de agosto de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Fernando Corredor Gaitán, consultor en relaciones públicas
- Silvia Lee, jefe del Área de Acción Regional de la Dirección de Fomento Ministerio de Cultura
- Juan Pablo Parra, consultor en comunicación estratégica
- Luisa Fernanda Serrano, asistente de Relaciones Públicas de la Corporación de Ferias y Exposiciones –Corferias- S.A.

21.

Mesa de trabajo del Área Jurídica

21 de mayo de 1999

Sala de Juntas, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Gonzalo Castellanos, asesor de la Secretaría General del Ministerio de Cultura
- Jimena Castilla, abogada independiente
- Guillermo Hernández, jefe de la Oficina Jurídica del Ministerio de Cultura
- Alejandro Manrique, asesor jurídico del Despacho del Ministro del Ministerio de Cultura
- Juan Enrique Medina Pabón, abogado independiente
- María Teresa Palacio Jaramillo, abogada independiente

22.

Mesa de trabajo "Seguridad y Vigilancia"

2 de julio de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Olga Lucía Bejarano, ingeniera de sistemas de Dincolvip
- Margarita Castañeda, asesora de la Secretaría General del Ministerio de Cultura
- Juan Pablo Gaviria, gerente general de Life Guard Security
- Jorge Alberto Gómez, jefe de Operaciones de Life Guard Security
- Francisco Herrera, director de Capacitación de Dincolvip
- Sergio Yesid Pardo, asistente de Life Guard Security
- Darío Pulido, asistente del Departamento de Operaciones Dincolvip
- Gonzalo Sánchez, Banco de la República
- Francisco Villalba, Dependencia de Subdirección Técnica de Protección y Seguridad del Banco de la República

23.

Mesa de trabajo "Recursos Humanos"

12 de noviembre de 1999

Sala de Juntas, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Claudia Duarte, coordinadora del Grupo de Bienestar y Capacitación del Ministerio de Cultura
- Sofía Montes, asesora de la Secretaría General del Ministerio de Cultura
- Laura Peláez, coordinadora del Grupo de Selección y Capacitación del Ministerio de Cultura
- Luz Marina Riveros, jefe de la División de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura

24.

Mesa de trabajo del Programa Red Nacional de Museos

6 de agosto de 1999

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Asesores externos:

- Carmen Barvo, editora
- Rafael de la Osa Díaz, subdirector del Centro de Informática y Sistemas Aplicados a la Cultura – Ceisic–
- Miguel Gandour P., consultor y economista de la Universidad de los Andes
- Eduardo Londoño Laverde, jefe de Divulgación y Servicios Educativos del Museo del Oro
- Roberto Lleras, subdirector técnico del Museo del Oro
- Jorge Márquez, asesor de sistemas del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina –Cerlalc–
- Amori Molina, asesora del Grupo de Conocimiento y Gestión de la Red de Organizaciones Culturales de la Infancia –Rocín– de la Dirección de Infancia y Juventud del Ministerio de Cultura
- Gloria Mercedes Vargas, profesora de la Carrera de Restauración de la Universidad Externado de Colombia
- Mariela Zuluaga, jefe Grupo de Conocimiento y Gestión de la Red de Organizaciones Culturales de la Infancia – Rocín– de la dirección de Infancia y Juventud del Ministerio de Cultura

25. Evento público

Foro "Museos en tiempos de conflicto. Un debate sobre el papel de los museos frente a la situación actual"

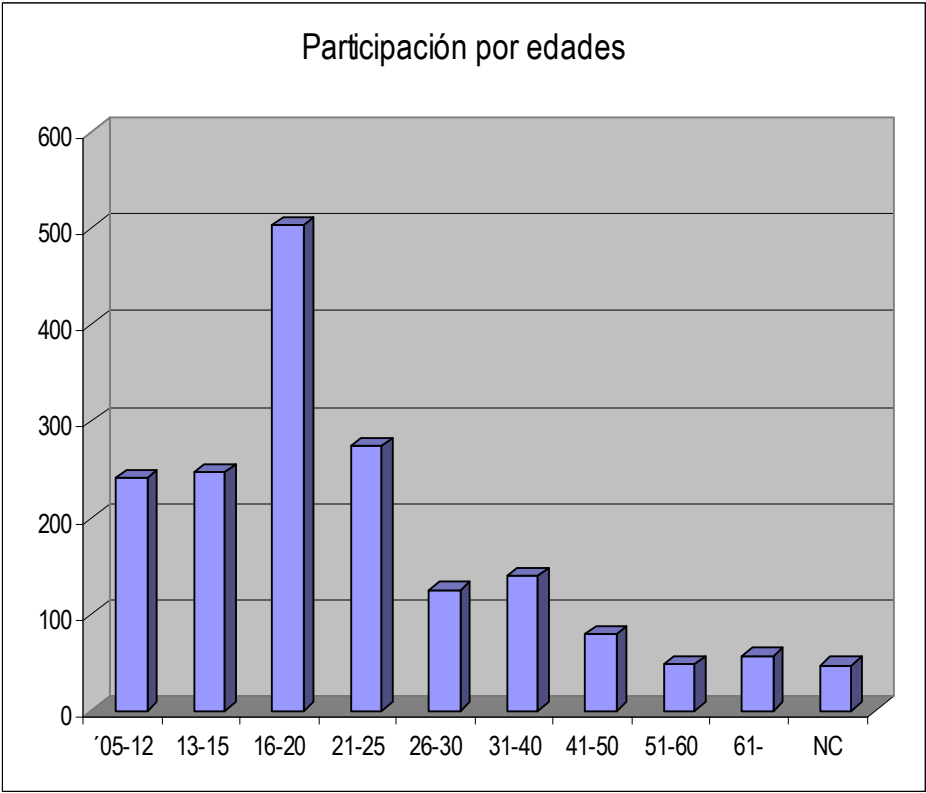
26 de octubre de 2000

Auditorio Teresa Cuervo Borda, Museo Nacional de Colombia

Ponentes:

- Daniel Castro Benítez, director de la Casa Museo Quinta de Bolívar
- Adriana Maya, profesora asociada del Departamento de Historia de la Universidad de los Andes
- Álvaro Medina, curador del Museo de Arte Moderno de Bogotá
- Jaime Borja, director del Departamento de Historia de la Universidad Javeriana
- Pilar Velilla, directora del Museo de Antioquia

ANEXO 2.
PARTICIPACIÓN POR GÉNERO Y EDADES EN LA CONSULTA NACIONAL
1999 – 2002
1.764 participantes



ANEXO 3.

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN NACIONAL DE CULTURA 2001-2010 A LAS CUALES CONTRIBUYE EL PLAN ESTRATÉGICO DEL MUSEO NACIONAL

I. CAMPO DE POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN**1. Promover la participación, desde las especificidades culturales, en el escenario de lo público.****Estrategias**

1. Formación para el ejercicio de la ciudadanía desde lo cultural: promoción de procesos de formación para la participación ciudadana desde la expresión cultural en ámbitos de decisión y construcción de lo público.

2. Democratizar los procesos de formulación de políticas culturales.**Estrategias**

1. Vinculación entre procesos de construcción participativa de políticas culturales y tomas de decisión: creación de mecanismos que garanticen la coherencia entre la planeación participativa y las instancias ejecutoras.

2. Evaluación y seguimiento de procesos de participación: monitoreo de iniciativas de construcción colectiva de participación ciudadana e investigación de su potencial para contribuir a la cohesión social.

3. Apropriación de los instrumentos de control ciudadano: ampliación de los mecanismos para el ejercicio del control ciudadano, la veeduría y el seguimiento de la ejecución de las políticas culturales.

4. Redes de servicios e instituciones culturales como espacios de participación: las redes de museos, bibliotecas, archivos y otros sistemas deben propiciar espacios participativos de construcción de políticas según principios de equidad y respeto por la diversidad.

5. Evaluación y reorganización del sector cultural: el sector cultural, y dentro de éste, el Sistema Nacional de Cultura —SNCu—, se redefine y adapta para democratizar los procesos de formulación de políticas culturales.

3. Situar lo cultural en un plano preponderante de los procesos de definición de planes de desarrollo, sectoriales y de otra índole que se concierten en las instancias nacionales e internacionales.**Estrategias**

1. Promoción de lo cultural en los espacios de participación sectorial: afirmación de lo cultural en las agendas de consejos de jóvenes, salud, educación, desarrollo rural, agricultura, juntas de patrimonio y otros espacios formales y no formales de participación.

3. Adopción concertada de posiciones nacionales en escenarios internacionales de política cultural: concertación intersectorial y alianza entre el Estado y la sociedad civil en aras de definir la posición de Colombia en escenarios internacionales que comprometen la vida cultural del país.

4. Gestión de una agenda intersectorial: fortalecimiento de la relación de la cultura con otros sectores y de su contribución a propósitos colectivos en lo económico y lo social.

Educación y cultura

1. Integración de un marco concertado de política de Estado entre lo educativo y lo cultural que construya sinergias y alianzas estratégicas capaces de servir al desarrollo humano y social.

2. Mejoramiento de la calidad y aumento de la cobertura de la educación artística y cultural formal, no formal e informal incluyente de diferentes perspectivas culturales en la formulación de los programas.

3. Estructuración conjunta entre educación y cultura de un programa diversificado y continuado de profesionalización de los agentes del sector cultural.

Comunicación y cultura

1. Integración de un marco concertado de política de Estado que vincule lo cultural y lo comunicativo en torno a la construcción plural de proyectos colectivos de futuro.

3. Complementar los aspectos de atención respecto a los medios masivos de comunicación en cuanto a contenidos y programaciones, en cuanto a los aspectos técnicos y sociales.

5. Reconocimiento del valor patrimonial de las creaciones mediáticas.

Educación, comunicación y cultura

Integración de la relación comunicación, educación y cultura en la creación de espacios de comunicación y medios de participación de la infancia y los jóvenes en procesos educativos que se dan dentro y fuera de las fronteras de la escuela y a partir del reconocimiento de sus especificidades culturales.

Medio ambiente y cultura

2. Conservación de ecosistemas: generación de alternativas a la concepción única y excluyente de parque: reservas comunitarias de la sociedad civil, territorios colectivos, resguardos, ecoparques, museos vivos, farmacias vivas y otras prácticas culturales de conservación.

3. Creación de mecanismos y normatividad para la protección del conocimiento tradicional y colectivo.

Cultura y economía

2. Fomento a las industrias culturales y vinculación de sus propósitos con las políticas económicas y sociales del Estado. Investigación sobre economía y cultura para formular políticas que sirvan a la creación de una oferta de bienes y servicios culturales democrática, plural y de calidad. Legislación especial frente a las industrias culturales fundamentada en los fenómenos externos positivos que generan (conocimiento, goce, memoria, mejoramiento de la calidad de vida).

4. Reconocer las propuestas de los movimientos sociales y otras que se expresan a través de escenarios no formales de participación en los procesos de construcción de políticas culturales.

Estrategias

1. *Concertación entre las políticas culturales del Estado y las que formulan los movimientos sociales y otros agentes no formales:* definición de criterios y mecanismos para la formulación de políticas públicas culturales que integren la contribución de los movimientos sociales y agentes no formales (redes, colectivos, movilizaciones).

2. *Mandatos ciudadanos como aporte para la formulación de políticas:* las voces de la ciudadanía que se expresan en mandatos, manifiestos, declaraciones deben ser recogidas críticamente por las políticas culturales de manera que éstas respondan a ellos y se renueven con la fuerza de sus propuestas.

II. CAMPO DE POLÍTICAS DE CREACIÓN Y MEMORIA

1. Garantizar el derecho a la creación en condiciones de libertad, equidad y dignidad.

Estrategias

8. *Crear sin barreras*: ampliación de las oportunidades de creación para los discapacitados y para la circulación de su producción en el espacio de lo público. Desarrollo de pedagogías alternativas que sirvan al desenvolvimiento de sus vocaciones artísticas. Adecuación de la infraestructura cultural para garantizar su adecuada movilización.

10. *Crear desde los márgenes*: los desplazados por la violencia son portadores de memorias y creadores de nuevos escenarios que reclaman estímulos que les permitan consolidarse y alternativas que contribuyan a su formación y a su incorporación en nuevos contextos culturales.

3. Propiciar procesos de formación que, a partir de los contextos y procesos de investigación, fomenten la creatividad y la apropiación creativa de las memorias.

Estrategias

5. *Educación de y para las sensibilidades*: ampliación de la capacidad de goce y disfrute individual y colectivo a través de la educación de la sensibilidad y la apreciación creativa.

4. Propender por la dignidad social y económica de los agentes del sector en los diversos campos de la creación, la producción, la investigación y la gestión cultural.

Estrategias

3. *Protección de los derechos laborales de los trabajadores de la cultura*: reglamentación concertada de la actividad profesional de los trabajadores del sector cultural.

5. Democratizar las oportunidades de disfrute y de goce creativo de las expresiones culturales.

Estrategias

1. *Accesibilidad a una oferta plural y de calidad*: fomento a procesos de circulación de productos y manifestaciones culturales diversos, desde y hacia las regiones, y a su accesibilidad por parte de grupos poblacionales en situación de marginamiento, vulnerabilidad y exclusión. Democratización de la lectura y el libro y de los medios de comunicación. Aumento de la cobertura de internet, de pantallas de cine y de televisores. Apoyo a iniciativas de formación de públicos, campañas de promoción de lectura, cineclubes, talleres para la apreciación crítica de los medios, giras de grupos, compañías y colectivos de artistas, ferias del libro y de la música.

2. *Generación de nuevas alternativas para el goce y el disfrute*: apoyo a medios de expresión y a espacios de encuentro alternos a los circuitos comerciales capaces de contribuir a la construcción de lo público, a la celebración colectiva, así como a la producción de nuevos sentidos.

8. Promover el uso creativo y la apropiación crítica de los lenguajes estético- y expresivos en lo artístico.

Estrategias

2. Diversidad de culturas, diversidad de estéticas: reconocer la diversidad de culturas del país y del mundo corresponde a valorar la existencia de diversos conceptos y formas expresivas, que llevan, por tanto, a admitir la relatividad de lo artístico sin menoscabar su valor.

3. Formación para crear. Creación y formación para disfrutar: es imprescindible fomentar en niños y jóvenes desde el ámbito escolar, la formación de su sensibilidad y capacidad perceptiva desde la exploración y la apreciación de lenguajes artísticos. Desde procesos no formales de educación y expresión, los adultos de diferentes contextos deben ampliar su manejo de códigos estéticos y asumirse como sujetos de creación y disfrute.

5. Reconocer lo propio y lo diverso en equidad: promoción de circuitos de obras y expresiones en torno a lo artístico, desde y hacia lo local, posibilita democratizar la creación y el disfrute, al promover que los individuos y grupos tengan la experiencia directa de la pluralidad de estéticas y puedan contrastar sus procesos creativos y proyectarlos sin otra condición que su libre expresión cualificada según las pautas de su propio contexto.

9. Fomentar la apropiación creativa de las memorias.

Estrategias

1. Documentación y accesibilidad de las memorias: fomento a iniciativas orientadas a documentar el contenido de las múltiples memorias de la Nación y a facilitar el acceso democrático y equitativo al conocimiento de las mismas.

2. Investigación y diseminación de las memorias: investigación sistemática de las memorias, vinculación de la investigación con los procesos educativos, comunicativos y culturales y estímulo a iniciativas de diseminación de las memorias para sustentar procesos de creación.

4. Fomento a las entidades de la memoria: apoyo a los centros de documentación, museos, bibliotecas, archivos, fototecas, fonotecas, cinematecas, videotecas como espacios de construcción de lo público. Formación de quienes tienen la responsabilidad de gestionar sus propósitos. Fortalecimiento de las redes que asocian a estas instituciones de la memoria y estímulo a su conectividad.

5. Patrimonio en la agenda pública: inclusión del patrimonio como eje fundamental del nuevo ordenamiento territorial y de los planes y proyectos de desarrollo sostenible. Valoración de las memorias en la redefinición de los límites y las fronteras.

Compromiso de las entidades territoriales con la promoción de nuevos usos sociales del patrimonio. Asociación de esfuerzos públicos y privados para la gestión de las memorias.

6. Protección de las memorias y los patrimonios en riesgo: diseño de mecanismos que protejan la fragilidad de las memorias de los efectos directos o colaterales del conflicto armado y del tráfico ilícito.

7. Preservación y conservación del patrimonio tangible e intangible: el patrimonio representa valores, memorias, luchas y gestas de los pueblos y debe tratarse y preservarse con dignidad y respeto. No puede ser objeto de comercialización indiscriminada ni estar sujeto a patrones de mercantilización que lo conviertan en apéndice de estrategias publicitarias o comerciales de empresas y productos, desvirtuando su valor cultural.

8. Instituciones nacionales dedicadas al patrimonio comprometidas con el pluralismo: generación de procesos de reflexión sobre lo nacional de cara a incluir las distintas memorias que confluyen en la Nación.

10. Recrear y proteger la pluralidad de las memorias.

Estrategias

1. *Protección de las cosmovisiones y conservación de los saberes ancestrales*: fortalecimiento del saber acumulado por los pueblos indígenas, las comunidades negras y las generaciones mayores, campesinas y urbanas. Apreciación de sus saberes como alternativa capaz de contribuir al desarrollo humano y a la polifonía cultural de la Nación.
2. *Estímulo a la investigación sobre procesos sociales, culturales, económicos y políticos*: puesta en marcha de proyectos continuados que permitan, de manera concertada, el conocimiento y la comprensión de cambios culturales vinculados con el origen, tratamiento y valoración de los patrimonios y memorias de la Nación.
4. *Protección de la memoria oral*: estímulo a iniciativas orientadas a conservar, diseminar y recrear la memoria oral a través de las lógicas que les son inherentes.
6. *Promoción de las memorias sonoras de la Nación*: apoyo al registro, la investigación y la diseminación de los sonidos de la Nación con sus múltiples facetas.
8. *Nuevas tecnologías al servicio de las memorias*: aprovechamiento de las nuevas tecnologías para el registro, la digitalización y la diseminación de las memorias.
11. *Protección de la memoria visual*: los registros fotográficos, filmicos, en video y otros soportes constituyen memorias que deben ser inventariadas, preservadas en archivos y puestas al servicio de la investigación y de otras formas de apropiación social del patrimonio.

III. CAMPO DE POLÍTICAS DE DIÁLOGO CULTURAL

1. Promover la expresión, socialización e interacción de las creaciones que favorecen la convivencia ciudadana y la protección del derecho a la vida

Estrategias

1. *Hacia una convivencia creativa*: formación y comunicación para la gestación de diálogos interculturales en función de la convivencia creativa.
2. *Conocerse para respetar la diferencia*: aproximación de realidades, códigos, lenguajes para la comprensión mutua de intereses y visiones culturales como procesos pedagógicos para el reconocimiento del otro.
3. *Fortalecer la vivencia de las culturas de la no violencia*: valoración y fortalecimiento de la capacidad de resistencia de las culturas de la no violencia como opciones a la resolución armada del conflicto.

2. Favorecer el reconocimiento y respeto de las cosmovisiones en la toma de decisiones públicas en el campo ambiental

Estrategias

2. *Saberes para proteger la diversidad de la vida*: intercambio de saberes en torno a los usos sostenibles del territorio y a sus recursos como garantía para su conservación.
3. *Protección colectiva de la diversidad del conocimiento*: construcción colectiva de normas y mecanismos de conservación y protección de saberes y conocimientos tradicionales.

3. Propiciar y garantizar en condiciones de equidad los medios y los escenarios para el diálogo en las culturas y entre las culturas en la construcción democrática de agendas públicas que respondan a los intereses de las colectividades

4. Promover el diálogo, el intercambio y la cooperación entre las culturas

Estrategias

5. Conectar las memorias: las memorias son los materiales que necesitamos para construir la Nación, pero es preciso que éstas tengan posibilidad de interactuar. La Agenda de Conectividad debe ser aprovechada para poner en diálogo museos con bibliotecas, centros de documentación con archivos, fonotecas con radios comunitarias de manera que puedan trazarse rutas comunes entre las distintas memorias orientadas a aportar al proyecto colectivo de Nación.

6. La puesta en escena de la diversidad para el diálogo intercultural: los museos y los encuentros, las muestras, las ferias y otros eventos ponen en permanente escena la diversidad. Es preciso que esta puesta en escena sea respetuosa con las identidades y a la vez aporte claves para la comprensión de la Nación multicultural.

7. De casas de cultura a casas para las culturas: las casas de cultura y en general, todas las instituciones culturales deben promover la creación y el diálogo entre las identidades. Deben ser escenario para la formación en el respeto por la diferencia y acoger con su oferta las demandas específicas de cada cultura. Las bibliotecas, como centros culturales, deben propiciar, tanto desde su oferta como desde sus programas de lectura, la posibilidad de que los lectores se enriquezcan con la diversidad cultural del país. Los museos deben desarrollar guiones inclusivos de lo diverso y proponer nuevos puntos de intersección entre memorias e historias.

5. Redimensionar lo nacional desde el multiculturalismo

Estrategias

3. Adecuación de las instituciones nacionales al carácter multicultural del país: las instituciones deben avanzar en el diseño de mecanismos capaces de resolver creativamente la contradicción de concepciones de mundo y de desarrollo que puede existir entre las múltiples culturas del país y crear alternativas que propicien su convivencia pacífica bajo el principio de reconocimiento de la diversidad. El Ministerio de Cultura y otras instituciones culturales nacionales deben adecuar sus procesos de formulación de políticas y tomas de decisión de manera que no sólo guarden correspondencia con el multiculturalismo de la Nación, sino que sirvan al encuentro y al intercambio creativo entre las culturas.

5. Educación intercultural: los sucesivos cambios en el mapa cultural del país deben ser punto de referencia fundamental de los procesos educativos de manera que sean incluyentes de la multiculturalidad y promuevan el respeto por la diversidad.

ANEXO 4.
DECLARACIÓN DE SENTIDO DEL MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA (PROCLAMA)

Museo con misión, Colombia con visión

Orgullos personales	Nosotros, orgullosos de nuestras familias y de nuestros amigos, de nuestras profesiones y de nuestros logros, de haber mantenido o retomado las riendas de nuestras propias vidas y de haber contribuido a la paz y al desarrollo del país;
Logros colectivos	orgullosos de la profesionalización del Museo Nacional de Colombia, de la continuidad, claridad y proyección de su dirección, de habernos embarcado en un proceso de cambio para lograr una institución digna de nuestro país que está contribuyendo al fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colombianos, pues ha sido lugar de encuentro de las culturas que conforman la Nación;
Visión de Colombia	vislumbramos una Colombia caracterizada por: • un nuevo contrato social con las diferencias básicas conciliadas y procedimientos democráticos para conciliar las demás, con un modelo de desarrollo participativo y un alto sentido de lo público, • derechos y necesidades mínimas asegurados, equidad y oportunidades y, por ende, sanada y reparada nuestra historia de injusticias, • honestidad, solidaridad y paz, • sólido sentido de pertenencia y autoestima, • líderes con credibilidad y responsabilidad, capaces de construir y respetar políticas de largo aliento, • ser disfrutable y disfrutada, y • exigir respeto hacia su medio ambiente.
Misión del Museo	Conscientes de ser apenas una parte de los constructores de esa Colombia, reconocemos que al Museo Nacional le corresponde la misión de irradiar conocimiento y placer, integrar en una narración multivocal y polifónica la historia de Colombia, celebrar la equidad y representar la diversidad, ser un espacio de encuentro de todos y para todos, responder a la globalización del mundo, integrar a las regiones en su trabajo, ser ejemplo de servicio público y hacer parte de un nuevo contrato social;
Compromiso de acción	nos comprometemos a realizar las siguientes acciones: • reordenar la institución con base en la coherencia y la acción planificada de manera participativa, • llenar los vacíos de las colecciones y del guión, identificados desde la visión, la misión y la investigación, mediante diversos mecanismos de consulta, cooperación y participación, • ampliar a las regiones los programas y acciones del Museo, • convocar más público y atenderlo cada vez mejor. Nos comprometemos también a atacar los problemas y no a las personas, y a ser responsables con lo que decimos y hacemos.

Bogotá, D.C., 27 de octubre de 1999

ANEXO 5.

EXTENSIÓN DE LA DECLARACIÓN DE SENTIDO DEL MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

El taller realizado el 2 de septiembre de 2002 por el equipo de apoyo para la implementación del Plan Estratégico con los miembros del Comité de Dirección del Museo, tuvo como principales objetivos validar la *Declaración de sentido del Museo*, presentar el marco global (políticas estatales y gubernamentales) y la estructura básica del Plan Estratégico 2001-2010, describir algunos aspectos esenciales para su implementación y definir el cronograma de reuniones de ajuste para la producción del documento definitivo.

Debido a su importancia, los resultados del primer ejercicio del taller se presentan a continuación, como extensión de la *Declaración de sentido del Museo* (Proclama) producida en octubre de 1999.

Estos resultados servirán de base para juzgar si el Plan Estratégico del Museo Nacional de Colombia 2001-2010 constituye una herramienta eficaz para evitar aquello que no queremos que el Museo llegue a ser en el futuro. Así mismo, podrán ser utilizados posteriormente como parámetros de contraste y evaluación frente a los logros alcanzados en el proceso de implementación del Plan.

Resultados

- I. Como ciudadanos colombianos, **no** queremos que el Museo Nacional de Colombia llegue a ser:
 - una institución elitista y excluyente en el campo social y cultural, que no responda a los intereses de los diversos públicos y que no respete las diferencias,
 - una institución estática, anquilosada, poco ágil y burocratizada,
 - que deje de ser depositaria del Patrimonio Cultural de la Nación,
 - que no dé cabida a nuevas interpretaciones de la historia y acontecimientos nacionales,
 - que niegue a los colombianos la posibilidad de crecer,
 - una institución de espaldas a la realidad nacional.

- II. Como funcionarios del Museo, **no** queremos que el Museo Nacional de Colombia llegue a ser:
 - una entidad con insuficientes recursos humanos y financieros, sin autonomía administrativa y financiera, que no genere recursos propios,
 - sin posibilidades de ampliación física,
 - que no esté comprometida con la visión y los objetivos de su Plan Estratégico,
 - que no sea efectiva en el manejo de sus recursos humanos y financieros para lograr proyectos y programas de mayor impacto y beneficio social,
 - una entidad llena de conflictos internos, con un equipo de trabajo desarticulado, sin mística ni liderazgo, donde no se respeta profesionalmente a quienes allí trabajan,
 - una entidad politizada, corrupta y sin transparencia en el manejo de sus recursos.

Bogotá, D.C., 2 de septiembre de 2002

ANEXO 6.

PUNTOS DEL *MANIFIESTO DEMOCRÁTICO* DEL PRESIDENTE ÁLVARO URIBE VÉLEZ A LOS CUALES CONTRIBUYE EL PLAN ESTRATÉGICO DEL MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

- El programa de gobierno ha sido construido en un proceso popular participativo. Se han realizado 30 talleres democráticos, que son ejercicios de **planeación estratégica con la modalidad de meta-plan, con el propósito de construir visión de País al año 2010** y evaluar las expectativas de cada región en relación con la próxima administración presidencial; más de 60 seminarios cortos con temas especializados; y, 600 conversatorios en el año 2000 y más de 1.000 en el año 2001.
- Las ideas de los otros candidatos que sean útiles para mi patria, las recogeré y aplicaré, si puedo ser Presidente de Colombia.
- Conserve este manifiesto. Si ganamos la Presidencia haga que lo cumplamos.

La Colombia que quiero.

1. Sueño con una Colombia con predominio de una clase media **democrática, tolerante, solidaria y respetuosa con el medio ambiente.**
2. Sueño con una Colombia en la que todos podamos vivir en paz, resolver nuestras diferencias **pacífica y creativamente**, gozar en familia de nuestras carreteras, paisajes y ríos. **Sentir con ilusión que nuestra Patria nos pertenece y que debemos cumplir seriamente nuestras obligaciones con ella.** Una Colombia con autoridad legítima y cero poder para los violentos.
3. Sueño con un País democrático en lo político y en lo económico. **Con oportunidades para todos.** Con un País de propietarios, con una revolución de impulso a la micro, pequeña y mediana empresa.
4. Sueño con un Estado al servicio del pueblo y no para provecho de la corrupción y la politiquería. Hoy el Estado es permisivo con la corrupción, gigante en politiquería y avaro con lo social.

Hacia un Estado Comunitario.

5. Nuestro Estado Comunitario dedicará sus recursos a erradicar la miseria, a **construir equidad social** y dar seguridad. **Habrà más participación ciudadana en la definición de las tareas públicas, en su ejecución y vigilancia. La participación ciudadana garantiza que los recursos lleguen a la gente** y no se enreden en la politiquería.
10. El municipio es al ciudadano lo que la familia es al ser humano. **El municipio es el primer encuentro del ciudadano con el Estado.** Defenderemos los municipios, pero se tendrán que ayudar con austeridad y buena administración. Municipios vecinos, que en lugar de tener cada uno su respectiva unidad de asistencia agrícola se puedan agrupar y disponer de una sola a través de un convenio con empresas solidarias de profesionales y tecnólogos. Debe haber personerías comunes para grupos de pequeños municipios o ser sustituidas por la Procuraduría Nacional. Explorar todas las posibilidades de asociación.
11. Los departamentos no cofinancian hoy a los municipios ni lideran sus proyectos. Alcaldes y concejales pasan viajando a las oficinas del gobierno central. Necesitamos recuperar la fortaleza del nivel intermedio de gobierno. La Constitución debe autorizar regiones autónomas que surjan de la fusión de departamentos con **mecanismos que mantengan su identidad cultural.** Que las regiones no sean simples entes territoriales con nuevos costos. Tres departamentos que se unan, de manera voluntaria y por iniciativa propia, podrán tener una sola gobernación, una sola asamblea. Ahorrarán, dispondrán de más recursos para lo social. La Nación debe desmontar las duplicidades y delegar más funciones y competencias en las regiones. Por ejemplo, Caminos Vecinales no debe existir en el nivel central.
12. Estudiaremos diferentes **modalidades de alianzas entre departamentos, que ahorren costos para dedicar más recursos a la inversión social.** Por ejemplo, que fusionen entidades operativas: departamentos vecinos podrían tener una sola Secretaría de Obras Públicas.
14. Una Contraloría Nacional pequeña y técnica, con auditorías externas, debe remplazar a las contralorías departamentales y municipales. **El ahorro se debe destinar a educación, salud y más inversión social.**

16. **La Nación ha seguido creciendo su burocracia a pesar de la descentralización. Hay que desmontarla porque de lo contrario se marchita la descentralización.**

17. **Necesitamos crear la cultura de buena administración de lo público. Las empresas estatales son las empresas privadas más importantes porque pertenecen a toda la comunidad. Es un delito de lesa comunidad hacer fiesta con lo estatal.** Para salvar al Seguro Social, al Sena, al Bienestar Familiar, al Sisben y la educación pública, cero politiquería. Cuando los politiqueros se sienten amenazados salen con el cuento de que las van a privatizar.

Lucha contra la corrupción.

24. El padre de familia que da mal ejemplo, esparce la autoridad sobre sus hijos en un desierto estéril. Para controlar a los violentos, **el Estado tiene que dar ejemplo**, derrotar la politiquería y la corrupción.

25. De una vez tenemos que derrotar la corrupción. Inicialmente propusimos ocho medidas y ya tenemos muchas más. Eliminar el beneficio de casa por cárcel para los corruptos. Que los corruptos no puedan regresar al Estado por nombramiento, elección o contrato. **Que todo contrato tenga veeduría comunitaria**, como ocurrió en mi época de Director de Aerocivil durante la construcción de los aeropuertos de Barranquilla y Medellín. **Audiencias públicas para la adjudicación de contratos**, como hice en Antioquia con las licitaciones. Publicidad y cruce de precios para las compras oficiales. Reforma a la licitación, para **que haya subasta pública entre proponentes que cumplan con los requisitos financieros y técnicos, y publicar el prepliego antes de su aprobación definitiva**. Que las regalías se contraten a través de entidades transparentes, sin ánimo de lucro. **Cátedra de Transparencia en escuelas, colegios y hogares. La carrera administrativa debe contar con concursos transparentes realizados por entidades imparciales. Eliminación de trámites innecesarios.**

Seguridad democrática.

40. **Enseñar negociación de conflictos.** Que sirva para evitar la violencia intra familiar. Que los cónyuges aprendan a discutir entre ellos con respeto, a corregir con cariño a sus hijos para que éstos, más tarde, en la escuela y el trabajo, sepan que todo conflicto se puede negociar pacíficamente.

Propongo siete herramientas para construir justicia social: revolución educativa, ampliación y mejoramiento de la seguridad social, impulso a la economía solidaria, manejo social del campo, manejo social de los servicios públicos, desarrollo de la pequeña empresa para que haya nuevos actores de la economía que eviten la concentración de la riqueza, y calidad de vida urbana, porque de lo contrario, aún con estudio, los ciudadanos no tendrán motivación para vivir en nuestro medio.

La Revolución Educativa.

46. El País necesita una Revolución Educativa que avance hacia la cobertura universal, la buena calidad y acceso democrático. **Una educación crítica, científica, ética, tolerante con la diversidad y comprometida con el medio ambiente.**

47. La Revolución Educativa incluye 5 temas esenciales: Cobertura. Propongo crear 1.500.000 cupos para educación básica. Fortaleceremos la educación pública, la comunitaria con más recursos estatales para los pobres, y sistemas atípicos como el de aprendizaje tutorial que impulsé en Antioquia. Cambiaremos el servicio militar obligatorio por el servicio docente obligatorio. Lo aplicaremos cuando tengamos 100.000 soldados profesionales. El universitario deberá ser profesor de primaria o secundaria durante un año sin reemplazar los maestros. Propongo crear 400.000 nuevos cupos universitarios en el próximo cuatrienio. Apoyo a la universidad pública sin politiquería, con fusiones como la creación de la Universidad Nacional del Caribe. Un crédito internacional para aumentar de \$100.000 mil millones a \$500.000 millones los préstamos anuales del Icetex. Que en la asignación cooperen las universidades y las fundaciones de microcrédito. Universidad a distancia con Internet. Calidad. **Capacitación de profesores con énfasis en matemáticas, ciencias básicas, español, inglés e historia.** Conectividad. Evaluación remedial y no sancionatoria profesores. Evaluación de alumnos. Homologaremos los textos escolares y diseñaremos un sistema que permita reutilizarlos a través de un mercado secundario para reducir costos. Pertinencia laboral. Vincular la universidad a la actividad productiva exigiéndole información pública y certificada sobre el éxito laboral o empresarial de sus egresados. Integraremos los correspondientes programas de pregrado a las incubadoras de empresas para estimular la creatividad empresarial de los estudiantes. Capacitación técnica. Preparemos 150.000 personas de sectores medios y populares en oficios productivos por año. Si en 10 años, 1.500.000 compatriotas aprenden un oficio productivo, habremos provocado una impresionante revolución social y de productividad. El Sena sin politiquería, eficiente, en

conurrencia con ONGs y armonía con la empresa privada. Masificar el programa Jóvenes en Acción. Todos los bachilleres deberán aprender un oficio productivo. **Investigación científica.** Recuperación gradual del presupuesto de investigación y ciencia. Promoveremos la **alianza del Estado, la comunidad académica, científica y empresarial, en acciones concretas** como los centros de desarrollo tecnológico. Para financiar la Revolución Educativa comprometeremos mínimo el 50% de las regalías; utilizaremos parte de los recursos provenientes de la lucha contra la corrupción, la politiquería y el derroche en las instituciones públicas. Mejor utilización educativa de los excedentes cooperativos y de los recursos de las cajas de compensación.

48. **Que los niños se contagien de ciencia, cultura y deporte.** Cuando un niño abraza un instrumento musical, jamás empuñará un fusil contra el prójimo.

50. **La cultura y el deporte son puentes para hacer tránsito de una sociedad de masa hacia una auténtica comunidad de pueblo con lazos de solidaridad, sentido de pertenencia y responsabilidad frente a lo colectivo y público. La cultura convierte al individuo en ciudadano con responsabilidades frente al conglomerado.**

51. **Seguridad social para los trabajadores de la cultura y oportunidades de profesionalización. Un país de lectores.** Hay 326 municipios sin biblioteca pública. Mantendremos la exención del libro. Apoyo a las microempresas de la cultura. El Plan Estratégico de Exportaciones debe apoyar el cine. Artesanías con valor colombiano. Impulso al cultivo de la caña flecha para sustituir droga. **La cultura para construir ciudadanía, alcanzar la paz y mejorar el ingreso. Con la Cátedra Transparencia, la enseñanza de negociación pacífica de conflictos y el énfasis en capacitación de los profesores en historia, vincularemos la educación con la cultura.** Gestionaremos recursos internacionales como lo ha logrado México para su plan de bibliotecas.

Servicios Públicos.

65. Manejo social de los servicios públicos. Las familias empobrecidas consumen creciente porción del ingreso en el pago de facturas de servicios públicos. Hay empresas quebradas, inversionistas que se quieren ir y falta mucho en cobertura y calidad. Los servicios públicos requieren capital público y privado, sin politiquería en las entidades estatales ni abusos en las particulares. Crearemos el programa de quejas y reclamos, sin nuevas burocracias, con participación de universidades. Mantendremos los subsidios. A fin de democratizar la propiedad propondremos mecanismos para que los usuarios sean socios; ya lanzamos una idea en Buenaventura que tendría como capital semilla los aportes de la Nación para recuperar y ampliar el sistema. No permitiremos que la tarifa de subsistencia, la que pagan los pobres de menores consumos, se eleve por encima de la inflación. **Debemos castigar el consumo suntuario,** la cultura de no pago de entidades y premiar el esfuerzo de los cumplidos. Me aplicaré personalmente a la solución de EMCALI. **Todos harán esfuerzos: los gobiernos nacional, departamental y municipal;** el sindicato; los acreedores; los usuarios.

Empleo y Vivienda.

74. **La calidad de vida urbana nos enseña a apreciar al vecino, a amar el parque y a tener una vida alegre.** Apoyaremos los bancos de tierra y zonas de reserva para **garantizar el espacio público ecológico y recreativo y evitar que la selva del cemento anule la ilusión de residir en nuestras ciudades.** Impulso a lotes con servicios y muy buena calidad urbanística.

Impuestos y Reforma Pensional.

91. En el diálogo directo con mis compatriotas he adquirido compromisos serios con cada región de la Patria. Desde Bogotá hasta el más humilde poblado. **Que Bogotá pueda tener más parques,** más pequeñas empresas, **más renovación urbana,** recursos para su red vial, Transmilenio por la séptima y la décima, por las franjas urbanas del Ferrocarril, de integración con Soacha. Examinaremos con las autoridades de la ciudad acuerdos en materia de peajes y sobre tasa a los combustibles.

Relaciones Internacionales.

95. Colombia no puede seguir expulsando a sus ciudadanos por negarles seguridad y oportunidades. **Haremos todos los esfuerzos para que los colombianos que viven en el extranjero sientan la solidaridad de su gobierno.**

Un gobierno serio, eficaz y honrado. No milagroso.

97. Ofrezco **un Gobierno serio, eficaz, honrado, no milagroso**. Temo a la demagogia y al populismo porque la frustración de las promesas electorales afecta la credibilidad democrática.

98. Me haré moler para cumplirle a Colombia. En mis manos no se defraudará la democracia. Insistiré en que **el País necesita líneas estratégicas de continuidad; una coalición de largo plazo que las ejecute** porque un Presidente en cuatro años no resuelve la totalidad de los complejos problemas nacionales. Pero avanzaremos. Por eso propongo un Gobierno de Unidad Nacional para rescatar la civilidad. He invitado al pueblo liberal, al cual pertenezco, que defiende el libre examen, la experimentación, la crítica y la solidaridad; a los conservadores, defensores del orden, necesario para todas las libertades sociales; a los independientes, con quienes compartimos el bello sueño de derrotar la politiquería y la corrupción; a **los reinsertados, las negritudes y los indígenas**, con quienes he tenido magníficas experiencias de ampliación de la inversión social y de **consolidación del pluralismo**.

99. **Construyamos una Nación con 100% de tolerancia a la diversidad, a la idea ajena**, pero con cero permisividad a la violencia, la corrupción y la politiquería. **Una Nación con conciencia ética** para que todos nos preocupemos de no hacer daño al prójimo con nuestro comportamiento.

100. Aspiro a ser Presidente sin vanidad de poder. La vida sabiamente la marchita con las dificultades y atentados. Miro a mis compatriotas hoy más con ojos de padre de familia que de político. Aspiro a ser Presidente para jugarme los años que Dios me depare en la tarea de ayudar a **entregar una Nación mejor a quienes vienen detrás**. No quiero morir con la vergüenza de no dar hasta la última lucha para que mi generación pueda tranquilamente esperar el juicio de la historia.