

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL

**Maestría Internacional en Administración y
Dirección de Empresas**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION
MUSEOS DE LA CIUDAD, EN QUITO**

Maestrante:

José Vicente Padilla Villacís

Tutor:

Ing. Juan Lascano, MBA

Quito, enero de 2012

Agradecimientos

A todos quienes hicieron posible este paso.

Dedicatoria

A mi familia

RESUMEN

La Fundación Museos de la Ciudad es una institución sin fines de lucro que busca el beneficio de la comunidad. Administra los museos de Quito, que se encuentran en permanente crecimiento en el ámbito museológico-educativo. Se procura el establecimiento de una estructura organizacional, administrativa y financiera acorde con las metas propuestas por el Municipio Metropolitano de Quito y puesta al día con los ejes de sus políticas públicas.

Ante las debilidades evidentes: planeación débil en el sistema cultural en general (especialmente a largo plazo), deficiencias en la planeación, entre otras, se buscaron sus causas: falta de concientización de los directivos sobre la función de la planeación, debido a su formación y concepción global de las prioridades, dificultad en previsión de acontecimientos futuros ante la variabilidad en las directrices externas, a las cuales está atado el desempeño institucional, al no existir referentes sólidos que las limiten, dando lugar a que se den acciones de corto plazo centradas en compromisos con entes superiores

En síntesis, las actitudes y situaciones existentes respecto a la actividad institucional, por causas internas (del personal y los procedimientos) y externas (de las directrices desde las entidades aportantes) ameritan definir un esquema director enmarcado dentro de los conceptos de la planeación estratégica.

ABSTRACT

The "Fundación Museos de la Ciudad" is a nonprofit institution that seeks to benefit the community. Manages museums of Quito, which are constantly growing in the field and educational museum. It seeks to establish an organizational structure, administrative and financial line with the goals proposed by the Metropolitan Municipality of Quito, and updated with the axes of their public policies.

Given the weaknesses evident: weak planning in the cultural system in general (especially long term), deficiencies in planning, among others, sought their causes: lack of awareness of managers on the role of planning, because of their training and overall design of the priorities, difficulty in forecasting future events to the variability in external guidelines, which is tied to institutional performance, the absence of solid concerning the limit, giving rise to give short-term actions focused on commitments to higher authorities

In short, attitudes and situations regarding institutional activity, caused by internal (staff and procedures) and external (from guidelines from the contributing entities) warrant defining a master plan framed within the concepts of strategic planning.

Comentario [p1]: JUSTIFICAR EL DOCUMENTO

INDICE

1.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1	FORMULACION DEL PROBLEMA	7
1.2.2	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	7
1.3	OBJETIVOS GENERALES	3
1,3,1	OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.4.	JUSTIFICACION	3
1.5	MARCO DE REFERENCIA.	3
1.5.1	INTRODUCCIÓN	3
1.5.2	FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.5.3	PLANIFICACIÓN	5
1.5.4	CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN.	5
1.5.5	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN	5
1.5.6	NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN	5
1.5.7	.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	6
1.5.8	ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	6
1.5.9	¿PARA QUÉ SIRVE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?	7
1.5.10	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.5.11	PLANIFICACIÓN OPERATIVA.	8
1.5.12	PROGRAMACIÓN	9
1.5.13	MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	9
1.6	HIPOTESIS	10
1.7	METODOS DE INVESTIGACION	10
1.8	MARCO TEORICO ESPECIFICO	11
1.8.1	LA PLANEACION ESTRATEGICA	11
1.8.2	EL CONTEXTO CULTURAL: El Concepto de Museos Comunitarios	15
1.8.3	EL CONTEXTO SOCIAL: ESTUDIO DE PÚBLICOS	33
	CAPITULO 2: INVESTIGACION	41
2.1.1	ANALISIS DE MACRO ENTORNO: FACTORES ECONOMICOS,	41
2.1.2	FACTORES POLITICOS	41
2.1.3	FACTORES SOCIALES	45
2.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	46
2.2	ANALISIS DE MICROENTORNO: CATEGORIAS DEL PCI (PERFIL COMPETITIVO INTERNO)	47
2.3	LO DEOLOGICO	50
2.4	LO FINANCIERO:	52
2.5	LO COMPETITIVO	53
2.6	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	53
	CAPITULO 3: PROPUESTA	56
3.1	INTRODUCCIÓN	56
3.2	ANALISIS FODA	57
3.3	SINTESIS DE ESTRATEGIAS	60
3.4	DELIMITACIÓN	61
3.5	PROPUESTA ESPECIFICA	61

3.5.1	Introducción	62
3.5.2	Estructuración de la Planificación	62
3.5.3	Metodología para la construcción de la propuesta	64
3.5.4	Resultados: direccionamientos estratégicos	66
3.5.5	Detalle de objetivos	74
3.5.6.-	Políticas Institucionales	79
3.5.7	Mapas de la estrategia	89
CAPITULO 4: MONITOREO Y EVALUACION DE INDICADORES		92
4.1	Determinación de indicadores	92
4.2	Procedimientos de monitoreo y evaluación	96
4.3	Indicadores de ejecución	97
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		99
5.1	Conclusiones.	99
5.2	Recomendaciones	100
	BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS:		103

INDICE DE CUADROS

NÚMERO	TITULO	PAGINA
--------	--------	--------

1	Universo	40
2	Inflación	42
3	grupo de edad y sexo	46
4	en los museos	48
5	modelo educativo	50
6	instancias validación	51
7	Reglamentos	52
8	matriz Foda	57
9	síntesis de estrategias	60
10	objetivos	71
11	políticas	79
12	mapa organización	89
13	mapa proyecto	90
14	mapa función	91
15	cadena de valor	91
16	cuadro control con indicadores	92
17	scorecard	96
18	indicadores de ejecución	97

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

El objeto sobre el que se desarrollará este trabajo es la Fundación Museos de la Ciudad, por ser la institución a la cual presto mis servicios, y con el afán de que este ejercicio académico tenga una aplicación práctica en una institución sin fines de lucro que busca el beneficio de la comunidad.

Antecedentes institucionales: En julio de 1998, por gestión municipal, fue inaugurado el Museo de la Ciudad, en el rehabilitado edificio del antiguo Hospital San Juan de Dios. Las premisas fueron que este proyecto museológico cuente con la mejor infraestructura arquitectónica, disponga de objetivos y líneas de acción trascendentes y se defina una estructura organizacional efectiva y sólida.

El Museo de la Ciudad quería constituirse en un lugar de hospitalidad y encuentro de la ciudadanía, dedicado a la historia, a la cultura y al patrimonio; ser un museo vivo, sintonizado con la dinámica de la sociedad quiteña; ofrecer abordajes históricos y culturales sustentados en investigaciones serias y con una propuesta educativa participativa para la generación de experiencias significativas y con una museografía ideal para diversos públicos en cada exposición temporal y permanente.

La experiencia y especialización del Museo de la Ciudad, dependiente en sus comienzos de la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico, luego Innovar.uio, derivó en la necesidad de contar con una estructura jurídica, administrativa y financiera con un mayor nivel de autonomía.

Este proceso de crecimiento institucional dio origen a la Fundación Museos de la Ciudad, que se creó en el año 2006. Bajo la figura de la Fundación se integraron los proyectos Yaku – Parque Museo del Agua y el Museo Interactivo de Ciencia – MIC, y recientemente el Centro de Arte Contemporáneo, por encargo del Municipio Metropolitano.

En la actualidad, los mencionados museos se encuentran en permanente crecimiento en el ámbito museológico-educativo. En cada uno de ellos se procura el establecimiento de una estructura organizacional, administrativa y financiera acorde con las metas propuestas por el Municipio Metropolitano de Quito y puesta al día con los ejes de sus políticas públicas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder definir con cierta precisión el problema, se lo ha esquematizado de la siguiente manera:

- planeación débil en el sistema cultural en general (especialmente a largo plazo)
- deficiencias en la planeación de corto y mediano plazo: cumplimiento parcial de metas
- toma de decisiones sobre la marcha, sin previo análisis de variables internas y externas
- confusa organización funcional

A los síntomas antes descritos, corresponden causas internas y externas:

- Falta de concientización de personal directivo sobre función de planeación, debido a su formación y concepción global de las prioridades.
- No hay ambiente de previsión respecto a acontecimientos
- Hay dificultad en previsión de acontecimientos futuros ante la variabilidad en las directrices externas, a las cuales está atado el desempeño institucional, al no existir referentes sólidos que las limiten.
- No se ha conformado el área institucional interna para planeación, aunque hay personal preparado para coordinar la acción de consultores externos
- Se hacen acciones de corto plazo centradas en compromisos con entes superiores

En síntesis, las actitudes y situaciones existentes respecto a la actividad institucional, por causas internas (del personal y los procedimientos) y externas (de las directrices desde las entidades aportantes) ameritan definir un esquema director enmarcado dentro de los conceptos de la planeación estratégica.

1.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La falta de un plan estratégico de corto y largo plazo en la Fundación Museos de la Ciudad ha dado lugar a que no se cumpla adecuadamente con los objetivos propuestos en función de los lineamientos trazados desde sus estatutos, y de los recursos proporcionados por los entes aportantes en los presupuestos anuales.

1.2.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué incidencia tiene la planeación a corto plazo que caracteriza a la institución?

- ¿Cuáles son los factores del entorno que la institución toma en cuenta para su proceso de planeación?
Cómo incide en el proceso de decisiones la ausencia de sistemas apropiados de información?
De qué modo la planeación estratégica puede ser alternativa a los problemas de la institución?

1.3 OBJETIVOS GENERALES

Diseño e Implementación del Plan estratégico de la Fundación Museos de la Ciudad

1.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el direccionamiento estratégico de la Fundación Museos de la Ciudad: políticas y lineamientos
- Determinar la propuesta estratégica del proyecto: misión, visión, valores, objetivos
- Definir los lineamientos que orientarán la planificación operativa, proponer estrategias e instrumentos que permitan adoptar un sistema de gestión eficiente, e implantarlo en la institución

1.4 JUSTIFICACION :

Desde su creación en el año 2006, la institución no ha podido lograr resultados consistentes en la eficiencia de la utilización de recursos económicos, ante la exigencia de responder a disposiciones a corto plazo emanadas desde las autoridades municipales de turno. En el desarrollo se presentará un diagnóstico detallado.

Es necesario hacer la planeación estratégica como un medio que genere una cultura de ejecución de proyectos orientada a cumplir objetivos trascendentes para la comunidad, de largo plazo, y que permitan posicionar a la institución dentro del contexto cultural local.

Esencialmente, la necesidad de iniciar una discusión teórico metodológica que permita conciliar los aspectos museológicos y museográficos, condicionados por la pedagogía y la estética, con los aspectos administrativos vinculados a responsabilidad social y la inexistencia de antecedentes específicos, tratándose de un sector no rentable y que tampoco ha sido debidamente valorado por las instancias públicas

1.5 MARCO DE REFERENCIA.

1.5.1 INTRODUCCION

“Con el nuevo liberalismo europeo a fines del siglo XVIII y principios del XIX aparecieron propuestas orientadas a una reforma y mejoramientos sociales y que se materializaron en obras como “Un Plan Educativo” y “La Reforma de la Enseñanza”. Uno de los mejores exponentes de esta época fue Diderot con su Pland Université pour le Gouvernement de Rumie” preparado por encargo de Catalina II; otro fue Rousseau con su plan para proveer educación a todo ciudadano”¹.

Taylor y Fayol, fueron los clásicos de la administración que introdujeron la categoría de la planeación en la literatura científica. A fines de los años setenta algunos autores se preocupan por los aspectos dinámicos y estratégicos como: Alcides Aranda, Planificación Estratégica Educativa, Eugenio Yáñez. Proceso de Decisiones Estratégicas. Steiner G. Estructura del Proceso de Planificación Comercial. 1998, Leonard D. Goodstein, (1997) Planificación Estratégica, Michael Porter, (1980) Análisis Competitivo, Kotler Philip (1991) Cómo crear e implementar un Plan de Marketing.

“La clara relación causa-efecto entre objetivos del cliente y procesos internos permiten identificar las nuevas competencias concretas que deben ser alcanzadas por quienes tienen a cargo esos procesos, y cuál debe ser el aprendizaje, crecimiento y la innovación, para así poder dirigir y gestionar las estrategias, y luego actualizar, y formular cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos”. Tomando en cuenta el pensamiento de los padres de la planificación estratégica y de J. Dewey sobre el pragmatismo, podemos decir que una institución sin planificación estratégica y actores sin conocimiento en gestión administrativa no caminan hacia el éxito.

1.5.2. FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los ideólogos de la planificación y el planeamiento estratégico situacional en sus obras, tratan como un cuerpo teórico-metodológico-práctico que se contrapone al planeamiento y tiene como fin último, el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas.

El Plan Estratégico Situacional supone por un lado la explicación de la situación desde la perspectiva de los actores y, por el otro, un juego estratégico donde se incluye la diversidad, se apuesta al trabajo colectivo, y se consideran objetivos contradictorios desde donde pueda emerger un interés común en la resolución de un problema determinado que afecta, de diferentes formas, a la comunidad en su conjunto. En nuestro caso, lo aplicaremos como el marco para el cambio en la esfera de que se contrapone al planeamiento normativo y tiene como fin último el cambio en las esferas

sociales, políticas y económicas. No intenta establecer normas sino un proceso de discusión y análisis de los problemas que viven en una comunidad determinada, El plan estratégico se convierte de este modo en el punto espacio-temporal, equidistante de ambas direcciones, a partir del cual se inicia un proceso de planeamiento y el cambio que se espera alcanzar.

1.5.3. PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: **¿qué se debe hacer?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿con qué?**. Es el proceso que determina a donde ir y como establecer los requisitos necesarios para llegar a esos objetivos valederos, de la manera más eficiente y eficaz posible. La planificación es importante para quienes administran el talento humano de una institución, el contar con un instrumento técnico y efectivo que permitirá a los directivos organizar, dirigir y controlar. Para su aplicación las instituciones deben contar con planes que den dirección y propósito.

1.5.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN.

“La planificación debe ser bien organizada, sistematizada y participativa, lo que implica que no se puede separar de la acción. Por lo tanto la planificación es una forma de organización para la acción, éste es el punto crucial que diferencia la planificación tradicional de la planificación estratégica. La planificación y la administración implican un esfuerzo participativo.”²

1.5.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN

En la elaboración del plan deben considerarse algunos principios básicos como los siguientes:

Factibilidad. Los objetivos y actividades deben planificarse en el marco de la realidad.

Sencillez. Términos comprensibles, con el propósito de facilitar su ejecución.

Integralidad. Debe tomar en cuenta el entorno y la realidad.

Continuidad. Las fases del proceso de planificación se darán en forma secuencial.

Flexibilidad. Debe permitir reajustes de conformidad con los logros obtenidos.

1.5.6 NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

Lo que diferencia un nivel de planificación de otro es la distancia en el futuro que intenta mirar cada uno. La planificación estratégica es la más futurista. Trabaja con la visión y elaboración de estrategias para realizarla dentro de un marco de tres a diez años.

Sin embargo, para apreciar la planificación estratégica, hay que tener ciertos conocimientos de los otros niveles de planificación y de su relación entre sí. Los siguientes son algunos niveles de la planificación.

- Planificación estratégica
- Planificación operativa
- Programación
- Diseño de proyectos

1.5.7 . PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

“Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro”

(Rahim, A. (1983). organización conflictos Rahim inventariados, profesional manual. Consultoría EE.UU. Psicólogos de prensa, ctado por Andrés Núñez).

. Podremos decir que es el proceso mediante el cual una institución o una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización educativa, y para ejecutarla necesitamos de 5 a 10 años.

1.5.8 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Para desarrollar una planificación estratégica educativa es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Tales ingredientes sustanciales son:

Evaluación del entorno: Para sistematizar y objetivizar el análisis se opta por el denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones percibidas por el autor, lo que permite llegar a un diagnóstico que parte metodológicamente del análisis institucional.

Visión: Es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución

Misión: La misión de una institución se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema, y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia.

Objetivos: El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

Estrategias y Acciones: La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos.

Organización y Sistemas de Control: El trabajo en equipo es la mejor garantía de articulación entre niveles e integración interdisciplinario, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

1.5.9 ¿PARA QUÉ SIRVE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La planificación estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una institución u organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo.

Gracias a la planificación, se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir, y así hacer cambios que mejorarán los resultados de las instituciones. Estas condiciones se enmarcan en la visión y misión de la institución. A partir de estas, se definen los objetivos por lograr.

1.5.10 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Democrática.- La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

Integral.- La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible.- La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa.- Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

Sistémica.- Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

Prospectiva.- Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

Evaluativa.- La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Liderada.- Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

CONDICIONES INDISPENSABLES

Liderazgo.- “Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos.” Es decir ejerce influencia, control sobre las personas

Participación de los actores sociales del sector.- “Deben estar socializados los beneficios que se obtendrán mediante la planificación estratégica, para el cual debemos motivarlos a fin de que exista la participación integral de todos los sectores, con la conducción de líderes que conozcan sobre el tema” (Keller, RT (1986). Los predictores de la actuación de grupos de proyectos en I + D las organizaciones. Academia de Diario de Gestión, 29, 715-726. citado por A. Núñez)

Negociación y Consenso.- “Para llegar a definir una sola misión, visión, objetivos, fines, propósitos y metas de futuro de una institución, es necesario llegar a mutuo acuerdo entre todos, para ello es necesario tomar estrategias de interés y beneficio común entre las partes” (.Rahim, A. (1986). Manejo de conflictos en las organizaciones. Nueva York, Praeger, citado por A. Núñez)

Metodología Organizacional.- “Para la elaboración es necesario aplicar algunas técnicas y métodos mediante el desarrollo de talleres comunitarios. Por ninguna causa se debe excluir a los actores sociales de los sectores involucrados, permitiendo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una comunidad, instituciones o empresas” (.Rahim, A. (1986). Manejo de conflictos en las organizaciones. Nueva York, Praeger, citado por A. Núñez)

1.5.11 . PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

La planificación operativa se realiza cada año y está orientada a la eficiencia. El nivel operacional, se ocupa primordialmente de lograr sus objetivos con uso óptimo de los recursos.

Al elaborarla se debe incluir los presupuestos específicos para las diferentes áreas de ejecución. Aprobado el plan y los presupuestos, los equipos encargados de las diferentes áreas de ejecución tienen libertad de acción.

Por lo tanto podemos concluir que la eficacia y eficiencia son importantes en la planificación y ejecución de acciones, tendientes a modificar las realidades contextuales.

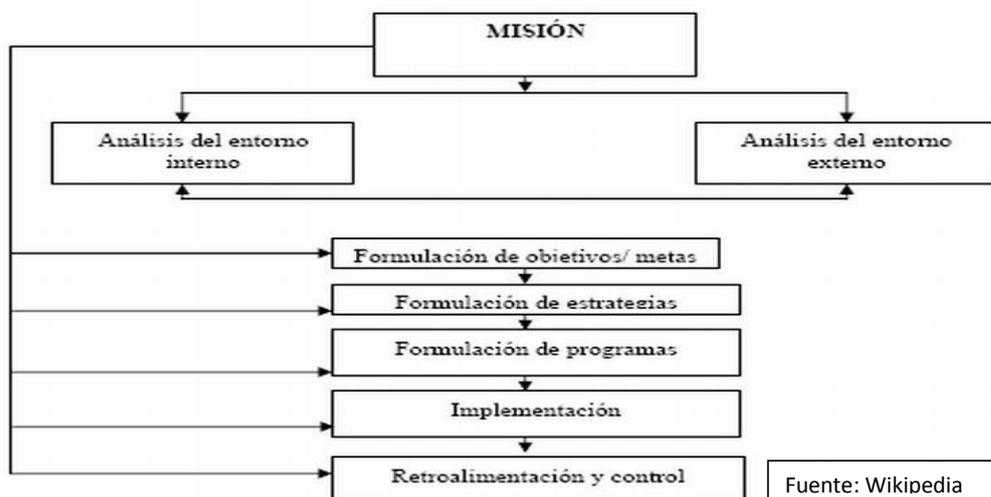
1.5.12 PROGRAMACIÓN

La programación, orienta su campo de acción basándose en el Plan Operativo y se fundamenta en la Planificación Estratégica.

En la programación se debe detallar las actividades, el tiempo de ejecución, los responsables los recursos que se utilizan, de manera específica, y responsable a la siguiente interrogante: ¿Qué va a realizar? ¿Quién lo va a realizar? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos?.

La programación, es diseñada y realizada, practicando la consulta a los integrantes del equipo de trabajo designado; acorde a los lineamientos y presupuestos establecidos en la Planificación Operativa.

1.5.13. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.



Hay modelos de varios autores como Leonard d. Goodstein, Alcides Aranda, Eugenio Yáñez, Esteiner g. y Philip. Kotler . Se lo referencia para la adopción de un esquema propio apuntadas al cumplimiento de la matriz de objetivos de la tesis.

Este modelo (Kotler) permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la institución. Para en base a estos resultados formular micro-proyectos que permitan resolver la problemática . (KOTLER, Philip, Dirección de Marketing. Pág. 76)

1.6 HIPOTESIS

El contar con planeación estratégica permitirá a la Fundación Museos de la Ciudad tener ventaja competitiva respecto a las demandas de la comunidad es una institución que puede definir sistemáticamente su razón de ser (qué somos) y sus intenciones (a dónde vamos) dentro del contexto de la planeación estratégica, la cual le permitirá definir el cómo incorporar procesos en los servicios prestados a dicha comunidad.

1.7 METODOS DE INVESTIGACION

Las características del tema, cuyo objetivo (que nunca debe perderse de vista) es el de llegar a la aplicación de la planeación estratégica a una organización real, estimo que debe centrarse esencialmente en tres ámbitos, hacia los cuales deberá dirigirse una metodología específica a aplicarse:

1. Los métodos explicativos que ayudarán en esta investigación, buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. "Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico". Responderemos a a preguntas tales como: ¿quiénes son los usuarios o visitantes más frecuentes de los museos?; de ahí, sobresalen más cuestiones que llevan a una mejor explicación como por ejemplo: ¿a qué se debe su visita?, ¿qué variables mediatizan los efectos y de que modo?, ¿por qué prefieren dichos usuarios acceder al museo respecto a otros lugares?

2. Los métodos descriptivos describen situaciones o eventos, y buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Nos permitirán llevar a cabo una encuesta para auscultar el sentir y la opinión del público sobre los museos. El estudio nos indicará - entre otros aspectos - cuantas personas asisten, sus edades, si son hombre o mujeres.
3. El método exploratorio, que se utiliza para recoger, organizar, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones, implica el examen de un tema poco estudiado, del cual se tienen dudas o no ha sido explorado antes. Tal es el caso del análisis administrativo de la labor museal, que ha sido ampliamente tratada como tal desde el enfoque educativo, pero muy poco desde los aspectos operacionales y que impliquen uso de recursos y rendición de cuentas.

1.8 MARCO TEORICO ESPECIFICO

1.8.1 LA PLANEACION ESTRATEGICA

La Planificación es la función primordial de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. Incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

Objetivos : La planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para qué organizar, nadie para dirigir y nada que controlar.

Los objetivos le dan un sentido a la administración, una dirección u orientación a los esfuerzos aplicados. Estos objetivos, bien definidos, conocidos y planteados de un modo práctico, tienen fuerza motivadora en sí y por ellos mismos. Por eso se dice que la sola formulación de un objetivo claro implica obtener ya la mitad de su cumplimiento. En muchos casos, si bien existen objetivos, estos se formulan de un modo vago o ambiguo, sin determinar una meta precisa.

. La fijación de objetivos no es un privilegio ni una obligación exclusiva de los niveles directivos de una organización, sino lo es de todos y cada uno de los que actúan en ella. Es posible distinguir entre objetivos de la empresa, de los administradores y de

los individuos. Lo importante es que tengan una orientación común. En general, son preferibles los Objetivos Cuantificados

La armonización de los objetivos sugiere una cierta jerarquía entre ellos, así hay objetivos principales y secundarios; primero se definen los objetivos generales o principales, y luego estos se van extendiendo hacia abajo, en un proceso que algunos denominan de derrame de Objetivos.

Planear, consiste en seleccionar y relacionar los hechos, formular y emplear supuestos respecto al futuro, efectuando una predicción de actividades necesarias para alcanzar los objetivos o resultados esperados.

La planificación eficaz se basa en hechos, datos e informaciones reales y estimadas, pero no en emociones o deseos.

La labor de planeamientos es permanente. Todos los planes son flexibles, sujetos a revisión y modificación, a medida que la realidad va cambiando.

La Planificación es económica, al concentrar las acciones en un sentido definido. Con ella se evitan o aminoran riesgos innecesarios. También permite el control de la empresa. Facilita además la coordinación de sus distintas funciones.

Principios: Para que la planificación sea efectiva, de acuerdo a los mismos conceptos anteriores, es preciso tener en consideración los siguientes principios:

1. Flexibilidad: Si el plan es estático y no se adapta a los cambios, la planificación se rigidiza, pierde validez y se hace inoperante. La inflexibilidad de los planes atenta con su efectividad

2. Compromiso: los planes deben ser motivadores para lograr el compromiso de todos los que intervienen en el proceso y así favorecer su cumplimiento.

3. Contribución: Los planes deben estar debidamente integrados y encaminados hacia un propósito central. La planificación falla por sus propios errores, por un exceso de planificación y/o por una incertidumbre incontrolable del entorno.

Limitaciones: Aún cuando el planeamiento es esencial para conseguir eficiencia en la acción posterior, tiene dificultades y limitaciones que es útil conocer y considerar.

Una de las críticas que corrientemente se hace a la planificación, es su poca exactitud en relación con los resultados obtenidos. Sin embargo, la mayor o menor exactitud del plan dependerá de los datos considerados para formularlo. En la medida que éstos sean reales o bien estimados, mejor será el resultado logrado.

Cuando se planifica no se pretende adivinar el futuro; el proceso en sí contempla ciertos márgenes de error. Lo que realmente interesa es que dichos márgenes se reduzcan a niveles tolerables y las diferencias que surjan no sean significativas.

La importancia de la planificación, reside en la predicción de las variables pertinentes para alcanzarlo.

Otra crítica que se formula a la planificación, la constituye las dificultades propias que plantea la actividad de planificar, esto es efectivo, sobre todo cuando no se dispone de antecedentes estadísticos en que basar el plan

Hay quienes dicen que la planificación retarda la acción. Esto es un error, no hay tiempo mejor invertido que el que se emplea en pensar lo que se hará, y como se hará. La iniciativa no debe constituir un continuo salirse del libreto, sino más bien en enriquecer el propio libreto, a través de planes innovadores y audaces, pero no irreflexivos.

Tipología de los Planes: Existen muchas clases de planes. Las principales variables de clasificación son la amplitud del plan, su especificidad, el plazo que abarca y el nivel de la empresa a la que se formula.

1. Metas u Objetivos: un objetivo es un tipo básico de plan. Los objetivos o metas determinan un punto o nivel que se espera alcanzar dentro del periodo. Las metas u objetivos por lo común abarcan periodos no demasiado breves, y así se habla de planes de largo o mediano plazo, significando con ello lapsos superiores a un año. Los planes de largo plazo generalmente se refieren a periodos de tres a cinco años y más, mientras que los planes intermedios varían entre uno a tres años.

2. Presupuesto: los presupuestos dicen relación con aspectos financieros de gastos e ingresos. Son metas o programas expresados en término de dinero. Los presupuestos pueden abarcar periodos cortos y largos, según se trate de programas o metas. Los presupuestos de operación resultan más útiles para plazos largos, porque nos dan una idea de la rentabilidad o eficiencia bajo ciertos supuestos. Un presupuesto muy usado en la moderna administración de empresas es el llamado Presupuesto Base Cero, que pone énfasis en descartar los derechos adquiridos que por lo común ofrecen los presupuestos operacionales de un periodo para el siguiente.

3. Programas: son metas distribuidas en el tiempo, de modo que su logro resulte de un paulatino cumplimiento de metas parciales con una exacta dimensión del tiempo.

4. Políticas: se refieren a las fronteras o límites dentro de los cuales deberá desenvolverse una acción. Son las reglas del juego. Las políticas pueden ser expresas o implícitas. Las primeras se basan en orientaciones, reglamentos y normas específicas, mientras que las segundas, por corresponder a cosas obvias suelen entrar en conflicto con las anteriores.

5. Procedimientos: es un plan que describe la secuencia cronológica de las tareas necesarias para ejecutar un cierto trabajo u operación. Hay quienes dicen que la planificación retarda la acción. Esto es un error, no hay tiempo mejor invertido que el que se emplea en pensar lo que se hará, y como se hará.

6. Métodos: el método es de menor alcance que el procedimiento, ya que se refiere a una descripción detallada de cómo se realizará una labor específica.

Planificación Estratégica y Operativa:

1. Planificación Estratégica: se refiere a un proceso de planificación a largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa, y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes de desarrollo macro.

2. Planeación Política: proporciona lineamientos u orientaciones para la toma de decisiones, y contribuyen a adoptar medidas que ayuden al cumplimiento.

3. Planeación Operativa: consiste en la formulación de compromisos (planes) específicos, para aplicar las políticas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos. La planificación operativa, de corto plazo, busca esencialmente la eficiencia y la productividad, procura hacer las cosas correctamente; la planificación estratégica orientada al futuro busca la efectividad y equivale a intentar hacer las cosas.

4. Planeación Adaptativa: los planes deben adaptarse a las condiciones del medio.

Jerarquía de Objetivos:

1. Regulares: son continuos, recurrentes y cuantificables. Aportan la cuota de estabilidad a través de metas corrientes.

2. Resolución de Problemas: son restauradores, restablecedores, urgentes.

3. Innovadores: son los más difíciles, creadores, inventivos de alto rendimiento, cambian el carácter de la organización, fomentando su crecimiento y desarrollo.

Etapas de la Planificación:

1. **Determinación de Objetivos:** el primer paso de la planificación es la fijación de las metas u objetivos.
2. **Recopilación de Antecedentes:** el segundo paso consiste en reunir los antecedentes y estadísticas necesarias para la formulación del plan.
3. **Análisis y Clasificación de los Antecedentes:** Una vez recopilados, los antecedentes se examinan para establecer su veracidad y el grado en que ellos interesan. Se clasifican y ordenan, lo que permite un uso posterior más eficiente.
4. **Formulación de Supuestos:** en todo plan se determinan ciertos supuestos o premisas. Conviene analizar estos supuestos desde el punto de vista de su concordancia con la realidad, descartando o replanteando aquellos que por diversas razones puedan no ser reales y sufrir cambios de importancia.
5. **Formulación de Planes Alternativos:** generalmente existen varias posibilidades o planes alternativos para lograr el objetivo planteado. Es conveniente formular distintos planes que consideran múltiples cambios en las condiciones.
6. **Determinación del Plan Definitivo:** es necesario evaluar las alternativas y definir una de ellas como plan definitivo, sobre la base de la más probable. Tener como orientación fundamental un plan que sea el que realmente dirija la acción.
7. **Control de Avance del Plan:** consiste en comparar lo programado con lo realizado, determinar las diferencias que existen y analizar sus causas, de modo que cualquier problema se pueda corregir con el debido tiempo.

Referencia: Andrés M. Núñez Parada, Master en Administración y Dirección de Empresas. andres.nunez@correos.cl

1.8.2 EL CONTEXTO CULTURAL: LOS MUSEOS

A continuación se tratará de ubicar contextualmente la actividad específica del objeto de la tesis, lo que permitirá entender la relación que debe darse con los conceptos administrativos expuestos anteriormente y poder construir la propuesta.

No existe un patrón consistente para la administración general de museos de todo el mundo. Ello refleja tanto la diversidad de las colecciones y museos, como una ambivalencia en la comprensión del papel de los museos en la sociedad-es decir, si los museos son guardianes e intérpretes del patrimonio cultural, depósitos para el estudio de las pruebas principales para la historia humana y natural, los instrumentos sociales en el desarrollo de la comunidad, o las instalaciones para el ocio y la recreación.

En el nivel más general, los museos pueden ser públicos o privados administrados. Desde 1970, existe una amplia gama de diversas tareas que realice un museo para preservar e interpretar los aspectos materiales de la sociedad humana y el medio ambiente. Por razones de conveniencia se agrupan en dos categorías: las **operaciones** que contribuyen a mantener el museo como una organización (por ejemplo, la administración, gestión, financiación, cooperación inter-museo) y las **actividades** que más comúnmente se consideran típicas de los museos (por ejemplo, la recolección, conservación, catalogación, exhibición).

Como un referente que consideramos válido, a continuación se expone un análisis de una concepción que se aproxima de alguna manera a la realidad ecuatoriana, referida a los Museos Comunitarios mejicanos.

El Concepto de Museos Comunitarios. A mediados del siglo XX, los especialistas en museos a nivel mundial iniciaron una reflexión crítica sobre la crisis que estaba viviendo la institución museos, la cual se reflejaba en el incumplimiento de la función social para la cual se había creado, es decir, para servir a la comunidad. Se había convertido en una entidad elitista y legitimadora, al servicio de los intereses políticos y sociales dominantes, quedando al margen en su discurso educativo las verdaderas necesidades e intereses de los sectores sociales mayoritarios.

En los años sesenta, nace al interior del Consejo Internacional de Museos, organismo dependiente de la UNESCO, una corriente teórico-metodológica que planteaba la necesidad de generar experiencias diversas donde el museo se integrara a la dinámica propia de las comunidades, que investigara, conservara y difundiera el patrimonio natural y cultural que éstas poseían, con el objeto de fortalecer su identidad cultural y desarrollo integral. Una década después en Europa y Canadá surge el concepto de Ecomuseo, en México se inicia la experiencia de los museos comunitarios y, en otros países, protagonizan este movimiento los museos provinciales, regionales, municipales, locales y de sitio, uniéndose también a dicho movimiento los llamados parques nacionales o reservas de protección ecológica. (Méndez Lugo, 2001)

Tendencias de los Museos Comunitarios: Hacia una Caracterización Global.

La nueva museología nace y se desarrolla con el objetivo fundamental de coadyuvar en los procesos de investigación, conservación, difusión y autovaloración del

patrimonio cultural de las comunidades, cuya concepción teórica tiene como premisa central promover y garantizar la participación activa y toma de decisiones de la población en todo el proceso de creación y funcionamiento del museo comunitario, sólo de esta manera, se logra enfrentar y combatir la obsoleta concepción tradicional de que los museos se hacen “para la comunidad”. En ese sentido, el museo comunitario se concibe como un instrumento educativo y cultural “de y para la comunidad”, el cual, por la intervención misma de la comunidad organizada, debe responder a sus necesidades e intereses. (Méndez Lugo, 2001).

El museo tradicional es aquel que se concibe desde la perspectiva e intereses profesionales, académicos e ideológicos de los especialistas, casi siempre en estrecha comunión con las políticas institucionales de quien patrocina la idea principal del proyecto museístico, es decir, de quien aporta los insumos financieros, técnicos y materiales, pero sobre todo, la concepción política, social e ideológica que explica su razón de ser, ya sea como institución gubernamental o, en su caso, como una derivación de una firma, marca o fundación empresarial, tal es la experiencia de los museos que dependen de la iniciativa privada.

Desde su origen como programa institucional, el museo comunitario se concibió como un instrumento de educación popular, inspirado en los resolutivos de la Mesa Redonda de Santiago de Chile de mayo de 1972 y, posteriormente, de los postulados de la Declaración de Québec en 1984 (MINOM, 1984), definiéndose con el tiempo algunas premisas (Méndez Lugo, 2008), de lo que debería ser el museo comunitario en México:

1. Que debe ser una institución eminentemente educativa y un producto de la creación cultural de la comunidad organizada.
2. Que la iniciativa para su creación nace de y para la comunidad.
3. Que la Educación que propone debe responder a las necesidades, intereses y derechos de su comunidad creadora en primera instancia.
4. Que debe aprovechar al máximo los recursos de la misma comunidad.
5. Que la comunidad organizada es quien dirige y administra el museo.
6. Que sus objetivos son la investigación, protección, conservación, restauración, difusión y puesta en valor del patrimonio natural y cultural de la comunidad a que pertenece.

7. Que debe tener como misión "concientizar conciencias" desde el punto de vista de la educación popular, a partir de un proceso integral de reflexión e investigación participativa.
8. Que debe contribuir en los procesos de transformación y mejoramiento social para la dignificación de la historia y la cultura de los pueblos.
9. Que debe ser parte integral del desarrollo sustentable de la sociedad.
10. Que constituye una relación dialéctica entre territorio, patrimonio y comunidad.
11. Que representa un campo experimental de permanente innovación en materia de conservación y exhibición del patrimonio cultural comunitario.
12. Que debe mantener por siempre su condición de "no lucrativa", al servicio del desarrollo material y espiritual de los pueblos.
13. Que el museo comunitario debe ser parte fundamental de las políticas educativas, culturales, artísticas, económicas y ambientales con apertura amplia a los distintos sectores de la sociedad.

Con base en dichas premisas generales, podemos afirmar que los museos comunitarios han generado distintas tendencias y tipologías en el seno de su concepción, las cuales nos dan cuenta, de diversas experiencias surgidas de la problemática histórico-cultural y coyuntural de las propias comunidades involucradas. Por tipologías entenderemos las distintas "vocaciones" o "contenidos culturales y educativos" que caracterizan a los museos comunitarios, como es el caso de museos que privilegian o combinan temas arqueológicos, históricos, antropológicos, paleontológicos, ambientales, geológicos, etnológicos, tradiciones populares e indígenas, tecnológicos, de sitio, temático-permanente, temático-temporal, temático-itinerante, artísticos, etc. (Witker, Rodrigo, 2001).

Sobre la definición de la **museología comunitaria**, encontramos una serie de planteamientos teóricos y metodológicos que, sin duda, nos ayudan a comprender la significación histórica de su función social, como ejemplo tenemos los siguientes:

" El museo debe abrirse a todo, a todo aquello que contribuye a la vida. Para mi el museo es tanto un medio como un fin ". (...) " El museo como finalidad, el museo como objetivo, es la universidad popular, la universidad para el pueblo a través de los objetos ".(Hugues de Varine en: "Los Museos en el Mundo", Salvat Editores,1973).

“La función básica del museo es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como hombre individuo y hombre social. (...) debe propenderse a la constitución de museos integrados, en los cuales sus temas, sus colecciones y exhibiciones estén interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente del hombre, tanto el natural como el social “. (Mesa Redonda de Santiago de Chile, mayo de 1972).

" Hugues de Varine, consciente de la necesidad de abrir el museo tradicional, afirmó que el museo debía considerarse no un edificio, sino una región, no una colección sino un patrimonio regional y no un público sino una comunidad regional participativa. De ahí el triángulo de soporte de la nueva museología: territorio-patrimonio-comunidad ". (Dersdepanian, Georgina. El museo comunitario: un principio para todos. Gaceta de Museos. No. 17, marzo 2000. CNMyE-INAH. México. Pág. 7).

“La nueva museología es algo más que un intento de innovación museológica permanente. Moviliza a quienes abogan por una transformación radical de las finalidades de la museología y, en consecuencia, preconiza una mutación profunda de la mentalidad y las actitudes del museólogo” (Pierre Mayrand, en la Reunión de Québec en 1984).

“La nueva museología involucra a todas aquellas experiencias surgidas en países europeos y Canadá, con el nombre de ecomuseos; en USA surgen los museos vecinales o de barrio; y como expresión principalmente Latinoamericana, producto de la propuesta del Museo Integral se desarrollan los museos comunitarios”. (Georgina DeCarli en: Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: Conceptos y Modelos, 2004).

"...el museo comunitario posibilita el reconocimiento cultural entre los pueblos y la creación de un mundo fraternal. Este tipo de museo difunde las singulares expresiones y códigos de comunicación de la comunidad, con el fin de preservar y conservar el área social y territorial; fortalece el sentimiento de pertenencia a un grupo al integrar y acercar a sus miembros individuales. Impulsa la revalorización de su idioma, tradiciones, costumbres, condiciones geográficas, formas de producción y promueve además, una relación más afortunada entre las comunidades, favoreciendo así el intercambio cultural ". (Miriam Arroyo, Fundadora del Programa de Museos

Comunitarios del INAH, 1983). CURSO DE CAPACITACIÓN PARA PROMOTORES DE MUSEOS COMUNITARIOS, 2004.

La museología comunitaria es una disciplina de las ciencias sociales que tiene como propósito fundamental desarrollar un proceso de organización comunitaria en torno a la planeación y operación de espacios educativos y culturales dedicados a la investigación, protección, conservación, valoración y difusión del patrimonio natural y cultural de una comunidad o región determinada, cuya misión es promover e instrumentar procesos de enseñanza-aprendizaje que contribuyan en el desarrollo integral para el mejoramiento de la calidad de vida de la población. (Raúl A. Méndez Lugo en: Concepción, Método y Vinculación de la Museología Comunitaria, 2008). SIN

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA NO HAY MUSEO COMUNITARIO, 1994. “ El museo es siempre una interpretación de la vida, una selección específica y significativa de la realidad. Cuando no colocamos esta apreciación en primer término, existe el peligro de ocultar la interpretación y el autor de la interpretación “.(...) “... el museo comunitario es una herramienta para la construcción de sujetos colectivos, en cuanto las comunidades se apropian de él para enriquecer las relaciones a su interior, desarrollar la conciencia de la historia propia, propiciar la reflexión y la crítica, y organizarse para la acción colectiva transformadora”.(...)

“... En el museo comunitario el objeto no es el valor predominante, sino la memoria que se fortalece al recrear y reinterpretar las historias significativas. Ansaldi nos señala, "nadie puede vivir con una brutal amputación de la memoria", es decir, no podemos acordarnos de quiénes somos, no podemos ser sujetos, sin recrear y elaborar nuestra memoria “(...) “... Al ser un instrumento para generar conciencia, el museo comunitario es necesariamente un instrumento para convocar a la acción. Es un espacio de organización donde la reflexión sobre la historia desemboca en iniciativas para intervenir en esa historia y transformarla. Surgen proyectos para fortalecer la cultura tradicional, para desarrollar nuevas formas de expresión, para impulsar la valorización del arte popular, para generar turismo controlado por la comunidad (...) El museo comunitario es un proceso, más que un producto. Combina e integra procesos complejos de constitución del sujeto colectivo de la comunidad, a través de la reflexión, autoconocimiento y creatividad; procesos de fortalecimiento de la identidad, a través de legitimar las historias y valores propios; procesos de

mejoramiento de la calidad de vida, al desarrollar múltiples proyectos a futuro; y procesos de construcción de fuerzas a través de la creación de redes con comunidades afines". (Teresa Morales y Cuauhtémoc Camarena en: "El concepto del museo comunitario: ¿historia viviente o memoria para transformar la historia?", 2004)

3. Principales Fortalezas y Debilidades de los Museos Comunitarios. El desarrollo que han tenido en los últimos veinticinco años debe evaluarse tomando en consideración que no existe una concepción homogénea en las formas de concebirlo como instrumento de educación, organización y toma de conciencia, por una parte y, por otra, como un recinto cultural que tiene necesariamente forma y contenido, contribuyendo significativamente a enriquecer la infraestructura cultural en muchas comunidades. Es innegable que los procesos y los resultados inherentes a la creación y funcionamiento de los museos son sumamente diversos. Esta diversidad nos permite valorar y dimensionar la riqueza que hemos alcanzado en la construcción de la museología comunitaria en el país, valoración que debe hacerse con un alto grado de análisis crítico y autocrítico si pretendemos mejorar, en todos los aspectos, tanto en el ámbito de la teoría filosófica, política, ideológica y museológica de esta actividad profesional específica, como en su correspondiente ámbito de la aplicación práctica de dichas teorías. Con lo anterior queremos decir, que las maneras de concebir al museo comunitario tienen relación directa con la producción de conocimientos y las formas de pensamiento que provoca y genera la experiencia misma. Con respecto a esta reflexión, es importante recordar la tesis de Bonfil Batalla cuando sostiene que tanto las clases subalternas como las dominantes forman parte de un mismo sistema socio-cultural, que la primera no puede alegar una cultura diferente pues participa de una cultura general, aunque en un nivel distinto, por los desniveles culturales propios de la sociedad clasista, que jerarquiza posiciones sociales. En ese sentido, Leonel Durán reconoce que los pueblos colonizados, como los indígenas, si poseen una cultura diferente, garantía de su continuidad histórica. Aunque clase dominada y pueblos colonizados comparten la misma condición de subalternos, persiguen, en virtud de esta diferencia, objetivos distintos: la primera lucha por el poder dentro de la sociedad de la que forma parte, y los segundos por la autonomía. (Stavenhagen, Rodolfo, 1984).

Lo anterior nos permite entender y explicar que en la concepción del museo comunitario, independientemente de la tendencias, existen elementos de la

museología tradicional dominante, pero no son los únicos que la integran y definen, están también los elementos contestatarios, que si se los moviliza y apoya se convierten en ese poderoso fundamento de la acción transformadora, de la que hablaba Paulo Freire, en el contexto de la educación popular. (Freire, Paulo, 1981 y 1990).

Con base en dichas tesis y reflexiones, se abre una posibilidad para poder definir con mayor certeza el conjunto de fortalezas y debilidades que hoy día detectamos en los procesos de promoción, creación y funcionamiento de los museos comunitarios, conscientes que tales fortalezas y debilidades para otros estudiosos del fenómeno, tal vez no lo sean, todo dependerá desde que posición teórica e ideológica se analice, sin embargo, en nuestro caso, tenemos la convicción que los parámetros teóricos y metodológicos que nos proporcionan la educación popular y la antropología social, son básicos para desarrollar nuestro trabajo.

FORTALEZAS.

- **La Diversidad Natural y Cultural.**- El carácter pluricultural y multiétnico que caracteriza a Latinoamérica constituye una de las principales fortalezas del movimiento de los museos comunitarios, pues es innegable que cada región de nuestro país representa un universo específico de manifestaciones sociales y culturales, tangibles e intangibles, como son las formas de pensar, la ideología, las religiones y las relaciones que establecen los pueblos con su contexto natural y geográfico; de la misma manera, el conjunto de testimonios que han heredado histórica y culturalmente, convertidos hoy día en tradiciones y prácticas cotidianas como es el caso de la arquitectura, la tecnología, la alimentación, las actividades productivas y las artes, entre otros muchos testimonios. Con respecto a la biodiversidad que presenta cada región y sus comunidades, Latinoamérica posee una mayor riqueza en esta materia: miles de kilómetros de litoral, constituyendo ecosistemas específicos cuya flora y fauna determinan en gran medida los modos de vida de la población. De la misma manera, el patrimonio natural está enriquecido por bosques, selvas, valles, llanuras y desiertos, lo cual permite la generación de una multiplicidad de prácticas socioeconómicas y culturales derivadas de la relación que los pueblos establecen con su medio. En ese sentido decimos, que la gran diversidad cultural y natural latinoamericana constituye una fortaleza que aprovecha y diversifica significativamente la museología comunitaria

- **La Experiencia Museológica.**- Las acciones de promoción, diseño, creación y operación de museos en países similares, como México, se puede considerar otra fortaleza de la museología comunitaria, ya que como se sabe, ésta se origina a partir de un largo camino andado por la actividad museológica. Se concibió a la institución museo como un instrumento educativo y cultural que coadyuvaría a fortalecer la identidad cultural de los mexicanos, en un contexto sociopolítico donde urgía un proceso de integración nacional. Es innegable los avances que se han registrado en las últimas décadas en materia de catalogación e inventario de colecciones; sistemas de seguridad; producción, montaje y embalaje de exposiciones; servicios educativos y pedagógicos; estrategias de difusión y comunicación cultural; guionización científica y museográfica; promoción y vinculación con el sector educativo, cultural y artístico, entre otros avances. En fin, consideramos que todo el desarrollo alcanzado representa, sin lugar a dudas, otra fortaleza que tiene a su favor la museología comunitaria, elementos que ha aprovechado al máximo y adaptada a su concepción particular y de acuerdo sus posibilidades en cada región y en cada caso. (Méndez Lugo, 2001).

- **La Factibilidad Natural para su Nacimiento y Desarrollo.**- Con base en la experiencia de muchos promotores y gestores de la museología comunitaria, se puede establecer que una de las fortalezas que no podemos dejar de mencionar es la relacionada con el campo propicio que existe en torno a la promoción, creación, organización y funcionamiento de museos comunitarios. Toda comunidad -pequeña, mediana o grande-, es susceptible de requerir, crear y contar con un museo comunitario, debido a las siguientes consideraciones: a) Toda comunidad social posee su propia historia, es decir, no existen pueblos sin historia. b) Toda comunidad, sector o clase social produce y reproduce cultura, generando en esencia una identidad históricamente determinada, por lo que podemos afirmar desde esta perspectiva, que no existen comunidades o pueblos "incultos". c) Que el hombre como ser social, en su proceso de existencia y su conservación como tal, así como su constante relación con "lo otro", "lo ajeno", requiere de manera natural indagar sobre sus orígenes y reafirmar su identidad, es decir, el ¿Qué hemos sido? y el "quienes somos", interrogantes que comúnmente nos hacemos los seres humanos en la intimidad y en lo colectivo, más aún cuando vemos hacia el horizonte y nos preguntamos ¿Qué queremos ser?. d) En un mundo complejo y convulsionado como el que vivimos constantemente, los pueblos tienden a desarrollar prácticas cotidianas y estratégicas para su conservación y

permanencia, como es el caso de la protección, defensa, preservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales; de la misma manera ocurre con el patrimonio cultural y artístico en tanto que son símbolos de identidad de dichos pueblos, en este caso nos referimos a la lengua materna; las costumbres, creencias y tradiciones populares; la arquitectura histórica, artística y vernácula; la gastronomía regional; las manifestaciones artísticas; el respeto al territorio y los derechos humanos, entre otras prácticas. e) Además de lo anterior, la factibilidad se da con mayor fuerza en la gran mayoría de las comunidades latinoamericanas, por la carencia casi absoluta de este tipo de infraestructura educativa y cultural, representando hoy en día, los museos comunitarios, una alternativa real para iniciar y fortalecer un proceso de organización y concienciación y, por ende, de acciones tendientes a mejorar las condiciones de vida de la población.(Stavenhaguen, Rodolfo, 1984).

- **Los Programas de Apoyo.** En los últimos años, se han multiplicado los programas de apoyo para el rescate, investigación, conservación, difusión y puesta en valor del patrimonio natural y cultural de las comunidades, apoyos que promueven e incentivan la organización social y su corresponsabilidad en las acciones propias de las políticas culturales, artísticas y ambientales que instrumentan los distintos niveles de gobierno, asociaciones civiles, universidades y fundaciones nacionales e internacionales.

Muchos de los museos comunitarios en operación han sido apoyados directamente por los ayuntamientos municipales, (como en el caso de la Fundación Museos de al Ciudad, que depende casi totalmente del Municipio de Quito), como parte de sus políticas educativas y culturales, en otros casos, existen experiencias de museos que han sido beneficiados por fundaciones nacionales e internacionales. En este sentido, los programas gubernamentales y privados existentes que apoyan la promoción y creación de museos comunitarios constituyen, sin duda, otra fortaleza.

Estos cuatro aspectos que hemos descrito, son elementos básicos relacionados directa e indirectamente con las comunidades, que inciden poderosamente en la necesidad y posibilidad social de contar con un museo, más aún si participan activamente y controlan el proceso de definición, concepción, creación y funcionamiento del mismo, planteamientos esenciales que caracteriza a la museología social comunitaria. Por lo tanto, consideramos que el **campo propicio** para la creación de un museo comunitario es, indiscutiblemente una fortaleza.

DEBILIDADES.

El origen y desarrollo de la nueva museología a nivel internacional nace con el firme propósito de democratizar la institución museo, para ello es necesario recordar que dentro de los resolutivos de la Mesa Redonda organizada por la UNESCO en Santiago de Chile en mayo de 1972 se planteaba lo siguiente: "...la función básica de los museos es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como hombre-individuo y hombre-social, de tal manera que la recuperación del patrimonio deberá, ante todo, cumplir una función social ". Se ha buscado convertir al tradicional objeto de estudio, la cultura y, por ende, la comunidad, en sujeto eminentemente participativo y protagonista principal en la toma de decisiones en el proceso de creación del nuevo museo comunitario. No obstante los grandes avances registrados por esta concepción museológica, que considera la participación y organización comunitaria como elemento clave en la generación de un museo distinto al tradicional, encontramos una problemática muy diversa y compleja, la cual tiene que ver con el proceso mismo de promoción, creación y funcionamiento de los museos comunitarios, problemática que analizaremos a continuación

Sobre la concepción general del Museo Comunitario.- El museo comunitario es mucho más que cuatro paredes, una colección de objetos, un inventario, un horario, una visita guiada, un taller educativo, un evento artístico y miles de visitantes; es mucho más que eso: es ante todo, un territorio, un patrimonio y una comunidad organizada y participativa.

Se definiría al Museo Comunitario como un “ ***Espacio con formas y contenidos singulares, tangibles e intangibles, que nos permite una reflexión individual y colectiva para conocer, analizar y actuar en un contexto socioeconómico y político determinado y que tiene por objeto promover, investigar, conservar, poner en valor y difundir el patrimonio natural y cultural, principalmente con fines educativos para el fortalecimiento de la identidad histórico-cultural y el mejoramiento de la calidad de vida de la población*** ”.

La gran mayoría de los museos comunitarios no han considerado en términos espaciales que el territorio de la comunidad es parte constitutiva del museo mismo, como es el caso del concepto de ecomuseo, sin embargo, se ha optado por reproducir el concepto y uso espacial del museo tradicional. Esa es una gran debilidad: el museo comunitario se asocia por lo general a un pequeño espacio donde se exponen

colecciones diversas que la comunidad ha aportado de manera consciente y organizada. Esta debilidad podrá ser superada con base en la generación de nuevas experiencias museológicas que retomen el planteamiento original. Dicho con otras palabras sería, que el museo comunitario no es un edificio sino un territorio, o mejor dicho, el museo comunitario no es un espacio aislado en el territorio sino un territorio con un conjunto de espacios. (www.interactions-online.com)

- **Sobre el diseño, producción y montaje del Museo Comunitario.**- El diseño, producción y montaje de los museos comunitarios debe de ser un producto más de la cultura popular, lo cual viene a reforzar la singularidad que plantea la filosofía, teoría y método de la museología social. Sin embargo, también podemos encontrar otros casos de museografía en la que se tiende a reproducir la museografía de los museos tradicionales, pues cuando no hay una buena orientación y asesoría del promotor hacia los grupos de trabajo, es lógico que éstos intenten imitar lo que conocen al respecto en su inmediatez, como es el caso del diseño museográfico que presentan otros museos de tipo local, de sitio y regionales. También es necesario aclarar que esta reproducción de la museografía tradicional se debe en muchas ocasiones porque dichos materiales se reciben en donación por parte de las instituciones culturales o empresas privadas, materiales que ya se tienen o que son fabricados especialmente para el museo. En este renglón podríamos definir como una debilidad la no generación de propuestas alternativas y creativas por parte de la comunidad en materia de diseño, producción y montaje de los museos comunitarios.

- **Sobre la pedagogía y la educación en el Museo Comunitario.**- El proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza en el museo comunitario se sustenta principalmente en los contenidos investigados, tanto del diagnóstico situacional de la comunidad como de los guiones científicos correspondientes a los temas de exposición, los cuales proporcionan un orden y una ubicación determinada de los objetos que conforman las colecciones del museo.

Es importante recordar que el lenguaje específico de los museos es el lenguaje de los objetos. El patrimonio cultural y natural de la comunidad, se convierte en objetos museales en el momento en que se integran en el discurso museológico y museográfico del museo comunitario, de ahí que debe considerarse muy seriamente el objetivo pedagógico que conlleva el discurso del museo, es decir, el qué y el cómo de lo que se quiere transmitir como información y conocimiento derivado de los temas y

problemáticas que abordan las exposiciones. Aquí es de suma importancia la didáctica a utilizar, utilizando todos los medios posibles para lograrlo, como es el caso del diseño, la composición y la tecnología educativa.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en los museos se fortalece significativamente con actividades complementarias a la exposición misma, como es la visita guiada, las proyecciones, los juegos, las conferencias, la lectura, el teatro y talleres diversos que se relacionan con el objetivo pedagógico planteado.

- Sobre la operación y funcionamiento del Museo Comunitario.- Los museos comunitarios inician su operación y funcionamiento generalmente el día de su inauguración formal, teniendo como precedente todo un proceso de promoción y organización de y para la comunidad. Se debe iniciar un proceso de sistematización y evaluación de lo realizado, se detectan algunos problemas que no fueron suficientemente analizados, discutidos y acordados, que tienen mucho que ver con la planeación, organización y ejecución de las actividades que exige el buen funcionamiento del museo, lo cual le permita asumirse en el instrumento educativo y cultural que la comunidad espera y necesita. Desafortunadamente, todo lo anterior constituye una debilidad cuando inicia la operatividad del museo comunitario, debilidad que tiene mucho que ver con las deficiencias del sistema de planeación y evaluación que caracterizan comúnmente a dichos recintos. Si esta debilidad no se corrige de inmediato, el museo comunitario no estará cumpliendo con la función social para lo cual fue creado.

- Sobre la vinculación del Museo Comunitario con su contexto.- Otra debilidad es el aislamiento en que se encuentran con respecto al mundo de oportunidades que se ofrecen por parte de instituciones gubernamentales, universidades, asociaciones civiles, fundaciones y empresas de la iniciativa privada, problema por falta de información y capacitación al respecto. Cuando los promotores, líderes y grupos de trabajo de los museos descubren este camino de gestión que les genera beneficios diversos, el museo se revitaliza en todos los aspectos, su perspectiva crece y se amplía la sustentabilidad del mismo. Por vinculación del museo comunitario con su contexto nos referimos a la relación que debe existir entre sus contenidos educativos y pedagógicos con la problemática socioeconómica y cultural que caracteriza en un momento determinado a la comunidad que representa, pues es común encontrar

museos cuyos discursos no tienen nada que ver con los problemas más sentidos de la colectividad, como es el caso del desempleo, la migración, el alcoholismo, la drogadicción, la pobreza, la inseguridad, el abuso de autoridad, entre otros. Este fenómeno de desvinculación existe por muchos factores, uno de ellos es la falta de autonomía que tienen algunos museos con respecto a los poderes establecidos, quienes procuran apoyar principalmente aquellos contenidos educativos que no afecten la imagen de las instituciones que representan. Es el caso de muchos museos comunitarios que reciben ciertos apoyos de los Ayuntamientos y los gobiernos estatales, por lo que los grupos de trabajo, juntas vecinales o comités se ven impedidos en abordar temas que puedan considerarse como cuestionamientos que ponen en entredicho el quehacer gubernamental, pues quienes lo han hecho, han sufrido normalmente el retiro inmediato de los apoyos, la indiferencia y la ruptura de todo tipo de relación con los representantes del museo, apareciendo con dichas prácticas la intolerancia y ciertos niveles de represión. En consecuencia, podríamos decir que la falta de autonomía de muchos museos comunitarios es una debilidad manifiesta, que es necesario enfrentar con el diálogo, el respeto y la tolerancia.

- Sobre la trascendencia e impacto social del Museo Comunitario.- La nueva museología comunitaria nace como una filosofía crítica y contestataria a la museología tradicional institucional, crea su propia teoría y desarrolla métodos específicos para su aplicación práctica, hasta constituirse en un movimiento internacional, con la particularidad de que dicho movimiento surge al interior del Consejo Internacional de Museos de la UNESCO, siendo una de sus organizaciones afiliadas desde mediados de la década de los ochenta. En esos primeros años, el impacto social que tuvieron algunos proyectos en Francia, Canadá y México fue muy significativo, Sin embargo, en la actualidad, existen muy pocas referencias específicas sobre el impacto social de los museos comunitarios, no obstante, tenemos conocimiento fehaciente de que los museos comunitarios representan una alternativa real como instrumento de educación no formal y como una experiencia única de infraestructura cultural de tipo popular. La trascendencia e impacto social de un museo comunitario estará definido en tanto el museo responda a las necesidades e intereses de su comunidad, en ese sentido, el museo comunitario es un espacio de reflexión del colectivo social en torno a las manifestaciones culturales, tangibles e intangibles, de una comunidad determinada, cuya misión es contribuir a la investigación, conservación y difusión del patrimonio natural y cultural de la nación, generando a través de sus actividades, mayor

consciencia y valoración de dicho patrimonio. Con base en ello, podemos decir que la falta de un marco conceptual y metodológico para medir el impacto social que produce o no el museo comunitario, representa una debilidad, el cual puede medirse y analizarse con base en un sistema específico de investigación que ya estamos en posibilidades de elaborarlo y aplicarlo.

- Sobre la sistematización y evaluación del Museo Comunitario.- Al parecer, la realización de evaluaciones y sistematizaciones generales de la experiencia de la museología comunitaria ha sido, más que una práctica de las propias comunidades, una labor por parte de los especialistas y académicos, pero es necesario trabajar una metodología específica para que las mismas comunidades la puedan realizar en la perspectiva de fortalecer, mejorar y consolidar su trabajo en sus procesos de promoción, organización y creación de museos comunitarios. Así como se han desarrollado teorías y métodos en el ámbito de la investigación participativa, los grupos de trabajo comunitario necesitan urgentemente poder evaluar las fortalezas y debilidades con respecto a la trascendencia e impacto social que ha tenido el museo comunitario

Oportunidades y Alternativas para el Fortalecimiento de los Museos Comunitarios.

Es el conjunto de aspectos, situaciones y posibilidades que forman parte de un proceso integral para el fortalecimiento y consolidación de la museología comunitaria. Oportunidades y alternativas en materia de formación y capacitación de promotores y líderes de museos comunitarios, cuyos contenidos están relacionados principalmente a los siguientes ámbitos:

- a) planeación participativa;
- b) investigación social, inventarios y documentación de acervos;
- c) organización y participación comunitaria;
- d) diseño, producción y montaje del espacio o territorio museal;
- e) estructura operativa;
- f) función social;
- g) servicios educativos a la comunidad
- h) sistematización y evaluación del trabajo;
- i) vinculación con el contexto socioeconómico y cultural;

- j) procuración de fondos;
- k) intercambio de experiencias;
- l) impacto social.

Cuando hablamos de fortalecimiento y consolidación de la nueva museología, estamos sugiriendo teóricamente que aun existe un complejo camino por explorar, independientemente de las tendencias mencionadas y de los distintos niveles de aplicación y apropiación del quehacer museológico comunitario.

En consecuencia, reconocemos categóricamente que la columna vertebral en el proceso de creación de museos comunitarios es, sin duda, la promoción social, entendida esta como un proceso teórico-metodológico que implica todos y cada uno de los ámbitos anteriormente enlistados. (Méndez Lugo, 2001).

Tomando en consideración que ya hemos definido las debilidades y las fortalezas que presenta la museología comunitaria, así como sus manifestaciones en cada una de sus tendencias, es pertinente establecer que el presente diagnóstico situacional nos señala que la acción fundamental resultante estará dirigida a la capacitación y actualización de promotores y líderes, quienes son la vanguardia del movimiento museológico en cuestión, es decir, se propone trabajar en una segunda etapa, con los cuadros avanzados de dicho movimiento, con la perspectiva de que la capacitación y actualización llegue a todos los grupos de trabajo comunitario y, si estos no existieran, el objetivo primordial será crearlos.

Sería de suma importancia que las unidades de capacitación incluyeran de manera puntual los temas siguientes:

- De la museología tradicional a la nueva museología: su vigencia y perspectivas.
- La capacitación y formación de promotores sociales: Teoría-práctica-teoría, un ciclo virtuoso.
- El perfil del promotor y los perfiles comunitarios..
- Los conceptos básicos de la museología comunitaria: Territorio, patrimonio y comunidad.
- La promoción social como columna vertebral de la metodología para la formación de museos comunitarios.

- Filosofía, objetivos y estrategias básicas del museo comunitario.
- Del museo-edificio al museo-territorio: una visión estratégica.
- Museo comunitario, diversidad cultural e interculturalidad.
- El diagnóstico situacional de la comunidad y el auto diagnóstico: Punto de partida del proceso general de nuevos escenarios.
- El museo comunitario, un producto de la cultura y el saber popular.
- El patrimonio natural y cultural comunitario:

Contenido y forma del museo del pueblo.

- Pedagogía y didáctica del proceso promocional *versus* Pedagogía y didáctica del museo comunitario:
El diseño y uso de materiales.
- El museo comunitario y su vinculación múltiple:
Los escenarios de la solidaridad y el cambio.
- La evaluación: un acto permanente de crítica y autocrítica comunitaria.

CONCLUSIONES

1. El museo comunitario en Latinoamérica en general, a partir del ejemplo de México representa, sin lugar a dudas, la expresión más acabada del movimiento de la nueva museología, heredero de los esfuerzos de diversos especialistas, promotores y grupos de trabajo comunitarios, que a partir de los años 70's iniciaron dicho movimiento contestatario a las inconsistencias conceptuales y estructurales del museo tradicional; el objetivo fue el de promover la participación social en las labores de investigación, protección, conservación, difusión y puesta en valor del patrimonio natural y cultural que les pertenece, asumiendo el papel de sujetos colectivos en el proceso educativo y cultural del museo mismo, con ello coadyuvar en el mejoramiento integral de sus condiciones de vida. Actualmente existen más de 250 museos comunitarios repartidos en la mayoría de las entidades federativas de la república mexicana.
2. La concepción teórico-metodológica de la museología comunitaria no ha sido un planteamiento único y homogéneo, por el contrario, se han generado diversas tendencias en su forma de concebir, promover y materializar lo que hoy conocemos como museo comunitario, pero sobre todo, la función social que debe cumplir y las metas que se impone como instrumento de educación-acción frente al contexto a que pertenece. En ese sentido, el museo comunitario tiene todavía un mundo de

posibilidades por explorar, por mejorarse, por consolidarse. Se observa que los museos comunitarios como concepción y como instrumento educativo son materia de apropiación, algunas veces aparece en el sentido positivo institución-comunidad, pero también en el sucede en el sentido inverso comunidad-institución. Este fenómeno ocupa una de las principales preocupaciones y discusiones al interior de los promotores, líderes y grupos de trabajo de los museos comunitarios, debido a las controversias que se suscitan en torno al ejercicio y control de la autonomía, principalmente, sobre la función social del museo.

3. Como en todo proceso educativo y cultural, el museo comunitario tiene sus fortalezas y debilidades, fortalezas que le ofrece el contexto natural, cultural e institucional, del cual se apropia para enriquecer la experiencia educativa y transformadora que tiene por naturaleza el museo comunitario. Las debilidades son diversas y complejas, sin embargo, es importante reiterar que una de sus principales debilidades es su concepción arraigada en torno a la de museo-edificio, en detrimento a la de museo-territorio. Con respecto a ello, ya hemos explicado los porqués de este fenómeno de la nueva museología mexicana, situación que nos pone en cierta desventaja con los avances de la ecomuseología, versión europea de la nueva museología mundial. Estoy convencido que la concepción promotora del museo-territorio no invalida la creación de museos-edificio, sino más bien ambos se complementan y forman parte de un misma "currícula" museológica en un tiempo y espacio determinado, sin embargo, el museo-territorio conlleva una visión más objetiva del patrimonio comunitario, dado su carácter "in situ" que atiende la recomendación internacional de la necesaria contextualización patrimonial.

Las otras debilidades se circunscriben a la concepción metodológica de promoción social de los museos comunitarios, la cual carece en algunos casos del rigor sistemático en la planeación, seguimiento y evaluación de la misma, generando productos inacabados por las deficiencias en materia de diagnóstico situacional; auto diagnóstico comunitario; formación, organización y operación de los grupos de trabajo; guionización científica; diseño, producción y montaje museográfico; servicios educativos a la comunidad; estructura operativa del museo; análisis del impacto social y vinculación estratégica del museo con su contexto. Muchos de estos problemas mencionados se derivan de las inconsistencias del bajo perfil de los promotores, su deficiente proceso de capacitación, seguimiento y evaluación continua.

4. Es importante mencionar que el presente mapa situacional de los museos comunitarios nos ha permitido definir un temario específico que considera los problemas más importantes que enfrenta la museología comunitaria en México, que va desde la concepción general, la filosofía, el método y las estrategias de promoción, creación y funcionamiento del museo comunitario, hasta los aspectos relacionados con el sistema de planeación, operación y evaluación del mismo, así como el análisis y caracterización que tiene la vinculación del museo con el contexto social en que está inmerso.

El temario general para instrumentar la capacitación dirigida a promotores y líderes de museos comunitarios, tiene como objetivo principal sugerir los aspectos que consideramos fundamentales y que se encuentran en la discusión actual protagonizada por quienes nos dedicamos directa e indirectamente a la promoción de museos comunitarios, así como el personal docente dedicado a la formación y capacitación de promotores y gestores culturales.

5. La relación con nuestra realidad local, referida a la Fundación Museos de la Ciudad, se sustenta en el planteamiento ideológico – político de la actual administración municipal de la ciudad de Quito, cuya concepción social de la cultura podría enmarcarse dentro de la definición de museo comunitario, en la cual el rol de las instituciones privilegia la participación de la comunidad, a la cual se valora y asigna participación mucho mayor que en las definiciones convencionales.

1.8.3 EL CONTEXTO SOCIAL

La institución trabaja para una comunidad. El definirla es el problema recurrente de la actividad cultural, y se asimila con la identificación del cliente de la que debe partir cualquier empresa proveedora de servicios o bienes, con el fin de satisfacer sus necesidades y tener éxito. Cualquier modelo institucional, sea referido a los aspectos museológico educativos como operacionales o de manejo de recursos, deben tomar en cuenta la necesidad de identificar con la mayor certeza a la comunidad específica para la cual destinamos nuestras actividades.

La Fundación Museos de la Ciudad realizó un **Estudio de Públicos**, que nos ha permitido acercarnos a las definiciones necesarias para conocer para quién trabajamos, es decir, quién es nuestro cliente directo. A continuación una síntesis.

ESTUDIO DE PÚBLICOS: INTENCIONALIDAD

El estudio de públicos es un proceso interno “..que permite ser responsivo a los públicos buscando la calidad en el quehacer museístico y tender puentes de diálogo que permitan conocer las expectativas, motivaciones, situación socio-demográfica, apreciación de la propuesta museológica y necesidades de las audiencias.” (Ricardo Rubiales, Estudio de Públicos FMC, 2009)

Se realizó un proceso en fases que profundizan en el conocimiento, tendencias y preferencias de los públicos. Se considera una herramienta para la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos exitosos en cuanto a su diseño desde las necesidades y preferencias del público.

Se busca crear **estándares de calidad** en la exposiciones (considerando las necesidades, preferencias y estilos de aprendizaje de los públicos) al tiempo de revelar la realidad de lo que pasa en la relación entre los públicos y la propuesta museológica; las zonas expositivas, los programas y acciones del museo y cuáles son las reacciones, emociones y reflexiones derivadas de los encuentros entre los usuarios y el espacio museal.

El estudio de público permite **evidenciar** procesos, reacciones y preferencias de los visitantes con respecto a nuestros programas y propuestas de exhibición. El desarrollo de cada investigación parte de una “hipótesis” definida en base a datos, prejuicios o ideas sobre los públicos que suele tener el equipo de colaboradores y que se *asumen* como realidades (Hooper Greenhill, 1998).

Como primer paso buscamos encuestas y ejercicios realizados anteriormente que nos permitan evidenciar variables, criterios, tendencias, o incluso definir segmentos de visitantes. A partir de ahí se busca tener sesiones de trabajo con los equipos de cada museo que hagan evidente aquello que se asume sobre los públicos y que serán los puntos de partida con respecto a los públicos.

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

En los últimos años los estudios de público se enfocan en ver más allá de las características socio demográficas de las audiencias, dar respuestas honestas a

preguntas cómo ¿Qué tan bien estamos logrando nuestra misión? ¿Cuál es el nivel de impacto del quehacer museístico en nuestras comunidades? ¿Por qué las personas asisten al museo? ¿Por qué no lo hacen? ¿cuáles son nuestras realidades desde la perspectiva de los públicos?. En el estudio de públicos buscamos revisar nuestra realidad actual (Falk, 1986)

También se busca explorar los elementos afectivos (emociones, motivaciones y necesidades) que llevan a las personas a tomar decisiones en cuanto al uso de su tiempo libre. Debemos enfocarnos en las realidades intangibles que causan que las personas se acerquen y consideren nuestro espacio y propuesta museológica por encima de otras.

Previsibilidad es el grado en el que podemos predecir si alguien tiene tendencia a actuar de cierta forma, probar un nuevo producto y interesarse en cierta propuesta o experiencia. Preguntamos qué sienten y medimos la fuerza de sus respuestas. Analizamos sus niveles de satisfacción de modo que tomamos una perspectiva cualitativa de la experiencia museística

SEGMENTACION DE PUBLICOS

Consideramos al visitante como el centro de la acción museística, cómo co-autor y protagonista de la experiencia museal. De ahí que nuestra primera búsqueda se enfoque en descifrar **quiénes** son los públicos de cada espacio; reales y potenciales. Investigaremos si respondemos a las necesidades de los públicos reales, si nuestros programas y propuestas expositivas responden eficazmente a las expectativas y preferencias de estos grupos.

Confirmar los segmentos de públicos reales nos permite reflexionar sobre las acciones educativas y curatoriales de la institución evidenciando la pertinencia de los programas y la extensión de la misión y visión en el quehacer diario frente a públicos que pudieron no ser los destinatarios prioritarios del trabajo museístico. (International Laboratory for Visitor Studies, 1996)

Desde las visiones y propuestas museológicas de vanguardia comprendemos al espacio museal como co-construido por los públicos, como un espacio que se replantea a sí mismo a partir de la acción de las personas, su apropiación y uso del

espacio; de ahí que se considere al público como usuario (en lugar del término tradicional: *visitante*)

PROPUESTA MUSEOLÓGICA

En los proyectos de trabajo de los museos de la Fundación se proyecta una serie de proyectos con nuevas salas y espacios por inaugurar en los próximos meses. Se propone comenzar el estudio de público a partir de la experiencia actual con el propósito de contrastar y evidenciar las preferencias, expectativas y propuestas. Además de permitir el análisis y dar un carácter de flexibilidad a las ofertas presentadas.

EXPERIENCIA LOCAL

En el desarrollo de las reuniones y entrevistas realizadas se subraya el carácter único de la propuesta educativa liderada por la fundación en la región. La actividad de la mediación y la concepción de las áreas museológico-educativas subrayan el diseño de experiencias como un eje fundamental en el quehacer museístico de la Fundación. Se busca analizar los alcances de la intencionalidad y objetivos en el diseño y operación de dichas experiencias en el contexto de las propuestas expositivas. (Merriman 1991) Se propone observar los procesos y vivencias de los públicos en exposiciones y programas, las necesidades potenciales, las necesidades no suplidas o aquellas suplidas deficientemente en relación a la intencionalidad y propuestas realizadas.

HERRAMIENTAS

Comprendemos que el público no es una entidad única y acabada, sino por el contrario una diversidad importante de grupos con características, necesidades y experiencias diversas a quién no es posible abarcar de manera globalizada ni a partir de un discurso único, lo que nos obliga a realizar y diseñar actividades con propuestas divergentes que vuelvan al Museo incluyente de cualquier persona. (McManus 1991)

Aunado a esto, personas que comparten ciertas características pueden tener diferentes habilidades para la generación de significados y elementos particulares en su aproximación a una misma experiencia, lo que vuelve un reto importante el desarrollo de herramientas que nos den acceso a información que resulte significativa para nuestro trabajo y que vaya más allá de metodologías y protocolos establecidos que pueden darnos información cuantitativa, pero que nos dicen poco sobre la calidad de la experiencia del individuo con la exposición.

A partir de esto pretendemos realizar un trabajo de investigación social aplicado, planificado, sistemático y dirigido, que vaya encaminado a identificar y proporcionar de manera válida y confiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar hipótesis acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de las exposiciones temporales, colecciones especiales y recorridos de los museos que pertenecen a la Fundación. La evaluación tiene como propósito producir efectos y resultados concretos, de tal forma que sirva de base para la toma de decisiones adecuadas entre diferentes cursos de acción. (Roberts 2000)

Más que partir del hecho de estimar el valor de “algo” al evaluar, pretendemos conocer las características de la relación que se establece entre un “alguien” y el “algo”, y el vínculo que se genera entre ambos, para de esta manera observar la pluralidad de los componentes de la institución museística.

Una sola herramienta arrojará datos para la retroalimentación con nuestro público, pero no es suficiente para percibir de manera amplia a los diversos públicos que pueden considerarse como seres humanos cambiantes obedeciendo a distintas causas de coexistencia con el museo.

Dentro de esta búsqueda hemos implementado diversas herramientas con bases teóricas y científicas, que sabemos que no son concluyentes en el conocimiento de nuestros diferentes públicos, pero que abren la puerta para un mejor diálogo con quién pretendemos sea la razón de la existencia de nuestras instituciones: el público.

Al comparar los resultados obtenidos por cada una de las herramientas es posible corroborar o cuestionar la veracidad de las conclusiones arrojadas por cada herramienta así como la manera en la que pretendió ser abordada la variable a estudiar; esto favorece la credibilidad de la evaluación.

En ocasiones el cruce de las diferentes herramientas puede arrojar información adicional que no había estado contemplada en el diseño de las variables y que enriquece el proceso de toma de decisiones

Documentación: Metodología

El concepto de documentación se refiere a una colección de documentos utilizados para demostrar la verdad de un hecho confirmando una tesis. La documentación está relacionada históricamente con el nacimiento y la evolución del pensamiento científico y la conceptualización del conocimiento como una entidad objetiva y demostrable.

El uso de la documentación en esferas pedagógicas ha provocado modificaciones substanciales a esta definición. En este contexto, la documentación es utilizada e interpretada debido a su valor como memoria, es decir, como una posibilidad para la reflexión.

¿Cómo funciona? El camino educativo se vuelve visible a través de los registros de las actividades dados por la documentación, utilizando textos, gráficos y otros documentos que utilizan tecnologías audiovisuales y sonoras.

Existe un aspecto fundamental que debemos considerar dentro de los procesos que la documentación registra, esto es, los materiales son recogidos durante la experiencia, más son leídos e interpretados al final.

De hecho, la documentación es una parte substancial de la meta que caracteriza nuestra experiencia: la búsqueda del significado- construir el significado del espacio museal como un lugar que juega un rol activo en la búsqueda de los niños y nuestra propia búsqueda.

Asegurar la escucha y ser escuchado es una de las tareas primordiales de la documentación (la producción de documentos que testifican y hacen visible las formas de aprendizaje en el grupo y los individuos). Por otra parte, otra tarea será asegurar que el grupo y cada individuo tenga la posibilidad de observarse a si mismo desde un punto de vista "externo" mientras aprende.

Un amplio espectro de documentación (video, grabaciones, notas, etc.) producido y utilizado durante el proceso, ofrece las siguientes ventajas:

Hace visible la naturaleza de los procesos de aprendizaje y estrategias utilizadas por cada niño, haciendo de los procesos subjetivos e ínter subjetivos, los elementos comunes del grupo.

Permite, releer, revisar y confirmar en tiempo y espacio, considerando las acciones como una parte integral en la construcción del conocimiento. Parece ser esencial para

los procesos metacognitivos y para el entendimiento de los niños y adultos

Interpretación

Para los fines de la documentación, el pensamiento –o la interpretación – del mediador que documenta se presenta de forma material, esto es, tangible y capaz de ser interpretada. Las notas, las grabaciones, las fotografías, las diapositivas representan fragmentos de una memoria “objetiva”.

Desde que cada fragmento es sumergido en la subjetividad del intérprete, se ofrece a la subjetividad de los demás a fin de ser interpretado o reinterpretado, creado y recreado como un evento colectivo de construcción de conocimiento.

El resultado es un conocimiento que se enriquece una y otra vez por las contribuciones de varios.

En estos fragmentos (imágenes, palabras, signos y dibujos) existe un pasado y un futuro (¿qué más podría pasar si...?)

Buscamos un nuevo concepto pedagógico, una didáctica participativa, una didáctica de procedimientos y procesos que puede ser comunicada y compartida. Visibilidad, legibilidad y cooperación se convierten en núcleo del trabajo al ser fundamentos de la efectividad en la comunicación y la efectividad didáctica. Esta didáctica entonces se acerca más a la ciencia de la comunicación que a las disciplinas pedagógicas tradicionales. La meta es considerar al niño como un contexto para sí mismo y para otros, y al proceso educativo como un proceso de construcción de interacciones entre el “sujeto aprendiz” y los “objetos de educación”.

El objeto de educación no se aprecia como tal sino como un espacio de relaciones. Este término delinea el camino a través del cual el mediador escoge y propone la construcción de conocimiento. Es una construcción de relaciones, la que sucede en una curiosidad recíproca entre el sujeto y el objeto, que los estimula a encontrarse mutuamente, mostrando lo que el niño conoce y el conocimiento del objeto en términos de su identidad cultural, no limitada a los elementos que son inmediatamente percibidos sino formada por las elaboraciones culturales que se han producido a su alrededor, pero sobre todo aquellas que pueden producirse en esta nueva relación de búsqueda de conocimiento

La documentación no sólo se interpreta, es en sí misma una interpretación. Es una forma narrativa, una línea de comunicación tanto intra personal como interpersonal debido a que ofrece a aquellos que documentan y leen una oportunidad para la

reflexión y el aprendizaje. El lector puede ser un mediador, un grupo de mediadores, un niño, padres o cualquiera que desee participar en este proceso. El material de documentación está abierto y accesible. Por otra parte el proceso no es ni automático ni sencillo, la documentación efectiva requiere experiencia en la lectura y escritura de los registros.

RESULTADOS

CUADRO No. 1: Universo: asistentes a museos de la Fundación entre enero y agosto de 2011

descripción grupo	mdc	yaku	mic	Cac	totales	incidencia	observaciones
ADULTOS NACIONALES	13368	27955	18301	2999	62623	30,76%	segundo grupo
TERCERA EDAD NACIONALES	2471	2495	635	70	5671	2,79%	
ESTUDIANTES NACIONALES	12373	14411	6044	1542	34370	16,88%	Tercer grupo
NIÑOS NACIONALES (DE 3 A 12 AÑOS)	11718	41338	32248	4007	89311	43,87%	Grupo de mayor incidencia
NIÑOS NACIONALES MENORES DE 3 AÑOS	755	1986	2431	243	5415	2,66%	
ADULTOS EXTRANJEROS	3522	34	24	168	3748	1,84%	
TERCERA EDAD EXTRANJERO	690	3	0	33	726	0,36%	
ESTUDIANTE EXTRANJERO	1417	8	0	67	1492	0,73%	
NIÑO EXTRANJERO (DE 3 A 12 AÑOS)	101	3	0	5	109	0,05%	
NIÑOS EXTRANJEROS MENORES DE 3 AÑOS	10	0	0	0	10	0,00%	
GUIAS ESPAÑOL	3	0	0	0	3	0,00%	
GUIAS OTRO IDIOMA	79	0	0	0	79	0,04%	
EVENTOS	1	0	0	0	1	0,00%	
VISITANTES EVENTOS	4	0	0	0	4	0,00%	
Totales	46512	88233	59683	9134	203562		

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Autor

El estudio se enfocará esencialmente en los tres grupos de mayor incidencia, sin desconocer la importancia relativa de otros grupos en determinados museos.

CAPITULO II

INVESTIGACION

2.1: ANALISIS DE MACRO ENTORNO

2.1.1 FACTORES ECONOMICOS:

Las condiciones generales del Ecuador varían según el punto de vista del observador, aunque hay aspectos coincidentes: es un país que pertenece al llamado “tercer mundo”, también denominado “en vías de desarrollo”, con una distribución inequitativa de la riqueza, concentrada en muy pocas personas. Aproximadamente el 80% de la población se calificaría como “pobre”. Sus fuentes de ingresos están esencialmente en materias primas como el petróleo y productos de agro exportación, en el primer caso, administrada por el Estado, y en el segundo, en grupos de poder muy reducidos.

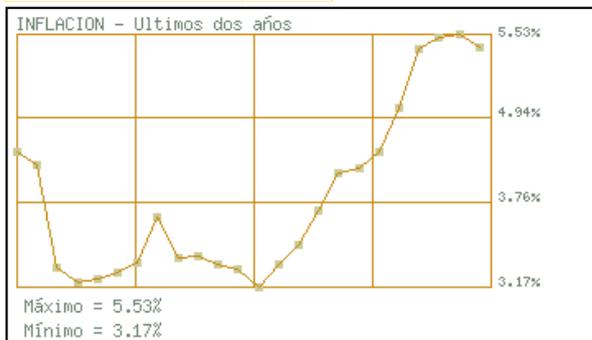
Bajo los parámetros capitalistas tradicionales, la presencia de un gobierno declaradamente socialista bastaría para un pronóstico pesimista. Sin embargo, creo personalmente que, al mejorarse las condiciones de la población con una fuerte inversión estatal hacia la educación, salud, infraestructura vial, a mediano plazo el país avanzará sobre un modelo más justo, y no solamente por “desborde” desde los sectores más opulentos, considerados erróneamente “productivos”, sin considerar el origen especulativo e inmoral, atado frecuentemente al poder político, de su condición de propietarios de los medios de producción.

En el ámbito económico, el desarrollo y crecimiento del Ecuador ha dependido históricamente de los mercados externos debido a la limitada economía del país, por lo tanto, los períodos de gran crecimiento económico se han debido a épocas de auge en las exportaciones. Esta estructura del desarrollo junto con la escasa diversificación de aquellas, la falta de competitividad de la industria nacional y deficiencias del desarrollo interno, ha producido una economía vulnerable a los trastornos en las relaciones de intercambio comercial. Esos trastornos y la rigidez de la economía nacional, han afectado negativamente el desarrollo económico y social.

Pese a la inestabilidad política de los últimos años, el clima social en el Ecuador no es crítico, aunque se dan manifestaciones, huelgas y paros como consecuencia, esencialmente, de acciones político electoralistas. La dependencia del petróleo, cuyo precio pudo recuperarse luego de una crisis mundial, ha permitido que los

generadores de conflictos sociales mayores, esto es, los económicos, no hayan afectado al país como a otras naciones. La inflación, a partir de la dolarización, se ha estabilizado, como se aprecia en la información estadística disponible.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %



Cuadro No. 2 Inflación
Fuente; Banco Central del Ecuador
Elaboración: BCE

2.1.2 FACTORES POLITICOS:

Por su estructura jurídica, como empresa privada sin fines de lucro, pero financiada por recursos públicos en más de un 50 % de su presupuesto, la Fundación Museos de la Ciudad debe someterse a diversas disposiciones legales obligatorias y a ser parte del contexto Municipal Metropolitano, su mayor aportante económico.

En agosto del 2009, con las elecciones generales, se da un cambio en el Distrito Metropolitano de Quito. El nuevo Plan de Gobierno para la ciudad "...privilegia la consecución del buen vivir y coloca al ser humano en el centro de su modelo de desarrollo social y lo antepone a las urgencias inmediatas del desarrollo económico..", dentro de una propuesta acorde a la planificación del gobierno central, fomentando el "...reconocimiento y desarrollo de las libertades, oportunidades y potencialidades de las personas. Se plantea que para alcanzar un porvenir compartido es necesario, antes, el reconocimiento de sus diversidades y diferencias hacia el interior del cuerpo social."

El Plan de Gobierno Municipal asume las importantes transformaciones y retos constitucionales que dan inicio históricamente al siglo XXI en el país. Busca la consolidación del régimen especial de autonomía para el Distrito Metropolitano de Quito, como marco idóneo para hacer ejercer los derechos y cumplir las garantías previstas en la Carta Política. Hasta el año 2012 define los siguientes ejes:

- Movilidad, tránsito y transporte
- Seguridad humana y prevención de la violencia
- Empleo y desarrollo económico
- Uso del suelo, vivienda, equipamiento y espacios públicos
- Cultura y patrimonio cultural y natural
- Ciudad educadora
- Ciudad saludable
- Gestión ambiental, y
- Gobierno Metropolitano

Entre otros, busca promover y asegurar el derecho colectivo a la ciudad como espacio físico y también como lugar de intercambio simbólico; la transformación del modelo económico y social; la planificación participativa del desarrollo y el ordenamiento territorial; el desarrollo urbano y rural-parroquial; la garantía de educación y salud de calidad; la democratización y el acceso a la cultura y al deporte; la adecuada gestión de los servicios públicos; la seguridad ciudadana; el disfrute del espacio público y el tiempo libre; la movilidad de las personas; el cuidado de la naturaleza y el medio ambiente; la inclusión social y económica; la inversión productiva; la innovación, ciencia y tecnología y la transparencia y el control social.

El objetivo general del Plan para Quito de la actual administración municipal es *“impulsar una ciudad para la vida, en un territorio democrático, solidario, progresista, multicultural, sustentable y seguro para sus habitantes”*. Esto podrá ser alcanzado si orientamos nuestra gestión hacia los siguientes principios:

- 1) Recuperar la centralidad del ser humano sobre el capital y propugnar un desarrollo integral de las personas y la ciudad, incorporando su real dimensión territorial.
- 2) Construir una ciudad donde prevalezca la función social, el interés general y se recupere el sentido de lo público.
- 3) Apostar por una modernización integradora e incluyente, mejorar las herramientas tecnológicas y de comunicación, así como sus niveles de eficiencia y eficacia.
- 4) Desarrollar una gestión democrática de la ciudad basada en la participación y movilización social y el ejercicio de la plena de la ciudadanía.

Analizando la relación entre La Fundación Museos y los objetivos culturales del Distrito Metropolitano, observamos que el Plan de Gobierno del Distrito Metropolitano garantiza “los derechos ciudadanos y el acceso a la cultura y al deporte”. Esto se traducirá en la práctica, según el Plan, como “gratuidad de la salud; reinserción escolar; infraestructura de salud y educación; derecho a la cultura, al deporte, al hábitat y la vivienda; legalización de barrios”.

El quehacer cultural del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito será coordinado desde la Secretaría de Cultura, instancia estratégica que establece las bases de la gestión cultural metropolitana en la siguiente declaración y en los ejes que de ella se desprenden (citamos aquellos que tienen que ver específicamente con la gestión de la Fundación Museos de la Ciudad):

“Estimular la capacidad creativa, expresiva y transformadora de los habitantes del DMQ; reconocer y valorar su diversidad cultural, la memoria y el patrimonio de todos los individuos y grupos que hacen parte de su continuidad histórica, le dotan de sentidos en el presente y configuran su destino.”

2.1.3 FACTORES SOCIALES:

La población estimada del Ecuador es de 15'000.000 personas y la densidad poblacional aproximada es de 49 personas por Km². La capital, Quito, cuenta con una población aproximada a los dos millones de habitantes.

El lenguaje oficial en el Ecuador es el español y la mayoría de los pobladores del país pertenecen a la religión Católica Romana, evidencias de la superposición de culturas que le dio origen, tomando dichos elementos de los conquistadores europeos que invadieron y explotaron el resto del mundo entre los siglos XVI y XIX, y los grupos originales, que fueron sometidos en todos los aspectos, inclusive el cultural. AL momento, la Constitución garantiza la pluriculturalidad, aunque el mestizaje resultante de un encuentro asimétrico ha derivado en una sociedad débil a la aculturación consumista originada en los centros del poder mundial, esencialmente USA.

La respuesta oficial a la carencia de una educación adecuada para las mayorías (entre otros servicios desatendidos) ha sido la adecuada, con planes agresivos para la erradicación del analfabetismo, y el incremento significativo de la inversión en la Educación Pública. En la actualidad menos del 5 % de la población mayor de 15 años es analfabeta.

La clasificación por grupos de edad, identifica al país como de población eminentemente joven; más de la mitad de su población es menor de 24 años. El área rural, en comparación con la urbana, concentra el mayor número de población joven (56%); de igual manera, la Amazonía, marca una diferencia en estas edades, pues mientras en esta región llega la 62 por ciento, en la Costa, Sierra e Insular los porcentajes son más bajos (54%, 53% y 48%, respectivamente).

Cuadro No. 3: GRUPOS DE EDAD Y SEXO

Sector	Total			0 a 5			6 a 14			15 y mas		
	Total	hombres	mujeres	Total	hombres	mujeres	total	hombres	mujeres	total	Hombres	mujeres
PROV: PICHINCHA	2.388.817	1.167.332	1.221.485	290.257	147.397	142.860	443.750	223.962	219.788	1.654.810	795.973	858.837
CANTON: QUITO	1.839.853	892.570	947.283	213.654	108.481	105.173	328.018	165.493	162.525	1.298.181	618.596	679.185
QUITO	1.399.378	674.962	724.416	158.110	80.529	77.581	242.093	121.908	120.185	999.175	472.525	526.250
PERIFERIA	13.801	6.915	6.886	2.016	1.017	999	2.987	1.497	1.490	8.798	4.401	4.397
PARROQ RURALES:	426.674	210.693	215.981	53.528	26.935	26.593	82.938	42.088	40.850	290.208	141.670	148.538
porcentajes Quito				11,3%	11,9%	10,7%	17,3%	18,1%	16,6%	71,4%	70,0%	72,6%

Fuente; Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos
Elaboración: INEC

El Cliente de nuestra institución, definido en forma general, es el habitante de Quito. Como es evidente, este concepto es muy genérico y ha conducido a que muchas actividades afines caigan en la inercia historicista por falta de metas claras.

La FMC, coherente con el plan de gobierno del Alcalde Barrera, está realizando un ESTUDIO DE PUBLICOS, fundamental para saber para quién trabajamos y qué debemos proponemos concretamente en su beneficio. A este estudio tendrá una utilidad para la institución e inclusive para todo el sector cultural municipal.

2.1.4 FACTORES TECNOLOGICOS:

En la actualidad, toda acción humana está afectada por el acelerado avance tecnológico mundial, especialmente en algunos aspectos relacionados con la actividad de la entidad que es materia del estudio. Considerando que es una actividad inserta en el sector terciario o de servicios, los productos virtuales que se ofrecen al cliente, responden a procesos en los que intervienen los agentes comunes a procesos educativos y culturales, en los cuales interviene, con creciente importancia, la automatización y las comunicaciones de avanzada.

El sector comunicacional es el que mayor incidencia tiene en la actividad específica de trabajo escogida, debido a su permanente desarrollo y evolución, con un alto componente de tecnología de punta, originada en los países industrializados y tecnificados, consolidando los esquemas de dependencia norte-sur, ya determinados por aspectos económicos y geopolíticos.

2.2 MICROENTORNO: CATEGORIAS DEL PCI (PERFIL COMPETITIVO INTERNO)

VARIABLES DE CAMBIO: La elección popular en 2009, generó un nuevo rumbo en la gestión de la Fundación Museos de la Ciudad. Para finales de octubre la FMC tuvo una nueva Directora Ejecutiva, y debió iniciar un proceso de adecuación de toda su estructura y planificación operativa anual 2010. Siguiendo el nuevo organigrama institucional de la Alcaldía; las planificaciones debían seguir ciertos lineamientos y niveles de aprobación. La Secretaría de Cultura actuó como coordinadora de todas las planificaciones del sector cultural en un ejercicio arduo de definiciones por objetivos, programas y proyectos; fruto del cual, más el propio de la Fundación y sus coordinaciones, es el Plan Operativo Anual Institucional.

Desde la Dirección Ejecutiva, se plantearon las siguientes premisas de planificación y trabajo.

- “Fortalecimiento de los museos tanto en su estructura como en su oferta museológica educativa.
- Garantizar la participación ciudadana, y la vinculación de públicos, bajo programas de educación e interpretación, que consoliden una acción constructivista entre la Fundación y sus beneficiarios.
- Programar una oferta de actividades artísticas y académicas paralelas de alta calidad.
- Planificar y operar pensando en el usuario.
- Repensar en los servicios de los Museos como: Tienda, Cafetería, Centro Documental incorporándolos como nuevos servicios en el 2010.
- La base presupuestaria será la de los convenios existentes en donde los miembros aportantes ponen una cantidad establecida de dinero, es decir la del 2009.
- Se respetará el criterio técnico con el que cada equipo trabaje “ (lineamientos estratégicos, Fundación Museos de la Ciudad, 2009)

2.2.1 Modelo centrado en el público visitante: “El público, los usuarios, los visitantes: todos y todas **son personas** que acuden a nuestros museos y son ellos y ellas quienes dan sentido a toda la labor y la inversión de la Fundación. El mayor activo con el que puede contar nuestra institución es la **relación de amistad y credibilidad** que establezca con los ciudadanos y las ciudadanas, con escolares, turistas y especialistas”.

Cuadro 4: EN LOS MUSEOS DE LA FUNDACION MUSEOS DE LA CIUDAD , NUESTROS VISITANTES	
Se sienten cómodos y seguros	Se divierten mientras aprenden
Son respetados y son motivados a descubrir cosas nuevas	Los niños y los adultos pueden intercambiar lugares y volverse maestros los unos de los otros
Ganan confianza en sí mismos a partir de sus logros	Generan permanentemente confianza en su propia habilidad de aprender
Tienen el control de su entorno	El conocimiento que traen nuestros visitantes es importante
Pueden expresarse creativamente	Aprenden de y junto a personas de diferentes culturas, edades y capacidades
Aprenden junto a sus familias y seres queridos	Desarrollan sus capacidades perceptivas trabajando con objetos y aprendiendo de ellos
Tienen varias oportunidades de generar logros personales y están en libertad de cometer errores	Se respetan a sí mismos, a otros visitantes, al personal del museo y al espacio con sus objetos
Aprenden según su propio ritmo y pueden escoger actividades relacionadas con sus intereses	Desarrollan su originalidad y encuentran los medios para expresarla

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Dirección

Las acciones concretas ante el manifiesto precedente son aquellas que desde el 2010 priorizan al área museológico educativa como un espacio de trabajo integral, desde donde salen productos que abarcan diversos ámbitos de trabajo y que ponen al visitante como centro de su accionar. El personal de educación y mediación constituyen piezas claves dentro de la cultura museológico-educativa del la FMC. Se ha trabajado porque las personas que laboran dando servicio al público tengan horarios razonables y una remuneración justa que pueda ser revisada cada año y según el desempeño general del área. Queremos que la Fundación ofrezca experiencias verdaderamente significativas.

2.2.2 Modelo museológico-educativo: Los museos cuentan con importantes potencialidades educativas, tanto por las temáticas que abordan como por sus objetos, espacios y por las características específicas del diseño de sus experiencias. La educación en los museos se da en un contexto no formal; es decir, la labor educativa es planificada y sistematizada a partir de teorías de aprendizaje que favorecen la participación activa de visitantes y la elaboración de conocimiento, pero no contempla criterios de obligatoriedad institucionales ni para asistir a los museos ni para aprender o para certificar el aprendizaje de sus contenidos.

En este contexto educativo, el mismo valor formal de los objetos y artefactos expuestos pierde protagonismo en beneficio de su significatividad -entendida en la perspectiva de las teorías del aprendizaje asumidas- y configura la labor educativa de los museos alrededor de la provisión de contextos espaciales y temporales sobre temas y objetos; de información complementaria y de metodologías y herramientas de interpretación. Esta labor logra, idealmente, que personas, espacios, sucesos, objetos y artefactos adquieran significación, y puedan ser comprendidos e integrados a la red de conocimientos, actitudes y habilidades de los y las visitantes.

Esta realidad demanda la elección de una opción pedagógica que considere la tipología de cada museo, su intencionalidad, sus objetos y espacios museales disponibles y las personas hacia quienes encamina sus servicios. El ejercicio de estas funciones convierte a cada museo en un agente educativo legítimo en el contexto de una comunidad, en donde el proceso educativo planificado cobra forma en la experiencia de visita.

El Modelo Educativo de la Fundación Museos se sustenta en principios teóricos y metodológicos que fortalecen las acciones y prácticas educativas en los museos. Está diseñado para desarrollar actividades que contribuyan con la creación de un pensamiento **sensibilizado** y **consciente**, preparado para **la valoración** y **conservación del patrimonio** y para la **construcción de ciudadanía**. Apunta hacia una acción museística cuyo referente es el **ser humano**, sus **producciones culturales** y su carácter de **ser simbólico, creativo y productor de sentido**.

El modelo se enmarca en la corriente **cognitivo-constructivista** y **no formal** del aprendizaje, y sostiene que el conocimiento se da por un **proceso de construcción interno e individual**, donde **la información nueva se incorpora**, se integra a esquemas preexistentes. El modelo privilegia **la acción, la vivencia y la experimentación** como condiciones y garantías del aprendizaje, que puede ser siempre perfectible, pues **los errores no son lo contrario del aprendizaje** sino, más bien, **su base**.

El conocimiento individual, se encuentra **en permanente interacción con la sociedad**; se conoce entre personas y en una la cultura, **se aprende de la**

experiencia de los otros. Así se desarrollan conceptos como los de **igualdad, justicia y democracia.**

De acuerdo con este modelo, aprender va mucho más allá que obtener información; será más bien una **búsqueda de conocimiento** en lugar de una **transmisión del mismo.**

Los museos fundamentan sus actividades en **teorías del aprendizaje** que ofrecen distintas **herramientas y estrategias** centradas en la activación del pensamiento, a través del desarrollo de capacidades sensitivas y perceptivas del ser humano.

Cuadro 5 :Modelo educativo teórico a partir de un enfoque constructivista

	ESTRATEGIAS	TEORÍAS	HERRAMIENTAS	
Eje Conceptual Construcción Social del Aprendizaje - Procesos de Pensamiento	•Estrategias de pensamiento visual y kinestésica	Teoría de las Inteligencias Múltiples Howard Gardner (Parte del Visitante)	Múltiples estilos Múltiples canales	Eje Físico Cómo hacer que el aprendizaje sea multisensorial a partir del espacio físico
	•Motivación •Conocimiento previo •Control y elección	Teoría del Modelo Contextual Falk y Dierking (Parte del Museo)	Orientación Diseño del Espacio	
	•Acercamiento al público •Juego	Motivación Intrínseca Mihaly Csikszentmihalyi (Parte del Museo)		
	•Mediación profesional •Desarrollo de habilidades e interpretación •Desarrollo de espacios de diálogo	Mediación Reuben Feuerstein (Parte de la Mediación en el Museo)	Diseño de experiencias de mediación	
	•Construcción Grupal •Estrategia de Descubrimiento en Grupo	Los 100 lenguajes de los niños Regio Emilia	Diseño del Espacio para niños	

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Dirección Ejecutiva

2.3 LO DEOLOGICO

Más allá de la concepción política que orienta tanto al gobierno central como al municipal, cuyos principios dirigidos a privilegiar la justicia social y la equidad sobre los intereses individuales o de grupos de poder, nos interesa mencionar específicamente los conceptos correspondientes a la actividad de la Fundación Museos de la Ciudad, a partir de los lineamientos establecidos por su Dirección.

Metodologías de trabajo institucional: La propuesta parte de un modelo que privilegia la creatividad y la renovación; no la **permanencia, en la imposición** y la **reproducción**. Los procesos de creación de proyectos museológicos educativos, su seguimiento y validación, pretenden seguir un esquema de coparticipación entre técnicos, y varias fuentes de opinión dentro y fuera de la Fundación. Se realizarán a partir de reuniones periódicas de coordinación, talleres puntuales y ejercicios de creación museológica.

Los procesos de **estudios de públicos** y de **demanda cultural distrital** y el componente de **comunicación** serán ejes transversales de cada proceso museal. Los proyectos museológicos educativos contarán, en líneas generales, con las siguientes **fases de creación** y con las siguientes **instancias de validación y evaluación**:

Cuadro 6: instancias de validación y evaluación	
PLANIFICACIÓN	Inclusión del proyecto en el Plan Operativo Anual
	Validación general del POA
	Inclusión del proyecto en el Presupuesto Anual
	Creación del perfil de proyecto y definición específica de cada proyecto
INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN	Validación de perfiles de proyecto
	Realización de investigaciones y/ o de contrataciones de productos museológico educativos.
	Procesos administrativos que tengan relación con las contrataciones
	Validación de investigaciones
	Realización de guiones
	Validación de guiones
	Primera Instancia de evaluación
	Producción y montaje
OPERACIÓN	Procesos administrativos financieros (pagos-liquidaciones)
	Validación previa a la apertura
	Diseño y prueba de plan de manejo en sala
	Apertura
EVALUACIÓN	Atención a visitantes
	Evaluación y cambios durante la atención a visitantes
	Procesos administrativos financieros (contrataciones, pagos-liquidaciones)
EVALUACIÓN	Reuniones de evaluación co participativas
	Presentación de evaluación técnica final en reunión de coordinación

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Dirección

Comentario [p2]: TITULO DE CUADRO

Esta es una propuesta o guía general, a partir de la cual cada Museo podrá modificar la metodología de trabajo de acuerdo a la especificidad del proyecto en cuestión.

A partir de los lineamientos municipales ya mencionados, La actual gestión de la Fundación Museos de la Ciudad ha hecho un gran esfuerzo por adaptar los instrumentos referenciales a aquellos, y se puede contar con un sistema interno de reglamentación para sus diversas acciones y relaciones. Aspectos, laborales, de adquisiciones y de manejo financiero están reglamentados, lo cual facilitará en el futuro el avance de una administración fluida y clara, que garantice la eficacia y la transparencia de la gestión, en especial la de fondos y recursos públicos.

En el plano reglamentario, actualmente se cuenta con los siguientes instrumentos:

Cuadro 7: Reglamentos

Reglamento interno de personal	Reglamento de viáticos
Instructivo de adquisiciones y contrataciones en el marco de aplicación de ley de contratación pública.	Reglamento de caja chica
Reglamento de tarifas	Reglamento de comunicación interna y externa
Reglamento de uso de espacios	Reglamento de administración de bienes

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Dirección

Comentario [p3]: TITULO DE CUADRO
ENUMERE LOS CUADROS PARA QUE
ELABORE EL INDICE DE CUADRSO Y TABLAS

2.4 LO FINANCIERO:

La Fundación depende en un 90% del aporte de las instituciones que la constituyen. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la EPMAPS y el Fonsal hasta su desaparición en diciembre de 2010, y la Corporación Vida para Quito, también extinguida en 2009. El presupuesto anual 2011 asciende a US \$ 5'000.000,00. Se está trabajando en definir planes plurianuales, que, bajo modelos técnicamente elaborados, permitan mejorar la autogestión y reducir la dependencia. En todo caso, su misma condición estatutaria de entidad privada sin fines de lucro, con fines culturales, determinan que este aspecto no sea el determinante, aunque indudablemente es importante, por la necesidad de fondos para la adquisición de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Quizás una relación importante sea aquella

relacionada con este último aspecto, desde los enfoques dados tanto en la aceptación en la comunidad, como desde la perspectiva de las entidades aportantes, para la continuidad institucional a futuro.

2.5 LO COMPETITIVO:

Igualmente, la estructura institucional define a la Fundación dentro de un universo muy particular, no marcado por la búsqueda de rentabilidad, pero sí de espacios de acción, donde se podría hablar de competencia con otros gestores culturales. Lo consideramos un factor no determinante, aunque digno de tomarse en cuenta, principalmente en lo que se refiere a la consecución de recursos por autogestión. La Institución no cuenta con un área de Comercialización formal. Dentro de la Propuesta, se preveerá su implementación a mediano plazo.

2.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A continuación se exponen los componentes del FODA, esto es, potencialidades, amenazas (externas) y fortalezas y debilidades (internas), valoradas de acuerdo a la siguiente tabla de estimación:

ALTO: 3

MEDO: 2

BAJO: 1

POAM	
POTENCIALIDADES	IMPACTO
1. DIRECCION EJECUTIVA RENOVADA, CALIFICADA E IDENTIFICADA CON OBJETIVOS DE ADMINISTRACION MUNICIPAL	3
2. APOYO MUNICIPAL A ACTUAL DIRECCION	3
3. POSIBILIDADES DE INCURSIONAR EN NUEVOS ESCENARIOS ESPACIALES Y SOCIOECONOMICOS	3
4. TRANSICION OBLIGATORIA HACIA GESTION POR PROCESOS Y SISTEMAS DE CALIDAD	3
AMENAZAS	
1. DISPOSICION CONSTITUCIONAL RESPECTO A FUNDACIONES (FUTURO INDEFINIDO)	3

2. DEPENDENCIA ECONOMICA FUTURA A CONTRIBUCION MUNICIPAL	3
3. TRANSICION PAULATINA A GESTION PUBLICA QUE DIFICULTA EFICIENCIA POR ENFOQUE EN CONTROL	2
4. ALZA DE COSTOS Y SUELDOS A FUTURO	1
relación amenazas/total:	43%

DOFA

FORTALEZAS	IMPACTO
1. LIDERAZGO EN EL SECTOR Y ACEPTACION CIUDADANA	3
2. PERSONAL TÉCNICO CON EXPERIENCIA Y HONRADEZ	3
3. MUSEOS INSTALADOS Y EQUIPADOS, CON POTENCIALIDADES NO DESARROLLADAS EN MIC Y YAKU ESPECIALMENTE	3
4. RECURSOS ECONOMICOS SUFICIENTES (SALDOS)	3
5. CLIMA LABORAL MANEJABLE	2

DEBILIDADES	
1. PARTE DEL PERSONAL RESISTENTE AL CAMBIO PROFUNDO HACIA LA EXCELENCIA	3
2. EXPOSICIONES ANTIGUAS NO RENOVADAS	2
3. DEFICIENTE MANEJO DE PERSONAL (EXCESO, VISION GENERAL MUNICIPAL)	3
4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS ENGORROSOS, LENTOS Y CENTRADOS EN CONTROL Y NO EN RESULTADOS	3
5. FALTA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y POR PROCESOS	1
relación debilidades /total:	46%

Resumen:

POAM:	21
Potencialidades:	12
Amenazas:	9
DOFA:	26
Fortalezas:	14
Debilidades:	12

Positivos: Potencialidades + Fortalezas: 26

Negativos: Amenazas + Debilidades: 21

El análisis es favorable, es decir, el escenario es adecuado para poder intervenir y obtener resultados positivos aprovechando los elementos positivos: Potencialidades y Fortalezas, para enfrentar los elementos negativos: Amenazas y Debilidades.

Con esta confianza, avanzamos hacia la propuesta concreta.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 INTRODUCCIÓN

Se ha procurado ubicar adecuadamente al objeto sobre el cual se ha elaborado la tesis, y al contexto dentro del cual se puede comprender debidamente su gestión, justificación y perspectivas, tanto en el plano conceptual (definiendo su actividad presente y potencial) como en lo operativo y temporal (su inserción dentro de un instante político administrativo determinado).

En la investigación, se ha tratado de identificar los componentes que permitirán objetivizar y valorar los elementos positivos y negativos existentes, como ingredientes de la siguiente etapa.

A partir de las fortalezas y debilidades descritas y detalladas en el capítulo anterior, se elabora una matriz en el cual se sintetizan los cruces entre los componentes definidos en los resúmenes expuestos anteriormente, como resultado de la secuencia descrita en el párrafo anterior. De las interacciones resultantes en la matriz, surgirán los elementos que nos permitirán definir la propuesta específica.

En ella, se plantearán las estrategias, se las evaluará, y se propondrán ya específicamente objetivos y políticas concretas aplicables dentro del contexto planteado.

Cada uno de los cruces pretende generar acciones concretas, en múltiples aspectos de la gestión institucional, con mayor énfasis en aquellos que están al alcance de proyectos factibles.

Comentario [p4]: DESPUÉS DE PUNTO
A PARTE DOBLE ESPACIO

3.2 ANALISIS FODA Fundación Museos de la Ciudad

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	
Cuadro 8: MATRIZ FODA		Liderazgo en el sector y aceptación ciudadana	Personal técnico con experiencia y honradez	Museos instalados y equipados, con potencialidades no desarrolladas en mic y yaku especialmente	Recursos economicos suficientes (saldos)	Clima laboral manejable	Parte del personal resistente al cambio profundo hacia la excelencia	Exposiciones antiguas no renovadas	Deficiente manejo de personal (exceso, visión general municipal)	Procedimientos administrativos financieros engorrosos, lentos y centrados en control y no en resultados	Falta de planeación estratégica y por procesos	
OPORTUNIDADES	O1	DIRECCION EJECUTIVA RENOVADA, CALIFICADA E IDENTIFICADA CON OBJETIVOS DE ADMINISTRACION MUNICIPAL	Aprovechar al máximo la capacidad de gestión directriz	Comunicar directrices al personal	Utilizar y potencializar los museos	Ejecutar proyectos con eficacia	Aprovechar al máximo las condiciones favorables internas y externas, orientándola a cumplir los objetivos y a través de ello, crecer y consolidarse	Planes continuos de capacitación al personal orientado a mejorar el servicio, y evaluar	Renovar exposiciones en planes concretos y factibles	Liderar procesos de reestructuración, incorporando apoyos y asesorías adecuadas	Reestructurar la gestión hacia procesos efectivos, que incrementen la productividad y reduzcan costos	Liderar proyectos concretos que dirijan la institución hacia la gestión por procesos iniciando asesorías adecuadas
	O2	APOYO MUNICIPAL A ACTUAL DIRECCION	Aprovechar al máximo el apoyo a la gestión directriz	Ofrecer los servicios institucionales hacia otras áreas, para generar su crecimiento y consolidar su existencia	Desarrollar las potencialidades de todos los museos	Desarrollar las potencialidades de todos los museos	Desarrollar las potencialidades de todos los museos	Identificar las falencias del recurso humano y orientar su reestructuración en la dirección definida	Aprovechar el apoyo para renovar exposiciones	Ejecutar planes de selección y mejoramiento en función del apoyo	Identificar debilidades y mediante gestión por procesos, reducir costos en los productos competitivos	Implementar medidas radicales de ser necesario, al contarse con apoyo superior

D
O

O 3	POSIBILIDADES DE INCURSION EN NUEVOS ESCENARIOS ESPACIALES Y SOCIOECONOMICOS	Liderar la gestión cultural museal en la ciudad y el municipio	Estructurar una planificación plurianual coherente con los objetivos municipales 2013	Consolidar a los museos actuales como centros generadores de liderazgo social en su entorno inmediato	Emprender una agresiva campaña para captar nuevos escenarios	Optimizar el talento humano	Informar al personal y hacerlo participar activamente en los nuevos proyectos, bajo objetivos claros	Direccionar la renovación espacial hacia nuevos escenarios	Canalizar la renovación de personal en función a los nuevos escenarios	Aprovechar el apoyo superior para reestructurar	Priorizar la planeación con enfoque al crecimiento institucional por nuevos escenarios			
	O 4	TRANSICION OBLIGATORIA HACIA GESTION POR PROCESOS Y SISTEMAS DE CALIDAD	Gestionar modelos administrativos de alta calidad, para mantener el liderazgo e imagen	Informar y asegurar al personal el valor de la racionalización de procesos, y hacerlos participar	Consolidar a los museos actuales como centros generadores de liderazgo social en su entorno inmediato	Emprender planes concretos de mejoramiento de gestión y enrumados a la calidad total	Emprender planes específicos y con asesoramiento adecuado, para el mejoramiento continuo	Evaluar al personal e incentivar lo positivo y deshacerse de lo negativo	Renovar exposiciones en planes concretos y factibles	Capacitar al recurso existente, y seleccionar al nuevo en función a la gestión por procesos	Reingeniería de procesos, mejorando tecnología y recursos en función de aprovechar aspectos favorables según políticas	Poner en acción los proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional		
AMENAZAS	A 1	DISPOSICION CONSTITUCIONAL RESPECTO A FUNDACIONES (FUTURO INDEFINIDO)	AF	Trabajar sobre un plan plurianual a largo plazo que incluya alternativas ante escenarios variables	Conformar equipo coherente y unido	Comunicar peligro de deterioro o desaparición de entes valiosos para la sociedad	Ejecutar al máximo y eficientemente presupuestos actuales	Comunicar	Concientizar	Mantener	Evaluar	Sistematizar	Optimizar procesos	DA
	A 2	DEPENDENCIA ECONOMICA FUTURA A CONTRIBUCION MUNICIPAL		Valorar liderazgo para promover	Comunicar	Consolidar situación actual	Gestionar nuevos escenarios	Comunicar	Comunicar, seleccionar	Actualizar a corto plazo	Sistematizar	Sistematizar	Planeación de largo plazo en varios escenarios	

A 3	TRANSICION PAULATINA A GESTION PUBLICA QUE DIFICULTA EFICIENCIA POR OBSESION EN CONTROL	Esforzarse en mantener liderazgo	Capacitar	Establecer planificación de largo plazo	Optimizar	Capacitar	Seleccionar, optimizar	Optimizar procesos	Seleccionar	Sistematizar	Sustentar planeación en estudios reales
A 4	ALZA DE COSTOS Y SUELDOS A FUTURO	Evaluación, selección y seguimiento	Evaluar	Presupuestar coherentemente	Optimizar	Comunicar, motivar	Evaluar	Actualizar a corto plazo	Optimizar	Evaluar	Sustentar planeación en estudios reales

Fuente; Investigación personal

Elaboración: Autor

3.3 SINTESIS DE ESTRATEGIAS

CUADRO 9: SINTESIS DE ESTRATEGIAS:

Estrategia (concepto)	Descripción (aplicación)
estrategias adaptativas o de mantenimiento: Superar las debilidades, aprovechando las oportunidades	Son las que se están aplicando, a partir de evaluaciones cuatrimestrales, evaluando desde el nivel ejecutivo las acciones emprendidas y realizando los cambios que se consideran necesarios, tomando en cuenta además las directrices superiores externas.
estrategias ofensivas: Aprovechar al máximo las oportunidades contando con las fortalezas internas	Son las que se consideran permanentemente, especialmente a nivel estratégico y táctico, especialmente en el aprovechamiento de la ventaja comparativa generada en la eficacia de acciones exitosas, y su impacto en los entes directores externos.
estrategias de salida: Superar las debilidades, para defendernos de los efectos de las amenazas, o buscar alternativas de escape	Se las debe considerar como un plan "B" que podría plantearse en escenarios tales como una redefinición institucional (por ejemplo) pero que al momento no ha sido necesario
estrategias defensivas: aprovechar las fortalezas, para defendernos de los efectos de las amenazas	Se las debe considerar como un plan "B" que al momento no ha sido necesario

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Autor

Comentario [p5]: TODO CUADRO DEBE LLEVAR TÍTULO

3.4.DELIMITACIÓN

El objetivo se dirige a que, una vez que la especificidad de instituciones culturales como la Fundación Museos de la Ciudad hacen difícil la generalización de modelos y paradigmas administrativos de uso general, aplicables a instituciones públicas o privadas cuyos objetivos son más tangibles o definibles que los específicamente culturales, artísticos o museológicos, el documento final sea un referente para la generación, en la realidad, de planes estratégicos efectivos y aplicables.

Con la ventaja de que el autor debe, como parte de sus obligaciones y responsabilidades institucionales, ser parte de la aplicación de un nuevo plan estratégico, considero que es una oportunidad óptima para conciliar teoría con práctica, y contribuir al mejoramiento concreto de una actividad real: la gestión cultural.

De la institución objetivo

La Fundación Museos de la Ciudad es parte del área cultural del Municipio de Quito, y sus objetivos van más allá de la cobertura específica de un segmento poblacional. Dentro del Plan plurianual del Gobierno central, al cual se ha adherido el gobierno metropolitano, definido como el “Plan del Buen Vivir”, la construcción de una identidad nacional ecuatoriana propia a través del acceso de todos los sectores a la cultura, tiene un lugar predominante. Por la ubicación global de Quito respecto al Ecuador, cualquier acción que se emprenda en cualquier sentido, tiene necesariamente un alcance nacional. El plazo asumido es de cinco años a partir de 2010.

3.5 PROPUESTA ESPECÍFICA

Esta propuesta, que surge como un ejercicio académico cuya finalidad es la obtención de un título de cuarto nivel, pretende ir más allá y contribuir efectivamente a la supervivencia y operación eficiente de la organización en la cual se la genera.

Parte de un proceso institucional derivado del cambio de autoridades en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que modificó substancialmente los lineamientos generales de sus entidades dependientes, entre ellas, la Fundación Museos de la Ciudad que, como Institución privada de servicio público que gestiona un conjunto de Museos y que, además de cumplir las funciones que le identifican para ello: adquisición, conservación, investigación, , documentación, comunicación, educación y exposición para la difusión del

patrimonio, debe encarar con decisión responsabilidades ante la comunidad, orientadas a la vinculación de públicos y al rescate de la identidad cultural como patrimonio de todos.

Este cambio en la Administración de la Fundación y sus Museos, ha permitido evaluar los objetivos alcanzados durante los últimos años y detectar nuevas necesidades institucionales, planteándose un esquema apuntado a los lineamientos estratégicos municipales, priorizando el compromiso con la sociedad en su vocación de servicio público.

3.5.1 Introducción

La planificación, como instrumento básico para la gestión de cualquier institución, se convierte en una de las principales herramientas de este Plan que, por esta razón, nace con el compromiso de mantener una programación y planificación actualizada, con carácter plurianual. Se considera en cuatro años el plazo mínimo necesario para la puesta en marcha y conclusión de gran parte de los proyectos contemplados, sin dejar de considerar que la complejidad y especificidad de la labor propia de los museos, así como los procesos de transición administrativa, posiblemente den lugar a plazos superiores, que serán encuadrados en los referentes temporales de la entidad madre (Municipio) considerando que el actual período de sus autoridades concluye el año 2013.

El presente plan sería sometido a evaluaciones anuales, con el fin de analizar su desarrollo para adoptar decisiones y proponer soluciones a los problemas que puedan haberse generado, dentro de un concepto global de mejoramiento continuo. Del mismo modo, esta evaluación permitirá incorporar nuevos proyectos considerados necesarios para la consecución de los objetivos previstos.

El Plan Estratégico deberá prever prioridades y plazos para alcanzar los objetivos planteados, describiendo las actividades a desarrollar para cada uno de los Objetivos Específicos, fijando responsables y determinando las mediciones (indicadores) que se emplearan para monitorear los avances en la ejecución sobre la base de un modelo de control estratégico.

3.5.2 Estructuración de la Planificación

El proceso parte de la revisión de las políticas en las instancias superiores a la Fundación. Un nuevo análisis realizado teniendo en cuenta la conveniencia de la reforma de los

principios y valores institucionales, determina tanto la Misión como la Visión de la Fundación para resaltar y afirmar sus capacidades distintivas y su oferta de valor.

Posteriormente se definen lineamientos generales, enlazados con las directrices nacionales y metropolitanas, de las cuales se derivan los Objetivos Estratégicos y los Objetivos Específicos.

El despliegue estratégico permitirá que cada una de las dependencias y unidades operativas (Museos), complementen a nivel específico sus propuestas, manteniendo el alineamiento con el nivel general institucional.

En el nivel operativo se formulan los programas y proyectos que, junto a sus respectivos presupuestos y programación, deben ejecutarse anualmente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En función de los objetivos trazados, se identificarán los procesos y procedimientos para regular, controlar y garantizar la calidad de los bienes y servicios que la Fundación y sus Museos entreguen, ya sea como parte de un componente interno de clientes o como parte del servicio público que brinda a los usuarios de los Museos y ciudadanía en general.

Con todos los insumos descritos anteriormente, se diseñará la estructura orgánica por procesos, necesaria para apalancar y ejecutar los objetivos estratégicos planteados. Ello se haría en etapas posteriores, y no es un producto de este ejercicio académico.

La Fundación Museos de la Ciudad integrará sus sistemas de seguimiento y evaluación con mapas estratégicos, considerados como herramientas de gestión para realizar el seguimiento y adecuación de los objetivos, que se deben cumplir a través de la puesta en acción de sus estrategias; ello permite revisar y de ser necesario corregir, en dinámicas de mejoramiento continuo, y además retroalimentar los criterios tanto para la formulación de planes estratégicos futuros como para su aplicación en los diferentes niveles de la planeación (Estratégico, Operativo y Táctico).

Finalmente, la existencia de factores externos cambiantes y en ocasiones conflictivos, exige que la Fundación y sus Museos se encuentren en condición de gestionar los riesgos estratégicos y operativos inherentes a su actividad principal, de manera que se actúe preventivamente y, en caso de ser necesario, se disponga de los respectivos planes de contingencia que permitan mantener en límites tolerables la incertidumbre de cumplimiento de los objetivos y el logro de la visión institucional.

Todos los componentes antes descritos y articulados entre sí, forman la renovada Planificación Estratégica Institucional.

3.5.3 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

Se realizaron talleres participativos, con la presencia de toda la institución, lo cual se resume a continuación:

Denominación: “Articulación del Modelo Educativo y Pedagógico de la Fundación Museos de la Ciudad y de los cuatros espacios museales de la Ciudad de Quito con la Planeación Estratégica y de Operación de los mismos”,

FASE 1. Objetivo:

1. Revisar, ajustar y validar la Misión, Visión, Valores y Principios de la Fundación Museos de la Ciudad y los cuatro espacios museales en la Ciudad de Quito.
2. Diseñar e implementar el Modelo de Planeación Estratégica y de Operación de la Fundación de los Museos de la Ciudad y de los cuatro espacios museales de la Ciudad de Quito.

Metodología

Paso1. Recolección de información. (6 horas de trabajo)

Paso 2 Análisis e identificación de problemas (2 horas)

- Análisis y establecimiento de prioridades
- resultado del "DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES Y NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE LOS MUSEOS Y SITIOS ARQUEOLÓGICOS MUNICIPALES"
- Identificación de problemas o situaciones más importantes a resolver

Paso 3 Ajuste Identidad, Principios y Creencias de la FMC y de los cuatros espacios museales (4 horas presenciales)

- Análisis y ajuste de la Misión, Visión, Valores y Principios de la Fundación y de los 4 espacios museales.

Paso 5. Creación del Modelo del Plan Estratégico Anual General (4 horas)

- Identificación de criterios o parámetros a incluir en el Plan Estratégico Anual General.
- Alineación con los Valores, Principios y Creencias que subyacen en el Modelo Educativo de la Organización.

Paso 6. Elaboración del Plan Estratégico Anual General (4 horas)

- Identificación y establecimiento líneas estratégicas y objetivos relacionadas a las mismas
- Validación de la alineación de las mismas a los Valores, Principios y Creencias de la Organización.

Paso 7. Elaboración del Plan Operativo o de acción Anual General (4 horas)

- Desarrollo de parámetros de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados.
- Establecimiento de acciones, indicadores de logro, indicadores de desempeño, responsables, tiempos, recursos.

Paso 8. Integración de información y elaboración de la primera parte del documento (12 horas de trabajo)**Paso 9. Validación de la Identidad, Principios y Creencias en cada uno de los cuatro espacios museales. 2 horas por museo.****Paso 12. Elaboración del Plan Estratégico Anual de cada uno de los cuatro espacios museales (12 horas)**

- Identificación y establecimiento líneas estratégicas y objetivos relacionadas a las mismas
- Validación de la alineación de las mismas a los Valores, Principios y Creencias de la Organización.

Paso 13. Elaboración del Plan Operativo o de acción Anual de cada uno de los cuatro espacios museales (12 horas)

- Desarrollo de parámetros de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados.
- Establecimiento de acciones, indicadores de logro, indicadores de desempeño, responsables, tiempos, recursos.

Paso 14. Integración de información y elaboración de la tercera parte del documento (12 horas de trabajo)**Paso 15. Socialización de Planes Estratégicos y Operativos Anual General de la FMC y de cada espacio museal (12 horas).**

- Diseño de estrategia para socializar el Plan Estratégico Anual General.
- Acuerdos para la Implementación y seguimiento de los Planes Estratégicos y Operativos.

- Acuerdos para la Evaluación de los Planes Estratégicos y Operativos.

MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Primera fase: Diagnóstico

1. Análisis de expectativas del equipo asignado sobre la planeación estratégica.
2. Identificación de los problemas o situaciones más importantes a resolver.
3. Definición de las dimensiones o esferas del que hacer de la institución.
4. Elaboración del FODA
5. Elaboración del diagrama causa-efecto
6. Análisis comparativo con otras instituciones.
7. Realización de entrevistas individuales de ampliación de la información

Segunda fase: Misión, Visión, Valores y Principios

1. Identificación de conceptos centrales para la Misión, Visión, Valores y Principios de la Organización con base en el diagnóstico realizado.
2. Análisis de Misiones de Organizaciones similares
3. Elaboración de la Misión de la Organización
4. Elaboración de la Visión de la Organización
5. Elaboración de los Valores
6. Elaboración de los Principios
7. Validación comunitaria de la Misión, Visión, Valores y Principios.

Tercera fase. Diseño del Plan Operativo y Estratégico

1. Creación del Modelo del Plan Estratégico Anual General
 - Identificación de criterios o parámetros a incluir en el Plan Estratégico Anual General.
 - Alineación con los Valores, Principios y Creencias que subyacen en el Modelo Educativo de la Organización.
2. Elaboración del Plan Estratégico Anual General
 - Identificación y establecimiento líneas estratégicas y objetivos relacionadas a las mismas
 - Validación de la alineación de las mismas a los Valores, Principios y Creencias de la Organización.
3. Elaboración del Plan Operativo o de acción Anual General

- Desarrollo de parámetros de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados.
 - Establecimiento de acciones, indicadores de logro, indicadores de desempeño, responsables, tiempos, recursos.
4. Socialización del Plan Estratégico y Operativo Anual General
 - Diseño de estrategia para socializar el Plan Estratégico Anual General
 5. Implementación del Plan Estratégico y Operativo Anual General
 6. Elaboración del Plan Estratégico y Operativo Anual por área

3.5.4 RESULTADOS: DIRECCIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Definición de la Misión

Quiénes somos? Somos una entidad privada de servicio público sin fines de lucro, cuyos miembros constituyentes son el Municipio de Quito, la EPMAPS y el IMPQ

A qué nos dedicamos? Impulsar, dinamizar y coordinar la acción cultural y educativa de los museos de la Municipalidad de Quito

En qué nos diferenciamos? ofrecemos experiencias significativas, para propiciar el interés, la reflexión y la acción de la ciudadanía sobre el patrimonio, la ciencia, la tecnología y los saberes ancestrales.

Por qué hacemos lo que hacemos? Por la necesidad de educación no formal y de difusión cultural a todos los sectores

Para qué lo hacemos? Para la construcción de una identidad nacional y con ella, al mejoramiento de la sociedad

Para quién lo hacemos? Para una comunidad heterogénea, a partir del Distrito Metropolitano de Quito

Cómo lo hacemos? mediante exhibiciones y eventos interactivos con los públicos y con diversas instituciones culturales, nacionales e internacionales , buscando calidad en el servicio

Qué valores respetamos? Esencialmente los que generan un ambiente de trabajo ético, transparente y de responsabilidad social, contando con un equipo humano comprometido a mejorar continuamente.

Parámetros de evaluación:

- Ambiciosa
- Clara
- Sencilla
- Corta
- Compartida

MISION: La Fundación es una institución de servicio público, que por encargo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, gestiona museos, centros y proyectos culturales desde una perspectiva territorial y educativa.

Definición de la Visión

PLAZO: En cinco años

qué y cómo queremos ser en ese plazo? proveer espacios y servicios de calidad, alineados a los objetivos estratégicos municipales de atender a toda la comunidad, con énfasis en los sectores no atendidos históricamente.

en qué nos queremos convertir? en una institución que esté a la vanguardia en la construcción de identidad nacional y atención a las necesidades culturales

para quién trabajaremos? para el conjunto de la sociedad que habita en el DMQ, contribuyendo al desarrollo del país

en qué nos diferenciaremos? en el total cumplimiento de sus objetivos, atendiendo prioritariamente a sus clientes, con un soporte humano y tecnológico que se desarrolle en un ambiente organizacional de calidad.

qué valores respetaremos? Dentro de un ambiente de trabajo ético, transparente y de responsabilidad social, contando con un equipo humano comprometido a mejorar continuamente.

Parámetros de evaluación:

- ✓ visión de futuro
- ✓ coherencia con Misión
- ✓ Ambiciosa
- ✓ Clara
- ✓ Sencilla
- ✓ Atractiva

VISION: En el 2015 la Fundación se reconoce, a nivel nacional, como referente de un modelo de gestión cultural, participativo, innovador y efectivo.

DEFINICIÓN DE VALORES

Compromiso: Trabajamos en equipo, generando sinergia, para que todos los miembros de la Institución contribuyan positivamente con el logro de los objetivos institucionales.

Eficiencia: En todas nuestras actividades somos productivos; optimizamos el uso de los recursos disponibles.

Honestidad: Actuamos con rectitud, sinceridad y legalidad.

Orientación al servicio: Nos centramos en satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, esforzándonos en comprender sus intereses; anticipándonos a proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos.

Propositivismo: Somos capaces de formular propuestas y aportes innovadores a la institución.

Respeto: Nos reconocemos y valoramos en la diversidad.

Transparencia: Actuamos con claridad y actitud profesional en todas las actividades relativas a nuestra función.

El planteamiento de valores implica un reconocimiento de conceptos éticos válidos para toda la organización, aceptados por ésta en todas sus instancias, factibles de ser cumplidos, y fundamentalmente priorizados en función de los lineamientos y objetivos institucionales.

Por ello, su elaboración necesariamente implica un trabajo de equipo, con la participación de toda la organización, como en efecto se realizó en la Fundación Museos de la Ciudad, y la socialización posterior y permanente acción de reforzamiento y actualización, que se debe seguir haciendo a través del tiempo.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

EL planteamiento de los objetivos del plan se origina, necesariamente, en aquellos trazados desde la entidad de la cual depende estructural y económicamente, que es el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el cual, a partir del año 2009, trabaja con un planteamiento canalizado desde el Plan del Buen Vivir (Sumac kausay) del Gobierno Nacional y, dentro de éste, en los objetivos dirigidos hacia la ciudad. Se ha definido un modelo de gestión desconcentrado, que se evidencia en un organigrama que se adjunta.

Cuadro 10: Objetivos

largo plazo; 5 años	mediano plazo: 3 años	corto plazo: 1 año	inmediatos: semestre
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS TACTICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	PLANES DE ACCION
Objetivo Nacional. Plan del Buen Vivir	1. GESTION MUSEOLOGICA - EXPOSICIONES PERMANENTES, TEMPORALES E ITINERANTES	ACTUALIZACIÓN DE SALAS PERMANENTES ACTUALES	Producción recursos educativos y museográficos, gráficos y comunicacionales, montaje y operación
Objetivo Municipal 1: Garantizar los derechos ciudadanos y el acceso a la cultura y al deporte.		GENERACION DE NUEVOS ESPACIOS MUSOGRAFICOS	Ejecución de investigación y Realización de guión museológico-educativo y de guión museográfico y Estrategia de comunicación
“Derecho a la cultura.”		OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO MUSEOGRAFICO	Plan de mantenimiento museográfico preventivo y correctivo. Operación de espacio
“Estimular la capacidad creativa, expresiva y transformadora de los habitantes del DMQ; reconocer y valorar su diversidad cultural, la memoria y el patrimonio de todos los individuos y grupos que hacen parte de su		EXPOSICIONES TEMPORALES ACOGIDAS	estudios, diseños, contratación de bienes y servicios
		EXPOSICIONES ITINERANTES NACIONALES	Diseño, ajuste guiones museológico-educativo y museográfico, producción de recursos educativos y museográficos, gráficos y comunicacionales, montaje exposición y operación
	2.GESTION SOCIAL Y EDUCATIVA	PROYECTOS DE DESARROLLO CULTURAL Y PARTICIPACION CIUDADANA: VÍA CENTROS DE	Diseño de proyecto de acuerdo a Coordinación conjunta con la comunidad,

continuidad histórica, le dotan de sentidos en el presente y configuran su destino.”		DESARROLLO COMUNITARIO EN EL DMQ	contratación de bienes/ servicios, ejecución de actividades, documentación y evaluación de procesos.
“Modelo centrado en el público visitante”		ESCUELAS DE CALIDAD Y BAC - SECRETARIA DE EDUCACION DMQ	Coordinación con secretaría de educación, diseño de proyecto, contratación de bienes/ servicios, ejecución de actividades, documentación y evaluación de procesos
		VECINOS	Desarrollo de actividades y proyectos de acuerdo a la comunidad directa
		IMPLANTACIÓN DE INDUSTRIAS CULTURALES	diseños, contratación de consultorías y estudios, contratación de actividades y provisión de bienes y servicios
		EVENTOS Y ACTIVIDADES EDUCATIVAS PARALELAS	contratación de servicios artístico-culturales
		PUBLICACIONES MUSEOLÓGICO- EDUCATIVAS	diseño, contratación, distribución
		PROYECTOS DE VINCULACION A MUSEOS	diseño de proyecto, contratación de bienes/ servicios, ejecución de actividades, documentación y evaluación de procesos
	3.PROGRAMA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATEGICO	ESTUDIO DE PÚBLICOS	estudios, contratación de consultoría
		COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: PLATAFORMA VIRTUAL	diseño, contratación, operación
		RELACIONES INTERINSTITUCIONALES NACIONALES E INTERNACIONALES	representaciones, acreditaciones, adquisición de bienes, contratación de servicios
		PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA	estudios, contratación de consultoría, aplicación
		GESTION DEL TALENTO HUMANO	estudios, contratación de consultoría, aplicación
		PLAN DE MANEJO DE BIENES CULTURALES	estudios, contratación de consultorías
		SISTEMA MUSEOS	estudios, ejecución de

		METROPOLITANOS	actividades
4. GESTION LOGISTICA Y OPERATIVA		DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS MUSEOLOGICOS :	Guión Museológico educativo Guión Museográfico Estrategia de comunicación
		MANTENIMIENTO Y OBRAS EN EDIFICIOS Y CONTENEDORES MUSEOLOGICOS	estudios, diseños, construcción, equipamiento, adquisiciones, contrataciones, obras construcción, equipamiento, Operación de espacios
		PLAN DE MANEJO DE BIENES NO PATRIMONIALES	elaboración de sistema de control o. Habilitación física del espacio, equipamiento de bodegas
		OPTIMIZACIÓN TECNOLÓGICA	Gestión de Políticas de Sistemas: Tecnologías de información y comunicación
			Tic's
			Renovación de equipos informáticos y mejorar la infraestructura de sistemas
			Licenciamiento en Software
			Mantenimiento preventivo de equipos
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Mejora de comunicaciones y transferencia de datos; internet, Intranet
			Diagnostico del Clima Laboral y Plan de Mejora
GESTIÓN POR PROCESOS	Capacitación y perfeccionamiento del talento humano		
	Diseño de Gestión Documental de Procesos		
	Medición y Control de Procesos		
APOYO LOGISTICO: GASTOS EN PERSONAL, BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSION	Mejoramiento de Procesos: simplificación de trámites		
	pagos de Personal		
	Servicios Básicos y Generales		
			Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias

			Instalación, mantenimiento y reparación
			Bienes de uso y Consumo de Producción
			Seguros, costos financieros y otros gastos

Fuente: Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Autor

3.5.5 Detalle de Objetivos:

Objetivos generales:

1. **Gestión museológica en exposiciones:** Orientada a desarrollar exposiciones y proyectos museológicos educativos, permanentes y temporales que, a partir de la investigación, la curaduría institucional y una puesta en escena proactiva, posibiliten el conocimiento, valoración, apropiación y disfrute de patrimonios culturales, históricos, ambientales y científicos En el que se registre, documente y guarde la memoria de los nuevos conocimientos generados y conceptualizados a través de la investigación, la producción, el desarrollo de exposiciones y la realización de proyectos museológicos que, con la retroalimentación de los usuarios, contribuyan a la generación de nuevas teorías museológicas que se materialicen en el capital estructural de la Fundación y sus museos.
2. **Gestión social y educativa.** Orientada a desarrollar proyectos museológicos sociales y educativos que posibiliten el acercamiento y vinculación de la fundación y sus museos con la comunidad, y a través de ello conseguir el cumplimiento de los objetivos nacionales e institucionales.
3. **Gestión de planificación y desarrollo estratégico.** Creada para garantizar una óptima gestión y una administración de excelencia, que facilite el desarrollo museológico de la Institución y se revierta a los usuarios como un servicio de alta calidad sobre la base del control de sus procesos y de su mejoramiento continuo.
4. **Gestión logística y operativa.** Además de incorporar todas las tareas logísticas, de provisión de bienes y servicios y otros insumos necesarios para que la institución pueda operar adecuadamente, incorpora la gestión de talento Humano, en la cual sobre la base de un mutuo compromiso del personal con la institución, y de esta con su capacitación, su perfeccionamiento y mejoramiento de las condiciones de trabajo, esta gestión se constituye en el pilar fundamental de este planteamiento, mediante un apropiado sistema de administración, evaluación y retroalimentación del desempeño

Objetivos específicos:**1. Gestión museológica en exposiciones**

- i. Conceptualizar y sistematizar las experiencias museales desarrolladas.
- ii. Promover talleres, foros de reflexión y capacitación.
- iii. Organizar, registrar y analizar las experiencias desarrolladas.
- iv. Intercambiar conocimientos y experiencias con otros museos e instituciones pares.
- v. Impulsar y proponer políticas museales.
- vi. Desarrollar investigación sobre museología educativa.
- vii. Conformar un Centro de Documentación e Información.
- viii. Desarrollar la línea editorial.
- ix. Desarrollo de nuevos proyectos museológicos :Investigación, definición conceptual, diseño, montaje y operación de nuevos espacios

2. Gestión de bienes patrimoniales y culturales

- i. Resguardar los bienes Culturales y patrimoniales.
- ii. Conservar y preservar las colecciones, objetos y bienes inmuebles culturales y patrimoniales.
- iii. Gestionar la donación y préstamo de colecciones y Objetos de interés museal.
- iv. Difundir las colecciones y acervos culturales.
- v. Efectuar un manejo técnico de los bienes patrimoniales y culturales.
- vi. Legalizar y formalizar la custodia de los bienes Culturales y patrimoniales.
- vii. Cumplir con los estándares sobre la infraestructura y equipamiento para la conservación de los bienes patrimoniales.

3. Gestión social y educativa

- i. Desarrollar proyectos museológicos y exposiciones educativas permanentes.
- ii. Acoger exposiciones externas relacionadas con las temáticas con cada uno de los museos.
- iii. Desarrollar proyectos museológicos educativos temporales.
- iv. Fortalecer el intercambio de exposiciones entre instituciones nacionales e internacionales.
- v. Desarrollar prototipos interactivos.
- vi. Dar seguimiento y evaluar los Proyectos Museológicos Educativos.

4. Información ya comunicación

- i. Desarrollar el Sistema de Comunicación e Información interna y externa, para los diferentes públicos.
- ii. Fortalecer la plataforma tecnológica para el sistema TIC
- iii. Conformar el Centro de Documentación e Información.
- iv. Desarrollar la cultura de uso y empleo de las herramientas tecnológicas.
- v. Fortalecer la comunicación con medios.
- vi. Desarrollar la estrategia de marketing.

5. alianzas estratégicas y autogestión

- i. Recibir y brindar asesoría y asistencia técnicas a las entidades pares.
- ii. Gestionar recursos de fuentes nacionales e internacionales.
- iii. Generar acuerdos y convenios de cooperación interinstitucional.
- iv. Ofertar servicios complementarios.
- v. Gestionar el intercambio entre instituciones nacionales e internacionales.

6. planificación y desarrollo estratégico

- i. Implantar la Gestión por Procesos de la Fundación y sus Museos.
- ii. Alcanzar y mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.
- iii. Implantar el Sistema de Control de Gestión.
- iv. Desarrollar el Sistema de Gestión de Riesgos estratégicos y operativos.

7. Gestión logística y operativa:

- i. Mantenimiento y obras en edificios y contenedores museológicos
- ii. Complementación de la infraestructura física
- iii. Plan de manejo de bienes no patrimoniales
- iv. Optimización tecnológica

8. Desarrollo del talento humano

- i. Desarrollar las capacidades y competencias del personal.
- ii. Mejora las condiciones laborales y el clima organizacional.
- iii. Desarrollar espacios para la creatividad.
- iv. Fortalecer la cultura organizacional.
- v. Potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo.
- vi. Implantar el sistema de reconocimiento al desempeño.

vii. Diseñar el sistema de Administración de personal.

9. Fortalecimiento institucional

Proporcionar el apoyo logístico necesario para la ejecución del resto de proyectos, realizando gastos en personal, bienes y servicios de consumo para inversión

i. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Del análisis cuantitativo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, (POAM y DOFA) se evidencia que, en primer lugar, los aspectos positivos priman sobre los negativos. En segundo lugar, la confrontación entre factores internos y externos entre sí, que es también positiva, nos orienta a que debemos enfocarnos esencialmente en estrategias ofensivas y de mantenimiento.

resumen cuantitativo	+	-
POTENCIALIDADES	12	
AMENAZAS		9
FORTALEZAS	14	
DEBILIDADES		12

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Autor

3.5.6.-Políticas Institucionales

Las políticas institucionales se constituyen en el derrotero que guiará las actividades de la Fundación. El planeamiento, la ejecución, el control, el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes componentes, corresponderán a los lineamientos expuestos a continuación. Las guías aquí establecidas representan la base para la toma de decisiones y se derivan de los criterios y directrices establecidos por la Dirección de la Fundación.

CUADRO 11 : POLITICAS

EJE 1: FOMENTO DE LA CREATIVIDAD	EJE 2: MEMORIA Y PATRIMONIO	EJE 5: PARTICIPACIÓN E INTERCULTURALIDAD
DESCONCENTRACIÓN Y AMPLIACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES: buscando equidad en el acceso de los diversos actores culturales y sociales territoriales.	ARTICULACIÓN, REDES Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN EL ÁMBITO DE LA MEMORIA Y EL PATRIMONIO: red de espacios de la memoria (museos, archivos y sitios arqueológicos del distrito) para fortalecer los procesos de investigación, educación y apropiación del patrimonio por parte de la ciudadanía.	INTERCULTURALIDAD: incorporación del enfoque intercultural en la educación formal y no formal, campañas de comunicación tendientes a la erradicación de toda forma de discriminación en el distrito, programas de valoración, incentivo y promoción de las expresiones identitarias locales, regionales diversas (jóvenes, organizaciones y comunidades locales, mujeres, adultos mayores, niños y jóvenes en situación de riesgo, grupos urbanos, grupos étnicos, entre otros).
DESARROLLO DE INDUSTRIAS CREATIVAS: programas para el fortalecimiento de las industrias creativas del distrito, incentivando la participación del sector privado.		
COOPERACIÓN CULTURAL: estrategia de cooperación internacional que permita acrecentar y fortalecer la oferta cultural y el intercambio cultural con el mundo.	PROGRAMA EDITORIAL Y EDUCATIVO: producción y circulación de la investigación cultural a nivel de los centros académicos, educativos, medios de comunicación, sector turístico, etc.; programas de educación dirigidos a los centros de desarrollo comunitario, escuelas y colegios, redes culturales, etc. para fortalecer los sentidos de pertenencia y la cohesión social.	PARTICIPACIÓN Y REDES: promover la participación activa y el trabajo en red de organizaciones, colectivos e instituciones culturales de diverso nivel de desarrollo, cobertura y ubicación geográfica.
PROGRAMAS DISTRITALES: programa de fomento de lectura en la ciudad, programa itinerante de programaciones culturales en barrios y parroquias y programa de arte en el espacio público.		

Fuente; Fundación Museos de la Ciudad
Elaboración: Dirección

ÁMBITO 1: TERRITORIO: *Es el ámbito geográfico, político, económico, histórico, demográfico, social y cultural en el cual los museos y centros culturales del DMQ convivimos, nos desarrollamos e interactuamos con las comunidades donde, con quienes y para quienes trabajamos.*

OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DEL TERRITORIO: Contribuir con la formulación, implementación y evaluación de políticas de museos y centros culturales destinadas al desarrollo del territorio del distrito autónomo, a través de la generación de investigación, información y propuestas que desde los museos aporten a la garantía del derecho de la ciudadanía a identificar sus bienes y servicios culturales, sus patrimonios y desarrollar su creatividad.

POLÍTICAS PARA EL ÁMBITO DEL TERRITORIO. LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES DEL DMQ:

1. Se piensan y visibilizan en directa relación con el desarrollo integral del Distrito Metropolitano de Quito, pues se concibe a la cultura como pilar fundamental del desarrollo local.
2. Responden creativamente a los requerimientos culturales de su territorio.
3. Entienden y desarrollan su gestión como parte de una estructura más amplia de políticas sectoriales, distritales y nacionales de largo plazo a las cuales alimentan desde sus prácticas cotidianas.
4. Realizan periódicamente investigaciones y estudios de públicos, sobre la base de los cuales toman decisiones estratégicamente informadas en el campo de la planificación y ejecución de sus programas.

PRIORIDADES DE LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES EN EL ÁMBITO DEL TERRITORIO:

- Realizar estudios de públicos realizados en forma periódica. Incluyen perfiles de segmentos, caracterizaciones socio-demográficas, determinan necesidades, expectativas y buscan respuestas creativas frente a ellas.
- Fortalecer el trabajo en red de los museos y centros culturales con el fin de potenciar el impacto del trabajo cultural en el territorio.
- Buscar niveles de colaboración intersectorial con las distintas instancias públicas y privadas del sector cultural que tienen incidencia en el territorio.

RESULTADOS ESPERADOS: Servicios ampliados desde las instituciones culturales hacia todos los espacios urbanos y rurales, priorizando a aquellos grupos y comunidades que han estado sistemáticamente excluidas del acceso a los bienes y servicios culturales.

- Consolidados programas itinerantes y diseñados e implementados programas específicos para los nuevos públicos priorizados.
- Fortalecidas alianzas interinstitucionales para la ejecución de programas conjuntos que impacten en el territorio.
- Consolidado el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (Simmycc).
- Consolidadas las instituciones culturales como espacios de conocimiento, valoración, diálogo, encuentro, apropiación y disfrute de colectivos culturales diversos.
- Establecidos ejes interculturales en los proyectos museológicos y espacios de diálogo entre actores y agentes del sistema.
- Motivado el diálogo, la construcción colectiva y la apropiación de políticas distritales en el campo cultural que favorezcan el dinamismo y desarrollo del sector cultural.
- Abiertos espacios de investigación, socialización, debate y construcción sobre políticas en el campo de los museos y centros culturales.

ÁMBITO 2: COMUNIDAD: *Son las personas y grupos heterogéneos que desde sus propios sentires, creencias, memorias, identidades, confluyen como protagonistas de los museos y centros culturales del distrito y participan así en el ejercicio de sus derechos culturales y la construcción del buen vivir.*

OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA COMUNIDAD:

Hacer de los museos y centros culturales del DMQ espacios de convivencia que contribuyan con el fortalecimiento de la participación y construcción de ciudadanía, la activación de las memorias, el reconocimiento de las identidades, el fomento de la creatividad, la cohesión social y con el desarrollo socio-económico de su entorno.

POLÍTICAS PARA EL ÁMBITO DE LA COMUNIDAD. LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES DEL DMQ:

1. Trabajan por eliminar las barreras de acceso de los habitantes del DMQ sea por información, recursos económicos o por discapacidades.
2. Promueven espacios de diálogo para el conocimiento, valoración y respeto de la diferencia y convivencia intercultural.

3. Cuentan con programas permanentes de participación comunitaria, pertinentes con relación a su entorno más inmediato así como para el distrito en su conjunto.

4. Reconocen la diversidad de sus públicos y facilitan su acceso diferenciado al conocimiento, al disfrute de sus ofertas, al recorrido seguro y cómodo de sus espacios.

5. Trabajan en permanente diálogo con las distintas comunidades con las que interactúan e incorporan sus propuestas en sus programas de trabajo.

PRIORIDADES DE LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES EN EL ÁMBITO DE LA COMUNIDAD:

- Desarrollar planes de trabajo con la comunidad más próxima de los museos y centros culturales, construidos sobre la base de estudios técnicos y procesos de concertación.
- Diseñar y ejecutar planes de trabajo para el desarrollo de nuevos públicos y para disminuir las barreras de acceso existentes a través de estudios pertinentes.
- Incentivar la participación de los colectivos culturales y el sector académico en la planificación y ejecución de estrategias de trabajo.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Establecidas políticas diferenciadas de precios e incentivos que permitan la inclusión de personas que por motivos económicos no hayan accedido a estos espacios.
- Desarrollados lenguajes incluyentes dirigidos a reducir las barreras discursivas y simbólicas de los museos y centros culturales.
- Disminuidas las principales barreras de acceso a la participación de la población del DMQ en los museos y centros culturales, incluyendo la adaptación de la infraestructura física y tecnológica.
- Distintas comunidades que interactúan con los servicios culturales involucradas en las definiciones estratégicas de los museos, desde la planificación, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas.
- Generados espacios de consulta y participación para el involucramiento de las distintas comunidades que interactúan con los museos y centros culturales tanto en el diseño, como en la planificación y ejecución de programas y proyectos.
- Involucrados artistas, colectivos y gestores culturales en procesos de creación dentro y fuera de los museos y centros culturales.

- Fortalecido el componente artístico en tres niveles: como recurso pedagógico dentro de los museos y centros culturales, como ámbito específico de la creación y expresión humana y como detonante en procesos de desarrollo comunitario.
- Promovido el conocimiento y valoración de la diversidad del Distrito Metropolitano de Quito como un espacio de crítica, reconocimiento y transformación de la sociedad.
- Facilitado el diálogo entre los diversos actores comunitarios y los decisores para la solución de los problemas de interés colectivo.

ÁMBITO 3: EDUCACIÓN: *Entendemos el ámbito de la educación en museos y centros culturales como el mandato de nuestra labor y responsabilidad social. Esta premisa se concreta en el conjunto de dinámicas que permiten la actualización, intercambio, interpretación y construcción de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes constitutivas de las personas, grupos y comunidades con las que interactuamos cotidianamente.*

OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN:

Hacer de los museos metropolitanos espacios de reflexión, interpretación e intercambio creativos, a través de la investigación, planificación, implementación y evaluación de dinámicas que posibiliten la formación ciudadana, la puesta en valor del patrimonio, el fomento de la creatividad y la experiencia del buen vivir en el DMQ, reconociendo la labor educativa como el eje central de su razón de ser.

POLÍTICAS PARA EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN. LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES DEL DMQ

1. Tienen unidades especializadas y/o planes de educación que les permitan ser espacios de reflexión, interpretación, creatividad e intercambio con las comunidades.
2. Investigan continuamente sus colecciones para el desarrollo de nuevos temas y perspectivas de conocimiento del patrimonio y de su respectiva conservación.
3. Comparten su labor educativa con actores distritales mediante programas permanentes y dinámicos.
4. Sus programas educativos buscan múltiples perspectivas y suscitan el intercambio de ideas.

5. Incluyen en sus programas educativos experiencias a propósito de sus colecciones permanentes, itinerantes y temporales; incluyen además programación artística y académica

6. Los educadores de museos cuentan con un amplio conocimiento de estrategias de comunicación, usan técnicas y herramientas apropiadas para sus fines educativos e involucran en esta tarea medular al resto del personal del museo o centro cultural y evalúan permanentemente su actividad.

7. Los museos expanden permanentemente su conocimiento de teorías del aprendizaje, métodos, evaluación y administración de procesos educativos, mejores prácticas en su área.

PRIORIDADES EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN:

- Desarrollar programas de fomento a la creatividad tanto en proyectos permanentes como temporales (talleres, foros concursos, residencias, clínicas, charlas, mesas redondas, simposios, congresos, foros, memorias, cursos, talleres, etc.)
- Crear y consolidar áreas especializadas en educación no formal con profesionales idóneos en su formación y ejecución de planes de museología educativa

RESULTADOS ESPERADOS:

- Desarrolladas investigaciones pertinentes sobre las colecciones tangibles e intangibles, acordes con la misión de cada institución.
- Fomentadas posiciones críticas para interpretar los contenidos en los públicos de los museos y centros culturales.
- Generados y consolidados programas de interpretación con enfoque en la creación y la expresión; constituir espacios de creación y fomento a la creación artística e implementar programas artísticos complementarios a las exposiciones.
- Profesionalizado el recurso humano de los museos en la mediación (guianza), a partir de lineamientos claros en relación con los sistemas formales de educación y visibilizar al museo como una alternativa real de aprendizaje.
- Establecidos planes de formación especializada inicial y continua, con proyectos de cobertura gradual.
- Desarrollados programas educativos adecuados para brindar acceso a las personas con discapacidad.

- Museos posicionados como espacios de diálogo en donde son bienvenidas diversas perspectivas para el enriquecimiento común.
- Profesionales de museos actualizados en el conocimiento y utilización de teorías, herramientas y estrategias educativas de acuerdo con sus realidades específicas.

ÁMBITO 4: GESTIÓN: *Entendemos el ámbito de gestión en museos y centros culturales como los procesos administrativos que, junto con los recursos humanos y materiales, hacen posible el desarrollo de una oferta cultural y educativa de calidad.*

OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN:

Reconocer y fortalecer las capacidades internas y externas de los museos y centros culturales del DMQ en sus componentes administrativos, financieros, operativos, logísticos, humanos, de servicios y de infraestructura para el óptimo cumplimiento de sus responsabilidades frente a la sociedad.

POLÍTICAS PARA EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN. LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES DEL DMQ:

1. Cuentan con planes de capacitación continua y fortalecimiento de sus capacidades internas.
2. Fortalecen de manera permanente sus labores de investigación, colección, conservación, preservación y restauración.
3. Definen sus colecciones y propuestas museológicas y las actualizan constantemente.
4. Establecen e implementan estrategias de sostenibilidad.
5. Cuentan con infraestructura adecuada y en permanente actualización que les permite dar un servicio de calidad a la ciudadanía.
6. Asumen una práctica permanente de evaluación y reflexión sobre su quehacer y rinden cuentas hacia la sociedad.

PRIORIDADES DE LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN:

- Fortalecer el ámbito de la gestión de colecciones así como sus procesos relacionados de investigación, catalogación, conservación y registro.
- Establecer y mejorar estándares de seguridad y manejo de colecciones.

- Desarrollar proyectos y programas que permitan la generación de recursos propios, así como la generación de recursos externos públicos, privados y de la cooperación internacional.
- Implementar y fortalecer los procesos de gestión interna que garanticen la efectividad del trabajo, con especial énfasis en el desarrollo del talento humano, las tecnologías de información y comunicación, los sistemas de seguridad y los esquemas de planeación estratégica.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Fortalecidas las capacidades internas y los estándares técnicos para la custodia efectiva y óptima de bienes patrimoniales en las instituciones cuyos contenidos privilegien estos bienes.
- Desarrollados programas anuales de conservación que incluyan infraestructura, personal y recursos necesarios.
- Fortalecidos los financiamientos públicos y privados para la gestión del patrimonio mediante alianzas estratégicas de mediano y largo plazo.
- Desarrollados procesos de registro y puesta en valor del patrimonio intangible.
- Establecidos procesos, sistemas, metodologías, medios y estándares y procedimientos para la gestión eficiente de espacios culturales conforme a las normativas vigentes, así como mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.
- Establecidos programas permanentes de formación y actualización museológica en el plano profesional y tecnológico.
- Desarrollados planes estratégicos de excelencia tendientes a la consecución de estándares en el sector.
- Creado un sistema de información para museos y centros culturales.
- Nuevos museos y centros culturales diseñados con criterios de factibilidad, impacto, accesibilidad universal, versatilidad y convertibilidad.
- Mejorada la infraestructura de servicios de los museos y centros culturales a través del establecimiento de cafeterías, tiendas, bibliotecas, espacios de descanso, entre otros.
- Equipos capacitados en temas de desarrollo de talento humano, de manejo de bienes patrimoniales y colecciones, de infraestructura, de servicios, de estándares de calidad, de sostenibilidad, de tecnologías de información y financieros.

ÁMBITO 5: COMUNICACIÓN: *Entendemos el ámbito de la comunicación en los museos y centros culturales como el proceso interno y externo de la puesta en común de lo que somos y hacemos como espacios abiertos que invitan a la participación, al diálogo y a la construcción de ciudadanía.*

OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN:

Difundir y posicionar a los museos y centros culturales del DMQ como una oferta incluyente, enriquecedora, democrática, educativa y de disfrute a través de estrategias comunicacionales y divulgativas sostenidas y consistentes.

POLÍTICAS PARA EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN. LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES DEL DMQ:

1. Se posicionan como espacios que no solamente se limitan a guardar y exhibir colecciones sino como espacios abiertos que invitan a la participación, al diálogo y a la construcción de ciudadanía con una oferta incluyente, significativa, memorable y divertida.
2. Aplican principios participativos de comunicación en sus planes, programas y proyectos.
3. Cuentan con unidades especializadas y/o planes de comunicación estratégica que les permiten desarrollar programas de difusión, promoción y posicionamiento de su ser y hacer.
4. Comunican conjuntamente su oferta cultural.
5. Avanzan en la implementación de uso de las TIC's y web 2.0

PRIORIDADES DE LOS MUSEOS Y CENTROS CULTURALES EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN:

- Establecer interna y externamente los principios de comunicación estratégica de cada institución: metodologías, conceptos y herramientas
- Desarrollar a través de la publicidad y el marketing la promoción y convocatoria necesaria para difundir ampliamente la oferta de los museos y centros culturales.
- Desarrollar programas de difusión cultural y socialización de los contenidos de los museos y centros culturales a través de diversas herramientas comunicacionales (líneas editoriales, plataformas virtuales, entre otros).

RESULTADOS ESPERADOS:

- Ciudadanía familiarizada con el quehacer de las instituciones culturales con respecto al patrimonio que le compete.

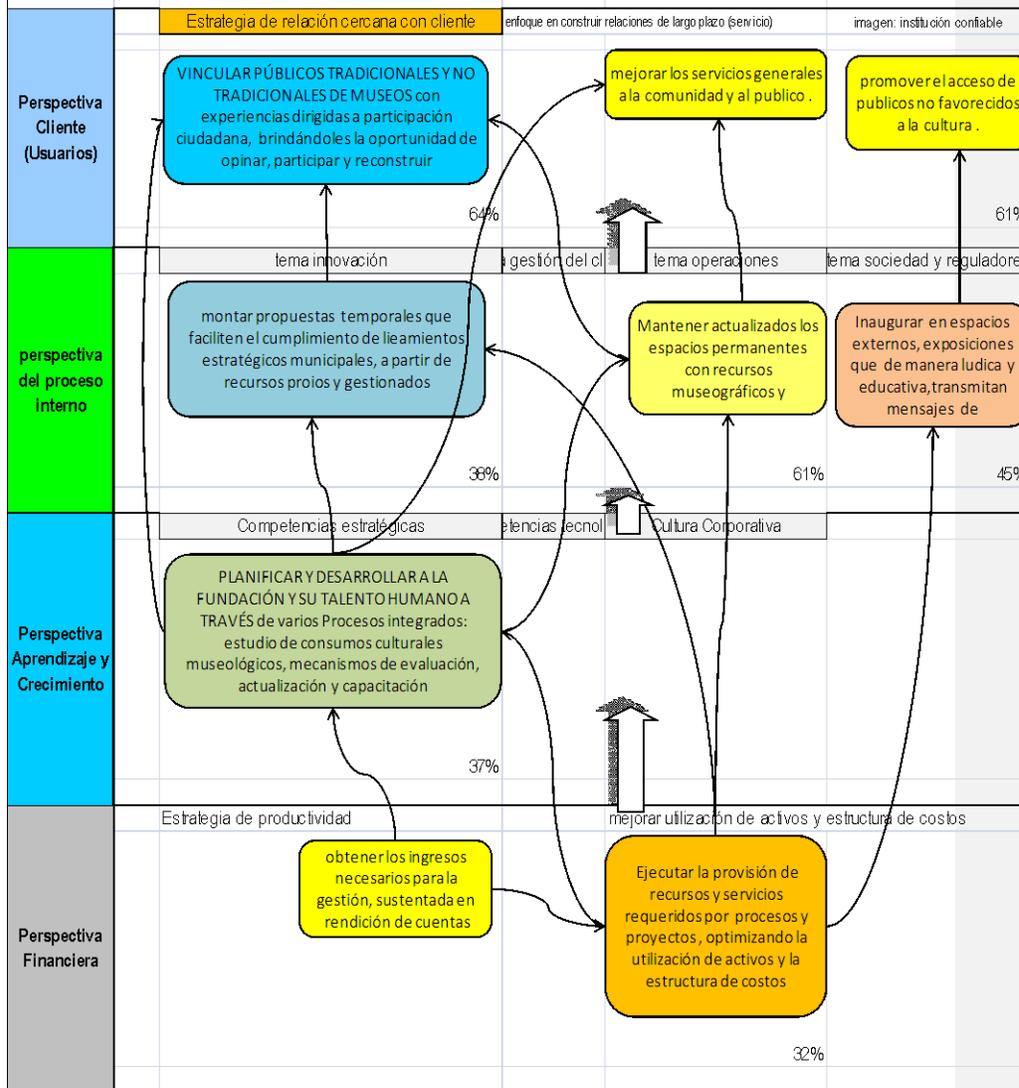
- Ciudadanía cuenta con información permanente sobre los servicios culturales que ofrecen las instituciones.
- Planes de comunicación conjuntos implementados entre museos y centros culturales.
- Instituciones cuentan con programas anuales de comunicación que permitan identificar los mecanismos idóneos para llegar a los públicos diferenciadamente y particularmente a los públicos definidos como prioritarios en las comunidades.

La Fundación acoge la definición de museos de la ICOM: "Un museo es una institución permanente, no lucrativa al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, para estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible de los pueblos y su entorno".

3.5.7 Mapas de la estrategia: Organización, Proyecto y Función

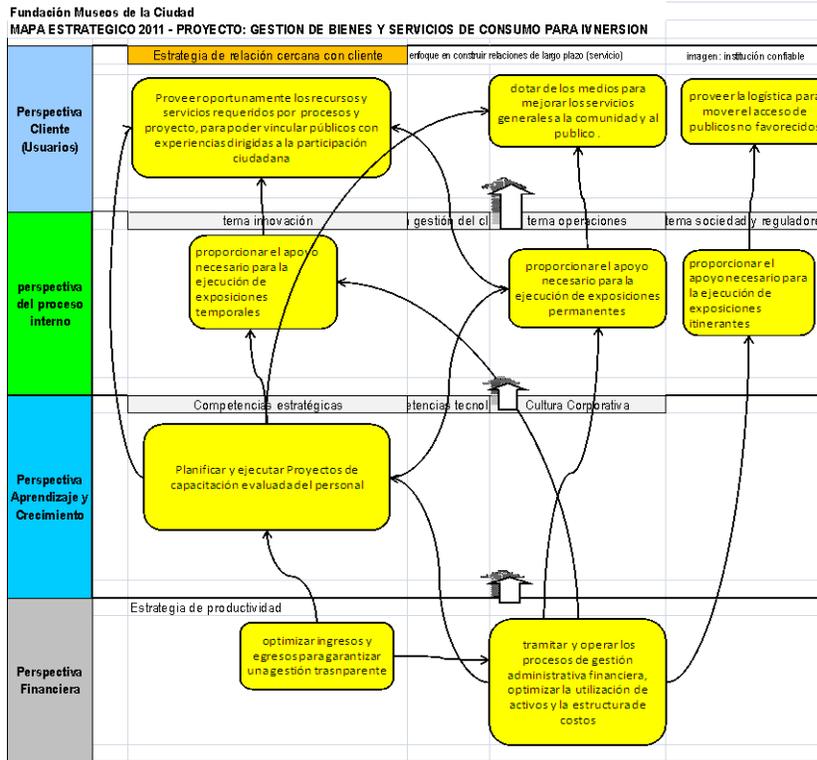
Cuadro 12: organización

Fundación Museos de la Ciudad
 MAPA ESTRATEGICO 2011 - ORGANIZACIÓN TOTAL



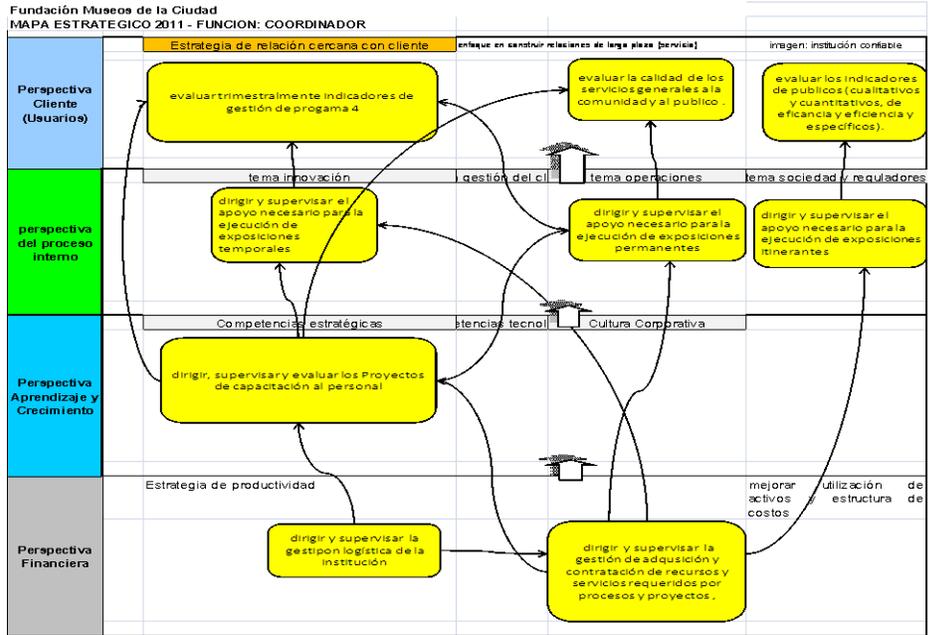
Fuente; Investigación
 Elaboración: Autor

Cuadro 13: Mapa estratégico de un PROYECTO



Fuente: Investigación
 Elaboración: Autor

Cuadro 14: Mapa estratégico de una FUNCION



Fuente: Investigación
Elaboración: Autor

Cuadro 15. Cadena de Valor



CAPITULO IV

MONITOREO Y EVALUACION DE INDICADORES

4.1 Determinación de indicadores

Los indicadores que se definen se refieren esencialmente a eficacia, esto es, al cumplimiento cuantitativo de las actividades propuestas en un período determinado. En una segunda etapa de un proceso de mejoramiento continuo, que se podrán considerar indicadores de eficiencia, esto es, apuntados al uso óptimo de recursos y a la calidad del producto.

CUADRO No. 16: CUADRO DE CONTROL CON INDICADORES RELACIONADOS									
DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL			INDICADORES						
META	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	línea base	ME TA	CRITERIO	
GESTION MUSEOLOGICA - EXPOSICIONES PERMANENTES	Mantener actualizados los espacios permanentes con recursos museográficos y equipamiento	1	Desarrollar exposiciones educativas permanentes	Nivel de participación permanentes	Permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación.	$\frac{\text{No. de exposiciones permanentes}}{\text{No. Total de exposiciones de Fundación}} \times 100$	10%	35%	I \geq 35% V 35% < I < 15% A I < 15% R
		2	Proponer talleres, foros de reflexión en actividades de apoyo y prevención de desastres naturales y antropicos.	Nivel de participación.	Permite conocer el número de de proyectos en los que participa la FMC	$\frac{\text{No. Eventos participado}}{\text{No. Eventos planificados}} \times 100$	75%	100%	I > 95% V 95% < I > 85% A I < 85% R
		3	Desarrollar investigación museológica educativa	Nivel de aplicación de las políticas	Permite conocer la eficiencia del sistema de vinculación con la comunidad.	$\frac{\text{No. Políticas aplicadas}}{\text{No. Políticas sugeridas}} \times 100$	70%	100%	I > 95% V 95% < I > 85% A I < 85% R
		4	Difundir las colecciones y acervos culturales	Grado de difusión	eficacia	$\frac{\text{No. de colecciones expuestas}}{\text{No. Total de colecciones y acervos disponibles}} \times 100$	60%	95%	I \geq 95% V 95% < I > 70% A I < 70% R
		5	Conservar y preservar los bienes patrimoniales	Grado de conservación	eficacia	$\frac{\text{No. de bienes bien conservados}}{\text{No. Total de bienes de la Fundación}} \times 100$	50%	100%	I = 100% V 100% < I > 85% A I < 85% R

2. GESTION MUSEOLÓGICA: EXPOSICIONES TEMPORALES	Montar propuestas temporales que faciliten el cumplimiento de lineamientos estratégicos municipales, a partir de recursos propios y gestionados	1	Realizar exposiciones temporales que divulgen el conocimiento de expresiones artísticas culturales	Nivel de participación externa	Permite medir el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en la ejecución sobre la base de la normativa legal en vigencia.	<u>No. de exposiciones externas x100</u> No. Total de exposiciones de Fundación	25%	50%	I ≥ 50% V 50% < I < 25% A I < 25% R
3. GESTION MUSEOLÓGICA: EXPOSICIONES ITINERANTES	Inaugurar en espacios externos, exposiciones que de manera ludica y educativa, transmitan mensajes de importancia	1	Producir exposiciones educativas itinerantes	Nivel de producción itinerante	eficacia	<u>No. de exposiciones itinerantes x100</u> No. Total de exposiciones de Fundación	5%	25%	I ≥ 25% V 25% < I < 10% A I < 10% R
		2	Generar acuerdos y convenios de cooperación interinstitucional	Nivel de efectividad de los convenios	eficacia	<u>No. Investigaciones Desarrolladas x100</u> No. Investigaciones planificadas	65%	100%	I = 100% V 100% < I < 85% A I < 85% R
4. PROGRAMA DE GESTION SOCIAL Y EDUCATIVA	VINCULAR PÚBLICOS TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES DE MUSEOS con experiencias dirigidas a participación ciudadana, brindándoles la oportunidad de opinar, participar y reconstruir promover el acceso de publicos no favorecidos a la cultura .	1	Gestión de Públicos	Grado de comunicación con los públicos	eficacia	<u>No. Medios promocionan x100</u> No. Medios existentes	40%	90%	I ≥ 90% V 90% < I < 60% A I < 60% R
		2	Desarrollar el Sistema de Comunicación e Información de la Fundación, y fortalecer relación con medios	Imagen de la Fundación	Identifica el nivel de aplicaciones tecnológicas desarrolladas y de integración de las capacidades existentes orientadas a los objetivos estratégicos.	<u>No. Personas conocen de la Fundación x100</u> No. Total de encuestados	40%	80%	I ≥ 80% V 80% < I < 70% A I < 70% R
		3	Desarrollar espacios para la creatividad	Indice de retorno	eficacia	<u>No. Mejoras Efectivas x100</u> No. Mejoras propuestas	20%	90%	I ≥ 90% V 90% < I < 50% A I < 50% R
5. PROYECTO	PLANIFICAR Y	1	Desarrollar las capacidades y	Nivel de cumplimiento	Permite medir el grado de eficiencia	<u>No. Personal cumple perfiles x100</u>	50%	95%	I ≥ 95% V 95% < I < 70% A I < 70% R

GRAMA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATEGICO	DESARROLLAR A LA FUNDACIÓN Y SU TALENTO HUMANO A TRAVÉS de varios Procesos integrados: estudio de consumos culturales museológicos, mecanismos de evaluación, actualización y capacitación	competencias del personal	de perfiles	y calidad del gasto	No. Total del personal				
		2	Implantar el Sistema de Control de Gestión y de riesgos estratégicos y operativos	Indice de aplicación de indicadores	Permite medir la capacidad conjunta basado en una doctrina, entrenamiento y aplicación	$\frac{\text{No. de dependencias aplican indicadores}}{\text{No. Total de dependencias Fundación}} \times 100$	0%	100%	I \geq 95% V 95% < I > 75% A I < 75% R
6. PROGRAMA DE GESTION OPERATIVA	Proveer oportunamente los recursos y servicios requeridos por procesos y proyectos, optimizando la utilización de activos y la estructura de costos	3	Desarrollar la cultura de uso y empleo de las herramientas y fortalecer la plataforma tecnológica	Nivel de empleo de la tecnología	eficacia	$\frac{\text{No. Usuarios cualificados}}{\text{No. Total personal de Fundación}} \times 100$	35%	95%	I \geq 95% V 95% < I > 70% A I < 70% R
		1	Implantar la Gestión por procesos en la Fundación y sus Museos	Nivel de Implantación	Permite medir la cantidad y calidad de bienes, servicios y recursos económicos entregados a la FMC	$\frac{\text{No. de dependencias implantan}}{\text{No. Total de dependencias Fundación}} \times 100$	2%	75%	I \geq 75% V 75% < I > 25% A I < 25% R
		2	Potenciar el Liderazgo y el trabajo en equipo para controlar el gasto y una correcta administración de los recursos públicos	Nivel de trabajo en equipo	eficacia	$\frac{\text{No. Personas demuestra L y TE}}{\text{No. Total de evaluados}} \times 100$	45%	85%	I \geq 85% V 85% < I > 65% A I < 65% R
		3	Fortalecer la Cultura Organizacional, para mejorar las condiciones laborales	Indice de Clima Laboral	eficacia	$\frac{\text{No. Opiniones positivas}}{\text{No. Total de evaluados}} \times 100$	73%	95%	I \geq 95% V 95% < I > 70% A I < 70% R
		4	Diseñar e implantar el Sistema de Administración de personal y reconocimiento al Desempeño	Grado de efectividad del Sistema	Permite medir el grado de optimización en el empleo de los medios orientados al cumplimiento de la misión.	$\frac{\text{No. Personal objeto de reconocimiento}}{\text{No. Total de personal evaluados}} \times 100$	2%	10%	I \geq 9% V 9% < I > 3% A I < 3% R
						$\frac{\text{No. Subsistemas implantados}}{\text{No. Total de subsistemas}} \times 100$	10%	95%	I \geq 95% V 95% < I > 80% A I < 80% R

	obtener los ingresos necesarios para la gestión, sustentada en rendición de cuentas	5	Gestionar recursos de fuentes nacionales e internacionales	Nivel de Autofinanciamiento	eficacia	$\frac{\$ \text{ Ingresos Autogestión}}{\$ \text{ Presupuesto de la Fundación}} \times 100$	35%	50%	$I > 50\%$ V $50\% < I > 35\%$ A $I < 25\%$ R
--	---	---	--	-----------------------------	----------	---	-----	-----	---

Fuente: Fundación Museos de la Ciudad

Elaboración: Autor

Simbología:

V= válido

A= aceptable

R= rechazado

4.2 procedimientos de monitoreo y evaluación

: Cuadro No 17. de control (Scorecard) con indicadores relacionados

PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2010-2013															
CUADRO DE CONTROL CON INDICADORES RELACIONADOS															
DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL															
META	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	NOMBRE	DESCRIPCION	FORMULA	L.BASE	prom	META	prom	CRITERIO	desempeño cuatrimestral	meta 1er c	promedio		
1. GESTION MUSEOLOGICA - EXPOSICIONES PERMANENTES MDC, YAKU, MIC	Mantener actualizados los espacios permanentes con recursos museográficos y equipamiento	1	Desarrollar exposiciones educativas permanentes	Nivel de participación permanentes	Permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación.	No. de exposiciones permanentes x100 No. Total de exposiciones de Fundación	10%	53%	35%	86%	I ≥ 35% 35% <I > 15% A I < 15% R	19%	29%	61%	
		3	Proponer talleres, foros de reflexión en actividades de apoyo y prevención de desastres naturales y antropicos.	Nivel de participación.	Permite conocer el número de proyectos en los que participa la FMC	No. Eventos participados x 100 No. Eventos planificados	75%		100%		I ≥ 95% 85% <I > 85% A I < 85% R	75%			
		4	Desarrollar investigación museológica educativa	Nivel de aplicación de las políticas	Permite conocer la eficacia del sistema de vinculación con la comunidad.	No. Políticas aplicadas x100 No. Políticas sugeridas	70%		100%			I ≥ 95% 85% <I > 85% A I < 85% R	75%		
		2	Difundir las colecciones y acervos culturales	Grado de difusión	eficacia	No. de colecciones expuestas x100 No. Total de colecciones y acervos disponibles	60%		95%			I ≥ 95% 85% <I > 70% A I < 70% R	67%		
		6	Conservar y preservar los inmuebles y bienes patrimoniales	Grado de conservación	eficacia	No. de bienes bien conservados x100 No. Total de bienes de la Fundación	50%		100%			I = 100% 85% <I > 85% A I < 85% R	70%		
		2. GESTION MUSEOLOGICA: EXPOSICIONES TEMPORALES MDC, YAKU, MIC	Monitar propuestas temporales que faciliten el cumplimiento de lineamientos estratégicos municipales, a partir de recursos propios y gestionados	1	Realizar exposiciones temporales que divulgen el conocimiento de expresiones artísticas culturales	Nivel de participación externa	Permite medir el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en la ejecución sobre la base de la normativa legal en vigencia.	No. de exposiciones externas x100 No. Total de exposiciones de Fundación	25%	25%	50%	50%	I ≥ 50% 50% <I > 25% A I < 25% R	38%	33%
1	Inaugurar en espacios externos, exposiciones que de manera lúdica y educativa transmitan mensajes de importancia			Nivel de producción itinerante	eficacia	No. de exposiciones itinerantes x100 No. Total de exposiciones de Fundación	5%	35%	25%	63%	I ≥ 25% 25% <I > 10% A I < 10% R	56%	44%	45%	
3. GESTION MUSEOLOGICA: EXPOSICIONES ITINERANTES MDC, YAKU, MIC	Inaugurar en espacios externos, exposiciones que de manera lúdica y educativa transmitan mensajes de importancia	2	Generar acuerdos y convenios de cooperación interinstitucional	Nivel de efectividad de los convenios	eficacia	No. Investigaciones Desarrolladas x100 No. Investigaciones planificadas	60%		100%		I = 100% 100% <I > 85% A I < 85% R	33%			
		1	Gestión de Públicos	Grado de comunicación con los públicos	eficacia	No. Medios promocionarios x100 No. Medios existentes	40%	33%	90%	87%	I ≥ 90% 90% <I > 60% A I < 60% R	70%	51%	64%	
4. PROGRAMA DE GESTION SOCIAL Y EDUCATIVA	VNCULAR PÚBLICOS TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES DE MUSEOS con experiencias dirigidas a participación ciudadana, brindándole la oportunidad de opinar, participar y reconstruir promover el acceso de publicos no favorecidos a la cultura.	3	Desarrollar el Sistema de Comunicación e Información de la Fundación, y fortalecer relación con medios	Imagen de la Fundación	eficacia	No. Personas conocen de la Fundación x100 No. Total de encuestados	40%		80%		I ≥ 80% 80% <I > 70% A I < 70% R	89%			
		4	Desarrollar espacios para la creatividad	Índice de retorno	eficacia	No. Mejoras Efectivas x100 No. Mejoras propuestas	20%		90%		I ≥ 90% 90% <I > 50% A I < 50% R	33%			
		1	Desarrollar las capacidades y competencias del personal	Nivel de cumplimiento de perfiles	Permite medir el grado de eficacia y calidad del gasto	No. Personal cumple perfiles x100 No. Total del personal	50%	28%	95%	97%	I ≥ 95% 95% <I > 70% A I < 70% R	53%	51%	37%	
		2	Implantar el Sistema de Control de Gestión y de riesgos estratégicos y operativos	Índice de aplicación de indicadores	Permite medir la capacidad conjunta basado en una doctrina, entrenamiento y aplicación	No. de dependencias aplican aplicaciones x100 No. Total de dependencias Fundación	0%		100%			I ≥ 95% 95% <I > 75% A I < 75% R	6%		
5. PROGRAMA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATEGICO	PLANIFICAR Y DESARROLLAR A LA FUNDACIÓN Y SU TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE varios Procesos integrados: estudio de consumos culturales museológicos, mecanismos de evaluación, actualización y capacitación	3	Desarrollar la cultura de uso y empleo de las herramientas y fortalecer la plataforma tecnológica	Nivel de empleo de la tecnología	eficacia	No. Usuarios cualificados x100 No. Total personal de Fundación	35%		95%		I ≥ 95% 95% <I > 70% A I < 70% R	53%			
		1	Implantar la Gestión por procesos en la Fundación y sus Museos	Nivel de Implementación	Permite medir la cantidad y calidad de bienes, servicios y recursos económicos entregados a la FMC	No. de dependencias implantadas x100 No. Total de dependencias Fundación	2%	28%	75%	68%	I ≥ 75% 75% <I > 25% A I < 25% R	6%	41%	32%	
		3	Potenciar el Liderazgo y el trabajo en equipo para controlar el gasto y una correcta administración de los recursos públicos	Nivel de trabajo en equipo	eficacia	No. Propuestas demuestran L y TE x100 No. Total de evaluados	45%		85%			I ≥ 85% 85% <I > 65% A I < 65% R	53%		
		4	Fortalecer la Cultura Organizacional, para mejorar las condiciones laborales	Índice de Clima Laboral	eficacia	No. Opciones positivas x100 No. Total de evaluados	73%		95%			I ≥ 85% 85% <I > 70% A I < 70% R	66%		
		5	Diseñar e implantar el Sistema de Administración de personal y reconocimiento al Desempeño	Grado de efectividad del Sistema	Permite medir el grado de optimización en el empleo de los medios orientados al cumplimiento de la meta.	No. Personal objeto de reconocimiento x100 No. Total de personal evaluados	2%		10%			I ≥ 9% 9% <I > 3% A I < 3% R	53%		
		6	obtener los ingresos necesarios para la gestión, sustentada en rendición de cuentas	Gestionar recursos de fuentes nacionales e internacionales	Nivel de Autofinanciamiento	eficacia	\$ Ingresos Autogestivos x100 \$ Presupuesto de la Fundación	35%		50%			I ≥ 50% 50% <I > 35% A I < 35% R	10%	

4.3 cuadro 18. INDICADORES DE EJECUCION

fuente: Fundación Museos de la Ciudad

elaboración: Autor

Fundación Museos de la Ciudad		montos totales por proyecto			Porcentajes	
EJECUCION PRESUPUESTARIA resumen al 30 de agosto de 2011		presupues to Aprobado Reformado	Total certificado	Total pagado	% certificado / aprobado	% gastado en tramite / aprobado
2011	MUSEO DE LA CIUDAD	574.112	458.531	137.306	79,9%	23,9%
	MUSEO DEL AGUA YAKU	819.262	402.640	60.245	49,1%	7,4%
	MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIA MIC	501.000	406.585	91.555	81,2%	18,3%
	CENTRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO	415.647	318.828	51.244	76,7%	12,3%
	FUNDACION MUSEOS DE LA CIUDAD	741.267	521.283	212.519	70,3%	28,7%
	GASTO CORRIENTE	2.499.287	2.454.973	1.436.015	98,2%	57,5%
	subtotal 2011	5.550.576	4.562.840	1.988.884	82,2%	35,8%
	compromisos 2010	2.392.446	2.322.359	1.858.505	100,0%	77,7%
total 2011	7.943.022	6.885.199	3.847.389	86,7%	48,4%	
2010	MUSEO DE LA CIUDAD	927.118	912.751	632.412	98,5%	68,2%
	MUSEO DEL AGUA YAKU	912.630	844.306	579.218	92,5%	63,5%
	MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIA MIC	1.024.727	1.160.207	572.468	113,2%	55,9%
	FUNDACION MUSEOS DE LA CIUDAD	845.448	786.865	518.203	93,1%	61,3%
	GASTO CORRIENTE	2.616.126	2.525.022	2.204.486	96,5%	84,3%
	subtotal 2010	6.326.050	6.229.151	4.506.787	98,5%	71,2%
	compromisos 2009		674.169	336.921	100,0%	49,4%
total 2010	6.326.050	6.903.320	4.843.708	109,1%	76,6%	
2009	MUSEO DE LA CIUDAD	1.106.171	731.009	651.185	66,1%	58,9%
	MUSEO DEL AGUA YAKU	964.419	552.833	471.675	57,3%	48,9%
	MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIA MIC	1.834.820	563.617	415.953	30,7%	22,7%
	GASTO CORRIENTE	1.494.590	1.494.849	1.312.601	100,0%	87,8%
	total 2009	5.400.000	3.342.308	2.851.415	61,9%	52,8%

El cuadro 17 debería constituirse en el instrumento de seguimiento y evaluación de todo el proceso, pues resume todas las condiciones previas, conjuntamente a los parámetros que permitirán comparar las metas reales respecto a las programadas. Se lo incluye como elemento referencial, pues el objetivo esencial de la tesis es la definición previa, siendo las tareas de evaluación componentes de un proceso posterior, igualmente importante, pero cuya alcance supera los propuestos en este trabajo.

Como se puede apreciar en el cuadro 18, la institución ha evolucionado significativamente en su gestión administrativa, en la cual se ha procurado mejorar considerablemente los procesos de planificación y ejecución, para proponer solamente aquellos proyectos factibles, y alcanzar a ejecutarlos dentro del ejercicio fiscal propuesto.

El índice de ejecución, que es la relación entre los montos presupuestarios comprometidos (esto es, contratados o en proceso de contratación) y los montos planificados, ha ascendido significativamente, llegándose a valores óptimos.(100%).

El valor devengado siempre alcanza valores menores, por cuanto en su definición técnica se refiere a valores pagados, en los cuales no se incluyen anticipos (cargados a cuantas por cobrar, respaldadas por las garantías respectivas establecidas en la ley), ni tampoco aquellos contratos no liquidados, aunque hayan sido ya ejecutados.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Al inicio de esta tesis, nos planteamos una hipótesis;

El contar con planeación estratégica permitirá a la Fundación Museos de la Ciudad tener ventaja competitiva respecto a las demandas de la comunidad es una institución que puede definir sistemáticamente su razón de ser (qué somos) y sus intenciones (a dónde vamos) dentro del contexto de la planeación estratégica, la cual le permitirá definir el cómo incorporar procesos en los servicios prestados a dicha comunidad.

También nos planteamos objetivos específicos:

- Determinar el direccionamiento estratégico de la Fundación Museos de la Ciudad: políticas y lineamientos
- Determinar la propuesta estratégica del proyecto: misión, visión, valores, objetivos
- Definir los lineamientos que orientarán la planificación operativa, proponer estrategias e instrumentos que permitan adoptar un sistema de gestión eficiente, e implantarlo en la institución

En el desarrollo de la tesis, en un ejercicio muy cercano a la realidad concreta, se han definido todos los elementos constituyentes de la planeación estratégica aplicables a una institución específica: la Fundación Museos de la Ciudad, desde lo general (direccionamiento estratégico a nivel del enlace con la planeación municipal) hasta los componentes netos de la planeación, para generar finalmente los lineamientos para la siguiente etapa, la operativa, que efectivizará cualquier propuesta.

Considero que el ejercicio ha generado todos los productos necesarios para poder afirmar que la institución cuenta efectivamente con un plan estratégico debidamente estructurado, a partir del cual deberá continuar con las siguientes fases de un proceso racional de mejoramiento, dirigido a mejorar sus servicios a la comunidad.

La gestión cultural en general ha priorizado, no sin razón, los contenidos de su propuestas, especialmente en el plano de fundamentación teórica y en menor medida en los aspectos metodológicos que se relacionan con procesos de comunicación y educación, respecto a la operación en sí de los proyectos que materializan dicha conceptualización.

Al requerirse recursos para esta materialización, la planeación se torna muy importante, particularmente si la fuente de los mismos está mayoritariamente en instituciones públicas, y por lo tanto sujetas a controles y rendición de cuentas que, debido a la condición general del país, teñida fuertemente por la corrupción, se enmarcan en leyes dirigidas hacia actividades y procesos muy diferentes a los generados por el sector cultural, con el agravante de mecanismos defensivos excesivos y complejos.

Las premisas institucionales emanadas desde el Gobierno central se orientan cada vez más a ajustar toda la acción a mecanismos modernos de administración, donde la planeación es el requisito inicial y básico para el desarrollo de todo lo demás.

Desde ese punto de vista, la institución ha procurado, desde su creación en el año 2006, construir un esquema estructural que le permita cumplir debidamente los objetivos planteados. Estos esfuerzos han estado condicionados a los obvios componentes políticos resultantes de la razón social de sus aportantes, que son en su totalidad entes públicos.

Modelos anteriores ha pecado de no haber conseguido su real aplicación, debido posiblemente a deficiencias en la definición de la metodología, que derivaron no solamente en la no aceptación, sino inclusive en el rechazo del referente legalizado por parte de sus presuntos protagonistas.

Al momento, se está trabajando en la fase final de un proceso de generación de los instrumentos teóricos y técnicos que le permitan organizarse debidamente, que partió de las directrices emanadas desde el Municipio por parte de las autoridades elegidas en agosto de 2009, se continuó con el establecimiento de lineamientos internos, y se inició un proyecto de contrataciones externas, realizando un estudio de públicos y finalmente la planeación.

5.2 Recomendaciones

Creo pertinente mencionar un criterio escuchado fuera del país, en un modelo exitoso de características similares al de nuestra institución. En él se decía que toda actividad de este tipo debe enfrentarse con criterio empresarial, y utilizando destrezas y competencias gerenciales.

Este planteamiento, algo contrapuesto a los paradigmas usuales de los directivos del sector cultural en el país, debe necesariamente ser considerado y asumido con

responsabilidad y con la interpretación específica que se considere adecuada. Hay aspectos de la administración general que deben ser aplicados en el sector cultural, por supuesto con una flexibilidad consciente, pero sin perder de vista algunos aspectos, que podrían priorizarse de la siguiente manera:

1. No es lo mismo “sin fines de lucro” a “sin ánimo de lucro”. Toda entidad que emplee recursos debe aspirar a mínimos de eficacia y eficiencia, contextualizados a las circunstancias. Más allá de las rendiciones de cuentas o a los controles de las entidades respectivas, debe existir una responsabilidad social sobre el uso de los recursos en un país que no pertenece al primer mundo, donde se mantienen aún grandes diferencias económicas y sociales y donde subsisten necesidades apremiantes para amplios sectores de la población. Es necesario evaluarlos mediante indicadores respecto a metas objetivas.
2. La obligación de planificar conscientemente. La práctica generalizada de “apagar incendios” o “cumplir disposiciones urgentes”, si bien cubre las emergencias y en algunos casos puede llegar a asegurar la existencia institucional ante los avatares de la política coyuntural, si es juzgada desde un enfoque técnico e imparcial, evidenciaría falencias en la gestión, justificadas en la necesidad de atender imperativos inevitables, y cuya responsabilidad, posiblemente, escapa al ámbito interno. Sin embargo, existe la opción de generar modelos que consideren tales circunstancias, definiendo o delimitando escenarios previos, lo que permitiría mejorar el uso de recursos.
3. La obligación de evaluarlos honestamente respecto a lo planeado. Debe incursionarse, en un proceso consciente y muy meditado, en estrategias de gestión de calidad, planteando mecanismos de mejoramiento continuo antes de llegar a modelos de certificación.
4. La obligación de dar continuidad a los procesos de planificación. La dura labor de estructurar, socializar e implantar un plan estratégico se desperdiciaría si no es continuado por una adecuada planeación operativa, la cual debe necesariamente vincularse a la anterior en forma continuada, esto es, partiendo de los lineamientos establecidos en misión y visión, y descritos en los objetivos estratégicos, enunciar los programas y proyectos que permitirán el cumplimiento de lo anterior.

2. BIBLIOGRAFIA

- Árbol, Ed.- Participemos en el Desarrollo de nuestra Comunidad, Col. Cántaro, México, 1982.
- Camarena, Mario y otros.- Técnicas de Historia Oral, INAH-DGCP, México, 1994.
- Camarena, Cuauhtémoc y otros.- Pasos para crear un museo comunitario, INAH-DGCP, 1994.
- Fundación Museos de la Ciudad: Definiciones estratégicas, Documento interno, 2009
- Fundación Museos de la Ciudad - Simmycc: Definiciones de políticas institucionales, Documento interno, 2011
- Fundación Museos de la Ciudad – Estudio de Públicos, Ricardo Rubiales García Jurado, 2010
- Fundación Museos de la Ciudad – Memora de Talleres de Planeación Estratégica, 2011
- Freire, Paulo.- Pedagogía del Oprimido, Ed. Siglo XXI, México, 1981.
- Freire, Paulo.- La Educación como práctica de la libertad, Ed. Siglo XXI, México, 1990.
- González y González, Luis.- Nueva Invitación a la Microhistoria.- SEP/80, México, 1982.
- García Canclini, Nestor, et al.- Memorias del Simposio: Patrimonio, Museo y Participación Social, INAH, Colección Científica No. 272, México, 1993.
- ICOM.- Museos, Patrimonio y Turismo Cultural.- Ed. ICOM, París, 2000.
- ICOM.- Código de Deontología del ICOM para los Museos, ICOM, París, 2006.
- INAH.- Nueva Museología Mexicana.- Revista Cuicuilco, V.3-No.7 y 8, México, 1996.
- INAH.- Memoria 1983-1988, Departamento de Serv. Educativos, Museos Escolares y Comunitarios, INAH, México, 1988.
- INAH.- Gaceta de Museos, Varios Números, Ed. INAH, México, 1997-2005.
- INAH.- Lineamientos Generales de Trabajo para Museos 2001/2006, CNMyE, México, 2000.
- INAH.- Educación Popular en América Latina, Nueva Antropología No. 21, México, 1983.
- Madrid, Miguel Ángel.- Cartilla de Seguridad y Vigilancia para Museos, INAH, México, 1986.
- Marín, Guillermo.- Manual Básico del Promotor Cultural.- Ed. ICA, Aguascalientes, 1996.
- Méndez Lugo, Raúl.- Teoría y Método de la Nueva Museología en Mexico, UAN, Tepic, 2001.
- Méndez Lugo, Raúl.- La Conservación del Patrimonio Cultural en México, UAN. Tepic, 2002.
- Méndez Lugo, Raúl.- La Importancia de la Sociedad Civil en la Conservación del Patrimonio Cultural de la Nación: el caso de Nayarit. Tepic, Nayarit, México, 2005.
- Méndez Lugo, Raúl.- Concepción, Método y Vinculación de la Museología Comunitaria, www.interactions-online.com, 2008.
- MINOM.- Declaración de Québec, Ed. MINOM-ICOM, Québec, 1984.
- Municipio de Distrito Metropolitano de Quito: Plan Estratégico 2009-2013, documento digital, 2009.
- Núñez, Carlos.- Educar para Transformar.- IMDEC A,C., Guadalajara, México, 1985.
- Núñez Parada Andrés M., Documento virtual: Los Museos Comunitarios,, andres.nunez@correos.cl

PNMC.- Programa Nacional de Museos Comunitarios. Informe General, OEA, México, 2005.

Salvat editores, S.A.- Los Museos en el Mundo, Biblioteca de Grandes Temas, España, 1973.

Stavenhagen, Rodolfo y otros.- La Cultura Popular, Premia Editora, México, 1984.

Townley, Barbara (1993). "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 18 (3), pp. 518-545.

Rodríguez, Carlos.- La Educación Popular en América Latina.- UNESCO/OREALC, Perú, 1987.

Rosales, Héctor.- Cultura, Soc. Civil y Proy. Culturales en México, CONACULTA, México, 1994.

UNMCE A.C.- Estatutos de la Unión Nacional de Museos Comunitarios y Ecomuseos A.C, s/f.

Witker, Rodrigo.- Los Museos, CONACULTA, Tercer Milenio, México, 2001.

PRINCIPALES PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

www.fundacionmuseosquito.gob.ec

www.interactions-online.com

www.conaculta.gob.mx

www.inah.gob.mx

www.minom-icom.net

www.nuevamuseologia.galeon.com

www.ilam.org

www.ecomusei.ires.com

www.icom.unesco.org

6.ANEXOS:

Se adjunta información general sobre la Institución