

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y PROMOCIÓN SOCIAL

Proyecto de Graduación

Desarrollo estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría para los años 2015-2020.

Trabajo Final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentantes

Isabel Calvo González


Paola Rodríguez González

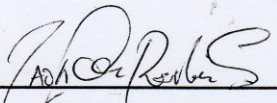
Tutor: Ronald Salas Barquero

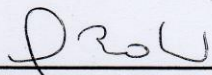
Heredia, 2015.

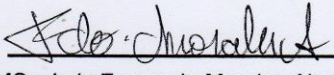
Proyecto final de graduación presentado el día 27 de mayo de 2015 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional para optar por el grado académico de Licenciatura en Planificación Económica y Social, ante el siguiente Tribunal Examinador:

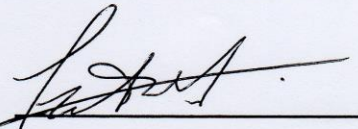
Sustentantes:

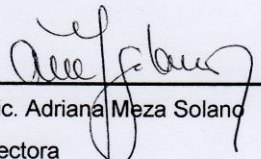

Isabel Calvo González

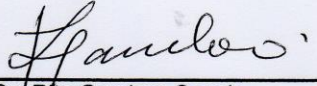

Paola Rodríguez González


MSc. Osvaldo Bolaños Viquez
Presidente del Tribunal Examinador


MSc. Luis Fernando Morales Abarca
Representante de la Escuela de Planificación Económica y Social


Dr. Ronald Salas Barquero
Responsable Académico


Lic. Adriana Meza Solano
Lectora


MSc. Rita Gamboa Conejo
Lectora

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación estratégica es fundamental como instrumento de gestión institucional. Desde la gestión pública conlleva una importancia mayor su uso por la dinámica compleja en la que se desarrollan las actividades de las instituciones.

Un plan estratégico conlleva la delimitación de diversas líneas estratégicas de la institución, así como la definición de la misión y la visión del Museo, con el fin de que se logre definir cuál es el camino por el cual quiere avanzar la institución.

Para la realización de este plan se creó una alianza en conjunto con la Escuela de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional, mediante la realización de un trabajo final de licenciatura de la carrera, que se enmarca en la modalidad de Proyecto de Graduación.

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría se creó en el año de 1974, mediante la ley de creación número 5619 y ha tenido dos reformas, una en el año de 1981, mediante la ley 6572 y otra en el año 2000 mediante la ley 8041, la cual es la que rige la gestión en la actualidad.

La realidad es cambiante y por tanto el Museo ha venido experimentando cambios importantes con respecto a la manera en que se quieren proyectar hacia el público, quieren plantearse nuevos objetivos que guíen su gestión y además se replantea la relación de su organización para llevar a cabo los objetivos planteados.

El Museo ha sufrido varios problemas al no tener una guía de acción de mediano y largo plazo, y uno es la falta de coordinación entre las áreas de la institución, lo que conlleva a una repetición de acciones y a conflictos entre el personal de la Institución.

La Cultura juega un papel dinamizador del desarrollo económico y social, pero a nivel de Costa Rica, es una temática que no se le ha dado la prioridad que requiere, a sabiendas de que es la herramienta clave para lograr un proceso

sostenido que faculta redes de difusión de la historia nacional, a través de estrategias educativas establecidas en todo el territorio costarricense y fuera de él.

La situación descrita manifiesta la necesidad de responder a la problemática de saber cuál es la viabilidad política, administrativa, jurídica, económica, cultural y social formulando un Plan Estratégico para los años 2015-2020 en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría y así resolver la gestión deficiente que ha predominado por años en la Institución.

En esta investigación se plantea un diagnóstico de la situación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, con el fin de conocer la dinámica de gestión actual, además de sus limitaciones y fortalezas, para luego poder realizar una propuesta de mejora de la gestión institucional por medio de la elaboración de un Plan Estratégico Institucional del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

En relación con la problemática identificada y la valoración que se realizó con el diagnóstico se plantea como objetivo del trabajo, plantear un plan estratégico que conlleve a una mejor gestión.

A partir de esta propuesta, se desligan otros objetivos, los cuales indican la manera en la cual está estructurado el documento y los pasos subsiguientes de la investigación.

Por tanto, se pretende caracterizar la situación jurídica, económica y administrativa del museo, además de identificar la opinión de los actores sociales del área de afluencia del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, sobre los procesos de planificación institucional, para poder formular una propuesta de planificación estratégica que permita impulsar mejoras en la gestión institucional y en el desarrollo del Museo.

Durante la investigación realizada a través del diagnóstico institucional, se analizan varias dimensiones: Política, Sociocultural y Administrativa-financiera.

La Dimensión Política: aclara el grado de importancia que a nivel de gobierno y de Ministerio, se le ha dado a la cultura en Costa Rica; se hizo un abordaje a las investigaciones realizadas por parte del Ministerio de Cultura, y se detectó carencias en el proceso investigativo tales como: nulidad de datos estadísticos que detecten las zonas que están siendo invisibilizadas y/o discriminadas y que por lo tanto, no están siendo explotadas culturalmente ni educadas en temas histórico - nacionales que deben permanecer en la memoria del costarricense.

Se realiza un abordaje a la construcción de la Política Cultural de Derechos Culturales que se empezó a diseñar en el año 2010 y que es un insumo fundamental para que el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, se proyecte y amplíe su radio de acción en todo el territorio nacional. Gracias a la investigación profunda, equilibrada e inclusiva fundamentada en el dialogo, es que se hace realidad el involucramiento de varias comunidades, poblaciones diversas y organizaciones civiles, con el objetivo de identificar sus necesidades y a partir de ellas, plasmar una serie de enfoques dentro de la Política, que facilitará la dirección que ésta debe llevar para que su ejecución sea exitosa.

Dimensión Sociocultural: La razón de ser del Museo se fundamenta en educar de diversas maneras a la población nacional y a la comunidad de Alajuela en particular. Es por eso que, al analizar la dimensión política, encontramos una fuerte deficiencia en el logro de objetivos, donde tales debilidades palpadas a nivel de gobierno y Ministerio, vienen a repercutir en sus órganos concentrados, en éste caso, el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, que ve entorpecida sus funciones por falta de recursos económicos disponibles para hacer efectiva su razón de ser, así como otras problemáticas y carencias ministeriales que se han reproducido tanto a nivel interno y externo de la Institución.

Dimensión administrativa-financiera: el presupuesto responde a una planificación institucional, ya que es la gestión de recursos económicos que permiten el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo. La realidad que impera en el Museo es precisamente la falta de planificación que repercute

claramente en el seguimiento de la ejecución del presupuesto reflejado en los ingresos y egresos que tiene el Museo, de manera que, los ingresos cada vez se van alejando más de los egresos de la institución, generando más superávit cada año.

Se puede visualizar que la institución está presupuestando mucho más que lo que realmente está ejecutando, y esto se denota cuando se analiza por partida institucional.

Es importante anotar que la elaboración de la propuesta de planificación estratégica del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, se realizó por medio de una metodología participativa, en la cual se utilizaron técnicas como el taller, el cuestionario, las entrevistas semi estructuradas, entre otras.

Además como eje fundamental se tomó en cuenta en el proceso a todo el personal que labora en el Museo con el fin de que pudieran dar su opinión acerca de las limitantes de la gestión e identificar maneras de potenciar a la institución, con el fin de posicionarla como única a nivel nacional, no solo por la temática sino también por la calidad de los servicios brindados.

La opinión de SEPLA (Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial MCJ), conformó parte fundamental en la elaboración del documento: Propuesta de Planificación estratégica para el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, ya que rigen sus lineamientos de acuerdo a lo que MIDEPLAN establece para las instituciones del estado, además; el material formativo que MIDEPLAN elaboró para la capacitación de entes desconcentrados en el tema de indicadores, metas, objetivos, etc., fue readecuado para los funcionarios del Museo y se extendió dicha capacitación a lo interno de la Institución. Lo anterior porque, al iniciar el proceso de construcción participativa de la Propuesta de Planificación estratégica, los funcionarios desconocían de elementos básicos de Planificación, tales como: conceptos, metodologías, variables, estrategias, construcción de objetivos, indicadores, metas, fórmulas; lo que indujo a que las facilitadoras del proceso (Estudiantes UNA), realizaran sesiones previas de carácter inductivo-teórico-práctico con el fin de agilizar el desarrollo de la propuesta y de extender los

conocimientos académicos a los participantes de cada taller, lo cual enriqueció el aprendizaje del grupo, y generó expectativas claras a la hora de formular ideas de proyecto tanto a corto como mediano y largo plazo.

El trabajo realizado en cada sesión, fue discutido en plenaria con el fin de socializar los planteamientos y llegar a un consenso o equilibrio que expresara las ideologías de todos los actores internos del Museo, dicha metodología condujo a que se construyera y des construyera una y otra vez los objetivos estratégicos de la Matriz del Marco Lógico, hasta que el contenido plasmara la visión de grupo.

Si bien es óptimo, se realizaron recomendaciones como producto al estudio, análisis y propuesta de trabajo desarrollado durante el proceso con el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, y que además contempla valoraciones necesarias de apreciar enfocadas al ente rector y entes reguladores a los cuales depende la Institución.

AGRADECIMIENTOS

En especial a nuestros familiares por el apoyo y paciencia.

A la Universidad Nacional y sus académicos por las directrices en la construcción de este Proyecto.

A la Junta Administrativa del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría por confiar en nosotras para el desarrollo de este trabajo.

A Priscilla Alfaro, directora del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, por todo el apoyo brindado.

A todas y todos los funcionarios del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría por su anuencia en la participación de este proceso.

A Isabel Calvo por unirse al desarrollo de este proyecto.

Paola A. Rodríguez González.

A Paola Rodríguez por ser mi compañera y apoyo durante este proyecto.

Isabel Calvo González

DEDICATORIA

Llegar a la conclusión de una etapa de formación universitaria, conlleva hacer un recuento de todos los esfuerzos y sacrificios, que realiza aquel profesional en formación que está dispuesto a no perder su norte. El fruto del éxito es la actitud que se adopta para llegar hasta el final.

Gracias a Dios por la oportunidad de culminar esta etapa con salud y deseosa de ejercer tan necesaria profesión. A mis padres por su paciencia y apoyo, a Alexander Campos por su amor, apoyo y comprensión, a los profesores y estudiantes de la carrera que durante el camino fueron guía con sus conocimientos y experiencia.

Paola A. Rodríguez González.

Este trabajo lo dedico a todas aquellas personas que de uno u otra manera me han brindado todo su apoyo, ya sea en mi desarrollo profesional como en mi crecimiento como persona. Especialmente lo dedico a mi mamá y mi papá por ser esa fuerza vital para seguir adelante con todos mis proyectos. También a mis hermanas y hermanos por todo el apoyo brindado. A mis sobrinas, que espero sea un ejemplo de esfuerzo y superación.

Isabel Calvo González.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Capítulo I El problema y su importancia.....	4
1.1. Tema de investigación.....	5
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Objeto de estudio.....	8
1.4. Justificación	8
1.5. Contexto de la situación problemática	11
1.6. Objetivos de investigación.....	14
Capítulo II Marco Referencial.....	15
2.1. Políticas gubernamentales relacionadas	16
2.2. Estructura organizativa, financiera e infraestructura	20
Capítulo III Estado de la Situación	22
Capítulo IV Fundamentación Teórica.....	31
Capítulo V Aspectos Metodológicos.....	47
5.1. Enfoque de investigación	48
5.2. Tipo de investigación	49
5.3. Limitaciones del objeto de estudio.....	50
5.4. Estrategia de recopilación de la información	50
5.5. Matriz metodológica	56
Capítulo VI Diagnóstico Institucional.....	57
6.2. Dimensión sociocultural.....	67
6.3. Dimensión administrativa - financiera	73
6.4. La gestión institucional dedes los actores externos.....	90
6.5. Análisis de la situación interna y externa de la institución	94
Capítulo VII	
Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría 2015-2020.....	98
7.1. Introducción del plan estratégico.....	99
7.2. Marco filosófico	100

7.3. Ejes estratégicos.....	103
7.4. Objetivos estratégicos.....	105
7.5. Acciones estratégicas según ejes y objetivos estratégicos	107
7.6. Presupuesto.....	121
7.7. Alianzas estratégicas	122
7.8. Divulgación del plan estratégico	123
7.9. Monitoreo y evaluación del plan	126
7.10. Recomendaciones para la ejecución del plan estratégico.....	136
Capítulo VIII Conclusiones y recomendaciones.....	138
8.1. Conclusiones	139
8.2. Recomendaciones.....	140
Bibliografía.....	143
Anexos	149

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Número de actividades y exposiciones realizadas en el Museo.....	73
Grafico 2 Montos asignados, según entidad, del 2008 al 2013.....	766
Grafico 3 Ingresos totales del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.....	78
Grafico 4 Ingresos y Egresos reales de la Institución.....	80
Grafico 5 Presupuesto y egresos reales por partida específica	82
Grafico 6 Composición por programa de los egresos del Museo	84
Grafico 7 Egresos totales por programa institucional	85
Grafico 8 Categorización de la gestión del Museo	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de las unidades de análisis metodológico	48
Tabla 2 Cantidad de actividades realizadas en la Institución.....	70
Tabla 3 Ingresos reales, egresos reales, superávit o déficit comparados	79
Tabla 4 Dinero presupuestado y ejecutado en el Museo.....	81
Tabla 5 Análisis de la situación interna y externa de la Institución	94
Tabla 6 Eje estratégico de Investigación	107
Tabla 7 Eje estratégico de Educación.....	108
Tabla 8 Eje estratégico de Promoción Cultural	110
Tabla 9 Eje estratégico de Crecimiento cobertura temática.....	112
Tabla 10 Eje estratégico de Presupuesto Institucional.....	113
Tabla 11 Eje estratégico de Infraestructura y Equipamiento.....	115
Tabla 12 Eje estratégico de Recursos Humanos	116
Tabla 13 Eje estratégico de Colecciones	117
Tabla 14 Eje estratégico de Protección y Conservación del Patrimonio	118
Tabla 15 Marco de Evaluación del Plan estratégico.....	127
Tabla 16 Cronograma de trabajo de elaboración del Plan Estratégico del Museo.....	150

INDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1 Relaciones conceptuales.....	32
Ilustración 2 Fases del proceso de planificación estratégica	40
Ilustración 3 Organigrama del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría	88
Ilustración 4 Comentarios de las personas encuestadas con respecto a lo que más le gustó de la institución	93
Ilustración 5 Valores de la Institución.....	102
Ilustración 6 Ejes estratégicos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría	103
Ilustración 7 Diagrama de alianzas estratégicas de la institución	123
Ilustración 8 Instancias de divulgación del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría	124
Ilustración 9 Diagrama de divulgación del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría	125
Ilustración 10 Fórmulas para medir niveles de eficacia y eficiencia.....	135

INTRODUCCIÓN

La planificación juega un papel fundamental en el quehacer nacional, la misma implica deliberar situaciones para el futuro que permiten un acertado accionar, ordenado, ágil y con una perspectiva clara en el contexto de análisis.

Es así que, la planificación tanto a nivel nacional como institucional se convierte en una herramienta fundamental para el planteamiento, cumplimiento y monitoreo de metas, ya que mantiene una claridad de las acciones por realizar para alcanzar los fines propuestos desde estos ámbitos.

Por tanto, *“La planificación es un instrumento técnico usado como guía de superación de problemas, a partir de la cual establecemos objetivos a largo plazo, identificamos metas y objetivos cuantitativos, desarrollamos estrategias para alcanzar dichos objetivos y determinamos los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones”* (Matías, 2001:7)

Cuando se realizan procesos de planificación es importante anotar que, estos nacen de una necesidad para dejar de lado las acciones que se realizan por medio de la improvisación y de manera cortoplacista.

Además, la formulación de planes estratégicos, debe de ser un proceso de aprendizaje organizativo donde los actores involucrados sean capaces de *“reflexionar sobre la naturaleza de las acciones públicas (por qué y para qué) e incluir su respuesta con la mirada puesta en el largo plazo, incorporando de manera relevante la noción del entorno, el exterior de la organización”* (Bohm, 2007:50)

Si los actores involucrados no son capaces de tener una reflexión sobre esa naturaleza de acciones, de la que habla Bohm, ya sea en el ámbito público o privado, el plan estratégico no tendrá ningún sentido, porque el plan funciona cuando está acompañado de un cambio de conciencia organizacional.

Este cambio de conciencia organizacional se realiza, al generar el pensamiento estratégico, que produce en las personas involucradas en el proceso de planificación, una visión compartida de ¿qué es la Institución?, ¿qué quieren?, ¿para dónde van?, entre otros aspectos.

Así la planificación estratégica establece la coherencia entre la coordinación y ejecución de procesos participativos, esto con el fin de empoderar a los miembros que forman parte del grupo involucrado.

La planificación estratégica en el ámbito museístico, y en general en el ámbito cultural, es una herramienta que permite que estas instituciones de la cultura logren entender la realidad y los cambios que tiene la sociedad. Los museos forman parte un lugar concreto, el cual es habitado por seres humanos cambiantes, es por esta razón que los museos no deben de ser estáticos sino cambiantes con respecto a las demandas sociales, ya que tanto influye el arte a la sociedad como la sociedad al arte.

Aquí es donde recae la importancia del desarrollo de dicha investigación, la cual busca la creación de un plan estratégico que permita aclarar las acciones por realizarse en el ámbito de la gestión cultural a nivel museístico, esto por medio del apoyo de estrategias de gestión que fomenten el desarrollo a largo plazo de las acciones del museo, las cuales permitan el reconocimiento e involucramiento de la sociedad en la cultura en general y un mayor desarrollo de los actores involucrados en el proceso organizacional de la Institución.

Asimismo se plantea que en la institución la planificación sea un aporte que logre generar un cambio de conciencia, donde todas las personas involucradas tengan claridad de su misión y de visión.

Con las problemáticas de la planificación actual que no permiten su eficaz ejecución, ya que se ha convertido en un proceso poco reflexivo que ha provocado problemas de entendimiento e ineficiencia en su utilización, más que todo porque los procesos de planificación desarrollados no han contemplado una parte

primordial que es la participación de los actores involucrados en los procesos de planificación.

El presente trabajo se divide en diez capítulos, estos se desglosan en:

Primer capítulo comprende el problema y su importancia, el cual contiene el tema de trabajo final de graduación, el planteamiento del problema, el objeto de estudio, la justificación, el contexto de la situación problemática y los objetivos.

Segundo capítulo, marco de referencia, en el cual se caracterizan las políticas gubernamentales relacionadas con el problema de estudio.

Tercer capítulo, la fundamentación teórica, donde se abarca conceptos como planificación estratégica, museos, gestión cultural, entre otros.

Cuarto capítulo, corresponde al estado de la cuestión, donde se identifican otros estudios que se hayan desarrollado basados en la misma línea de acción de planes estratégicos en el área cultural o relacionada con la temática.

Quinto capítulo, se desarrolló la estrategia metodológica para la realización del plan estratégico del Museo.

Sexto capítulo, abarca el diagnóstico de la gestión institucional del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Se realiza el análisis por dimensiones como la política, sociocultural, administrativa-financiera, situación interna.

Sétimo capítulo, se expone la estrategia de desarrollo del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría durante los años 2015 al 2020. Se indica el marco filosófico construido en procesos participativos con funcionarios, así como las acciones estratégicas, el monitoreo y evaluación que se debe realizar del plan.

Seguidamente se indica en el capítulo octavo las conclusiones y en el noveno las recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, para los años 2015-2020.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planificación ayuda a la toma anticipada de decisiones, que permite reducir la incertidumbre con el fin de guiar a las instituciones o a la sociedad en general a una situación deseada.

Como método de gestión, la planificación tiene sus orígenes de manera institucionalizada, en la Revolución Rusa en el año de 1917. Nace por la necesidad de un proceso de cambio dirigido en la sociedad como transformaciones de la sociedad feudal.

En estos inicios, se parte de ver el futuro a través de estrategias centralistas, que generan el desarrollo socioeconómico, y que permiten que dicho desarrollo llevara a la sociedad a un estado socialista, con el cual se comienza el trabajo por la llamada planificación normativa.

Se comienza a dar un auge mayor de la planificación en países como Estados Unidos, Francia, Inglaterra, entre otros, pero haciendo rupturas con respecto a la implementada en la Unión Soviética.

Además, poder controlar de alguna manera los cambios repentinos fue una de las mayores razones para empezar a implementarla. Se hizo necesario también, adquirirla como herramienta de posicionamiento anticipado, organizando todos los escenarios y supuestos, de forma en que se pueda prever e implementar los ajustes o cambios necesarios, en correspondencia con la demanda y situación social.

Con el comienzo de la implementación de las políticas de la Alianza para el Progreso, se identifica en los países de América Latina la planificación como instrumento del desarrollo para el fortalecimiento de la institucionalidad, pero tomándose en cuenta más como un instrumento que como un proceso de organización.

La planificación ayuda a *“precisar mejor los recursos técnicos, humanos y materiales, el tiempo de ejecución de las acciones y clarifica los resultados que esperamos en el ámbito del desarrollo. Además de facilitar la participación de las organizaciones de la sociedad civil.”* (Matias, 2001: p.5)

Asimismo, funciona como un instrumento que permite generar un análisis de las problemáticas sociales, ofreciendo maneras de organización que permitan una optimización de los recursos, tanto materiales como humanos, y tomando en cuenta a esta como un proceso de gestión y organización social, que debe ser participativo y además ejecutable.

Históricamente en Costa Rica los lineamientos de planificación han sido planteados de manera centralista, partiendo desde el gobierno central, los ministerios, hasta llegar a los gobiernos locales, sin tomar en cuenta a las personas que operacionalizan los objetivos estratégicos.

Igualmente, a pesar de ser una herramienta funcional en la construcción de procesos integrales de mediano y largo plazo, no se ha visualizado como una herramienta de cambio desde las instituciones, más que todo desde los mandos medios de las mismas.

La planificación ayuda a *“precisar mejor los recursos técnicos, humanos y materiales, el tiempo de ejecución de las acciones y clarifica los resultados que esperamos.”* (Matias, 2001: 5)

Existe a nivel Ministerial y a nivel de Museo la necesidad de ejecutar procesos de planificación, ya que es desde el Gobierno Central, representado por la Contraloría de la República, el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de

Planificación, que se obliga al cumplimiento de ciertos lineamientos de planificación, los cuales no están siendo efectuados de manera eficiente y eficaz por el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Desde el gobierno central se obliga a la ejecución de herramientas de planificación, sin las personas que están a cargo de las instituciones tener capacitaciones o algunos conocimientos en planificación, lo que genera que la herramienta no se pueda utilizar de manera eficiente, sino sólo como un cumplimiento de requisitos indispensables para seguir financiando la institución.

Ante esta problemática de vacíos de ejecución de procesos de planificación, es que recae la importancia de la estrategia de desarrollo del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

En síntesis, se puede plantear que el problema de la ejecución de procesos de planificación que existe a nivel institucional, ha ocurrido por las estrategias políticas en las cuales ha estado inmersa ésta herramienta, además de la reducción de presupuesto, que por lo menos en este caso de estudio, ha venido teniendo el Ministerio de Cultura y Juventud, lo cual no ha permitido una mayor capacitación del personal y mucho menos la adquisición de más recursos humanos especializados en la temática de la planificación para cada institución desconcentrada, como es el caso del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, el cual a pesar de que tiene cuarenta años de existencia, todavía no tiene un puesto de planificación en la institución.

Por el vacío de ejecución de procesos de planificación que se da en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría es que se plantea como principal problema de esta investigación: **¿Cómo incide la carencia de un planteamiento estratégico, por parte del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, en la gestión de su planificación institucional al corto, mediano y largo plazo?**

1.3. OBJETO DE ESTUDIO

Con el fin de conocer y comprender el entorno institucional la investigación tuvo como *objeto de estudio la planificación de la gestión en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría*, durante los años 2008 hasta el 2014.

Con lo que respecta a la delimitación espacial de este objeto de estudio, el trabajo se ubica en la provincia de Alajuela, específicamente con los funcionarios y funcionarias del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Específicamente lo que se estudió son las estrategias de planificación y de gestión desarrolladas por el Museo, para lograr la comprensión del desarrollo y el planteamiento de nuevas líneas de trabajo que guíen la labor de la Institución hacia nuevos escenarios que permitan una gestión eficiente y eficaz del Museo, que abarquen desde el año 2015 hasta el año 2020.

1.4. JUSTIFICACIÓN

A nivel de la carrera de Planificación Económica y Social, las temáticas por estudiar son muy diversas, ya que los estudios que se realizan pueden ser enfocados desde el ámbito geográfico, empresarial, organizacional, entre otros.

En el plano internacional existen varias instituciones que están considerando que los temas culturales se revitalicen, y logren tomar fuerza como agentes de cambio de la realidad social, por medio de la creación de proyectos dirigidos a las comunidades y al fortalecimiento de las instituciones rectoras de la cultura.

Es por esto que, organizaciones internacionales le apuestan actualmente al desarrollo cultural de los países, tal es el caso como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Mundial (BM), entre otros.

Estas instituciones apoyan el desarrollo cultural de los pueblos, porque se ha denotado que la cultura está ligada al desarrollo humano, y el entendimiento de la cultura en ciertas sociedades es la que logra el éxito de los proyectos desarrollados.

La cultura es portada por el individuo que vive en sociedad, por tanto, también es un ser que convive en grupos, que se organiza. Por eso la importancia de la planificación en el trabajo de los temas culturales, y más aún con las instituciones o las organizaciones que se encargan del desarrollo local de la misma.

Se debe tomar en cuenta que en el país hay un ente rector de la cultura, el Ministerio de Cultura y Juventud, el cual ha sido el encargado de la divulgación y el apoyo de las artes y de las diferentes instituciones a nivel nacional que funcionen como custodios y que ayuden a la conservación y divulgación del patrimonio histórico del país.

Pero también se debe saber que, este Ministerio es el de menor presupuesto a nivel nacional, ya que en los últimos trece años este responde al menos del 1% del presupuesto nacional, lo que ha generado grandes impactos en las metas previstas. Así se denota la realidad de las problemáticas presupuestarias, con la cual el Museo Histórico Juan Santamaría ha tenido que sobrevivir.

Por ende la importancia del desarrollo de estrategias que permitan el mejor desarrollo de las políticas institucionales que se quieren implementar a corto, mediano y largo plazo en la institución, utilizando la planificación estratégica como una herramienta que permita tener un desarrollo más viable y factible de la gestión de las actividades tanto internas como externas que quiera realizar el Museo.

Se debe tomar en cuenta que el caso del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría será la primera experiencia a nivel ministerial en que una institución desconcentrada del Ministerio elabora un plan estratégico.

Para el desarrollo de dichas estrategias es que se realiza esta investigación, para conocer ampliamente el trabajo que desempeña el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, tanto en las áreas o departamentos que lo conforman internamente, así como la efectiva colaboración de sus miembros para lograr un equilibrio en las funciones, además la satisfacción de necesidades de la población a la cual va dirigida el producto que ofrece dicha institución.

La definición de un rumbo claro es la meta que se desea precisar, la cual no tendrá luminaria hasta que se identifique las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el contexto de análisis.

Es importante manifestar que la investigación parte de reconocer que los museos, son un lugar de integración y reconocimiento social, en donde analizaremos para el caso del Museo Juan Santamaría, aspectos tales como la enseñanza de los aspectos históricos del Museo, administración - gestión y comunicación que preside en su contenido.

Es vital que las comunidades empiecen a enriquecerse de los bienes patrimoniales y para lograrlo es necesario que se inicie un proceso facilitador de oportunidades tales como concientización, investigación, organización y también de difusión, que promueva una estrategia responsable en el manejo de los recursos patrimoniales y por ende el disfrute de sus utilidades culturales.

Con la elaboración del estudio de esta temática museística, se espera generar soluciones de control y coordinación, que logren un equilibrio en las funciones que ejecuta el Museo, integrado a la planificación de recursos económicos, técnicos y humanos.

Las potencialidades de estas Instituciones como también las de sus poblaciones, tienen un comportamiento de carácter aislado, donde no hay intervención de una con la otra; un cambio de dirección favorecería la recreación de sus escenarios, los cuales están compuestos de creencias, costumbres y valores, muy óptimos para que se ejecute la educación de sus miembros.

En relación a estos aspectos, se tiene la trascendental tarea de reconocer la evolución y situación actual que tiene la institución, como también la caracterización del tipo de público que participa y goza de sus beneficios.

1.5. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El ser humano ha impulsado prácticas relacionadas con el coleccionismo desde tiempos milenarios. El apogeo museológico ha radicado en este tipo de prácticas desde tiempos de la Revolución Francesa; es así como el objeto, la colección de objetos y el usuario de estos objetos, o sea el público, concurren en el continuo quehacer del plano cultural.

Una institución es catalogada como museo, a partir de la recuperación y conservación del objeto, con el único fin de mantener la tradición coleccionista, a su vez, se busca que los objetos que son atesorados, sean adaptados a las necesidades que la sociedad tiene.

Tomando en cuenta la versátil situación que se vive en torno a temas políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, donde la misma sociedad exige un mejoramiento continuo, que obliga al museo a proveer servicios culturales, educativos y sociales, en beneficio del ser humano y su realidad.

Las demandas de la sociedad, han generado que el museo tradicional actual, termine de conformarse. Es por eso que el concepto de museo establecido hoy, está allegado a la vocación de servicio público como esencial orientación a la razón de ser institucional. Cabe recalcar que cada museo es independiente de establecer su concepción del término “servicio” el cual, debe contemplar los intereses relacionados a su público meta, con el que teje una relación diaria.

El museo “...es la institución que permite al hombre conocer los objetos que representan su medio ambiente, sus tradiciones, su vida, su existencia espiritual y moral. El museo es identificación del ser social, en tanto que individuo, miembro

de una comunidad, ciudadano. Él expresa esta identidad no con palabras sino con cosas. Es en el contacto sensorial entre el hombre y el objeto que el museo encuentra su justificación y, cada vez más, su necesidad". (W.M.N.E.S., 1992, Citado en Andreu, 2011: p. 87)

A nivel nacional en el país existen varios museos, que son regidos por el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.

Es en la década de los años setenta, cuando surge el Museo Juan Santamaría, el mismo nace bajo una serie de interrogantes que respondieron a convertirlo en instrumento de desarrollo al servicio del individuo y de la comunidad, por medio de la desmitificación del imaginario social acerca de que la cultura solamente puede ser disfrutada por ciertas personas con "educación" y rompiendo paradigmas que permitieran acercar el arte con la gente.

Es así como el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría inicia sus tareas organizativas, con inspiración en la dimensión sociocultural de la museología contemporánea, la cual indica que "la función básica del museo es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como individuo y como ser social" (Mesa de Santiago, 1972, citado en Noticiario Mensual Número 190 – 191, 1972: p. 8)

Además, inspirado en los aportes de la nueva museología, esta Institución está concebida como un activo "Centro Cultural de la Comunidad", identificado como un lugar de reflexión, discusión y reencuentro de la humanidad.

La manera en que estas instituciones estatales se rigen es por medio de lo establecido por el gobierno central, y las lógicas de planificación que este demande aplicar.

Por tal razón, le corresponde al Ministerio de Cultura y Juventud, la asignación del presupuesto de acuerdo a lo planteado en el POI, y lo destinado a cultura por el gobierno central.

Es la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República, la encargada de regular el uso del presupuesto, medir el uso de la gestión interna del Museo y pactar una serie de normas para la verificación de requisitos que deben llevarse a cabo en los procedimientos, esto con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento, realización y participación en los programas.

La administración del presupuesto del Museo, le corresponde a la Junta Administrativa de la Institución.

Además, es la Autoridad presupuestaria del Ministerio de Hacienda quien fiscaliza el uso del presupuesto del Museo.

En relación a la situación actual, estos documentos son una herramienta que facilita la construcción de futuro que el Museo desea lograr, pues es a través del análisis de capacidades tanto internas como externas, que se puede dar una nueva dirección a la organización. Todo esto responde a dejar de lado la elaboración de planes, programas o proyectos aislados, escritos en papel, a procesos formulados por los actores involucrados que permiten la implementación de procesos de planificación y la organización institucional.

1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

GENERAL

Analizar la situación real de gestión del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, con el propósito de formular un proceso de desarrollo de planificación estratégica para el periodo 2015 – 2020.

ESPECÍFICOS

- Caracterizar la situación real de gestión del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría para incentivar estrategias que optimicen el accionar institucional
- Identificar la opinión de los actores sociales, que tienen incidencia directa, sobre los procesos de planificación y gestión del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría
- Formular una estrategia de desarrollo con el fin de impulsar mejoras en la planificación y gestión Institucional.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES RELACIONADAS

La estructura organizativa del Ministerio de Cultura, facilita la gestión administrativa y presupuestaria de acuerdo con la dinámica de los tiempos actuales, además de la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios que la cultura ofrece a nivel nacional, tomando en cuenta las expresiones artísticas en toda su diversidad.

El rescate del patrimonio histórico cultural es sumamente importante, con el fin último de conservar el legado para las futuras generaciones. El Ministerio de Cultura trabaja activamente a nivel nacional, con los grupos, organizaciones comunales y entes estatales en el planeamiento y construcción de actividades culturales, artísticas deportivas y recreativas, que permitan mejorar la calidad de vida de todos los sectores de la población.

Las metas ministeriales son:

- Ejecutar proyectos descentralizados de gestión artística cultural
- Desarrollar proyectos y actividades artísticas culturales que revaloricen el patrimonio cultural.
- Ejecutar y financiar proyectos artísticos culturales y de infraestructura
- Elaborar una Política Nacional de Cultura que contemple un Plan de Acción Decenal.

Se tiene como iniciativas de referencia en la elaboración de planes estratégicos a nivel gubernamental el realizado por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos y el Ministerio de Hacienda. Además como entidades desconcentradas del Ministerio de Cultura y Juventud, se analizó el plan estratégico del Museo Nacional y el realizado por el Archivo Nacional, a petición de SEPLA (Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial, MCJ).

Por lo que, se utiliza como modelos de apoyo en la construcción de nuevas propuestas de planificación estratégica los dos casos desarrollados en el Ministerio de Cultura y Juventud (Museo Nacional y Archivo Nacional)

2.1.1. MARCO JURIDICO NACIONAL E INSTITUCIONAL DEL SECTOR CULTURA

En el ámbito de la legislación nacional, las responsabilidades del Gobierno en materia cultural se enuncian en los artículos 76 y 89 de la Constitución Política. Estas responsabilidades han sido canalizadas por medio del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), como instancia rectora de las políticas nacionales en el orden cultural desde 1971.

Según un estudio reciente analizado por el MCJ, sobre la normativa que rige la cultura en Costa Rica, se identifican un total de 75 normas, de ellas 33 son leyes (un 44%), 30 son reglamentos (un 40%), 7 son tratados internacionales ratificados (9%) y 5 comprenden acuerdos (7%). Cabe recalcar que muchos de los órganos desconcentrados del MCJ, tienen sus propias leyes, así como diferentes niveles de desconcentración y autonomía. (Política nacional de derechos culturales, 2014-2023:20).

- **Fundamento Jurídico de la Política Nacional de Derechos Culturales**

En la legislación nacional, las responsabilidades del Gobierno en materia cultural, están definidos en los Artículos 76 y 89 de la Constitución Política. En especial el Artículo 89 señala: “Entre los fines culturales de la República: están proteger las bellezas naturales, conservar y desarrollar el patrimonio histórico y artístico de la Nación y apoyar la iniciativa privada para el progreso científico y artístico”.

La presente política parte de un marco jurídico en materia cultural que tiene como rasgos característicos la abundancia, la heterogeneidad, la desarticulación y hasta la obsolescencia de las normas vigentes (MCJ 2012: Diagnóstico de la

situación de la cultura en Costa Rica). En este sentido, lo primero que se debe subrayar es que el marco jurídico vigente, es la sumatoria de distintas normas que se han ido superponiendo con el paso del tiempo sin atender a una visión de desarrollo cultural a nivel nacional, lo que naturalmente crea zonas de tensión entre las directrices de carácter sectorial y la regulación de los distintos programas e instituciones.

De esta forma el Artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, y los Artículos 13 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, se reconocen los derechos humanos culturales o derechos culturales. La Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales fue aprobada por UNESCO en 2005, y ratificada por el Gobierno de Costa Rica mediante Ley N° 8916 del 16 de diciembre de 2010, publicada en La Gaceta N°33 del 15 de febrero de 2011.

Adicionalmente el Estado costarricense ha ratificado normas internacionales que le brindan un importante soporte a la legislación nacional, en asuntos vinculados con el patrimonio cultural en sus distintas dimensiones. En materia patrimonial se ha ratificado la Convención para la protección del patrimonio mundial, cultural y natural, aprobada por la Conferencia General de las Naciones Unidas en 1972 y ratificada en Costa Rica mediante la ley No. 5980. La Ley No. 7526 de 1970 ratifica la Convención sobre las Medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales. La Ley No. 6360 de 1979 ratifica la Convención de la OEA sobre la Defensa del Patrimonio Arqueológico, Histórico y Artístico de las Naciones Americanas (Convención de San Salvador, 1976). La Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, fue ratificada por Costa Rica en el 2007.

La creación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, surge gracias al deseo de mantener vigente en la memoria histórica de los costarricenses, la gesta heroica protagonizada contra el invasor filibustero en 1856-1857.

Debido a este acto, es que se designa al Museo con el nombre de “Juan Santamaría” estableciendo su sede en la ciudad de Alajuela, con la responsabilidad de velar por el legado cívico-histórico de la Campaña Nacional 1865-1857, además del patrimonio cultural local.

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, tiene una jurisprudencia que inicia en el Plan Nacional de Desarrollo propuesto por el gobierno de turno, además de que el gobierno para aprobar los presupuestos obliga a las instituciones a tener un Plan Operativo Institucional (POI). El Plan Operativo Institucional (POI), es el documento que contiene los lineamientos correspondientes bajo el cual el Museo, rige su funcionamiento. Tales lineamientos comprenden una serie de actividades, objetivos planteados, misión, visión, programas presupuestarios e indicadores de medición que se trazan, de acuerdo a las metas que la institución haya establecido a un plazo estimado, más que todo anual.

La Asamblea Legislativa ha formulado una serie de decretos y leyes que determinan la dependencia de la Institución al Ministerio de Cultura, así como también, la reforma de la Ley de Creación del Museo Juan Santamaría (número 5619) y sus reformas que declaran artículos concernientes al reglamento y a la Junta Administrativa.(Política nacional de derechos culturales, 2014-2023:14).

- **Ley de creación Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.**

Ley No. 5619. Ley de Creación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría en Alajuela 4 de diciembre de 1974, reformada por ley 6572 de 23/4/1981 y ley 8041 de 7/11/2000. Su desconcentración no es plena, es solo para que atienda lo relativo al cuidado, mantenimiento y enriquecimiento de su patrimonio, “es personificación presupuestaria” (MCJ, 2013).

Artículo 1 - Créase el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría en la ciudad de Alajuela, que dependerá del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, conforme lo dispuesto en la presente ley y su respectivo reglamento.

Artículo 2 — Créase la Junta Administrativa del Museo, la cual tendrá personería jurídica para atender todo lo relativo al cuidado de la Institución y al enriquecimiento de su patrimonio, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento. Esta Junta estará integrada por cinco miembros designados en la siguiente forma:

a) Un representante del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, quien la presidirá y tendrá la representación judicial y extrajudicial del Museo.

b) Un académico en Historia, que se escogerá de la terna que proponga la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.

c) Tres personas nombradas por el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, escogidas de ternas presentadas, directamente para cada caso, por la Municipalidad de Alajuela, el Colegio Universitario de Alajuela y el Instituto de Alajuela, respectivamente. (Así reformado por el artículo 1 de la Ley N° 8041 del 7 de noviembre del 2000), <http://www.pgr.go.cr>.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FINANCIERA E INFRAESTRUCTURA

Con lo que respecta a la estructura financiera del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, este es indicado según el 1% del presupuesto nacional que le corresponde al Ministerio de Cultura y Juventud. Al ser una institución pública debe de basarse en los lineamientos que plantea el gobierno central, por lo que para tener una gestión transparente se guían en los lineamientos de la Contraloría General de la República, específicamente de acuerdo con la Ley General de Control Interno. Además se basan en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.

Los ingresos presupuestarios de la institución son variantes año con año, ya que depende de lo que el Ministerio de Cultura asigne para la gestión y desarrollo de los proyectos. Durante los últimos 7 años, el presupuesto oscila entre

doscientos millones de colones hasta aproximadamente seiscientos millones de colones.

La institución tiene una estructura organizativa dividida en dos áreas, la administrativa y la museológica, áreas que son las encargadas de gestionar todo lo relacionado con la institución.

El museo tiene un total de 15 trabajadores contratados por el Estado, 2 personas contratadas por medio de consultoría para realizar eventos y más de 10 personas contratadas de manera externa que se dedican a la limpieza y la seguridad.

Con lo que respecta a la infraestructura cuenta con dos edificios en donde se ubican las oficinas, las salas de exposición, el auditorio y la cafetería; un edificio es la Antigua Cárcel de Alajuela y otro edificio denominado Antiguo Cuartel de Armas de la Ciudad de Alajuela.

CAPÍTULO III

ESTADO DE LA SITUACIÓN

La importancia de este capítulo radica en conocer cuáles son los aspectos fundamentales que facilita el Estado de la Cuestión a un trabajo de investigación. Cuando se realiza el análisis de un determinado objeto de estudio, el estado de la cuestión propone un planteamiento de la información necesaria de los resultados de estudios existentes, planteamiento de autores y además vincula el marco teórico que se haya desarrollado dentro de la investigación.

Por tanto, al realizar un análisis exhaustivo de la literatura que se ha escrito con respecto al objeto de estudio y tema de investigación, se contempla la novedad, la originalidad e importancia que tiene el trabajo que se investiga, asimismo de la justificación académica que eleva la importancia en la construcción de este trabajo, tomando en cuenta que éste se caracteriza por ser un aporte de nuevos elementos a la comunidad académica.

“Aun cuando parezca que trabajamos solos, en realidad caminamos sobre las huellas de otros, beneficiándonos de su obra, sus principios y sus prácticas” (Booth, Colomb y Williams 2001, citado en Ramírez, 2011, p.64)

El capítulo que se plantea a continuación, se fundamenta en fuentes de información referentes a la temática y estudios de calidad realizados a nivel nacional con respecto al tema.

De acuerdo a lo que plantea Ramírez Caro, “ninguna investigación busca posicionar, entronizar y adorar las propuestas de ningún estudioso, pretende crear criterio, razonar, producir lecturas argumentadas, fundamentadas y valederas hasta que aparezca otro lector, otro estudioso y ponga en tela de juicio nuestras premisas, nuestros enfoques y nuestros resultados”. (Ramírez, 2011: 65)

El Estado de la Cuestión, según: (Ramírez, Caro, 2013: 65), dice:

1. Se ha dicho sobre el objeto de estudio y en particular sobre el tema seleccionado

2. Señala con qué Teoría y Metodología ha sido abordado
3. Permite saber qué no se ha dicho hasta el presente sobre nuestro objeto de estudio y tema.

El realizar un abordaje literario amplio del objeto de estudio, conlleva a que el conocimiento de la realidad social, histórica y cultural e institucional, se proyecte con claridad en la comprensión del tema por parte del investigador, y promueve a que éste, realice una construcción ideológica de sus conclusiones de acuerdo a la experiencia e ideas propositivas que puedan innovar lo ya planteado en otros estudios realizados.

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. Kevin Moore, Director nacional de the National Football Museum Inglaterra. La planificación estratégica en los museos.

Una gestión efectiva depende del estudio de siete factores, mutuamente interdependientes que empiezan todos por la letra "S": valores compartidos, estrategia, personal, aptitudes, estructura, estilo, sistemas (Moore, p.35).

Los museos en los últimos años, presentan la misma problemática, la cual se ha caracterizado por el desconocimiento de un objetivo al cual enfocar sus funciones, lo que responde a la pregunta: ¿para qué sirven?; por tanto, es imposible que un Museo pueda proyectarse a futuro, si carece de una visión clara de las metas que desea lograr en un tiempo determinado. Como lo plantea Moore, no podrá materializar sus ideas, obtener fondos, y apoyo de otras entidades, si en primera instancia no tiene un enfoque definido de los proyectos que quiere realizar.

Según Moore, los museos son experiencias multisensoriales, y menciona una idea innovadora para que la misión de los museos no quede plasmada en un papel, como símbolo de una redacción construida por unos pocos; su planteamiento es llevar la misión de un museo a una exposición

creativa que responde a: “¿Cómo se siente, se huele, se escucha, e incluso se saborea la misión de un museo?”(Moore, 2002: 20).

Por tanto, la declaración de misión en un museo, es sumamente representativa en la gestión institucional, de manera que se identifique un accionar claro para cumplir con la misión, y por ende la identificación de cada miembro del museo con esta.

Con el fin de equilibrar y dar sentido a la gestión de los museos, se ha introducido la idea de formular planes estratégicos en museos, de los cuales, muchos han sido contruidos por directores individualistas. Estos planes al constituirse el reflejo de las ideas de unos pocos, se imponen al personal de la institución, dando como resultado el conflicto interno, ya que dichos planes solo buscan la satisfacción de intereses externos, culminando en ocasiones con el archivo del documento.

2. María Morente del Monte, Directora Museo de Málaga. Museo y Patrimonio, del objeto a la Planificación estratégica.

Los museos han adoptado un “cambio de personalidad”, que se ha distinguido por ser un dinamizador social, cultural y económico a partir de los años ochenta y que hoy día completa su radio de acción en la dimensión política-cultural, la cual, fundamenta su gestión en la participación de diversos actores involucrados. Este cambio de personalidad que habla Morente, se ha protagonizado por la utilización de otras metodologías e instrumentos que faciliten “una gestión basada en la participación plural y la diversidad de agentes” (Morente del Monte, p.27).

La gestión de un museo se caracteriza por la “diversidad de bienes, contenidos, funciones, actuaciones, personal, público, recursos que deben ser ordenados, programados y priorizados bajo los presupuestos de la participación, el consenso, la coordinación y la creatividad” (Morente del Monte, p.27). Es acá donde la planificación estratégica en los museos, se convierte en una metodología innovadora que facilitará la acción institucional con la

posibilidad de estructurar, ordenar y definir los objetivos y líneas de acción que se requieren para una exitosa gestión.

Por tanto, las acciones y los bienes de patrimonio y del museo, tienen mayor importancia cuando su capacidad de construir estrategias futuristas va en constante crecimiento, de manera que la aplicación práctica de las metodologías mencionadas, serán la base fundamental en el desarrollo organizacional de los museos.

3. Marianela Armijo, ILPES, Santiago de Chile, Junio 2011.
Planificación estratégica e indicadores del desempeño del sector público.

La PE (Planificación estratégica) “es un instrumento de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijo, 2011: 15).

Es importante recalcar que la planificación estratégica se convierte en una metodología de trabajo que las instituciones asumen como herramienta instructiva que facilita el cumplimiento de los objetivos planteados en un plazo determinado.

Por tanto, sin ella la Gestión institucional se convierte en un caos que entorpece el desenlace de cualquier misión y visión institucional. Por consiguiente, la Gestión institucional se caracteriza en dar un seguimiento a los objetivos planteados, metas e indicadores que requieren de un monitoreo constante de parte de sus ejecutores, con el fin de que la misión institucional se cumpla satisfactoriamente.

Parte del proceso de seguimiento, esencial para lograr una Gestión funcional de la institución, requiere de valorar el análisis de la eficiencia para la Gestión; el cual se realiza poniendo atención a todos aquellos factores

ineficientes presentes dentro del accionar institucional y que están generando un alto nivel de error en la unidad de medición establecida para cada meta. (Indicadores).

Por tanto, es importante reconocer los insumos, “personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o dotación excesiva de personal que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados.” (Armijo, 2011: 67).

Lo anterior, debe responder a la adquisición y aprovechamiento de los insumos en un tiempo oportuno, una cantidad adecuada y una calidad aceptable, con el fin de que se fortalezca el proceso de planificación existente.

4. Andrea de Armas. 2009, Sistema de Museos: Planificación estratégica, un diagnóstico previo.

En los países anglosajones existieron publicaciones a partir del siglo XIX referente a la gestión en museos.

El escritor, (Kittelman 2006, citado en De Armas, 2009: 23), en una publicación especializada en la década de los setenta, sostenía:

“Encontrar un museo bien dirigido es un puro accidente. La mayoría de los gerentes y directores no están familiarizados con los principios modernos de la dirección o jamás han pensado en aplicarlos a los museos”.

El museo, como institución que vela por el patrimonio, ha adoptado el concepto de negocio donde el enfoque de tales instituciones ha ido variando con la apertura al público de una serie de actividades que, obligan a los museos a optar por una dirección eficiente de las funciones que ejecuta.

En relación con el objeto de estudio del proyecto, este capítulo concluye que:

El análisis de la anterior bibliografía, reconoce lo planteado por otros autores sobre el objeto de estudio: “la gestión institucional”, que va a justificar el proyecto: “Desarrollo estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría de la provincia de Alajuela, para los años 2015-2020”.

Los autores estudiados, dejan clara evidencia que, la planificación estratégica es una herramienta fundamental que facilita la acción de administrar interactivamente los recursos que se tienen, tomando en cuenta los objetivos y el entorno dentro del cual se concatenan, es evidente también que la dirección de los museos ha predominado por su débil acción gerencial, inhabilitando la razón de ser de éstos.

Por tanto, la dirección debe ser analizada a partir de la gestión, donde se promueva la satisfacción de necesidades básicas institucionales, a través de la participación de los miembros que conforman la organización y su contribución al cumplimiento de las metas. La dirección implica decisiones y esta tiene mayor peso según la inherencia en los procesos que la institución ejecuta y el desarrollo organizacional que quiera lograr, por ello las competencias humanamente existentes en los museos y que deben ser visibilizadas por la dirección, forman parte esencial en el cumplimiento de los objetivos trazados, los cuales deben de ir en línea con la Misión y Visión de la institución y a favor del progreso de ésta.

Parte fundamental al desarrollo del proyecto, son los documentos que a nivel nacional se tomaron en cuenta para la elaboración de la investigación en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

De los documentos revisados, las que más relación tienen con esta investigación, en orden de importancia son:

- 1. Museo Nacional de Costa Rica, Plan Estratégico Institucional 2008 – 2012**

Esta es la investigación con más relación en el desarrollo de propuestas de planificación estratégica. Tiene mayor correspondencia por ser también una institución desconcentrada del Ministerio de Cultura, pero además que trabaja en la temática de Museos.

Tiene como objetivo la realización del plan de desarrollo estratégico de la institución, permite la creación de un diagnóstico por áreas que conforman el Museo, seguidamente de la estrategia institucional, los programas a desarrollar y el plan de acción.

Un vacío es la falta de propuestas de seguimiento y evaluación del plan estratégico, pero en general es un documento propositivo que permite entender el alcance y la complejidad de un Museo, y más aún, de una entidad desconcentrada del Ministerio de Cultura, pero que a la vez tiene relación directa en el tema de ejecución presupuestaria y de planeamiento institucional.

2. Plan estratégico del Archivo Nacional para el período 2010 – 2014

Dicho documento tiene importancia por la Institución donde se realiza ser desconcentrada del Ministerio de Cultura. Este plan tiene el objetivo de definir en el corto, mediano y largo plazo, sus prioridades, a partir de un reconocimiento de su situación actual, de los retos que le imponen las nuevas demandas de la sociedad, la introducción de nuevas tecnologías y de los recursos presupuestarios disponibles.

Es un documento puntual, que refleja de manera general los resultados obtenidos en el proceso de planificación, pero que permite aclarar la forma en que debe estructurarse los planes estratégicos a nivel de entidades culturales y desconcentradas, con el fin de permitir un mayor entendimiento del entorno institucional y socio cultural. Tiene la debilidad de no contar con medios de evaluación y seguimiento.

3. Análisis de la sección de acción social del Instituto Clodomiro Picado y propuesta de un Plan estratégico

Como objetivo principal plantea analizar la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado de la Universidad de Costa Rica y plantear una propuesta de un plan estratégico, para adecuar las demandas de la sociedad, para brindar un servicio de excelencia y satisfacción a los usuarios.

Dicha investigación logra realizar un análisis de la situación de la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado, para luego formular una propuesta de planificación estratégica.

Si bien hace un estudio exhaustivo de la situación de la Sección de Acción Social, no realiza propuestas de evaluación y seguimiento, además que realiza poca profundidad en la realización de la propuesta de planificación estratégica, pero si logra proponer líneas de diagnóstico que permite el desarrollo de estrategias institucionales.

CAPITULO IV

FUNDAMENTACIÓN

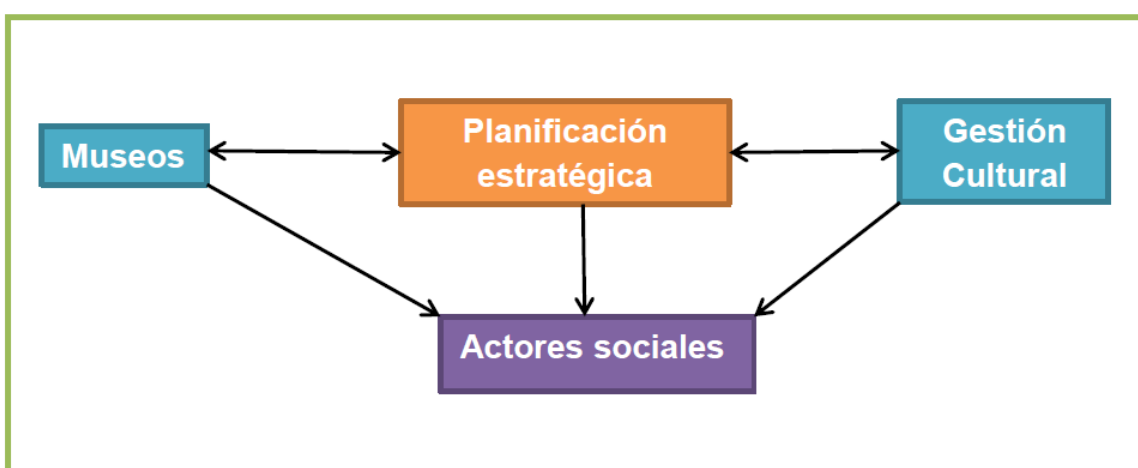
TEÓRICA

4.1. PRINCIPALES CONCEPTOS TEÓRICOS

El estudio de la planificación es amplio y diverso, y conlleva un análisis de diferentes referentes conceptuales, que permiten una mejor acercamiento a la problemática y a los objetivos planteados en la investigación.

Para la identificación de dichos referentes y la relación que mantiene cada uno de ellos, se formula el siguiente diagrama:

Ilustración 1 Relaciones conceptuales



Fuente: Elaboración propia

Como es indicado en el diagrama, el elemento conceptual central es la planificación estratégica, ya que será la principal herramienta metodológica que se estudiará. La planificación estratégica no se encuentra en el vacío sino que, se interrelaciona con diferentes actores sociales, porque influye tanto política como económicamente en el desarrollo institucional.

Existe una interrelación entre lo que es la gestión cultural y la planificación estratégica, ya que, la gestión cultural es la “administración de los recursos de una organización cultural, con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción” (Bernández, 2003 p. 3)

El concepto de actores sociales tiende a ser el que interrelaciona todos los demás conceptos planteados, al estar los actores sociales siempre involucrados en dichos procesos o instituciones, ya que la planificación, los museos y la gestión cultural no se encuentran en el vacío, sino inmersa en una realidad que responde a intereses de grupos específicos.

A continuación se explican los elementos conceptuales antes planteados en el diagrama:

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder tener claro el concepto de planificación estratégica y para qué sirve ésta, es importante saber que la planeación en general en las instituciones, ya sean privadas o públicas, funciona como una herramienta para que estas instituciones crezcan.

Por tanto, la planeación *“es una herramienta metodológica que corresponde a las teorías organizacionales, ésta posibilita hasta cierto punto no solo a anticipar el futuro sino tener incidencia en él, creando estrategias que orienten y maximicen los recursos en pro de la misión y visión de la organización”* (González, sin fecha: 76)

La mayoría de las organizaciones o las instituciones diseñan planes estratégicos, al fin de que estos sean una guía de acción.

Por tanto, *“La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”* (De Armas, 2009:39)

Por lo anotado anteriormente, al inicio del proceso de planificación estratégica se debe realizar un análisis de ¿cómo está actualmente la institución?,

¿dónde se quiere ir? y ¿para qué se quiere?, considerando esto sea una construcción de todos los individuos que forman parte de la organización.

Es así que la planificación estratégica no es nada más que un conjunto de planes, debe de ser una guía para el logro de las metas planteadas como grupo u organización, por lo que esta debe de ser *“un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas”* (De Armas, 2009:39).

Las herramientas que se pueden utilizar para lograr una planificación estratégica efectiva, son de gran valor. El cuadro de mando integral – CMI (BalancedScorecard – BSC) es una de ellas, éste; fue presentado en el 1992 en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (AnalogDevices Inc.).

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean “CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El BSC, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, además es también un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

El BSC, es un Sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de Indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

En resumen, es una metodología para la formulación e implementación de estrategias en las organizaciones; sean éstas empresas públicas o privadas,

oficinas de gobierno, Instituciones Educativas, Ministerios, Municipalidades, Organizaciones sin fines de lucro, etc. (Kaplan y Norton, 1992). De acuerdo a lo que plantea Castro J. (2010) elementos de un BSC Si bien es cierto, ninguna de estas estrategias y herramientas se lograrán implementar cuando una organización desconozca ¿qué quiere lograr? y ¿hacia dónde se dirige dicha organización?, es por eso que, una declaración de **Visión** proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, además las empresas deben definir el propósito principal de éstas, el cual responde a ¿por qué existe? . Dicha respuesta examina la razón de ser de la empresa, su **Misión**, la cual va más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. Otro punto esencial que una empresa debe compendiar, son los **Valores** pues gracias a ellos, se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión”. (Castro J. 2010: 23-31).

Para lograr alcanzar resultados a través del cumplimiento de la Misión básica, es importante que la empresa también se pregunte ¿Qué? se va a lograr y ¿Cuándo? A dichas preguntas responden los **objetivos estratégicos**, los cuales establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión, la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Es importante y necesario medir el desempeño de objetivos estratégicos, y esto se consigue a través de **indicadores**, los cuales nos permiten saber si realmente se está avanzando en la estrategia y el éxito en la consecución de objetivos.

Los indicadores deben alcanzar ciertos valores en un periodo estimado de tiempo, de manera que a estos tiempos cumplidos, se les conoce como las **Metas** que una empresa se ha propuesto lograr o bien sus objetivos estratégicos, los

cuales para que se puedan llevar a cabo, necesitan de **iniciativas** que faciliten la obtención de esos objetivos. (Castro J, 2010)

“Quien realmente planifica es quien tiene la capacidad de tomar decisiones y por eso es que la planificación pone en énfasis el momento de la acción y usa la exploración del futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción, pero no se queda en la mera exploración del futuro ni separa tajantemente la planificación de la gerencia en la acción”¹.

En su fundamentación se pregunta, ¿Estamos caminando hacia dónde queremos?, ¿Sabemos lo que queremos? ¿Hacemos lo suficiente para alcanzarlo? El problema reside en si somos arrastrados por la fuerza de la corriente del río de los acontecimientos hacia un terminal desconocido o sabemos dónde llegar y estamos conduciendo o contribuyendo a conducir en esa dirección ¿Nos arrastran o conducimos? Porque hoy vivimos lo que antes fue futuro y todos los problemas que están ahora ante nuestra vida pudieron ser evitados o resueltos”.²

Tomando en cuenta lo que menciona Matus, en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, la toma de decisiones no ha sido premeditada, lo que crea una brecha entre la planificación y lo que a nivel institucional se ejecuta. Parte fundamental de un cambio que logre recortar dicha brecha, es que exista un cálculo que preceda y por ende presida en la acción o acciones que se conduzcan hacia un norte común.

Para lograrlo, y de acuerdo a lo que plantea Hax y Majluf por MIDEPLAN, la planificación se comporta como un dinamizador de la participación de los involucrados en el proceso y por ende su objetivo es que se construyan una serie de compromisos tanto institucionales como individuales de las personas que tengan algo que aportar, lo que facilita la comprensión de los temas discutidos en grupo, la comunicación que tienen los participantes al dar sus opiniones

¹ Matus Carlos. Planificación, libertad y conflicto Documento TP-58 ILPES Programa de Capacitación

² Matus Carlos. Política, planificación y gobierno Fundación ALTADIR Caracas, Venezuela ISBN 9080-300316-X Edición realizada gracias al patrocinio de ILPES.

personales y la experiencia del trabajo en equipo y capacitación para la edificación de procesos venideros.

La Planificación estratégica tiene su origen tanto en administración del desarrollo como en las escuelas de negocios.

En relación con la administración, debe recordarse que las funciones administrativas según Henry Fayol son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, razón por la que desde muy temprano la planificación del desarrollo se vinculó estrechamente con la administración del desarrollo. Según Wilburg Jiménez Castro: la administración del desarrollo es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes en una lógica estrictamente jerárquica al interior de las organizaciones.

En relación con las escuelas de negocios, la planificación estratégica o management estratégico, sostiene que el entorno constituye a la organización y a su vez la organización genera su entorno, por lo tanto debe tener una misión orientada hacia el entorno. En el momento en que una organización deja de satisfacer las necesidades del entorno, es ahí donde empieza a desaparecer el ambiente competitivo.

4.3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Puede entenderse en forma general como la capacidad para resolver con éxito los problemas en forma individual y colectiva, vale decir, para asumir una tarea de alto nivel de complejidad, tomar decisiones estratégicas con autonomía (o sin una guía o supervisión externa muy cercana) y responsabilizarse por los resultados en el futuro (Medina Javier, Ortegón Edgar. (2006:99). El pensamiento estratégico se enfoca en examinar la naturaleza, contexto, proceso y factores determinantes de las decisiones estratégicas, las cuales se distinguen de las decisiones rutinarias y operativas.

El Pensamiento Estratégico reduce la incertidumbre y el riesgo, además de que maximiza las oportunidades.

La planeación estratégica es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, con el propósito de construir una ventaja o diferencia competitiva y crear recursos adicionales a favor de la Organización, (Sallenave, 1985, Loehle, 1996, Wells, 1998, citado en Medina y Ortegón, 2006: p.91).

Frente a la realidad institucional del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría y de acuerdo a lo que plantean dichos autores, iniciar un proceso de dinamismo frente al cambio, se convierte en un aspecto indispensable que requiere de la Planificación para llevarlo a cabo, con el entendimiento de que la transformación de un contexto requiere de un aprendizaje constante, variable indispensable para que las organizaciones den una respuesta a favor de su crecimiento y logro de objetivos.

Para (Arie De Geus,1988, citado en Medina y Ortegón, 2006: p.92), la finalidad real de la Planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio.

Ante las limitaciones que tiene el Museo a nivel de Ministerio y Gobierno (legales, financieras), es importante que se detecten soluciones alternas con el fin de que se obtengan ventajas reales sostenibles como dice el autor. Tales alternativas se direccionan a tener un recurso humano con capacidad de aprender de manera ágil y rápida, lo que se convierte en una clave promotora del aprendizaje y por ende al fomento de las capacidades reflexivas como tal, con el fin de mejorar los procesos mediante los cuales se toman las decisiones.

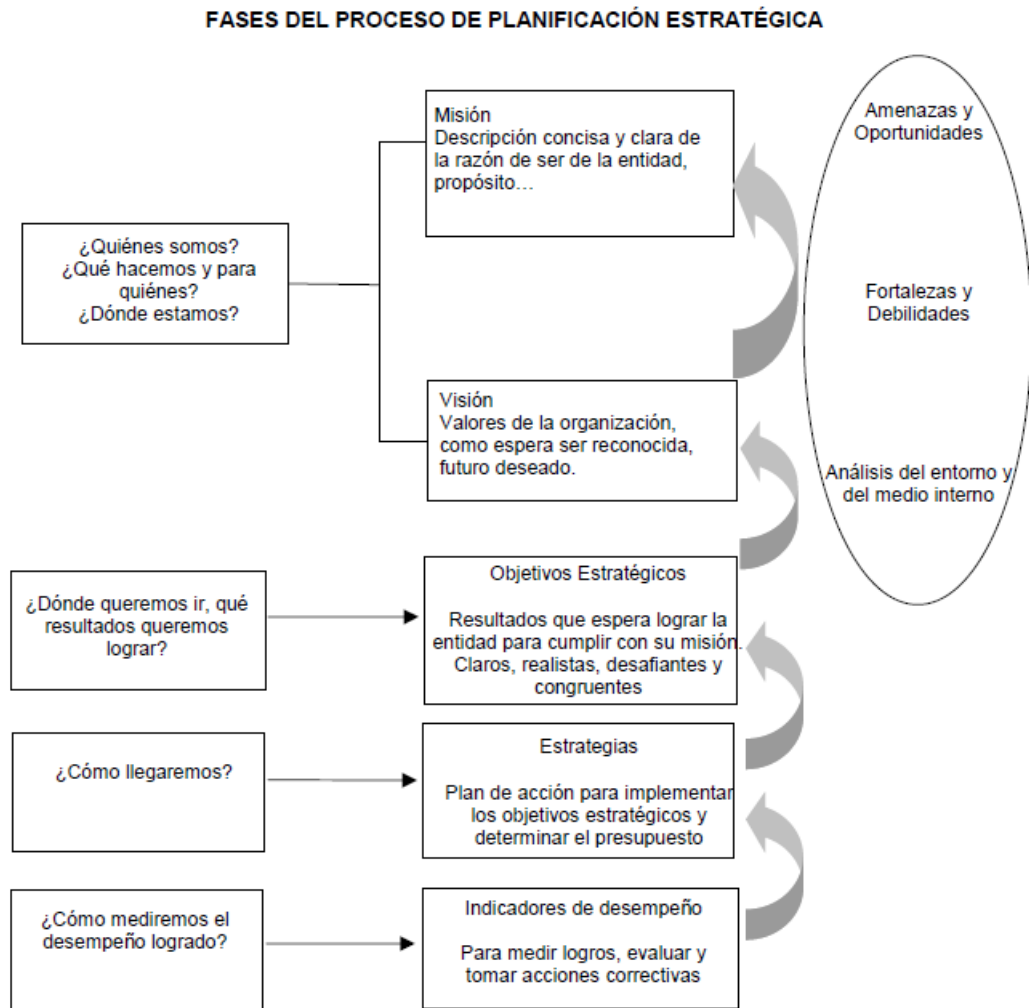
Una organización que aprende, también llamada organización inteligente u organización pensante, es experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a nuevas ideas y conocimientos (Senge,

1993, citado en Medina y Ortegón, 2006: p. 92). Además, (Geus, 1997, citado en Medina y Ortegón, 2006: p.92), plantea que una organización que aprende a aprender tiene mayores probabilidades de sobrevivir durante largos períodos. Por tanto, para producir cambios significativos en las maneras de pensar y vivir de la organización es necesario influir tanto sobre la planificación estratégica como sobre el pensamiento estratégico.

Cuando instituciones como el Museo, tienen limitaciones para llevar a cabo sus objetivos, es importante que se identifique y desarrolle capacidades intelectuales, humanas, creativas y comunicacionales, que faciliten una mayor integración del Museo tanto hacia dentro como hacia fuera, para que tenga una visión más clara de la realidad y le permita a la organización, realizar planteamientos posibles-viables, con un alto grado de minimización de incertidumbres.

A continuación se presenta las fases del proceso, que en general demuestra también el proceso metodológico que se desarrolla en el ámbito de la planificación estratégica.

Ilustración 2 Fases del proceso de planificación estratégica



Fuente: Armijo, 2011: 19

4.4. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos.

Tal como lo menciona Moore (1998: 277), “la reflexión sobre el valor público nos lleva a aquello que muchos consideran como la esencia de la gestión: el despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras,

materiales y humanas para obtener resultados concretos. Una cualidad esencial en los directivos es la clarividencia en sus objetivos, así como la capacidad de conseguir recursos para sus organizaciones. Sin embargo, la esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir”.

Si a la definición de estrategias se refiere, la construcción del Análisis FODA institucional constituye una base fundamental, que integra una serie de elementos esenciales identificados sobre el estado actual de la organización. A partir de tal reconocimiento por parte de los involucrados en el proceso, es que se tiene claro con qué se cuenta, y con qué no se cuenta para ambicionar un futuro mejor con las herramientas necesarias para estimarlo. Se debe considerar de una manera realista que, en la mayoría de las instituciones de gobierno, no se logra la realización total de las metas propuestas debido a las restricciones impuestas en la mayor parte de las iniciativas por causa de la naturaleza del bien público.

Además se deben de tomar en cuenta otros conceptos que permiten la ejecución pertinente de los planes de acción y en general de la estrategia, los cuales son

- **EFICACIA**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Para lograrlo, es necesario que el recurso humano cuente con la motivación y destrezas necesarias y un equilibrado consenso en la construcción del marco lógico, lo que facilita que la visión de futuro se materialice en los tiempos estimados.

- **COBERTURA**

La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o

satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

Por eso, los factores tanto internos como externos a la institución, juegan un papel fundamental para que se amplíen los servicios a nivel nacional, y contribuya al cumplimiento de la Misión del Museo.

- **FOCALIZACIÓN**

Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido.

- **CAPACIDAD PARA CUBRIR LA DEMANDA ACTUAL**

Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea la "demanda potencial", sólo dice que parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

4.5. MUSEOS

La conceptualización de la palabra museo conlleva a visualizar este como una realidad dinámica y por tanto que ha ido cambiando conforme el avance de la sociedad.

Primeramente, este concepto se aplicó para designar *“una villa particular donde tenían lugar las reuniones filosóficas, presididas por las musas. El contenido semántico y la aceptación moderna aparece en el Bajo Renacimiento, cuando el humanista Paolo Giovio (1483-1552), al describir sus colecciones, emplea el término “museum” e incluso lo coloca a modo de inscripción en el edificio donde albergaba sus colecciones”*(Hernández, 2001: 63)

Es bajo esta nueva asociación del edificio con las colecciones que nace la concepción moderna de museo. Por tanto, este nace por la idea de ser colecciones privadas de reyes y otros personajes de la burguesía, estas colecciones no todas las personas tenían derecho de apreciarlas, es hasta la Revolución Francesa donde se rompe con el esquema cuando tiene de carácter público la creación del Museo del Louvre, y las colecciones privadas se convierten en patrimonio colectivo.

Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM) el museo *“es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite”*(Desvallés, 2010: 52)

En la época contemporánea dichos espacios han entrado en un cambio constante, lo que los ha llevado a reinventarse, sino mueren en el olvido de la sociedad actual, la cual por las lógicas capitalistas y globalizantes, está más ligada al consumo que a la contemplación del arte y de la cultura en general. Por lo que la generación de nuevos espacios museísticos ya no es una alternativa, está debe realizarse, ya que sino la atracción de los mismos comienza a desaparecer.

Al igual que los museos manejan una relación conjunta con el edificio y las colecciones que se exhiben, dichas colecciones o el arte que se expone tiene ciertos significados y por lo tanto mantienen una relación con la sociedad. Por lo que se va a decir que el arte y la sociedad tienen una relación mutua.

Para este caso en específico se hace un análisis de un museo histórico, según el ICOM estos tienen el objetivo de *“narrar de forma cronológica un período determinado”* (De Armas, 2009: 22)

4.6. GESTIÓN CULTURAL

Para tener un mejor entendimiento de la gestión cultural primeramente especificaremos lo que se entiende por cultura en la investigación. La cultura a

manera antropológica, es entendida como todo lo que es y hace el ser humano en el mundo.

Por lo tanto, *“todo aquello que se sedimenta en el patrimonio de un pueblo para convertirse en medio de comunicación social, de tradición comunitaria, de identificación nacional, de creencia general y de expresión artística”* (Naranjo, 1981: 4).

La cultura es un proceso dinámico, primero porque se encuentra en un cambio constante y segundo, por su impacto en el desarrollo comunal y en las personas que habitan estos espacios.

Según la Política Nacional de Derechos Culturales (2014 – 2023) del Ministerio de Cultura y Juventud *“...la cultura es portadora de identidades, valores y significados. Es un proceso, permanente y dinámico, de construcción de subjetividades, intersubjetividades y significados. Es la expresión de una interacción de un grupo social con otros a fin de definir lo que les otorga sentido en un momento determinado”* (p. 27)

La gestión cultural está íntimamente relacionada con la cultura, ya que tiene que ver con la manera en que se planifica y organiza la cultura o los entes culturales.

Así la gestión cultural puede ser comprendida como *“la administración de una organización cultural mediante el mejor aprovechamiento de los recursos. Es, entonces, una disciplina utilizada con enfoque gerencial que sirve como instrumento para la producción de bienes y servicios culturales, para la reflexión estratégica en el territorio y para el desarrollo de una visión global favorecedora de interacciones en la gestión de la complejidad social”* (Blanco, 2008:23)

La gestión cultural busca potenciar por medio de la gestión las capacidades culturales de una institución o comunidad, tratando de aprovechar al máximo los recursos tanto humanos como económicos que tiene.

Para la Asociación de Profesionales de Gestión Cultural de Cataluña (APGCC) la gestión cultural *“quiere decir gestionar servicios culturales que se materializan en programas y actividades, los cuales se desarrollan para lograr finalidades definidas en los planes de la política cultural”*

Así se puede comprender que la gestión cultural va tanto desde lo micro, en la gestión de una institución cultural, como a lo macro, realizando procesos culturales que impacten a nivel local, regional y nacional.

La gestión cultural por lo tanto es una *“estrategia de la intervención de la cultura que, a través del uso de las tecnologías de la planificación y la administración de recursos, tiene por objeto favorecer el desarrollo cultural individual y territorial, a través de la optimización de recursos y la adecuación de los medios a los fines y a la identidad cultural local”*(Viché, citado en Blanco, 2008: 24)

Así la gestión cultural es un proceso de planificación estratégica que facilita la organización y el entendimiento de la realidad cultural en un lugar y un tiempo específico.

4.7. ACTORES SOCIALES

Cuando se hace referencia al termino de actores sociales, este se hace desde la concepción de las ciencias políticas, aludiendo a este como *“a los sujetos (individuales o colectivos) cuyo comportamiento se determina en función de una lógica local y/o su comportamiento determina los procesos locales”* (Pírez, 1995:3)

La importancia de esto recae en *“la capacidad de los grupos humanos organizados para gestionar procesos vinculados a intereses que los afectan directamente. El actor social se define por su acción, y por los efectos de ésta en el aprovechamiento o construcción de oportunidades para el desarrollo por parte de la colectividad”* (Portilla, 2003: 2)

Así, el actor tiene un papel fundamental en la acción, ya que, debe asumir una *“función de planificación y de gestión ascendente del desarrollo, siguiendo los principios de cooperación y responsabilidad compartida. Los actores sociales se conciben como grupos de población con intereses, condiciones y características particulares que los identifican como tales”* (Portilla, 2003: 2)

Según Alain Touraine (1984) un actor social se estructura por medio de una conciencia de identidad propia, porta valores y posee cierto número de recursos que le permiten actuar para defender los intereses de los miembros que representa.

Los actores sociales son muy diversos, a nivel institucional estos estarían representados por los trabajadores de la institución, el Ministerio de Cultura, las personas demandantes de cultura y demás entes involucrados en la gestión de la institución.

CAPÍTULO V

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación se presenta la estrategia metodológica que se utilizará para la realización del trabajo del desarrollo estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Para la presente investigación la población de estudio es el total de todos los funcionarios y los miembros de la Junta Directiva del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, que suman 25 personas, estos serán los mayores informantes que tendrá la investigación.

Para identificar las unidades de análisis, éstas se dividen en tres niveles.

Tabla 1

Niveles de las unidades de análisis metodológico

Niveles de análisis	Punto de vista institucional
I	Política, discurso y práctica institucional
II	Percepción externa de la Institución
III	Construcción de estrategias institucionales

Fuente: Elaboración propia

5.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico que se utilizará es cualitativo, ya que lo que se busca es comprender la acción humana, desde las mismas personas que son parte de dicho contexto.

Por tanto, debe existir una interacción entre los sujetos de conocimiento (investigador – actores involucrados) y es el investigador un facilitador que permite en su análisis captar la realidad de los lugares en el que se suscribe, pero a la vez permitiéndoles a los actores que conforman esta realidad que construyan el proceso de conocimiento.

Por lo que “*el enfoque cualitativo es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; no lleva a cabo análisis estadístico; su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico. Asimismo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales*”. (Sampieri, 2003: 23)

Este enfoque trata de utilizar y recoger gran variedad de materiales, experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos, entrevistas que describen y logren identificar la gestión del Museo, para así poder formular la propuesta de planificación estratégica, siempre basándose y construyéndose desde la percepción y el conocimiento que tienen los actores involucrados en su desarrollo diario.

El investigador desde que inicia la investigación, interpreta los sucesos y acontecimientos desde el inicio de la investigación. Por tanto, con este modelo se pretende la comprensión del fenómeno desde la perspectiva de los protagonistas, teniendo en cuenta que la realidad es compleja y cambiante, lo que remite a una heterogeneidad social.

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se pretende realizar un tipo de investigación *Aplicada*, con el fin de plantear una propuesta de solución a los problemas y necesidades de la institución; además la investigación es de carácter *descriptiva*, “*los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis*” (Dankhe, 1986), lo que facilitará la ubicación de las personas para proporcionar su descripción y especificación de las propiedades y características de la gestión del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Se realizará una recopilación de información referente a la gestión actual de la Institución, lo que permite un mejor funcionamiento del mismo, a través de la gestión y planificación, pero al mismo tiempo, explicar bajo qué circunstancias ocurre éste.

Se considera abordar la información mediante fases explicativas, las cuales permitirán interpretar el proceso de trabajo adecuado relacionado con los actores sociales inmersos en la investigación.

5.3. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las limitaciones del objeto de estudio son diversas, ya que la gestión del desarrollo estratégico del Museo conlleva una relación no solo a nivel interno de la institución, sino que este es un ente ligado a la administración pública, lo que hace que se generen cambios institucionales cada cuatro años.

Además existe un contexto específico de trabajo que es diferente a otros lugares, por lo que las estrategias que se planteen no serán las mismas que en otro lugar, lo que conlleva a que no se puedan estandarizar los resultados.

También existe la posibilidad de que alguno de los actores involucrados en el proceso no quiera ser partícipe de este durante todo el proceso o en algunas sesiones, lo que conlleva a una pérdida de continuidad del trabajo y también un vacío en las estrategias participativas que se quieran formular.

Ligado a esto puede existir una indisposición o falta de motivación hacia las diversas sesiones de trabajo y además en algunos casos puede que intereses individuales intenten interponerse sobre los intereses colectivos.

5.4. ESTRATEGIA DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de los datos tiene un propósito esencial, obtener datos de personas, contextos o situaciones en las mismas formas de expresión de quienes

lo vivencian. Al respecto, Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010) señalan que los datos que interesan son recolectados en el lenguaje de las mismas personas participantes en los ambientes naturales y cotidianos donde se desarrollan.

5.4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias, con respecto a las primarias estas “se obtiene en lo que en investigación se llama trabajo de campo, el cual nos proporciona el material más valioso, de primera mano”. (Muños, sin fecha, pág. 53)

Para la propuesta de planificación estratégica del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría las fuentes primarias de información son, todos los funcionarios que laboran en la Institución.

Con esto se logra validar algunos datos, además conocer las diferentes percepciones que existen sobre el tema en estudio y el problema de investigación.

Las fuentes de información secundaria son todos los textos que se utilizarán, estos generalmente son textos o descripciones basadas en fuentes primarias, que implican análisis, síntesis, interpretaciones y evaluaciones que aportan a una concepción precisa, complementando una perspectiva a la investigación. En este caso se consultan libros, revistas, leyes, reglamentos, políticas, entre otros, que sean de utilidad para el trabajo planteado.

5.4.2. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se plantea la manera en la cual se recopiló la información por medio de diferentes técnicas por utilizar, además se identifica la metodología específica para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico.

Es importante tomar en cuenta que, para la realización de un plan de desarrollo estratégico se realiza una serie de acciones que conllevan en cada fase

un conjunto de análisis que permitan la concreción de la estrategia que desarrollará la Institución.

Para la realización de la metodología, este trabajo se basa en la Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público: Un Enfoque Participativo, la cual es elaborada por David Medianero Burga, especialista en Gestión Pública en el marco del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

Para la elaboración del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, la metodología se basa en las cinco principales fases o bloques de análisis y de adopción de decisiones que plantea Medianero (2003). Estas fases se componen de la siguiente manera:

- Fase ideológica = Revisión de bibliografía y de lineamientos generales que rigen la Institución.
- Fase analítica = Elaboración de un diagnóstico Institucional.
- Fase programática = Determinación de objetivos estratégicos.
- Fase operativa = Definición de estrategias o cursos de acción de la Institución.
- Fase cuantitativa = Diseño de sistema de monitoreo y evaluación del plan estratégico.

A continuación se desarrolla lo que caracteriza cada fase y las técnicas a utilizar para el cumplimiento de las mismas.

1. Fase ideológica

La fase ideológica es aquella en la cual se investiga acerca del rol institucional y los lineamientos generales de las normativas que rigen al Museo. En esta fase es esencial el análisis documental, el cual es el estudio de “documentos, materiales y artefactos diversos que pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio” (Sampieri, 2003:433)

Se analizarán documentos grupales, organizacionales e institucionales, como:

1. Política Nacional de Derechos Culturales
2. Ley de creación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría
3. Programas y proyectos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría durante los años 2009 hasta 2014.
4. Programas Anuales Operativos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría durante los años 2009 hasta 2014.

Además durante la fase ideológica se realizaron entrevistas semi estructuradas, las cuales se entienden como “una reunión para intercambiar información entre una persona entrevistadora y la entrevistada, a través, de preguntas y respuestas, se logra una comunicación íntima, flexible, abierta y una construcción conjunta de significados con respecto a un tema” (Hernández, 2010: p.433).

Dichas entrevistas se aplicarán a:

3. Jefes de departamentos
4. Personal de los departamentos
5. Consultores de la institución

También durante esta fase se aplicó un cuestionario, según Hopkins (1998) la bondad de dicha técnica es que el cuestionario es fácil de realizar y de valorar, además que permite comparar diferentes grupos de individuos.

De igual manera, según Díaz Aguado y Royo (1995) el cuestionario ofrece una uniformidad de medición debido a sus opciones estandarizadas y registros de respuesta y si se consigue una buena delimitación del problema de estudio y una muestra representativa, los datos que arroje pueden ser útiles para la toma de decisiones en cuando los objetivos de la investigación.

La investigación se realizó para conocer la opinión de los actores externos sobre el Museo Histórico Juan Santamaría, específicamente se aplicó a personas

que alquilan el lugar o que tienen exhibiciones temporales, además de visitas guiadas y capacitaciones en la temática de la Campaña Nacional.

2. Fase analítica

La fase analítica es la realización del diagnóstico de la situación interna y externa de la Institución, con el fin de identificar los problemas centrales que afectan la organización.

Esta fase se realizó con apoyo de la fase ideológica, además que se implementaron talleres participativos con el personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, para conocer las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Institución, además de identificar las principales problemáticas.

Según Careaga; Sica, Cirillo, Da Luz (2006) el taller es “una metodología participante en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta” (p. 5)

3. Fase programática

La fase programática es donde se construye la misión, visión y los objetivos estratégicos, basados en la identificación de los factores críticos que tiene la gestión del Museo.

Durante toda la fase programática se trabajó por medio del desarrollo de talleres participativos con el personal de la Institución. Con estos talleres se logró ir más allá de la construcción de datos que permiten llevar a cabo la creación del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, este fue un proceso de formación en planificación para el personal de dicha Institución, con el fin de que, más que elaborar un documento de planificación, sea puesto en práctica un proceso de planificación Institucional. Esta fase programática se desarrolló en aproximadamente tres talleres,

4. Fase operativa

En esta fase es donde se determinan las estrategias o cursos de acción que se desarrollarán para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, al mismo tiempo con el planteamiento se pretende neutralizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

La fase operativa se desarrolló por medio de al menos cuatro talleres con el personal de la Institución, tomando en cuenta que estos son “un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. Se trata entonces de un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de la práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes” (Careaga; Sica, Cirillo, Da Luz, 2006: p. 5)

5. Fase cuantitativa

Durante esta fase se diseñó un sistema de monitoreo y de evaluación del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Esto conlleva la planificación presupuestaria correspondiente a la ejecución del Plan Estratégico, así como la selección de indicadores de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento que se está haciendo de lo planteado en esta estrategia.

5.5. MATRIZ METODOLÓGICA

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Variables	Técnicas	Instrumentos	
Analizar la situación real de gestión del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, con el propósito de formular un proceso de desarrollo de planificación estratégica para el periodo 2015 – 2020.	Caracterizar la situación real de gestión del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría	Político Institucional	Marco Jurídico	Vinculación de políticas nacionales	Análisis documental	Guía de análisis documental	
				Normativa institucional			
			Niveles operacionales de planificación	Estrategias de planificación			
				Vinculación con estrategias de planificación nacional			
				Estructura institucional			Tipo de estructura
							Composición organizativa
		Económico	Presupuesto	Proceso presupuestario	Análisis documental		
				Asignaciones presupuestarias			
				Ejecución presupuestaria			
	Socio cultural	Programas culturales	Cantidad de programas	Análisis documental			
			Tipos de programas				
			Vinculación de programas con el público				
	Formular una estrategia de desarrollo que permita impulsar mejoras en la gestión Institucional.	Estrategia de planificación	Marco filosófico	Misión	Talleres	Guía de taller	
				Visión			
				Valores			
Estrategias							
Monitoreo		Tipo de monitoreo	Talleres				
		Proceso de monitoreo					
Evaluación		Tipo de evaluación	Talleres				
	Mecanismos de evaluación						

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO

INSTITUCIONAL

A continuación se realiza el desarrollo del proceso de diagnóstico institucional, la cual se desarrolla desde la planificación presupuestaria y administrativa y otra desde la gestión y la proposición de proyectos de desarrollo Institucional.

6.1. DIMENSIÓN POLÍTICA

La sociedad costarricense ha venido experimentando cambios, los cuales van a determinar la necesidad de hacer una revisión de la institucionalidad del sector Cultura; lo anterior con el objetivo de rediseñar estrategias y métodos para que la cultura sea explotada y difundida en todo el territorio nacional.

Que se concrete una política en tema de cultura, le permite al país proyectarse y establecer prioridades para que la gestión pública de los derechos culturales tenga su apogeo en un corto, mediano y largo plazo.

“elaborar una Política Nacional de Cultura que contemple un Plan de Acción Decenal”, en el Ministerio de Cultura se creó la Comisión para la Construcción de la Política Nacional y la Ley General de Cultura (Comisión MCJ), instancia a cargo.

La multiplicidad de formas en que se expresan las personas, grupos, pueblos y comunidades en su interior y entre ellos, es lo que se llama cultura.

“diversas formas en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, y también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución, y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados” (UNESCO, Artículo 4, 2005).

Política Cultural:

A nivel de cultura, el país no ha tenido un rumbo claro y definido que le permita posicionarse y esclarecer su impacto en los distintos sectores y poblaciones del territorio costarricense.

El proceso de investigación inicia en el año 2010 tomando en cuenta contextos económicos, sociales y culturales con el fin de responder a los derechos culturales de todas las personas a nivel nacional.

Lo anterior, impulsó a que se empezara a desarrollar un proceso de investigación inclusiva que contemplara la opinión de mujeres, jóvenes, adultos mayores, indígenas, afro descendientes, migrantes, investigadores, académicos, representantes del Gobierno y de diferentes Ministerios.

Los principales problemas, representados en áreas esenciales:

- Falta de acceso y participación efectiva, así como una ausencia de reconocimiento de la diversidad cultural
- Falta de promoción y estímulo a la dinamización económica de la cultura
- Ausencia de una visión integral del patrimonio cultural
- Institucionalidad del sector cultural dispersa y desactualizada.

Cabe hacer mención al Código Municipal³ regula la organización, funcionamiento y atribuciones que competen a los municipios, estableciendo pautas generales para la administración de los intereses locales y el desarrollo de las comunidades, donde se implementen estrategias de trabajo que queden a criterio del municipio. Dichas líneas de trabajo, se pueden establecer según el artículo 49 el cual menciona sobre la conformación de Comisiones de Asuntos Culturales, en periodos anuales.

Lineamientos políticos

De acuerdo a los problemas detectados en el Sector Cultura según, Ministerio de Cultura y Juventud, Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023: 53, se propone una agenda de trabajo que involucre a entidades como el MCJ, el Poder Ejecutivo y sus órganos desconcentrados, el Sector Público Descentralizado Institucional y las Municipalidades, además del sector privado y

³ Ley No. 7794 del 30 de abril de 1998

organizaciones culturales de la sociedad civil. Se plantean los siguientes ejes de acción:

1. Participación efectiva y disfrute de los Derechos Culturales en la diversidad
2. Dinamización de la economía de la cultura
3. Protección y gestión del patrimonio cultural, material e inmaterial
4. Fortalecimiento institucional para la promoción y protección de los Derechos Culturales
5. Derechos culturales de los pueblos indígenas

Del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Surge en la década de los setenta, con un alto interés en que fuese una institución de carácter científico, sin dejar de lado su acción educativa y cultural que promoviera el desarrollo de la población y de las comunidades en general. Como estrategia de capacitación y formación en el tema, se empezaron a realizar encuentros de experiencias propias del quehacer museológico: recuperación y conservación del patrimonio, montaje de exhibiciones, el papel educativo de los Museos, formación del personal; tales capacitaciones se realizaron gracias a organismos internacionales como la UNESCO, la OEA que dieron el apoyo requerido para su encuentro.

El planteamiento museológico consideró aspectos tales como el advenimiento de la independencia, la consolidación de la Institucionalidad del país, la fundación de la república, su apertura al Mundo exterior, y la defensa de estas conquistas; lo cual va a justificar la creación del Museo, su temática y la conservación de ésta en la memoria de los costarricenses a lo largo del tiempo y del territorio nacional.

Del régimen económico⁴

⁴ Decretos, capítulo VI del Régimen económico, literatura gris.

Artículo 22.- El presupuesto del Museo estará constituido por las subvenciones que reciba del Estado tanto con origen en la recaudación que se realice mediante Ley No. 6572 del 23 de abril de 1981, como la que se designe a través del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.

Políticas institucionales

Recuperación, conservación, valoración y divulgación por diversos medios del patrimonio histórico, relacionado con la gesta heroica de 1856 y 1857, y el patrimonio cultural nacional y alajuelense en general.

Prioridades institucionales del Plan Operativo Institucional

6. Los Servicios Educativos se fortalecerán para el beneficio de todos los costarricenses.

7. Aplicación de políticas y acciones permanentes para la recuperación adquisición de objetos relacionados con la Gesta Heroica 1856-1857

8. Aplicación de políticas y acciones permanentes para la conservación y restauración del acervo patrimonial en custodia del Museo.

Objetivos Estratégicos Institucionales (POI 2014: 98), de acuerdo a la Programación Estratégica a nivel de programa PEP

❖ Ofrecer una infraestructura acorde con las necesidades y exigencias de la museología contemporánea para mejorar los servicios que ofrece el Museo a la población nacional y extranjera

❖ Difundir el mensaje histórico cultural de acuerdo con la misión institucional del Museo, para fortalecer la conciencia cívica de los costarricenses.

❖ Atender la demanda de servicios culturales, solicitados por la ciudadanía, para el enriquecimiento de su acervo cultural.

❖ Promover el encuentro ciudadano por medio de diversas actividades culturales con el fin de lograr un mejor conocimiento y participación en la realidad nacional.

Síntesis de la problemática Política-institucional, contexto institucional cultura: MCJ-MHCJS

Al analizar a nivel de Gobierno y de Ministerio de Cultura, la realidad cultural que ha imperado los últimos años, se canaliza que, la gestión que ha venido realizando el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, tiene serias repercusiones en las debilidades político-culturales que el país apremia. Para analizar claramente tales efectos, se caracteriza a continuación a nivel macro (MCJ), la labor ministerial.

El Ministro de Cultura y Juventud funge como rector del Sector Cultura, conformado por los programas y órganos desconcentrados vinculados a esta cartera. El Ministerio de Cultura es una entidad amplia, la cual se conforma por cinco programas presupuestarios y catorce órganos desconcentrados.

Los programas presupuestarios son:

Actividades Centrales, conformado por los despachos, instancias asesoras, departamentos y oficinas del MCJ,

- ✓ Conservación del Patrimonio Cultural a cargo del Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural,
- ✓ Gestión y Desarrollo Cultural a cargo de la Dirección de Cultura,
- ✓ Sistema Nacional de Bibliotecas y
- ✓ Desarrollo artístico y Extensión Musical, a cargo de la Dirección General de Bandas.

Los órganos desconcentrados adscritos al MCJ son: el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, el Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer, el Centro Nacional de la Música, el Concejo Nacional de la

Política Pública de la Persona Joven, el Museo de Arte Costarricense, el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo, el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, el Museo Histórico Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, el Museo Nacional de Costa Rica, el Sistema Nacional de Educación Musical, el Teatro Nacional, el Teatro Popular Melico Salazar, la Dirección General del Archivo Nacional y la Comisión Nacional para la Defensa del Idioma.

Misión del Ministerio de Cultura:

“(…) fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, y facilitar la participación de todos los sectores sociales, en los procesos de desarrollo cultural y artístico, sin distinciones de género, grupo étnico y ubicación geográfica; mediante la apertura de espacios y oportunidades que propicien la revitalización de las tradiciones y manifestaciones culturales, el disfrute de los bienes y servicios culturales, así como la creación y apreciación artística en sus diversas manifestaciones”⁵.

Los niveles bajo los cuales el Ministerio dirige su accionar, están claramente representados en el organigrama del MCJ y se dividen en: Nivel Político, nivel Directivo, y de Apoyo a la Gestión; tomando en cuenta que éste último concentra sus funciones en dos áreas: las expresiones artísticas y el patrimonio cultural, los cuales trabajan con recursos limitados a pesar de ser las áreas de acción del Sector Cultura.

Tales áreas contemplan:

1. Gestión y promoción cultural
2. Información, comunicación y divulgación
3. Juventud
4. Artes Escénicas
5. Audiovisuales

⁵ En: http://www.mcj.go.cr/ministerio/Mision_vision.aspx

6. Artes Musicales

7. Artes Visuales y

8. Patrimonio histórico cultural

La Gestión y Promoción cultural son abordadas por la mayoría de los entes desconcentrados al MCJ y si al sector público de cultura se refiere, según el Ministerio de Cultura, Política Nacional de Derechos Culturales, 2014-2023:33, gráfico No. 2: Áreas de atención al Sector Público Cultura (MCJ y Empresas Públicas Estatales), la atención está dirigida al quehacer artístico, que se expresa con un 56% de la gestión cultural pública, 22% corresponde a las artes musicales, artes escénicas un 19%, y un 25% a la gestión patrimonial. Es importante recalcar que hay un porcentaje que representa a los programas e instituciones que están a cargo de la información, la comunicación y la divulgación (10%), la gestión y la promoción cultural (6%), la juventud (3%). (MCJ, 2011).

Lo anterior expresa que ha existido privilegio en unos sectores mayoritariamente que en otros, por ejemplo el sector artístico que manifiesta grandes diferencias porcentuales con el resto de los sectores.

Como parte de las debilidades que tiene el MCJ, según lo planteado en la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023, la ausencia de una rectoría efectiva y la carencia de un marco jurídico que agilice la tarea de la Institución, además de la ausencia de una visión institucional compartida, falta de conocimiento de la realidad interna por parte del personal de la Institución. Si a recursos económicos y financieros se refiere, hay una escasa asignación de los recursos del presupuesto nacional al MCJ, el cual corresponde a un 1% y esto repercute fuertemente en las instituciones desconcentradas del ente, lo que las obliga a buscar opciones alternas tales como voluntariados, patrocinios, convenios, alquiler o venta de bienes y servicios, que permitan una gestión más eficiente y eficaz.

Por tanto, las problemáticas a nivel de Ministerio se han convertido en la principal causa de estancamiento de la razón de ser del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, esto porque es un órgano desconcentrado que depende de otras instancias para mejorar su gestión.

Es aquí donde surge la necesidad de una Política Cultural que contemple un desarrollo más integral y sostenible, que trascienda la visión de “progreso”, indispensable en los procesos que involucra al ser humano; esto es clave para que la concepción de valor agregado que hasta ahora se ha tenido de “Cultura” que empieza a romperse a partir de impactar más y de mejor manera las creencias, las tradiciones, y en especial el sistema de valores. (UNESCO, 1975). En Costa Rica la producción cultural es urbana, de carácter centralizado en lo que respecta al Valle Central, y que lamentablemente no interactúa entre la Cultura Popular con la alta Cultura, la cual corresponde a la razón de ser de las instituciones del Ministerio de Cultura.

La existencia de un vacío en temas de legalidad es lo que ha imposibilitado al Estado tener mayores alcances y competencias en lo que respecta a la producción de la cultura a nivel nacional. Debido a la ausencia de una ley que respalde a las instituciones del Ministerio es lo que produce que tanto los Jerarcas de la institución que presiden ésta cada cierto tiempo, e inclusive la Presidencia de la República, den atención parcial a los objetivos en tema cultural.

La cultura en Costa Rica, y su ente difusor como lo es el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, debe apuntar al diseño de soluciones a través de mecanismos de participación por parte de distintos sectores del país (grupos étnicos, instituciones públicas y privadas, las comunidades, los pueblos con características diferenciadas, y donde la diversidad cultural juega un papel esencial ya que hay grupos que han estado invisibilizados, discriminados, marginados, que no han gozado de expresarse libremente y que es necesario tomarlas en cuenta en una sociedad como la costarricense, lo anterior es una realidad que no está estadísticamente planteada en el diagnóstico que el Ministerio de Cultura realizó para efectos en la creación de la Política cultural.

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, debido a las limitantes que el MCJ ha sostenido con la ausencia de una Política Cultural, tiene un porcentaje bajo si a extensión educativa y cultural se refiere. Con la implementación de la Política Cultural, se puede disparar su radio de acción tomando en cuenta los diferentes enfoques que la Política propone, y lograr un impacto en las personas asociado a derechos, sensibilidad cultural, enfoque de género, enfoque de articulación, de transversalidad, de interculturalidad, generacional, principio de no discriminación

En el caso de la República de Costa Rica, los Artículos 76 y 89 de la Constitución, hacen clara mención a que el Gobierno faculte dinámicas de desarrollo cultural a través del Ministerio de Cultura y Juventud, Institución que desde 1971 ha liderado las políticas nacionales de orden cultural. Es evidente que las políticas culturales y prácticas institucionales conformadas a hoy, deben ser reformuladas de manera tal, que activen una gestión más democratizadora donde la ciudadanía sea blanco de la transformación e inclusión cultural.

La siguiente definición, emanó de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, realizada en México en 1982, de acuerdo con la cual la cultura es:

“(...) el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (...) la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.

6.2. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

El Museo es un lugar de encuentro, donde se brinda un servicio cultural, educativo y social. Esta es la razón por la cual la Institución busca opciones que le permitan ofrecer a la ciudadanía las alternativas con las que el público busca ser satisfecho. El reto está en que cada Museo, se atreva a diseñar el servicio con el que desea atraer a las poblaciones, pues es en base a su criterio, y a la diversidad de éste, que se enriquece la identificación del ser social. (Presente y Futuro, 1995:12)

El área sociocultural, en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría corresponde a un puente que enlaza directamente a la población civil con la Institución, la cual desea invertir y distender en ella el conocimiento, la historia, la memoria de los costarricenses, las prácticas culturales inclusivas, todo esto a través de los programas de trabajo bajo los cuales se busca potenciar la conciencia cívica de los costarricenses, promoviendo la participación de la ciudadanía en la realidad nacional.

Las tareas que el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría realiza en el ámbito organizativo, se inspiran en la dimensión sociocultural de la museología contemporánea, donde la Política institucional juega un papel fundamental porque la misma, promueve que sea el Museo un Centro Cultural de la Comunidad. De este modo, los programas establecen prioridades que atender de acuerdo a las necesidades de la población meta en tema cultural.

“La recuperación del patrimonio, su conservación y exhibición son complementadas con acciones de carácter educativo y cultural que, sin duda alguna fortalecen su presencia dentro de la comunidad”. (Presente y futuro, 1995:15).

Contexto sociocultural institucional

La labor que el Museo ha venido realizando en los últimos cinco años, se caracteriza precisamente en favorecer el acceso viable a los servicios que se le

brindan a los costarricenses en general y a la comunidad de Alajuela en particular, todo esto a partir de la promoción de una mayor cobertura en los servicios culturales y por ende un mayor compromiso educativo en la formación constante de la historia del país.

El Museo, a raíz de su razón de ser, ha destinado espacios internos y externos (salas para la exposición permanente o temporal de Obras que están orientadas al enriquecimiento de la identidad cultural y comunal); pero no solamente eso; dichas salas están siendo aprovechadas para la difusión de la educación a estudiantes nacionales y extranjeros, de Escuelas y Colegios tanto públicos y privados, y grupos organizados que desean conocer sobre la historia del país. Esta relación existente entre el Ministerio de Educación Pública y el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría ha propiciado una serie de beneficios tanto para los educandos como para sus formadores; entre las actividades que se llevan a cabo dentro de ésta línea educativa:

7. Charlas
8. Visitas guiadas
9. Proyección de audiovisuales
10. Distribución de materiales diversos

Además, en lo que respecta a la comunidad en general, el Museo ejecuta una serie de actividades artísticas para el goce de la ciudadanía: festivales de cine, conciertos, presentaciones de danza, recitales poéticos, lecciones de arte culinario, actividades artísticas internacionales alternas con presentaciones nacionales y locales, talleres de danza, música, teatro y yoga. (Presente y futuro, 1995:19).

El Programa que ha incubado las anteriores actividades, ha generado una aceptación homogénea en la población civil, que se ha mantenido constante en el tiempo, trayendo consigo dos galardones en sus veinte años de existencia: el Premio Libertario Florencio del Castillo y Premio Omar Dengo.

Las líneas estratégicas que se logren establecer en la labor educativa y cultural, van a repercutir tanto a nivel local como nacional, por lo tanto el Museo requiere de un proceso regenerativo que le permita la multiplicidad de resultados a partir de las posibilidades que posee. Para lo cual, es necesario analizar el escenario en el que se han emprendido proyectos en el transcurso de los últimos 5 años, el nivel de participación de la población meta, según actividad ejecutada.

Por tanto, se pretende a continuación realizar una lectura de la realidad en la que se han llevado a cabo las acciones estratégicas sobre las cuales gira el accionar del Museo.

Por actividades culturales se entiende todas aquellas producciones propias del Museo relacionadas con celebraciones específicas con un corte más enfocado en el arte, tienen una connotación más abierta.

- a. Promoción Cultural Regional
 - Charlas explicativas a comunidades sobre la construcción de un hito Histórico, sobre la figura del Héroe Nacional mito y realidad
 - Exposiciones sobre el Monumento Nacional
 - Talleres Ruta de los Héroes
 - Encuentro internacional de escritores
 - Exposición itinerante
 - Teatro para niños
 - Taller de baile popular
 - Encuentro internacional de cuenteros
 - Conmemoración de la fundación de la ciudad de Alajuela
- b. Rescate, promoción y divulgación del Patrimonio Cultural
 - Exposición itinerante
 - Taller ruta de los héroes dirigido a educadores
 - Investigación las Comunidades costarricenses y la Campaña Nacional
 - Programa Ruta de las Héroes Plan Piloto en Comunidades

Tabla 2
Cantidad de actividades realizadas en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Año 2008 al 2013.

PERIODO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES REALIZADAS
2008-2010	Más de 14950 anuales a partir del 2010
2010-2013	Más de 15.000 actividades

Fuente: elaboración propia en base a Datos de Memoria MHCJS 2006-2010

Síntesis de la Situación Problemática

Los proyectos que empieza a desarrollar el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría a partir del año 2008 al 2013, se caracteriza por la falta de una adecuada planificación que impide la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos y por ende éstos se han tenido que retomar cada cierto periodo.

La falta de delegación clara de las funciones, como lo es el que cada funcionario desconozca las labores que a nivel interno el Museo realiza, entorpece la claridad en los procedimientos de actuación en cada una de las áreas del Museo y dificulta el desarrollo de actividades en espacios y tiempos estimados para su correcta e ininterrumpida ejecución.

El Museo ha tenido que reformular año con año, los proyectos que ha emprendido, y como consecuencia a esto predomina la falta de claridad y calidad de los programas, de tal forma que los proyectos no dan respuesta a las pautas que el Museo establece y por ende a soluciones menos acordes a las necesidades que la institución presenta.

Programa o subprograma: Área de servicios museológicos y administrativos

Genera servicios educativos y culturales, además de la conservación del patrimonio. Está dirigido a la población costarricense.

A continuación se identifica anualmente el cumplimiento o no de las labores para cada año que los programas y subprogramas han generado, según los

informes presupuestarios y para memoria institucional del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

2008: redefinición de metas a la luz de aprobación presupuestaria, lo que limita la readecuación e integración de edificios lo que contribuye a estimar las acciones a desarrollar por el Museo en un futuro cercano.

2009: la ejecución por programa fue mayor en el área Administrativa que en Servicios Museológicos, esto por las mismas razones anteriormente mencionadas. El programa de servicios museológicos orienta sus metas al aprovechamiento del recurso interinstitucional y comunitario, en las cuales ha tenido un porcentaje de incumplimiento en las metas propuestas y de involucramiento de los actores externos, llámese instituciones públicas y privadas, población en general, población local.

2010: empieza a verse un aumento en las actividades correspondientes a promoción cultural, gran influencia en éste crecimiento, se da al contar con un mejor espacio de infraestructura, lo que mejora en un 90% el desenlace de tales actividades. Sin embargo, aunque las actividades culturales se disparan, es debido a las solicitadas por la comunidad, al menos el 50% de las actividades que se llevan a cabo en el Museo tienen que ver con graduaciones, cursos, ensayos, entre otras; lo que muestra un crecimiento progresivo en las funciones que realizan los empleados de la institución

2011: Predominio del porcentaje de ejecución del área administrativa con respecto al área de Servicios Museológicos. La institución empieza a afrontar un límite presupuestario para llevar a cabo las actividades de difusión de dichos programas culturales, ese límite no va acorde con las necesidades que el Museo tiene, lo que genera que se esté solicitando el levantamiento del límite del gasto, el proceso de respuesta es lento y produce que los porcentajes de ejecución sean sesgados. (POI: 2011).

2012: Más de 5000 personas beneficiadas, gracias al alcance de los objetivos estratégicos permite la difusión en Centros educativos, docentes,

comunidad en general. Uno de los inconvenientes en lo que respecta a la ejecución de proyectos es la falta de personal en el Museo que atienda toda la labor operativa que se requiere durante todo el año en la institución. (POI: 2012)

2013: El Museo, ha realizado visitas fuera del Valle Central lo que le ha permitido dar a conocer su Misión y razón de ser como institución difusora de la Cultura, de la Educación y de mantener vigente en la memoria del costarricense la historia del país, ésta acción permite llevar al Museo a todos aquellos lugares que desconocen el trabajo.

Con lo que respecta a la visitación de la Institución, de acuerdo con la información de la Cuenta Satélite de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría ha tenido una visitación que se ha mantenido constante.

En los años 2000 hasta el 2006 se vislumbran el mayor número de visitantes de la Institución, los cuales rondan entre las 30.000 mil personas hasta aproximadamente las 50.000 mil personas.

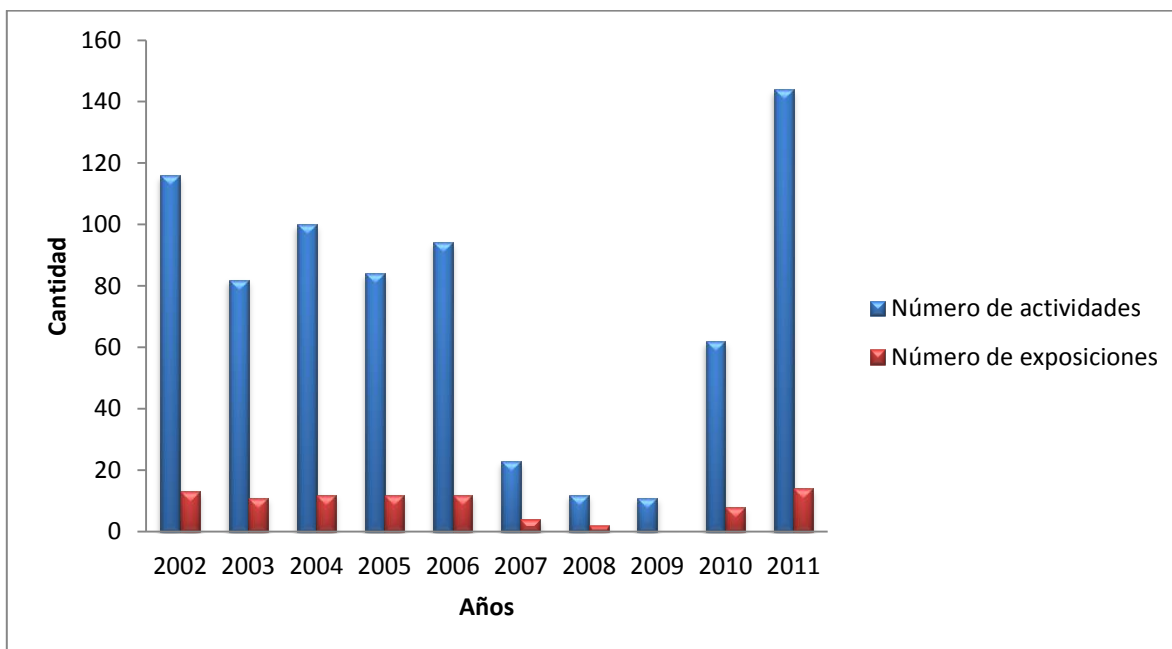
A partir del año 2007 se nota una reducción importante de las visitas, ya que estas van entre los 4.000 visitantes hasta los 40.000 mil visitantes, reflejando el 2011 un posible aumento mantenido hasta el 2014.

Es importante anotar que, el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría durante los años 2000 hasta el 2011, era el segundo museo más visitado a nivel nacional por debajo del Museo Nacional.

Con respecto a las actividades y exposiciones realizadas, se presenta el siguiente gráfico:

Grafico 1

Número de actividades y exposiciones realizadas en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Años 2002 hasta 2011



Fuente: Elaboración propia

Dicho gráfico visualiza que en la institución se han desarrollado más actividades que exposiciones, esto tomando en cuenta la complejidad logística, presupuesto y condiciones de infraestructura que requieren las exposiciones, en comparación con lo que tiene el Museo.

A partir del 2008 las actividades tuvieron un incremento en sus realizaciones, pero las exposiciones decrecieron hasta aumentar en el 2011.

6.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

La Institución cuenta con un área encargada de la parte administrativa y financiera, en la cual recae la gestión que realiza el Museo.

La dimensión administrativa conlleva en sí la dimensión financiera, ya que es en estas instancias donde se da la formulación y el planteamiento de las acciones a llevar a cabo por la Institución.

Se debe tomar en cuenta que el Museo está conformado por una Junta Administrativa, un Director, además de personas encargadas de la administración y el cumplimiento que por ley se demanda que realice la institución, así se conforman las diferentes unidades de trabajo.

6.3.1. Presupuesto

La planificación y el presupuesto están muy ligados, ya que estos deben de ir relacionados, el presupuesto responde a una planificación institucional, ya que es la gestión de recursos económicos que permitan el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, en los últimos años no ha realizado una planificación de acuerdo a lo que realmente puede cumplir, sino a lo que quiere realizar. Esta problemática se ve claramente reflejada en el presupuesto.

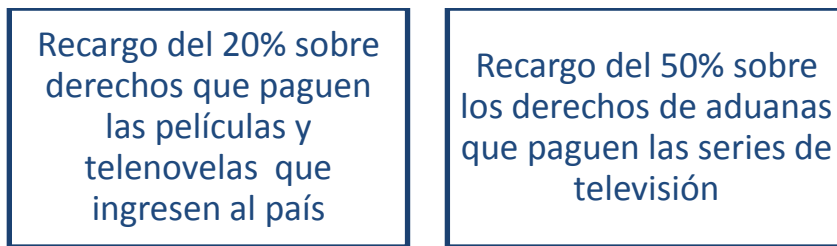
A nivel Institucional se realiza una planificación anual del presupuesto, pero que no está acorde con los niveles de ejecución que tiene la institución. El problema de la institución se acrecienta por la complejidad del proceso presupuestario que tiene la institución.

El proceso de planificación presupuestaria del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría se despliega del Presupuesto Nacional, del cual se le brinda un 1% de este al Ministerio de Cultura y de este porcentaje el Ministerio reparte de acuerdo a lo planificado por cada institución para la gestión anual.

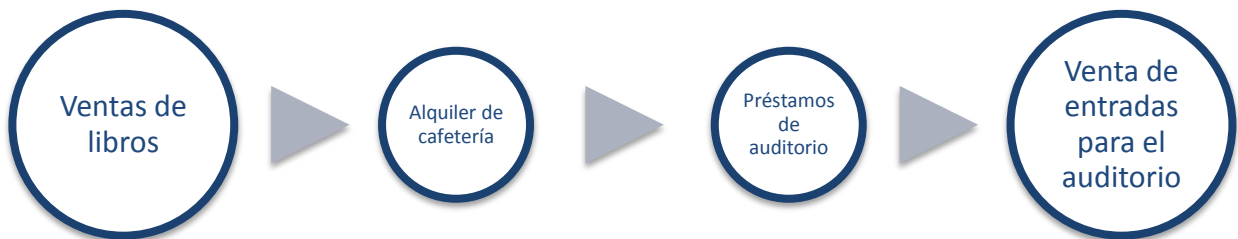
Tal y como se demuestra en la siguiente figura:



Según la Ley de creación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, para atender los gastos de instalación y mantenimiento del Museo se crearon varios impuestos, los cuales son:



Además se giran otros ingresos que están conformados por:



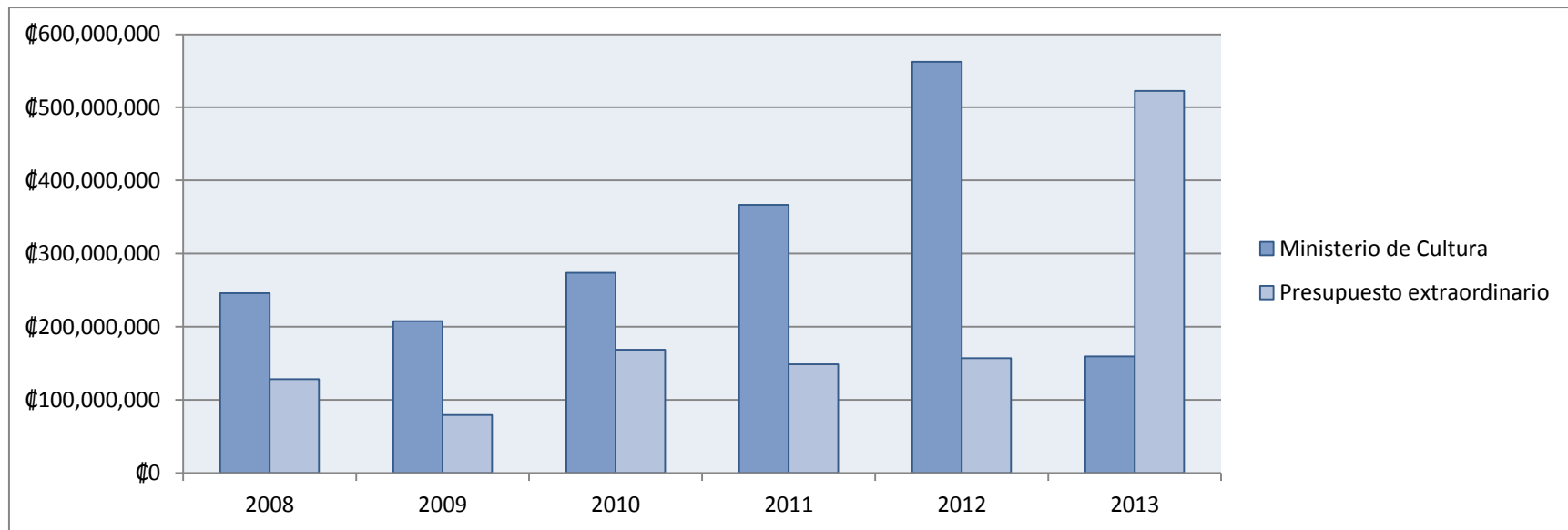
Para el análisis que aquí corresponde se realiza un estudio comparativo desde el año 2008 hasta el año 2013, en las principales cuentas de ingresos y egresos de la institución, lo cual pretende dar una visión general sobre la situación financiera del Museo.

En primera instancia se identifica la manera en la cual está conformado el presupuesto del Museo, para tener claridad en cuanto los ingresos que recibe y quiénes brindan estos.

A continuación se presenta un gráfico que indica la composición de los ingresos reales de la institución:

Gráfico 2

Montos asignados, según entidad, en los años 2008 al 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

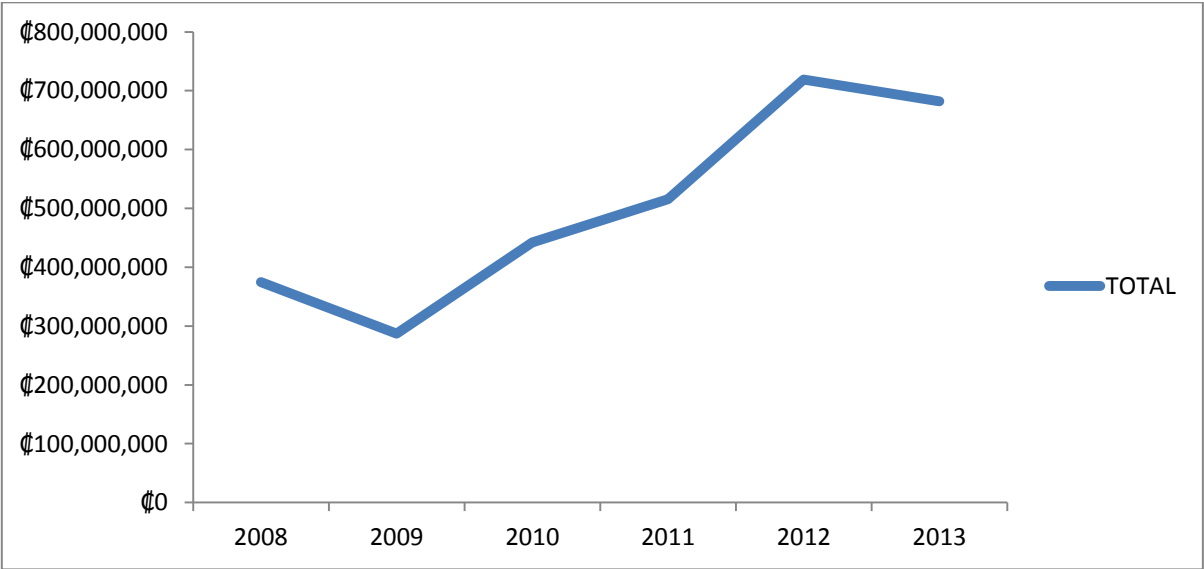
Como se puede observar los montos asignados por el Ministerio de Cultura para el Museo fueron crecientes desde el año 2009 hasta el año 2012, que tuvo su asignación máxima en relación con el presupuesto extraordinario. Pero en el

año 2013 esta relación cambia, siendo mayor lo asignado desde el presupuesto extraordinario que lo que el Ministerio de Cultura dio, esto ya que en el año 2012 es donde más superávit existió, lo cual se redimió en el 2013 como presupuesto extraordinario.

Con este panorama claro sobre la designación presupuestaria se identifica que tomando en cuenta las dos asignaciones (Ministerio y Presupuesto extraordinario), los ingresos del Museo tienen un crecimiento constante desde el año 2009 hasta el 2012 en la cual se ve una disminución leve para el 2013.

Tal y como se identifica en la siguiente línea de tendencia:

Grafico 3
Ingresos totales del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría en los años 2008 hasta el 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

A continuación se presentan las cuentas de ingresos y egresos de la institución durante los últimos 6 años de gestión, tomando en cuenta si ha habido superávit o déficits presupuestarios en estos años.

Tabla 3 Ingresos reales, egresos reales, superávit o déficit comparados del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Años 2008 – 2013.

Cuenta	Años					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos reales	₡ 374 471 054,00	₡ 287 295 840,00	₡ 442 309 470,00	₡ 515 529 940,00	₡ 719 227 000,00	₡ 682 918 644,06
Egresos reales	₡ 301 485 871,82	₡ 195 604 919,31	₡ 301 485 871,82	₡ 411 964 726,10	₡ 525 194 898,01	₡ 499 442 045,78
Superávit o déficit	₡ 72 985 182,18	₡ 91 690 920,69	₡ 140 823 598,18	₡ 103 565 213,90	₡ 194 032 101,99	₡ 183 476 598,28

Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

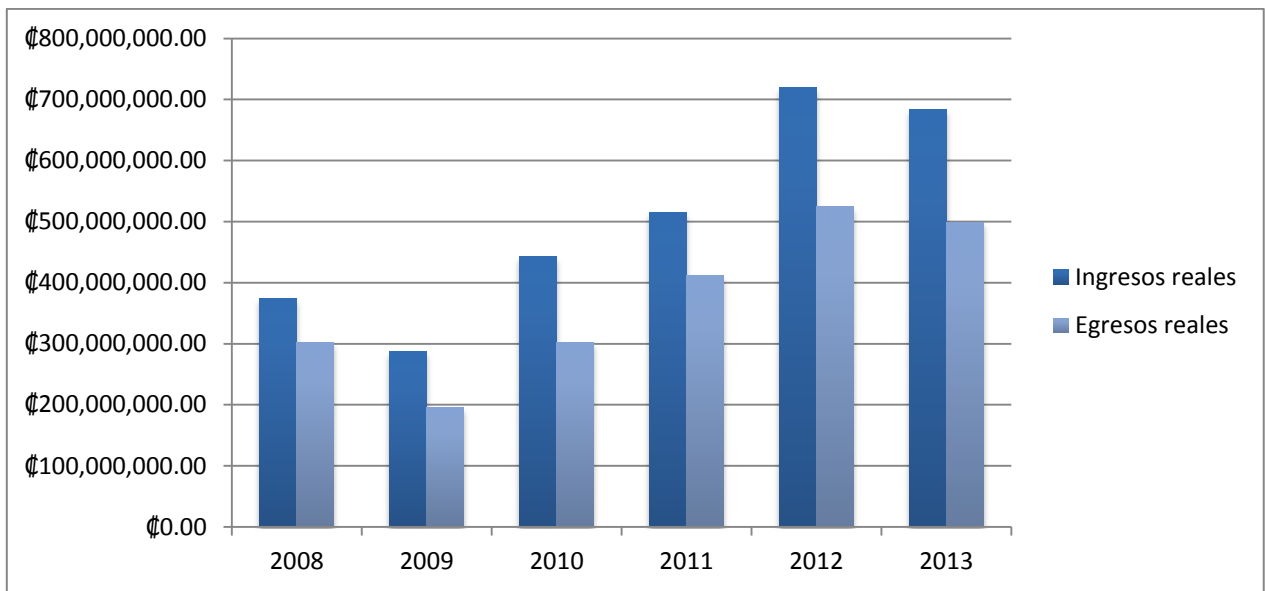
Como se denota en el cuadro anterior a partir del año 2009 el Museo ha tenido un crecimiento constante que se denota a partir del año 2009 hasta el año 2012, ya que para el 2013 existió un decrecimiento del 1% del ingreso real.

Lo que se ha comportado constantemente es que durante los seis años de estudio ha existido superávits altos en la institución que a partir del 2010 conllevan más de cien millones de colones.

Según la Contraloría General de la República (2012) indica que *“muchas instituciones cierran cada ejercicio con superávit presupuestario, mismo que en el período subsiguiente es incorporado como financiamiento de un eventual déficit financiero, que no se realiza en buena parte, por lo que entonces vuelve a acumularse superávit presupuestario y así sucesivamente”* lo cual identifica una falta de planificación con respecto a los objetivos y las acciones a llevarse a cabo anualmente.

Grafico 4

Ingresos y Egresos reales del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría



Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

Como se puede observar en el gráfico anterior, los ingresos cada vez se van alejando más de los egresos de la institución, generando más superávit cada año.

Se puede visualizar que la Institución está presupuestando mucho más que lo que realmente está ejecutando, y esto se observa cuando se analiza por partida institucional.

A continuación se muestra un cuadro que indica lo presupuestado y lo ejecutado por cada cuenta que maneja la institución durante los últimos seis años.

Tabla 4 Dinero presupuestado y ejecutado en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Años 2008 hasta el 2013.

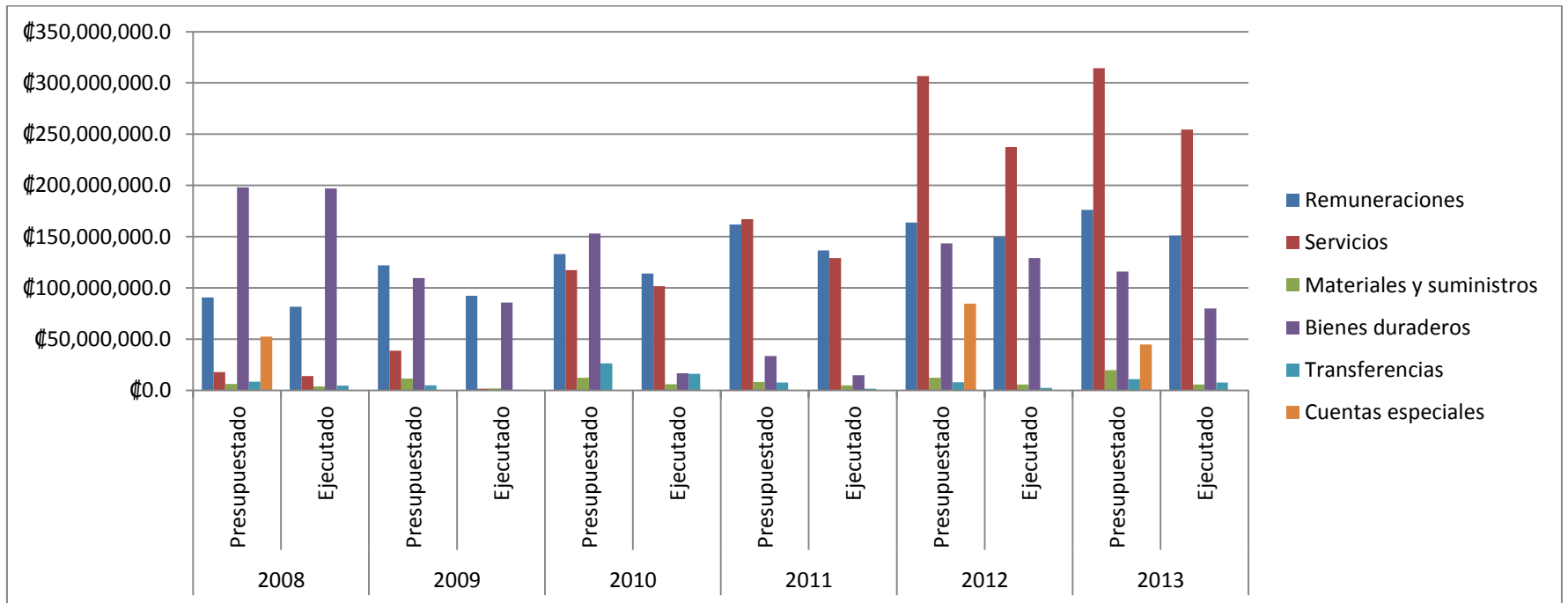
Cuentas	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Presupuestado	Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado
Remuneraciones	₡ 90 850 953,7	₡ 81 771 482,0	₡ 122 111 920,0	₡ 92 480 101,6	₡ 132 969 862,9	₡ 114 162 546,8	₡ 162 039 505,7	₡ 136 533 227,1	₡ 163 954 066,2	₡ 149 756 106,5	₡ 176 183 181,0	₡ 151 313 995,3
Servicios	₡ 18 043 449,0	₡ 14 043 981,5	₡ 38 750 000,0	₡ 1 809 392,4	₡ 117 357 689,8	₡ 101 668 904,0	₡ 167 122 653,0	₡ 129 267 505,2	₡ 306 782 844,5	₡ 237 601 968,6	₡ 314 526 969,6	₡ 254 633 455,2
Materiales y suministros	₡ 6 252 127,9	₡ 3 914 199,7	₡ 11 633 990,0	₡ 1 868 280,0	₡ 12 419 536,9	₡ 5 997 557,0	₡ 8 200 000,0	₡ 4 922 629,5	₡ 12 488 730,0	₡ 5 934 085,6	₡ 19 766 065,5	₡ 5 794 033,8
Bienes duraderos	₡ 198 209 974,8	₡ 197 088 554,6	₡ 109 800 000,0	₡ 85 869 577,2	₡ 153 100 000,0	₡ 16 920 878,8	₡ 33 700 000,0	₡ 14 826 101,1	₡ 143 400 000,0	₡ 129 309 418,5	₡ 115 976 364,1	₡ 80 018 214,7
Transferencias	₡ 8 445 908,1	₡ 4 666 654,1	₡ 5 000 000,0	₡ 577 568,1	₡ 26 462 380,8	₡ 16 300 299,6	₡ 7 788 145,3	₡ 1 812 642,1	₡ 8 022 558,5	₡ 2 593 318,8	₡ 10 961 403,9	₡ 7 682 346,7
Cuentas especiales	₡ 52 587 640,5	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 84 606 944,0	₡ -	₡ 44 910 000,0	₡ -

Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

Tomando en cuenta el cuadro anterior se realiza el siguiente gráfico:

Grafico 5

Presupuesto y egresos reales por partida específica del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Años 2008 hasta el 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

Para el año 2008 se puede indicar que lo presupuestado por la institución por cada cuenta tuvo mucha relación con lo que se ejecutó, existiendo una diferencia mínima entre lo presupuestado y lo ejecutado. Ese año se presupuesta en cuentas especiales, pero la cual no es ejecutada.

En el 2009 se puede identificar que no hay partidas en la cuenta de especiales, pero además se ve un distanciamiento mayor entre lo presupuestado y lo ejecutado, tal es el caso de la cuenta de servicios en donde lo presupuestado fue mucho mayor que lo ejecutado, al igual que con la cuenta de materiales y la de transferencias.

El año 2010 mantiene la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado, pero la cuenta con mayor diferencia es la de bienes duraderos en donde lo presupuestado es mayor que todas las demás cuentas, pero solo logra ser la tercera cuenta con más presupuesto ejecutado.

Para el 2011 lo presupuestado con lo ejecutado no tiene grandes diferencias, mientras que para el 2012 y 2013 se ve un aumento en lo presupuestado en la cuenta de servicios que no tiene mayor relación con lo ejecutado, además que de nuevo se visualiza la cuenta de especiales que es presupuestada pero no ejecutada.

Para todos los años en estudio las cuentas en las que más se ha presupuestado y ejecutado son:

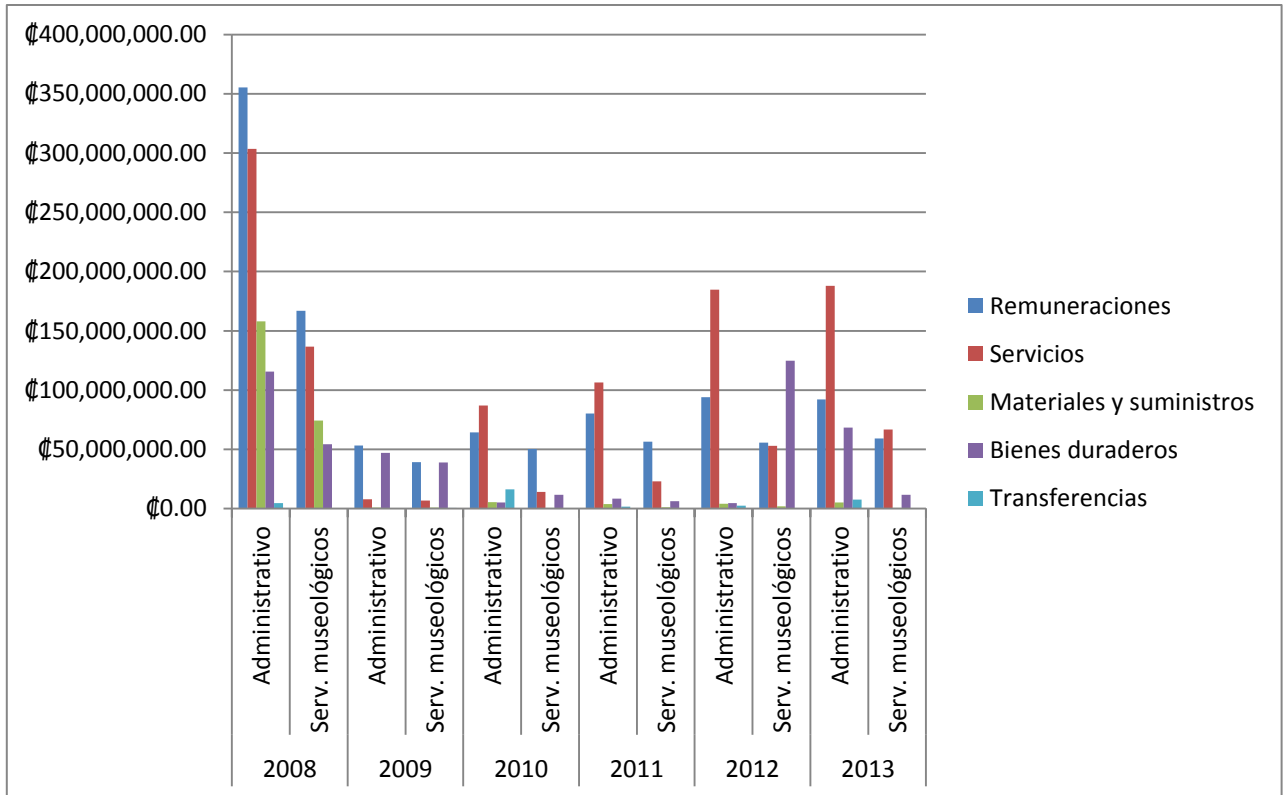
- Bienes duraderos
- Remuneraciones
- Servicios

Estas tres cuentas son de vital importancia para la gestión del Museo según se identifica, ya que durante los últimos seis años de gestión han sido en donde más se han centrado los gastos.

Se puede identificar que por programa institucional estas cuentas tienen la misma importancia, como denota el siguiente gráfico, que trata de expresar la composición por programa de los egresos institucionales:

Grafico 6

Composición por programa de los egresos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. Años 2008 hasta el 2013.



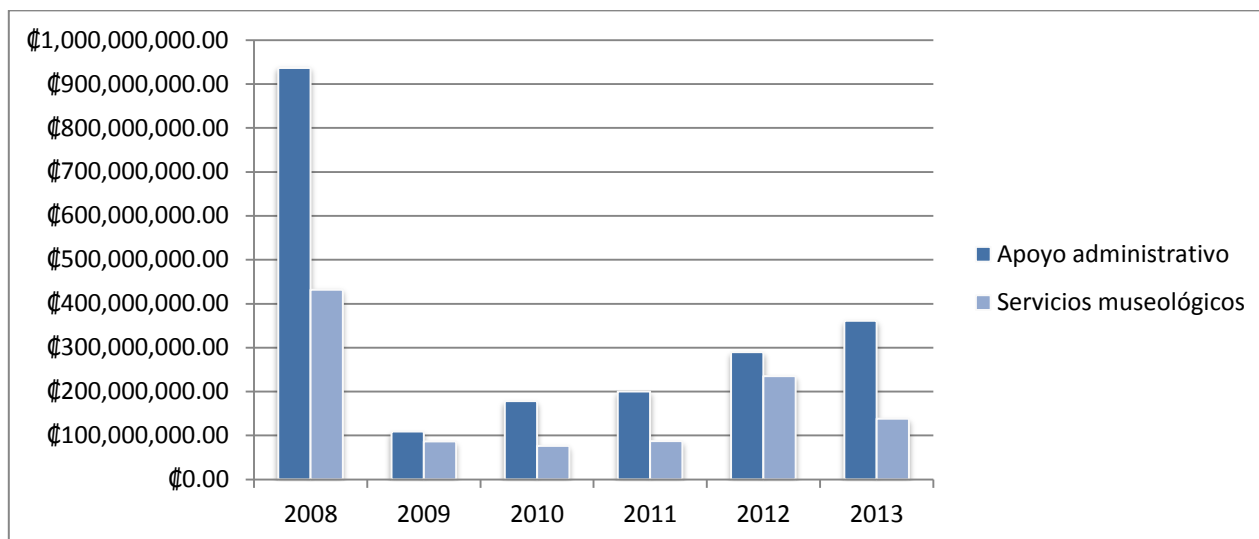
Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

Como se describe en este gráfico y tal como lo indicaba el anterior, las cuentas más representativas para la Institución son las de remuneraciones, servicios y bienes duraderos. Ésta última menos que las dos primeras pero con constante movimiento.

Con respecto a la composición de los egresos por programas institucionales se observa el peso que tiene en la Institución el área de apoyo administrativo, ya que desde el año 2008 los egresos han sido mayores en este programa que en el de servicios museológicos. Con una diferencia entre los egresos de apoyo administrativo de casi el doble que los egresos de servicios museológicos.

Tal y como muestra el siguiente gráfico:

Grafico 7
Egresos totales por programa institucional del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría



Fuente: Elaboración propia con datos de POI del 2008 al 2013

Con respecto a lo expuesto anteriormente, es importante tomar en cuenta que la institución ha recibido un presupuesto que ha crecido durante los últimos años, pero que no ha sido ejecutado en su totalidad.

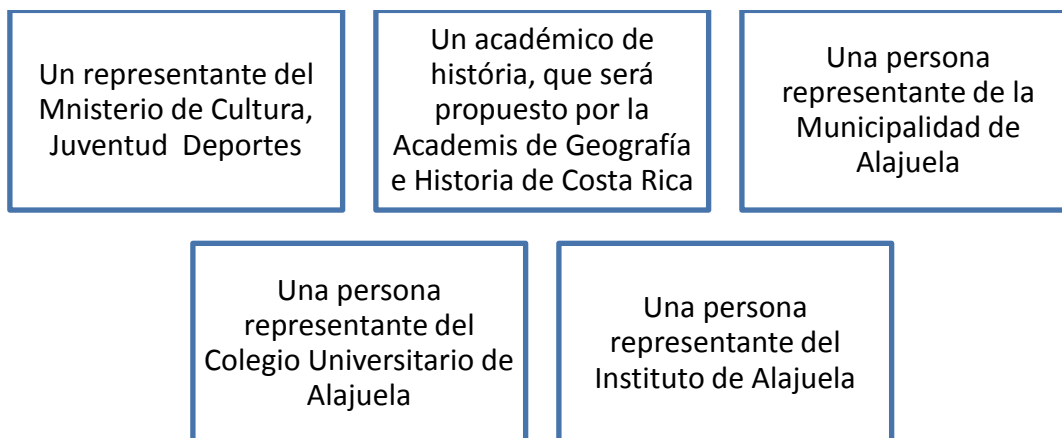
A la hora de elaborar el plan estratégico de la institución es importante tomar en cuenta que la institución cuenta con presupuesto, pero que debe adaptarse a los objetivos y a las regulaciones de instituciones externas a este, que son fiscalizadoras del proceso presupuestario a nivel estatal.

6.3.2. Estructura institucional

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría cuenta con una estructura centralista vertical, la cual está regida por una junta administrativa, un director (a) y después se divide en dos áreas que son la de apoyo administrativo y la de servicios museológicos.

Según la ley de creación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría (ley número 5619) indica que la junta administrativa, tiene por obligación atender todo

lo relacionado con el cuidado de la Institución y con el enriquecimiento de su patrimonio. La junta está nombrada de manera ad honorem. Y está compuesta por cinco miembros, los cuales están nombrados de la siguiente manera:



Además la Institución cuenta con algunas sub áreas que permiten la gestión institucional, estas sub áreas son:

- Servicios educativos

Brinda información en torno de la gesta heroica de 1856-1857, para fortalecer la conciencia histórica del costarricense. Tiene carácter permanente y se realiza mediante charlas explicativas, audiovisuales, programación de conferencias, actos cívicos, publicaciones, entre otros.

- Promoción cultural

Son acogidas, tanto las actividades programadas por el Museo, como por las surgidas de la iniciativa comunitaria. El propósito es brindar a la comunidad, de manera permanente, el más amplio servicio.

- Recuperación y Conservación del patrimonio

Brinda diagnósticos de los objetos para restaurarlos y darle mantenimiento a las obras de carácter de patrimonio.

- Editorial e investigación

Es de carácter permanente contempla la publicación de trabajos de carácter histórico, genealógico y cultural, relacionados con la Campaña Nacional de 1856-1857 y la Historia republicana de Costa Rica.

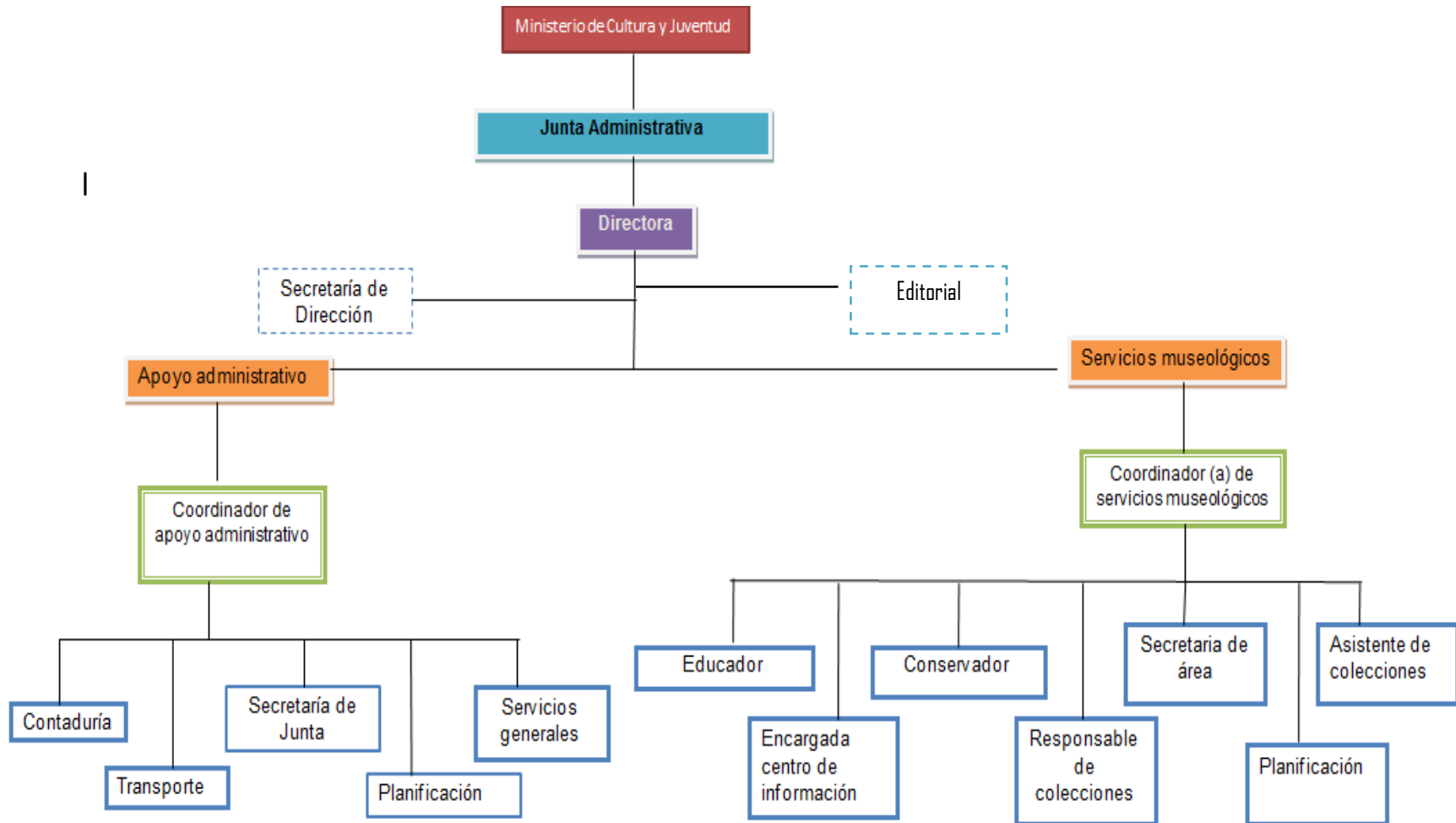
- Servicios museológicos

Se realizan inventarios de conservación y de las colecciones que tiene la Institución, a parte tiene a cargo el montaje de exposiciones y atender a los artistas. También son los encargados de mover objetos, recoger donaciones, repartir libros.

En total el personal del Museo Histórico Cultural está formado por 15 personas contratadas por el Estado. Además, cuenta con una firma consultora la cual es la que brinda los servicios de realización de actividades artísticas y montaje de exposiciones, también una empresa privada es la que brinda los servicios de limpieza y de seguridad.

El organigrama actualmente en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría puede indicarse como:

Ilustración 3 Organigrama del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría



Fuente: Elaboración propia

Entre las principales problemáticas del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría se puede identificar que la estructura organizativa ha quedado en una organización general de la Institución que se puede caracterizar por ser sumamente jerárquica y en la cual se depende de la aprobación o desaprobación de la Junta Administrativa de la Institución.

Según entrevistas realizadas al personal de la Institución, estos indican que hay un faltante de planificación y que en muchos de los casos hay un sobre cargo de funciones, ya que hay acciones que hay que realizar que son indicadas sin antelación.

Aunado a lo anterior, es que se plantea una reestructuración organizacional, en la cual se pueda contratar más personal que permita una mayor especialización del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

En los talleres se indicó que entre los nuevos puestos requeridos son:

- 1) Administrador de bienes
- 2) Asesor legal
- 3) Proveedor
- 4) Crear el área de Recursos Humanos y contratar un profesional en este tema
- 5) Archivista
- 6) Editor
- 7) Arquitecto – museógrafo
- 8) Promotor cultural
- 9) Bibliotecóloga
- 10) Restaurador profesional
- 11) Coordinador específico para el área

Además se indica la importancia de la creación del departamento de recursos humanos, ya que las funciones de este tipo son desarrolladas por

personas no especializadas en el tema (contador, administrador, secretaria) y que además tiene que velar por toda la administración general de la Institución.

También se indica la importancia de una política institucional de colecciones, la cual indique cuales son los lineamientos a seguir para la adquisición de colecciones y un estudio sobre las colecciones que se deben restaurar, además de promocionar lo que son las exposiciones temporales sin eliminar las permanentes.

Además se observa la importancia de la comunicación de las actividades que se realizan en la institución (exposiciones – actividades culturales y educativas) con el fin de que estas no choquen entre ellas.

6.4. OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE PERSONAS QUE HAN ADQUIRIDO SERVICIOS DE VISITAS GUIADAS Y ALQUILERES EN EL MUSEO HISTÓRICO CULTURA JUAN SANTAMARÍA

Los actores externos consultados fueron aquellas personas que hayan adquirido en algún momento durante los últimos años, alguno de los servicios que brinda el museo, tales como visitas guiadas, salas de exhibición, auditorio, entre otros.

Para realizar la encuesta se realizó un cuestionario que constaba de 8 preguntas, con las cuales se pretende la persona pueda realizar una valoración general del servicio brindado y que indicara propuestas de mejora para la institución.

La encuesta se realizó en una plataforma virtual denominada SurveyMonkey, para dicha encuesta respondieron 24 personas.

La forma en la que se decidió la muestra para el cuestionario que se aplicó fue que el Museo tiene una base de datos de 35 personas que han adquirido este

tipo de servicios, por lo que, se les envió vía electrónica a cada uno de las 35 personas, el cuestionario.

El perfil de estas 35 personas es:

8 Profesores

10 maestras (os)

9 artistas plásticos

5 dramaturgos

3 bailarines

Los resultados de la encuesta son:

Con respecto al servicio que demandó del Museo un 42% de las personas que respondieron la encuesta indicó que alquiler de auditorio y visita guiada, mientras que un 17% demandó el alquiler de salas, 12% demandó capacitación en la temática y un 8% demandó los servicios de exposición temporal y del centro de documentación.

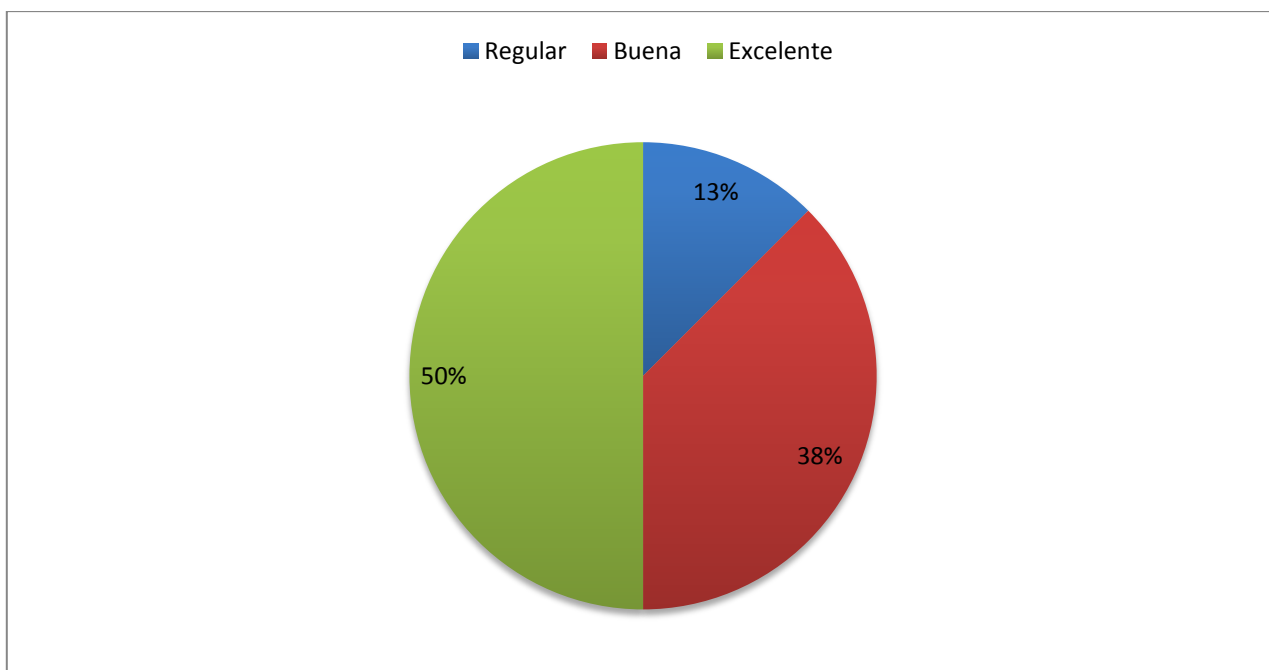
También se preguntó si habían demandado otro servicio al Museo, para los cuales un 45% respondió que sí y un 55% respondió que no. Con respecto a los otros servicios que habían sido demandados se encontraba la cafetería, servicio museológico, la biblioteca, los archivos y una exposición permanente.

De las personas que demandaron servicios de la institución un 55% de ellas habían demandado el servicio hace menos de un año.

A continuación se presenta un gráfico relacionado con la gestión que el Museo realizó con respecto a las demandas de los actores externos.

Grafico 8

Categorización de la gestión del Museo con respecto a la actividad demandada por parte de actores externos a la institución. Año 2014



Fuente: Elaboración propia

Como indica el gráfico anterior un 88% de las personas consultadas catalogan la gestión de la Institución con respecto a sus demandas como buena o excelente.

A continuación se presenta algunos de los comentarios con respecto a lo que más le gustó del servicio que le brindaron:

Ilustración 4 Comentarios de las personas encuestadas con respecto a lo que más le gustó de la institución

Espacio
17/11/2014 11:33 Vea las respuestas del encuestado

Pertinencia para la carrera, excelente visita guiada que nos facilitó la comprensión del estudio de la Campaña Nacional 1856-1857, al ejemplificarse de manera concreta y amena y veraz el proceso de dicha campaña y la relevancia que tiene la misma para todos los costarricense en la afirmación de su identidad y defensa de la soberanía nacional.
14/11/2014 9:14 Vea las respuestas del encuestado

La actitud del personal; amable y deseosa de satisfacer las necesidades del cliente.
11/11/2014 12:00 Vea las respuestas del encuestado

la puntualidad de las obras lo limpio y la amabilidades de los colaboradores del mismo
10/11/2014 23:47 Vea las respuestas del encuestado

En realidad todo estuvo bien, muy amable el personal. Los felicito
10/11/2014 18:06 Vea las respuestas del encuestado

La amabilidad
10/11/2014 10:18 Vea las respuestas del encuestado

Fuente: Encuesta realizada en SurveyMonkey.

Así se observa, que una de las mayores fortalezas que tiene la institución con respecto al servicio que brindan es su personal, porque en todas las respuestas se identificó una muy buena percepción con respecto a los empleados, además de que la gente relacionó el buen servicio brindado con la atención que recibieron cuando los atendieron en el Museo.

También, con el fin de mejorar la gestión, se consultó acerca de las observaciones o comentarios que le realizarían a la institución, para lo cual algunas de las acciones indicadas por los encuestados fueron:

- Mejor difusión
- Hacer alianza con algún parqueo
- Mejorar la logística de los servicios que se brindan
- Incluir en la visita guiada un texto en inglés

- Mayor agilidad en cuanto a la comunicación de costos de alquiler
- Mejorar la calidad de las exhibiciones temporales

6.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA INSTITUCIÓN

Tabla 5 Análisis de la situación interna y externa de la Institución

Factores internos	
• Fortalezas	• Debilidades
<p>-Infraestructura adecuada que alberga las áreas de auditorio, cafetería, oficinas, espacios para exposiciones, centro de documentación, editorial, bodega</p> <p>-Servicio de vigilancia física y con cámaras, lo que promueve una estadía segura a los visitantes.</p> <p>-Servicio de internet para los funcionarios y visitantes a las instalaciones del Museo</p> <p>-Público meta establecido que le permite al Museo proyectarse tanto en Instituciones educativas como en comunidades.</p> <p>-Personal capacitado de acuerdo al puesto que desempeña.</p> <p>-Colaboración externa que le permite al MHCJS otras alternativas que equilibren el apoyo que carece del MCJ.</p>	<p>-El recargo de funciones genera disconformidad y bloquea la comunicación interna de los funcionarios</p> <p>-Gestión del recurso no planificado (no ejecución del presupuesto)</p> <p>-Carencia de una Estrategia de comunicación-Publicidad</p> <p>-Necesidad de capacitación adicional que le permita a los funcionarios institucionalizar el cambio</p> <p>-No hay señalética / diseño de espacios</p> <p>-El logro de las metas se ha visto afectado por la falta de trabajo en equipo por parte de los funcionarios de la Institución</p> <p>-Falta de departamentos especializados (Proveeduría, Recursos Humanos).</p> <p>-Falta de compromiso, acercamiento y conocimiento de los miembros de la Junta Administrativa al quehacer institucional.</p> <p>-El Museo carece de estudios de público para identificar los públicos reales y potenciales.</p> <p>-El mantenimiento de edificio, mobiliario, equipos ha sido nulo, lo que acorta la vida</p>

	<p>útil de los mismos.</p> <p>-No hay directrices sobre procedimientos y protocolos internos que faciliten el desarrollo de estrategias.</p> <p>- El Museo no cuenta con un Plan de Emergencias, vital en la prevención de desastres de cualquier índole</p>
Factores externos	
• Oportunidades	• Amenazas
<p>-El Museo tiene oferta cultural creciente, que puede dispararse con la implementación de la Política Cultural lo que le permitirá tener una mayor cobertura nacional</p> <p>- El turismo es clave en la propagación de la temática del Museo, de manera que el visitante difunda la experiencia vivida de boca a boca.</p> <p>-Capacitaciones e integración en proyectos con otras instituciones</p> <p>-Convenios o asociaciones con instituciones o empresa privada.</p> <p>-Relaciones internacionales y nacionales (apoyos/convenios) buscan un apoyo extra para la generación de más recursos económicos y materiales con el fin de promover los servicios que el Museo brinda, además de los patrocinios.</p> <p>-Voluntariado y trabajo ad honorem (apoyo comunal en voluntariado y consejos – editorial/exhibiciones)</p>	<p>-Dependencia a otras instituciones para agilizar procesos internos y aprobación de presupuesto limitada.</p> <p>-Falta de concientización del público</p> <p>-El gobierno y el ministerio no han dado prioridad a que se asignen recursos económicos para difundir la cultura en zonas discriminadas.</p> <p>-Competencia de diversas instituciones como el Teatro Municipal, Municipalidad, Centro de la Cultura, el Estadio de Alajuela, el Mall.</p> <p>- El MCJ carece de una visión de futuro esencial para el desarrollo cultural del país. Además cuenta con un porcentaje de presupuesto igual al 1%, del cual es mínimo o nulo lo destinado para que se difunda la temática Institucional en el territorio nacional.</p>

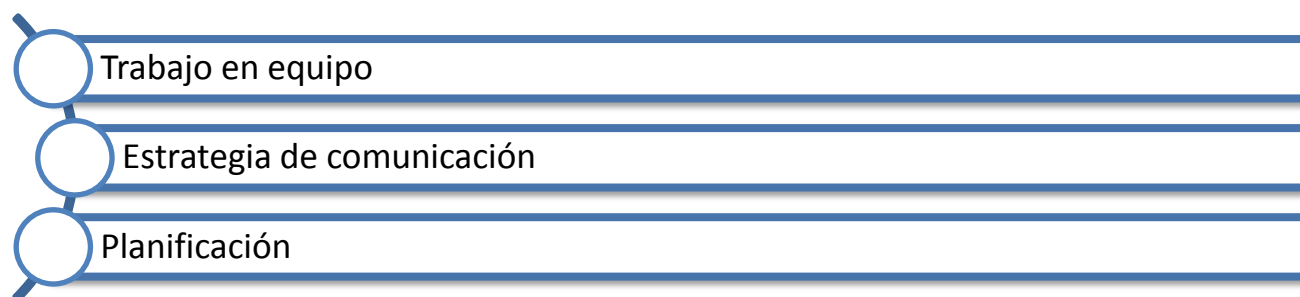
Fuente: Elaboración propia con base a talleres realizados con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Los hallazgos que permiten el análisis de la situación interna de la institución se construyeron de manera participativa por medio de un taller realizado con el personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Las problemáticas se construyeron por medio de la realización de talleres participativos con los funcionarios del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

El definir las principales problemáticas de la institución, permite conocer cuáles son los temas en los cuales la institución está teniendo más debilidad y que por lo tanto afectan la planificación y gestión de la misma.

A continuación las principales problemáticas:



Estos problemas identifican en dónde las personas de la institución están teniendo dificultad para un desenvolvimiento efectivo, pero a la vez estos grandes problemas representan oportunidades, que con su debido proceso, pueden potenciar las capacidades de los empleados y así del Museo.

6.5.1. Misión y Visión actual

A continuación se presenta la misión y visión vigente hasta el año 2014 en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Se destaca que la misión actual de la Institución es:

Ser la Institución creada para la recuperación, custodia, conservación y divulgación del patrimonio histórico de la gesta heroica de 1856-

1857 para mantenerla vigente en la memoria colectiva de los costarricenses, por medio de diversas manifestaciones culturales y a la vez promover el desarrollo cultural alajuelense con fines educativos y de deleite.

Y la visión actual es:

Ser una Institución posicionada a nivel nacional, que impulsa, sensibiliza y fortalece la identidad histórica del costarricense respecto a la Campaña Nacional y del Alajuelense en relación con su patrimonio cultural

De acuerdo con los talleres desarrollados con los funcionarios del Museo, se indicó que la misión y visión que actualmente tiene la Institución no refleja el alcance que logra la cultura y específicamente los museos de nacionales de historia, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Además la misión y la visión no denotan la función fundamental de la Institución de ser un promotor del rescate de la identidad nacional y la conciencia colectiva sobre la Campaña Nacional. Además que no toma en cuenta parte fundamental de la nueva museología, que es la promoción y el acercar el Museo a la gente.

También es importante mencionar, que los funcionarios plantean este marco filosófico actual, no representa la importancia de la investigación que se puede gestionar desde la Institución, al ser la temática en la que se centra el Museo un pilar fundamental en la historia nacional. Otro aspecto que demuestra la debilidad de la actual misión y visión de la Institución, es que no lo posicionan como único a nivel nacional e internacional.

Con los que respecta a los valores Institucionales, el Museo no cuenta con unos definidos.

CAPÍTULO VII

PLAN ESTRATÉGICO DEL MUSEO HISTÓRICO CULTURAL JUAN SANTAMARÍA 2015-2020

7.1. INTRODUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con la finalidad de renovar las acciones institucionales, es que se emprende un proceso de Planificación Estratégico en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Este proceso de renovación permite el establecer lineamientos, objetivos y metas por cumplir en un período de cinco años, que comprende los años 2015 hasta el 2020. Los aspectos aquí desarrollados tienen un ligamen directo con lo que indica el Ministerio de Cultura sobre los lineamientos a seguir por las instituciones desconcentradas de dicha institución.

El proceso metodológico que se utilizó para la elaboración del Plan Estratégico fue altamente participativo, donde se tomó en cuenta a todas las trabajadoras de la institución. Este plan se crea gracias a los aportes de cada uno de los trabajadores del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, que fielmente participaron en las sesiones de trabajo que se facilitaron en la Institución.

El Plan Estratégico de la institución es una manera de construcción y deconstrucción de la razón de ser de la institución y su visión para el futuro, por lo que este plan se convierte en una redefinición de alternativas de crecimiento para el Museo y en general para la promoción de la historia y la cultura a nivel nacional.

Este plan es una muestra del desarrollo de capacidades de trabajo en equipo en la institución, pero más allá de su formulación, permitirá en la puesta en marcha la articulación de los empleados de la institución hacia propósitos múltiples, en los cuales unirán esfuerzos y realizarán usos eficientes de recursos con el fin de apoyar en el desarrollo del Museo, que al fin y al cabo es el desarrollo de todos los trabajadores de la Institución.

Para la elaboración de dicho documento se ha realizado un análisis profundo de la realidad del museo como de su entorno, con el fin de identificar factores que influyen sobre su situación actual y saber las condiciones que

potencializan la Institución con un manejo más eficaz y eficiente del presupuesto institucional y con una exposición positiva a nivel nacional de la institución.

Es importante tomar en cuenta que la propuesta de planificación que se desarrolla es flexible y que deberá responder su desarrollo a las transformaciones del contexto, por lo que al igual que la realidad es cambiante, pero permite tener claridad y seguridad en cuanto las acciones a realizar para responder a los cambios de manera oportuna y sin tener resultados negativos para la institución.

7.2. MARCO FILOSÓFICO DEL MUSEO HISTÓRICO CULTURAL JUAN SANTAMARÍA

El marco filosófico institucional es aquel que guíara la gestión institucional, por lo tanto es la descripción de la razón de ser de la Institución y del futuro deseado del museo, respondiendo a ¿cómo quiere ser reconocida la institución? Y ¿cuáles son los valores que fundamentarán el accionar del museo?

Se debe indicar que el marco filosófico para el año 2015 – 2020 del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, fue desarrollado de manera participativa por medio de talleres, con todos los funcionarios de la institución. La idea es que realmente la misión, visión y valores, fueran una construcción colectiva, de la cual todos los funcionarios se apropiaran y unieran esfuerzos para el desarrollo del proceso de planificación estratégica que se comienza a desarrollar en la Institución.

7.2.1. MISIÓN

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría es la institución nacional encargada de adquirir, custodiar, conservar, investigar y difundir el patrimonio histórico cultural, relacionado con la Campaña Nacional (1856 -1857) y la provincia de Alajuela.

7.2.2. VISIÓN

Ser el Museo Nacional de Historia de Costa Rica del período comprendido entre 1821 – 1948, cuyo eje central es la Campaña Nacional; caracterizado por la excelencia, calidad y accesibilidad de los servicios, además de ser reconocido nacional e internacionalmente.

7.2.3. VALORES DE LA INSTITUCIÓN

Los valores son los que regulan los principios y creencias que regulan la gestión de la organización. Estos deben de ser los que inspiren y regulen la vida de la institución.

Estos valores se construyeron de manera participativa con los miembros de la organización y representan no solo los valores de la institución sino también los que caracteriza a su recurso humano.

Ilustración 5 Valores de la Institución

Cooperación	<ul style="list-style-type: none">•Procuramos el trabajo en común hacia un objetivo compartido, sumando esfuerzos entre los integrantes de la institución.
Honestidad	<ul style="list-style-type: none">•Actuamos con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad entre lo que se piensa, expresa y se hace.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none">•Orientados hacia la calidad y la mejora continua del servicio de la institución de manera eficiente y eficaz.
Lealtad	<ul style="list-style-type: none">•Comprometidos con la fidelidad y el agradecimiento con el público y con los compañeros de la institución.
Cortesía	<ul style="list-style-type: none">•Asumimos tratar de buena manera, de forma educada y con respeto a los compañeros y al público en general que visita la institución
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none">•Somos capaces de trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda, trabajando por nuestras metas, además de procurar el bien común.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">•Creemos en las metas y valores de la institución, teniendo voluntad para ejercer el esfuerzo que se requiera para lograr llegar al objetivo común.

Fuente: Elaboración propia con base a los talleres desarrollados con el personal de la institución

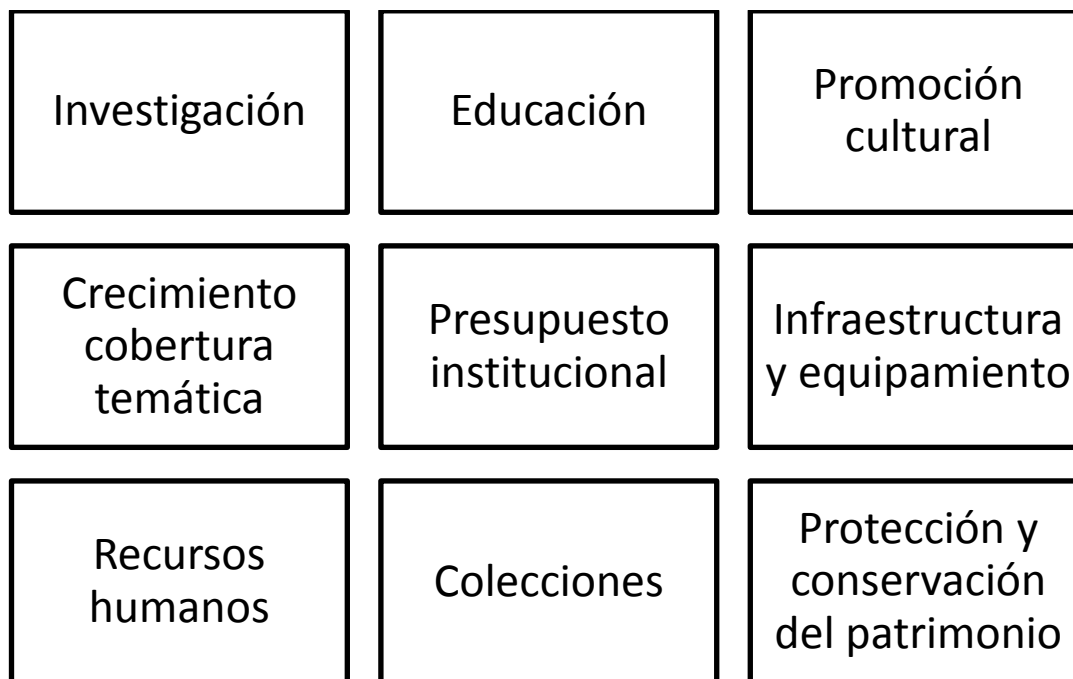
7.3. EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son líneas básicas en las cuales el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría se va a basar para generar el desarrollo que desea.

Los ejes estratégicos fueron construidos y aprobados en los talleres con funcionarios de la Institución en noviembre del año 2014.

A continuación presentan los ejes estratégicos aprobados en las sesiones:

Ilustración 6 Ejes estratégicos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría



Fuente: Elaboración propia con base a los talleres desarrollados con el personal de la institución

Estos ejes hacen referencia a las grandes áreas en las cuales se debe desarrollar el plan estratégico y en las cuales deben desglosarse los objetivos estratégicos.

Los ejes estratégicos se definieron de acuerdo a las áreas macro con las que cuenta la institución, definidas por el quehacer de la institución que se indica en su ley de creación y valorado en los talleres. De acuerdo con lo indicado en la normativa y de acuerdo a un análisis que realizó el personal sobre las labores que desarrolla la institución, fue que se indicaron estos ejes estratégicos.

7.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con respecto a los objetivos estratégicos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría debe indicarse que éstos serán las orientaciones que guían el logro de la misión de la Institución.

La determinación de los objetivos estratégicos de la Institución partió del análisis de los problemas identificados en la institución por sus funcionarios. A partir de estos se realizan tres talleres para la construcción con funcionarios de objetivos y su respectivo plan de desarrollo estratégico.

7.4.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría mediante estrategias orientadas a lograr la excelencia organizacional.

7.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Convertir al Museo en un órgano que promueve, facilita y crea investigaciones históricas mediante la consolidación de un acervo documental e histórico, con énfasis en la Campaña Nacional 1856-1857, en relación con los países que estuvieron involucrados
2. Impulsar procesos educativos, inclusivos y accesibles con proyección nacional para difundir la historia costarricense con énfasis en la Campaña Nacional 1856-1857 tomando en cuenta a todos los actores involucrados
3. Consolidar una oferta cultural diversa y accesible para el disfrute y el encuentro de diversos sectores

4. Ampliar la temática del MHCJS, con el fin de abarcar la historia de C.R. de 1821-1948 cuyo eje central sea la Campaña Nacional (1856-1857)

5. Ejecutar de manera eficiente el recurso presupuestario asignado anualmente, mediante estrategias de planificación e implementar actividades que permitan la generación de ingresos a la Institución.

6. Adquirir un espacio físico apto para las funciones administrativas y museográficas con el propósito de aprovechar los espacios del actual edificio y mejorar el servicio a las y los usuarios del Museo.

7. Establecer una estructura organizacional apropiada que le permita al Museo la gestión del recurso humano y facilite el cumplimiento de los objetivos de la Institución

8. Consolidar procesos para la adquisición y organización de piezas histórico – patrimoniales y contemporáneas, con el fin de enriquecer las colecciones de la Institución

9. Consolidar procesos de conservación y restauración para proteger adecuadamente el patrimonio que salvaguarda el Museo

10. Impulsar exhibiciones de diversa índole en beneficio de los públicos asistentes a la institución y las comunidades.

7.5. ACCIONES ESTRATÉGICAS SEGÚN EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El presente plan estratégico está desarrollado por nueve ejes estratégicos, con sus respectivos objetivos, acciones estratégicas, indicadores, metas y responsables. Tal y como se muestra en la Matriz de Programación Estratégica en los anexos del presente documento.

A continuación lo que se expone es una síntesis del contenido de dichos ejes, así como el respectivo desarrollo de los objetivos y sus acciones, todos estos contruidos con los funcionarios de la Institución.

Tabla 6 Eje estratégico de Investigación

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
1. Convertir al Museo en un órgano que promueve, facilita y crea investigaciones históricas mediante la consolidación de un acervo documental e histórico, con énfasis en la Campaña Nacional (1856-1857) en	1.1. Fomento de investigaciones históricas de interés para la institución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un protocolo para el proceso de contratación, elaboración y entrega de resultados de investigación ▪ Establecer un presupuesto para la contratación del especialista en historia, edición, publicación y distribución ▪ Establecer líneas de investigación ▪ Mantener actualizada página web para dar a conocer las líneas de investigación históricas del

relación con los actores que estuvieron involucrados		<p>Museo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un protocolo de prensa con el fin de dar a conocer las líneas de investigación históricas del Museo
--	--	---

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 7 Eje estratégico de Educación

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
1. Impulsar procesos educativos, inclusivos y accesibles con proyección nacional, para difundir la historia costarricense con énfasis en la Campaña Nacional 1856 – 1857 tomando en cuenta todos los actores involucrados	1.1. Afirmar vínculos con diferentes instituciones públicas y privadas, con el fin de atraer mayores públicos y promocionar las conmemoraciones de distintas fechas históricas de interés nacional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas ○ Creación de convenios con diferentes instituciones públicas y privadas ○ Establecer fechas prioritarias de celebración ○ Realización de comunicados de prensa sobre las actividades a realizarse

	<p>1.2. Promover actividades con educadores de distintas regiones del país, con el propósito de difundir el conocimiento de la historia nacional</p>	<p>2.3.1 Establecer regiones prioritarias de actividades junto con el MEP</p> <p>2.3.2 Elaboración de un plan de acción específico para el área</p> <p>2.3.3 Realización de una guía didáctica de la Ruta de los Héroes</p>
	<p>1.3. Consolidar la realización de actividades académicas que involucren a la comunidad científica nacional, universidad y público interesado</p>	<p>1.3.1. Realizar alianzas con actores estratégicos a nivel académico</p> <p>1.3.2. Hacer un plan anual de actividades académicas en el Museo</p> <p>1.3.3. Poner a disposición los espacios del museo para las instituciones educativas</p> <p>1.3.4. Promocionar el uso de espacios del Museo en las instituciones académicas</p>
	<p>1.4. Promover actividades interactivas fuera del museo que convoque a personas provenientes del todo el país</p>	<p>1.2.1. Creación y gestión de una contratación externa para la producción de obras del género teatral</p>

		<p>con proyección comunal</p> <p>1.2.2. Definir las temáticas anuales y las acciones</p> <p>1.2.3. Establecer las regiones y espacios donde se realizarán las actividades</p> <p>1.2.4. Creación de alianzas estratégicas con centros educativos y organizaciones comunales</p> <p>1.2.5. Generar actividades relacionadas con el cuidado de los hitos y el incentivo a la lectura</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 8 Eje estratégico de Promoción Cultural

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
1. Consolidar una	a. Establecimiento de un programa anual de	i. Realizar vínculos con artistas de distintas regiones

<p>oferta cultural diversa y accesible para el disfrute y el encuentro de diversos sectores</p>	<p>promoción cultural con actividades diversas</p>	<p>del país para ampliar la oferta cultural del museo</p> <ul style="list-style-type: none"> ii. Establecer criterios de selección para los espectáculos que se ofrecen iii. Creación de un programa anual de promoción cultural
	<p>b. Fortalecimiento de las relaciones públicas con los diferentes medios de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Realizar comunicados de prensa
	<p>c. Incorporación de accesibilidad e inclusividad permanente en el programa de promoción cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Readecuación de los espacios dispuestos para la promoción cultural de acuerdo a lo indicado en la ley 7600 ii. Creación de espectáculos inclusivos para población con diferentes capacidades y público en general

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 9 Eje estratégico de Crecimiento cobertura temática

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
<p>1. Ampliar temática del MHCJS, con el fin de abarcar la historia de Costa Rica de</p>	<p>a. Elaboración de un proyecto de ampliación de la temática del Museo</p>	<p>i. Gestionar ante la Junta la modificación de la Ley de 1974 y sus diferentes variaciones</p> <p>ii. Realizar alianzas estratégicas en la Asamblea Legislativa para gestionar la modificación de la Ley de 1974 y sus diferentes variaciones</p>
<p>1821 – 1948, cuyo eje central sea la Campaña</p>	<p>b. Ampliación del espacio físico y la readecuación de los existentes para aumentar las colecciones</p>	<p>i. Realizar un estudio de readecuación del espacio físico de la institución</p> <p>ii. Gestionar la ampliación y readecuación de</p>

Nacional (1856 – 1857)		los espacios de exposición permanente ante el Ministerio de Cultura y entidades correspondientes
	c. Reelaboración de un guion museológico	<ul style="list-style-type: none"> i. Crear comisión encargada de la reelaboración del guion museológico y museográfico ii. Crear un nuevo guion museológico y museográfico

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 10 Eje estratégico de Presupuesto Institucional

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
➤ Ejecutar de manera eficiente el recurso presupuestario asignado anualmente, mediante estrategias de planificación e implementar	○ Conformar una comisión que formule los presupuestos y le dé seguimiento a la ejecución de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designación de la Comisión del Presupuesto ▪ Formulación presupuestaria de acuerdo al plan estratégico del Museo.

<p>actividades que permitan la generación de ingresos a la Institución.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto mensualmente y a través de las ejecuciones presupuestarias trimestrales por parte de la comisión de presupuesto
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de convenios con instituciones públicas y privadas para desarrollar proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer proyectos que puedan generar ingresos a partir de convenios y patrocinios
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestionar puntos de venta de libros a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con los puntos de venta comerciales, ferias del libro y visitas a instituciones para la venta de libros.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar un programa de publicidad para los diferentes productos y servicios que ofrece el Museo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una propuesta de mercadeo para la institución ▪ Ejecución del programa de publicidad

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 11 Eje estratégico de Infraestructura y Equipamiento

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
<p>✓ Adquirir un nuevo espacio físico con las características óptimas para albergar adecuadamente las áreas administrativas y museográficas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conformar una comisión que determine los requerimientos de espacios y establezca las diferentes alternativas para el crecimiento del espacio físico del Museo y supervise el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación de la comisión para desarrollar el proyecto de adquisición del espacio.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestionar el proyecto ante las entidades respectivas, con el fin de contar con la aprobación y el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar estudios previos de factibilidad ▪ Presentación del Proyecto a la Junta Directiva y MCJ (Jerarquías) ▪ Solicitar los permisos y presupuestos a las entidades correspondientes
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar el proyecto como tal según las fases planificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra del terreno ▪ Construcción del edificio ▪ Compra de

		equipamiento ■ Traslado de Patrimonio y oficinas
--	--	---

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 12 Eje estratégico de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
Establecer una estructura organizacional apropiada que le permita al Museo la gestión del recurso humano y facilite el cumplimiento de los objetivos de la Institución	a. Realización de un estudio de puestos de la Institución	i. Analizar la propuesta de estudio de puestos con SEPLA para realizar los ajustes necesarios.
	b. Gestión para la aprobación de la estructura organizacional por los entes respectivos	i. Presentación de solicitud de estructura organizacional a SEPLA, MIDEPLAN y RH.
	c. Realización de gestiones para la adquisición de recurso humano y recalificación de plazas	i. Solicitar la reasignación de puestos ii. Solicitud de plazas a Servicio Civil.

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 13 Eje estratégico de Colecciones

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
<p>I. Consolidar procesos para la adquisición y organización de piezas histórico – patrimoniales y contemporáneas, con el fin de enriquecer las colecciones de la Institución</p>	<p>a. Culminar con los procesos de actualización y ordenamiento de las colecciones existentes</p>	<p>i. Establecer tiempos específicos para la actualización y ordenamiento de las colecciones</p> <p>ii. Realizar la actualización y ordenamiento de las colecciones</p>
	<p>b. Actualizar el manual de colecciones</p>	<p>i. Actualizar el manual existente de colecciones</p> <p>ii. Divulgar entre los responsables el manual de colecciones</p>
	<p>c. Definir políticas claras para la adquisición de objetos: compra, donación y decomisos</p>	<p>i. Crear una comisión para realizar la política de colecciones</p> <p>ii. Establecer una política de colecciones</p> <p>iii. Aprobar la política de colecciones</p>
	<p>d. Ampliar presupuestos para adquirir colecciones y</p>	<p>i. Realizar una investigación de eventuales dueños de colecciones</p>

	habilitar nuevos acopios	<ul style="list-style-type: none"> ii. Elaborar anualmente un presupuesto acorde con los resultados de las investigaciones iii. Realizar un análisis de espacios físicos de la Institución v. Reordenar los espacios existentes en el museo
--	--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Tabla 14 Eje estratégico de Protección y Conservación del Patrimonio

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Estrategias
❖ Consolidar procesos de conservación y restauración para proteger adecuadamente el patrimonio que salvaguarda el Museo	○ Consolidar procesos de conservación y restauración para proteger adecuadamente el patrimonio que salvaguarda el Museo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar la contratación de un profesional en conservación y restauración ▪ Habilitar un espacio amplio para el taller con sus respectivas áreas de intervención ▪ Elaboración de diagnóstico de las colecciones del museo ▪ Conseguir equipo y

		<p>materiales especializados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las temáticas de restauración ▪ Establecer vínculos con organismos internacionales para donaciones y capacitaciones
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecimiento de políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio que salvaguarda el Museo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redactar manuales y un reglamento para la conservación del patrimonio histórico arquitectónico y los activos del museo ▪ Ejecutar tales reglamentos y manuales dotándolos de vigencia y seguimiento ▪ Establecer normativas de conservación del espacio físico y elementos museográficos para exhibición y acopios ▪ Dar de baja a materiales deteriorados y en

		desuso del Museo
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ampliación de presupuesto para la conservación y restauración del patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con base en los resultados del diagnóstico, elaborar un presupuesto ▪ Gestionar el presupuesto

Fuente: Elaboración propia según datos recogidos en talleres con personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

7.6. PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan de acción encargado a identificar los recursos financieros que se requieren para lograr las actividades propuestas, como así tener en cuenta cuánto es el recurso financiero que debe de ingresar en la institución para poder llevar a cabo el Plan Estratégico. Este debe de realizarse de acuerdo a los gastos generados por cada actividad planteada.

El presupuesto debe de ser elaborado de manera participativa con todos los niveles institucionales. Además el presupuesto permite tener un control de la gestión institucional, tanto de los ingresos como de los egresos que genera y en qué los está utilizando.

Se debe de tomar en cuenta que el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría ha tenido un promedio de presupuesto en el último quinquenio por año de ₡ 529 272 450 tomando en cuenta lo dado por el Ministerio de Cultura y el presupuesto extraordinario de la Institución.

Pero es importante tomar en cuenta que la Institución no ejecuta, aproximadamente de manera anual, entre 100 millones de colones y 200 millones de colones.

Por tanto, para la ejecución del Plan estratégico se recomienda una planificación presupuestaria que ejecute la totalidad de los montos asignados por el Ministerio de Cultura y por el presupuesto extraordinario de la Institución.

Además, se recomienda un crecimiento del 90% del promedio anual del quinquenio, lo que conlleva a que la institución tenga un presupuesto de aproximadamente ₡ 100 000 000 (mil millones de colones) para la finalización del plan estratégico, lo que le permitiría cumplir con todos los objetivos estratégicos, tomando en cuenta que se plantea una inversión importante en construcción de infraestructura.

Este crecimiento del 90% del promedio anual, se realizaría si al Ministerio de Cultura se le asigna más del 1% del presupuesto nacional, pero además si el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría tiene niveles de ejecución positivos que permitan que el Ministerio de Cultura les pueda girar más dinero para su gestión.

Es importante que la Institución de acuerdo con el Plan Estratégico elaborado, realice un Plan Presupuestario por 6 años y otro anual, con el fin de concretar y detallar más aún el presupuesto institucional.

Para elaborar el Plan Presupuestario debe de tomarse en cuenta la importancia de la desagregación de acciones y de los aportes que realiza cada uno de los participantes del proceso, por lo que se recomienda realizar sesiones de trabajo entre las áreas, con el fin de establecer los planes presupuestarios.

7.7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Con respecto a las alianzas estratégicas para la ejecución del Plan Estratégico Institucional, estas se realizan para permitir una mayor ejecución del plan, ya que en la mayoría de los casos, la institución tiene alianzas con instituciones que tienen gran capacidad de toma de decisiones en cuanto a la gestión del Museo.

Es importante indicar que la mayoría de estas alianzas no tienen acuerdos legalmente constituidos, pero que se han llevado a cabo por años y por requerimientos estatales.

Entre estas alianzas estratégicas de la Institución están:

Ilustración 7 Diagrama de alianzas estratégicas de la institución



Fuente: Elaboración propia

Para lograr la ejecución en un 100% del plan estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, es fundamental las alianzas con las instituciones antes citadas, ya que algunas tienen control sobre la gestión de la Institución (tales como el Ministerio de Planificación, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Cultura) y otras instituciones son fundamentales para la ejecución de objetivos estratégicos planteados en este documento.

7.8. DIVULGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Dirección del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría será la encargada de dar a conocer los resultados del Plan Estratégico Institucional.

La divulgación se realizará a las diferentes instancias que tienen injerencia en la gestión institucional, además de que es importante que se haga público por

medio de publicaciones en las páginas oficiales del Museo y del Ministerio de Cultura.

Las instancias institucionales en las que se divulgará son:

Ilustración 8 Instancias de divulgación del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

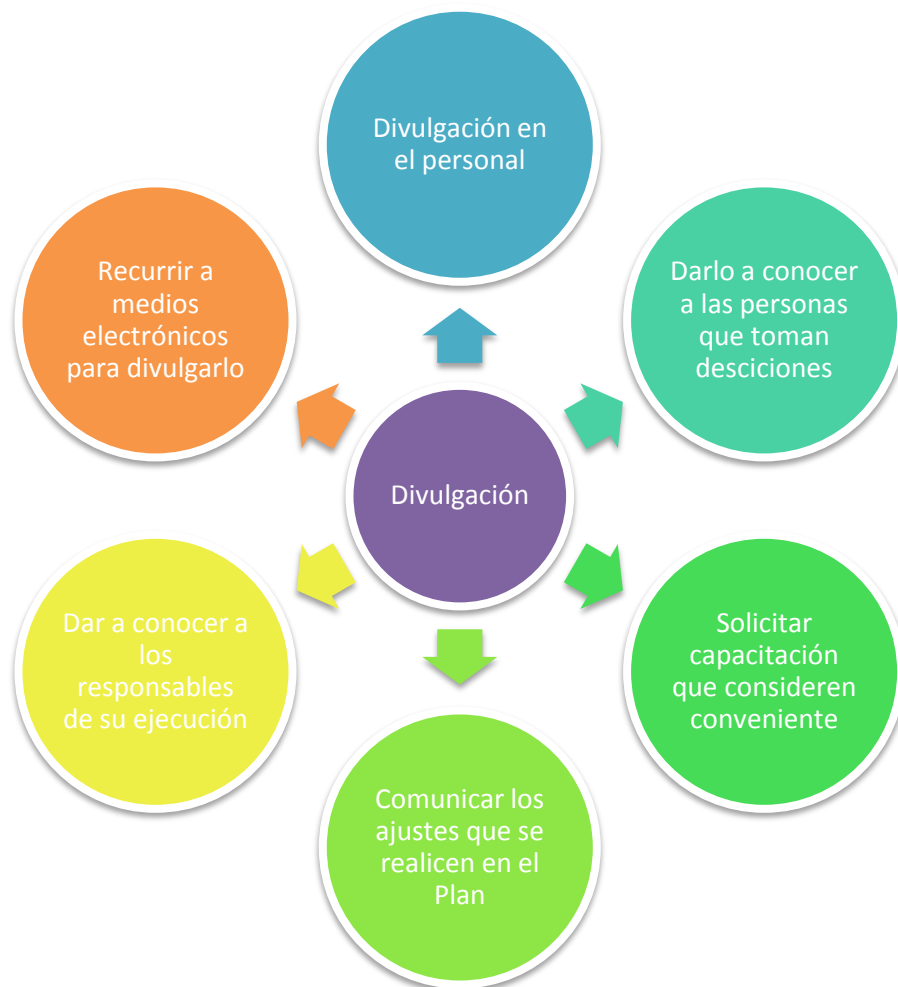


Fuente: Elaboración propia

Es importante tomar en cuenta que para una óptima ejecución del Plan Estratégico la comunicación del plan es lo más importante, ya que es lo que permite que la gente conozca que existe y que de esta manera logren apoyar el proceso desarrollado por la institución.

Existen algunos aspectos importantes a tomar en cuenta en tanto la divulgación, los cuales son:

Ilustración 9 Diagrama de divulgación del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de divulgación del plan estratégico será por medios electrónicos y por exposiciones a los responsables de su ejecución.

El plan se expondrá a la Junta Administrativa, funcionarios y encargados de la Secretaría de Planificación del Ministerio de Cultura

Los medios electrónicos que se utilizarán para la divulgación del plan son la página web de la institución, correo electrónico y las redes sociales.

7.9. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Todo plan que se realice debe de tener un seguimiento durante los años en que se vaya a ejecutar, con el fin de ir evaluando los logros o desafíos que se vayan presentando.

Para realizar el monitoreo y la evaluación se siguen las pautas indicadas en la Matriz de Programación Estratégica, ubicada en los anexos de este documento.

De acuerdo a estos indicadores y metas planteadas se propone que a nivel de cada encargado de área se realicen reuniones mensuales para la planificación operativa y el seguimiento a las acciones que se realizan para cumplir los objetivos del plan estratégico.

Con respecto a la Dirección de la institución se propone dar un seguimiento igual mensual para la parte operativa y anual para el seguimiento de la estrategia.

El seguimiento anual de la estrategia lo que permite es evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados, por lo que es importante que este se informe en su totalidad a todas las personas que se encuentren ligadas a la gestión institucional.

Es importante indicar que la Dirección del Museo puede adaptar otras medidas que considere benefician la gestión de la institución, pero se recomienda siempre la participación de todos los empleados, para tener un mejor conocimiento de la realidad que tienen en el Museo.

A continuación se presenta el marco para evaluar el Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría:

Tabla 15 Marco de Evaluación del Plan estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría Años 2015 - 2020

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
Convertir al Museo en un órgano que promueve, facilita y crea investigaciones históricas mediante la consolidación de un acervo documental e histórico, con énfasis en la Campaña Nacional 1856-1857, en relación con los países que estuvieron involucrados	Contar con 6 investigaciones elaboradas	Número de investigaciones	Seis documentos con investigaciones realizadas	Encargado de educación Dirección Encargado de museología
Impulsar procesos educativos, inclusivos y accesibles con proyección nacional para difundir la historia costarricense con énfasis en la Campaña Nacional	10 acuerdos con instituciones públicas y privadas consolidados 30 actividades con educadores 19 actividades	Número de acuerdos institucionales firmados Número de actividades con educadores Número de actividades	Un informe de los acuerdos realizados Registro fotográfico de las actividades con educadores	Encargado de educación Dirección Encargado de museología

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
1856-1857 tomando en cuenta a todos los actores involucrados	académicas realizadas 84 actividades realizadas fuera del Museo	académicas Número de actividades realizadas fuera del Museo	Listas de asistencia de actividades con educadores Un informe de las actividades realizadas con educadores Registro fotográfico de las actividades realizadas fuera del Museo Un informe de las actividades realizadas fuera del Museo	
Consolidar una oferta cultural diversa y accesible para el disfrute y el	4 programas anuales realizados y consolidados 10 alianzas con	Número de programas anuales	Un Informe de cantidad de programas realizados	Encargado de educación Promotor cultural

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
encuentro de diversos sectores	diversos medios de comunicación 3 actualizaciones de la página web 5 actividades inclusivas realizadas 10 espacios acondicionados según la ley 7600 6 patrocinadores atraídos	Número de alianzas con medios de prensa y actualizaciones en medios electrónicos Número de actividades inclusivas Número de espacios Número de patrocinadores	Un informe de las alianzas con medios de prensa y actualizaciones en medios electrónicos Un informe de las actividades inclusivas realizadas Registro fotográfico de actividades inclusivas realizadas Un informe de los espacios acondicionados según la ley 7600 Informe de número de patrocinador	externo Secretaria de dirección Secretaria de servicios museológicos

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
			es	
Ampliar la temática del MHCJS, con el fin de abarcar la historia de C.R. de 1821-1948 cuyo eje central sea la Campaña Nacional (1856-1857)	<p>100% del proyecto de ampliación de temática aprobado</p> <p>Un estudio de ampliación realizado y aprobado</p> <p>100% de ampliación y la readecuación realizada</p> <p>Siete guiones museológico y museográfico realizados</p> <p>Siete exhibiciones permanentes realizadas</p>	<p>Porcentaje de avance de realización del proyecto de ampliación temática</p> <p>Número de espacios físicos ampliados y readecuados</p> <p>Número de guiones realizados</p> <p>Número de exhibiciones</p>	Un informe de la ampliación de la temática	<p>Junta Administrativa</p> <p>Encargado de educación</p> <p>Dirección</p> <p>Encargado de museología</p>

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
Ejecutar de manera eficiente el recurso presupuestario asignado anualmente, mediante estrategias de planificación e implementar actividades que permitan la generación de ingresos a la Institución	<p>12 Convenios y patrocinios que generen ingresos a la Institución</p> <p>Funcionamiento de los espacios en concesión</p> <p>Reglamento/Canon de uso de espacio aprobado</p> <p>Seis nuevos puntos de venta</p> <p>Ejecución eficiente y eficaz de la propuesta de mercadeo</p>	<p>Cantidad de proyectos que generen ingresos</p> <p>Cantidad de concesiones realizadas</p> <p>Porcentaje de Aprobación del Reglamento/Canon de uso de espacio</p> <p>Cantidad de nuevos puntos de venta</p> <p>Porcentaje de aprobación del documento de propuesta de mercadeo</p>	<p>Un informe de sobre nuevos proyectos de generación de ingresos y concesiones realizadas</p> <p>Reglamento / Canon de uso de espacio</p> <p>Informe sobre nuevos puntos de venta</p> <p>Informe de propuesta de mercadeo</p>	<p>Junta administrativa</p> <p>Dirección</p> <p>Encargado área administrativa</p>
Adquirir un espacio físico apto para las funciones administrativas y museográficas con el propósito de aprovechar los espacios del actual edificio y mejorar el servicio a las y	<p>Comisión para el Proyecto conformada</p> <p>Aprobación del proyecto</p> <p>Edificio construido y equipado</p>	<p>Porcentaje de aprobación de la Comisión por parte de Junta administrativa</p> <p>Cantidad de documentos</p> <p>Porcentaje de aprobación del documento de Proyecto</p>	<p>Informe de la aprobación de la comisión</p> <p>Informe de documentos sobre permisos solicitados y aprobados</p> <p>Informe de avance del</p>	<p>Junta Administrativa y Dirección General</p>

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
los usuarios del Museo.			proyecto	
Establecer una estructura organizacional apropiada que le permita al Museo la gestión del recurso humano y facilite el cumplimiento de los objetivos de la Institución	Documento aprobado de estudio de puestos y estructura organizacional Aprobación de la estructura organizacional Aprobación de recalificación y adquisición de nuevas plazas	Documento de Estudio de puestos y estructura organizacional Documento de solicitud de aprobación de la estructura organizacional Cantidad de plazas solicitadas y recalificadas	Informe sobre cambio de estructura organizacional	Junta Administrativa Dirección General Encargado de área administrativa
Consolidar procesos para la adquisición y organización de piezas histórico – patrimoniales y contemporáneas, con el fin de enriquecer las colecciones de la Institución	100% completado el proceso de actualización y ordenamiento de las colecciones Un manual de colecciones corregido y actualizado Una política de colecciones	Número de manuales actualizados Número de políticas de adquisición de colecciones Cantidad de ampliación del presupuesto Número de acopios	Informe sobre proceso de actualización y ordenamiento Manual de colecciones actualizado Informe sobre presupuesto para	Encargado de área museológica Asistente del área museológica Encargado de restauración

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
	<p>aprobada</p> <p>Ampliar el presupuesto en un 30%</p> <p>Habilitar 3 espacios para acopios</p>		<p>colecciones y espacios de acopios</p>	
<p>Consolidar procesos de conservación y restauración para proteger adecuadamente el patrimonio que salvaguarda el Museo</p>	<p>Un taller de restauración constituido</p> <p>Elaboración de 5 políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio</p> <p>Ampliación del más del 50% del presupuesto para proyectos de conservación y restauración patrimonial</p> <p>10 proyectos de conservación y restauración del patrimonio realizados</p>	<p>Número de talleres de conservación y restauración</p> <p>Número de políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio</p> <p>Cantidad de ampliación del presupuesto</p> <p>Número de proyectos de restauración y conservación del patrimonio</p>	<p>Informe sobre la constitución del taller de restauración</p> <p>Un documento de políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio</p> <p>Informe de proyectos de restauración y conservación del patrimonio</p>	<p>Dirección</p> <p>Encargado de área museológica</p> <p>Asistente del área museológica</p> <p>Encargado de restauración</p>

Objetivos específicos	Meta	Indicadores	Productos	Responsables de seguimiento
Impulsar exhibiciones de diversa índole en beneficio de los públicos asistentes a la institución y las comunidades	24 exposiciones realizadas	Número de exposiciones	Informe de exhibiciones y protocolos de exhibición	Encargado de área museológica
	18 informes del estado de los espacios de exhibiciones	Porcentaje de mantenimiento dado a los espacios	Registro fotográfico de exhibiciones	
	Dos exhibiciones de alto nivel realizadas	Número de exhibiciones de alto nivel	Registro de firmas de asistentes a exhibiciones	
	12 exhibiciones itinerantes	Número de exhibiciones itinerantes		
	Un protocolo de divulgación realizado	Número de protocolos de divulgación		

Fuente: Elaboración propia con base a Matriz de Programación Estratégica

Es importante como medios de verificación la entrega de los productos indicados en el cuadro anterior, pero además se estimula a la Institución a la realización de seguimientos cuantitativos para identificar los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados al final del Plan Estratégico

Ilustración 10

Fórmulas para medir niveles de eficacia y eficiencia

Indicador de Efectividad.- Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Efectividad} = (\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada}) * 100$$

Indicador de Eficacia.- Establece la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo realmente real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo programado})}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real})} * 100$$

La eficacia, además puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planteado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$\text{Indicador de efectividad} * \text{Tiempo planteado} / \text{Tiempo real}$$

Indicador de Eficiencia.- Entendido como relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de recursos disponibles, alcanzando los logros esperados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{(\text{Meta lograda})(\text{Tiempo planteado})(\text{Gasto programado})}{(\text{Meta programada})(\text{Tiempo real})(\text{Gasto utilizado})} * 100$$

Fuente: Dirección de Planeamiento. 2009. Universidad de Cotopaxi. Ecuador.
Tomado vía web de <http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACION%20PEDI.pdf>

7.10. RECOMENDACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Durante este capítulo se ha venido presentando la estrategia elaborada por parte de los funcionarios y las facilitadoras del proceso, para implementar un plan estratégica que permite el desarrollo del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Es importante indicar que lo aquí expuesto es la estrategia que pretende potenciar las capacidades que tiene la Institución, con el fin de posicionarlo como único a nivel nacional, no solo por su temática sino también por su sistema de organización y planificación.

Es importante que el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría haya querido involucrarse en un proceso de desarrollo estratégico, tomando en cuenta que solamente hay dos Instituciones desconcentradas del Ministerio de Cultura que tienen planes estratégicos y aún el Ministerio de Cultura todavía está en proceso de construcción del suyo.

Ante esta iniciativa del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría es que se visualiza la importancia que hay de desarrollar procesos de planificación estratégica, ya que es la que permite orientar a la Institución en los procesos de gestión que llevará, identificando lo que se quiere lograr, el qué hacer para lograrlo y qué recursos son necesarios para poder realizarlo.

La propuesta es solamente el inicio del proceso, ya que es igual o más importante la ejecución del mismo que su elaboración.

Aquí se concluye que el plan estratégico es viable, primero por la necesidad que la dirección y los funcionarios identifican de planificación. Segundo porque el proceso desarrollado fue más allá de la construcción de un plan, sino que se realizó toda una estrategia de educación en planificación estratégica, con el fin de que las personas que participarán del proceso vieran importancia en la planificación y se apoderaran del desarrollo estratégico de la institución, para asegurarse la ejecución del mismo.

Como última conclusión, el plan estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría es viable económicamente, ya que, la Institución tiene un constante flujo de dinero, y con la realización del plan el fin es que la planificación ayude a la ejecución que se realiza del presupuesto, y no existan más problemas de ejecución presupuestaria.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, ha identificado en el transcurso de las últimas gestiones, un proceso operativo que se ha mantenido constante en el tiempo. Sus debilidades y amenazas han prevalecido por razones de inexistencia de una adecuada planificación de sus funciones y de sus recursos, lo cual ha dado como resultado un rumbo sin norte que hasta hoy, ha impedido el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que posee la Institución en su contexto de acción.

A tal situación se planteó la construcción de un Plan Estratégico institucional participativo que protagonizara y recopilara las ideas, propuestas, y proyectos de los funcionarios de la Institución. En primera instancia, se hizo a manera de discusión y posterior a ello, se llegó a un consenso de grupo que definió estrategias de trabajo para lograr un rumbo claro y eficaz.

Para alcanzarlo, fue indispensable acercarse al personal del Museo, a un proceso inductivo – teórico –práctico en temas de planificación estratégica, lo cual fomentó la participación de los funcionarios en la identificación o ausencia de la planificación en la ejecución de sus labores diarias en la institución, así como la retroalimentación, compenetración, conocimiento e importancia del trabajo que cada funcionario realiza.

La construcción del diagnóstico institucional, fue la base que permitió a las facilitadoras del proceso, conocer la realidad institucional en temas de ejecución del presupuesto, la realidad política tanto institucional como nacional, y el tema sociocultural, esencial en el marco de impacto en la ciudadanía, que ha tenido la institución en temas de cultura.

Además de tomar en cuenta la importancia de tales dimensiones en la radiografía institucional, se contempló la opinión de los distintos actores que rodean el accionar museístico y que juegan un papel vital en el análisis de la gestión. Se tomó en cuenta desde la población civil, sector activo que se beneficia

de los servicios que brinda el Museo, así como la opinión de los funcionarios, entes externos reguladores, entes de dependencia, otros.

El Plan estratégico institucional participativo es una herramienta que contribuirá a que se cumpla la visión del Museo, y consecuente un impacto positivo a la población costarricense.

8.2. RECOMENDACIONES

En este trabajo además de un diagnóstico de la situación tanto interna como externa de la institución y el planteamiento de la propuesta de planificación estratégica, con el fin del mejoramiento de la gestión de la institución, se realiza una serie de recomendaciones para el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, para que se planteen nuevas y mejores prácticas institucionales, que conlleven al progreso de su función.

A continuación se presentan algunas de las recomendaciones:

- ✓ Institucionalizar el cambio por medio del aprovechamiento de las capacidades intelectuales y humanas que tiene el recurso humano que posee el Museo; lo anterior tomando en cuenta que las grandes restricciones a nivel de ministerio y gobierno, van a generar un porcentaje de riesgo en el cumplimiento de aquellas actividades que están ligadas a la aprobación del ente rector dependiente.

- ✓ Mayor apoyo del Ministerio de Cultura y Juventud al Museo con el fin de minimizar la incertidumbre y por ende permitir el cumplimiento de las metas. Por ejemplo, en los anteriores cinco años, el Museo no ha logrado llegar a poblaciones invisibilizadas y/o discriminadas, aspecto fundamental en la extensión del conocimiento de la historia del país.

- ✓ De acuerdo al diagnóstico institucional realizado en el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, y tomando en cuenta las funciones que se requieren desempeñar en lo planteado dentro del PEI, el Museo,

requiere de la contratación de plazas profesionales que promuevan una visión de largo plazo en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

✓ De acuerdo con los estudios realizados, el Museo necesita mayor apoyo en el proceso presupuestario, tanto en su elaboración como desde el Ministerio de Cultura a la hora en la que se establece el presupuesto anual.

✓ Para una ejecución óptima del plan estratégico del Museo se debe de trabajar de manera coordinada con todo el personal de la Institución, generando buenos canales de comunicación y tomando en cuenta la participación de todos los empleados.

✓ Además es fundamental el fortalecimiento de relación entre la Secretaría de Planificación del Ministerio de Cultura y el Museo, ya que estos son los orientadores de los procesos a llevar a cabo en la Institución.

✓ Es importante la creación de un departamento de planificación institucional, con el fin de desconcentrar las acciones que en este momento se centran en la dirección de la institución y en los servicios financieros, además que junto con la dirección puede dar seguimiento al proceso de ejecución del plan estratégico y en su reelaboración después del tiempo estipulado.

Es importante tomar en cuenta que a nivel de país, es necesario fortalecer los estudios y/o diagnósticos realizados por el Ministerio de Cultura, con la inclusión de datos estadísticos que visualicen los sectores que a nivel nacional no están recibiendo ningún tipo de extensión educativa en la temática de la gesta heroica. Tales investigaciones, son un insumo esencial para que el Museo proyecte su Misión y Visión de manera efectiva.

Estas recomendaciones no se limitan al Museo específicamente, ya que este es solamente una institución desconcentrada no autónoma. Por lo que dependiente de otras instancias para también mejorar su gestión.

Por eso es tan importante la articulación que se logre entre diversas instituciones para apoyar la gestión y la ejecución del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Raúl. 1995. El Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, Presente y Futuro, Alajuela, Costa Rica.
- Andreu, Agustí. 2011. El museo de etnología en Europa: entre la redefinición y la transformación. III Seminario Iberoamericano de Investigación en Museología. Universidad Autónoma de Madrid. Tomado vía web de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ilha/article/viewFile/2175-8034.2012v14n1-2p83/24009>
- Armijo, Marianela. 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
- Bernández López, Jorge. 2003. *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Tomado vía web de http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernandez.pdf
- Blanco, Hernán. 2003. *Planeamiento del desarrollo local, Recursos naturales e infraestructura*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Blanco, Isabel. 2008. La planificación de la gestión cultural. De las necesidades socioculturales a la organización de actividades. Madrid, Consejería de Juventud y Deportes. Tomado vía web de <http://eprints.rclis.org/15472/1/La%20biblioteca%20espacio%20de%20cultura%20y%20participacion.pdf>
- Bohm Luis. 2007. *Manual de Planificación Estratégica* Fundación Konrad Adenauer Stiftung. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Burbano Jorge, Ortiz Alberto. *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Segunda edición. p. 9
- Careaga, Adriana; Cirillo, Angela; Da Luz, Silvia; Sica, Rosario. 2006: Aportes para diseñar e implementar un taller. 8vo. Seminario –Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC). 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC. octubre 5,6 y 7.
- Castro J. (2010) elementos de un BSC. 23-31.recuperado de pdf

- Cevallos, Verónica. 2006. *El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una institución financiera pública*. Sistema educación a distancia, Escuela de contabilidad y auditoría, Universidad Tecnológica Equinoccial.
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11041/1/27132_1.pdf
- Contraloría General de la República. 2012. *Situación y perspectivas de los presupuestos públicos*. Tomado vía web de http://www.cgr.go.cr/rev_dig/presup_pub/2012/files/assets/downloads/publicacion.pdf
- Dankhe. 1986. *Diferentes diseños. Tipos de investigación*. Tomado vía web de <http://www.resvistaespacios.com/volumen17>.
- De Armas, Andrea. 2009. *Sistema de museos: Planificación estratégica...un diagnóstico previo*. Trabajo de investigación monográfico para la obtención del título de contador público. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de La República. Argentina.
- Desvallés, André. 2010. *Conceptos claves de Museología*. National Heritage Board, Singapore. Tomado vía web de http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf el día 1 de febrero del 2014
- Días Aguado, M. 1995. *Niños con dificultades socioemocionales. Instrumentos de evaluación*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Dirección de Planeamiento. 2009. Universidad de Cotopaxi. Ecuador. Tomado vía web de <http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20PEDI.pdf>
- González Sandoval, Lillian Aracely. *La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas*. International Journal of Good Conscience. 5(1) 74-80. ISSN 1870-557X. Tomad vía web de [http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)74-80.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)74-80.pdf)

- *Hernández Hernández, Francisca. 1992. Evolución del concepto de museo. Universidad Complutense de Madrid*
- Hernández, Roberto. 2010. Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill. México.
- Hopkins, D. 1998. *Investigación en el aula. Guía del profesor.* Barcelona, PPU.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de mando integral. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre. 2000.
- Matías, Domingo. 2001. *“Planificación estratégica para la gestión local”* Movimiento Cívico No partidista, Participación Ciudadana. Santo Domingo, República Dominicana.
- Matus Carlos. Planificación, libertad y conflicto Documento TP-58 ILPES Programa de Capacitación
- Matus Carlos. Política, planificación y gobierno Fundación ALTADIR Caracas, Venezuela ISBN 9080-300316-X Edición realizada gracias al patrocinio de ILPES.
- Medianero, David. 2010. Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público: Un Enfoque Participativo. Construcción de capacidades en el manejo integrado de agua y áreas costeras (MIAAC) en América Latina y el Caribe. Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Medina, J. Ortégón, E. 2006. Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. ILPES. Santiago de Chile.
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2011). Diagnóstico de la situación de la cultura en Costa Rica. Comisión para la construcción de la Política Nacional de Cultura y la Ley de Cultura. Sistematizado por María José Monge. Ministerio de Cultura y Juventud, San José, Costa Rica
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2013). Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023. San José, Costa Rica: Ministerio de Cultura

- Ministerio de Cultura y Juventud. 2011. *Cuenta satélite: principales resultados*. Tomado vía web de la página <http://datosabiertos.mcj.go.cr/dashboards/8734/cuenta-satelite-principales-resultados/>
- Ministerio de Cultura, del Régimen económico (1999). La Gaceta. San José, C.R.: El Ministerio
- Ministerio de Cultura. 2014. *Proyecto de Ley de Derechos Culturales*. Tomado vía web de <http://politica.cultura.cr/wp-content/uploads/2014/03/Proyecto-de-LGDC.pdf>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2010. *Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014*. Unidad de Comunicación, MIDEPLAN.
- Miranda, F. & Monge, M. (2011). Informe sobre el quehacer cultural de los gobiernos locales. San José, Costa Rica: Comisión para la construcción de la política nacional de cultura y la ley de cultura. San José, Costa Rica
- Moore, M.H. (1998): Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona: Paidós
- Morente del Monte, M. sin fecha. Museo de Málaga: Museo y Patrimonio, del objeto a la planificación estratégica. Tomado vía web de http://www.mcu.es/museos/docs/MC/MES/Rev03/Rev03_EnTornoalMuseo.pdf
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, (2013) Programación Estratégica a nivel de Programa PEP (Literatura Gris)
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, Plan Operativo Institucional (Literatura Gris).
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. *Plan Operativo Institucional*.
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. *Plan Operativo Institucional.2012*.
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. *Plan Operativo Institucional. 2011*
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría. *Plan Operativo Institucional. 2013*.

- Naranjo, Carmen. 1981. *Cultura: La acción cultural en Latinoamérica y el estudio sobre la planificación cultural*. Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Noticiero Mensual Número 190 – 191. 1972. Mesa de Santiago. Museo Nacional de Historia Natural. Santiago, Chile. Tomado vía web de http://www.mesadesantiago.info/wp-content/uploads/2012/06/Declaracion_1972.pdf
- Oficina de planeamiento y presupuesto del Uruguay. 2005. *Guía Metodológica de Planificación Estratégica*. Tomado vía web de la página <http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- Pírez, Pedro. *Actores sociales y gestión de la ciudad*. Sin fecha. CONICET/CEA-UBA
- Portilla, Melania. 2003. *Actores sociales en el desarrollo rural territorial*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Ruiz, María Silverstrini. 2008. Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Tomado vía web de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Touraine, Alain. 1984. *Actores sociales y pautas de la acción colectiva en América Latina*. Santiago, Chile. Organización Internacional del Trabajo.
- UNESCO. 2002. *Declaración universal de los Derechos Culturales*. Documento preparado para la Cumbre Mundial Sobre el Desarrollo Sostenible. Johnnesburgo.
- Universidad de Colombia. 2009. *Metodología para el desarrollo de talleres*. Tomado vía web de la página http://www.virtual.unal.edu.co/acceso2.0/pdf/metodologia_taller.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Cronograma de trabajo

Tabla 16 Cronograma de trabajo de elaboración del Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

TEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO TÉRMINO
La gestión cultural en el acontecer institucional Factores socioculturales, económicos y políticos	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas • Revisión y consulta de documentos institucionales • Consulta páginas web • Consulta bibliográfica museística 	Estudiantes a cargo del proceso	Del 15 de enero, 2014	Al 20 de febrero, 2014
Criterio de actores sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a profundidad al personal del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría • Taller participativo con los funcionarios del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría 	Estudiantes a cargo del proceso	Del 25 de febrero, 2014	Al 20 de abril, 2014
Propuesta plan estratégico institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de la propuesta 	Estudiantes a cargo del proceso	Del 15 de junio, 2014	Al 20 de diciembre, 2014

Fuente: Elaboración propia

Guías de entrevista, análisis documental, encuestas y talleres

A.2.1. Análisis documental de leyes y reglamentos

Objetivo:

Identificar los principales aspectos jurídicos que rigen la gestión institucional del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Criterios de análisis:

- Existencia de documentos normativos sobre la fundación y función del Museo
- Presencia de normativa constitucional en el ámbito cultural que fundamente la gestión institucional
- Identificación de los principales artículos en la legislación nacional que influyan en la gestión y promoción cultural del Museo

Fuentes de información:

Artículos 76 y 89 de la Constitución Política.

Ley General de Derechos Culturales

Ley 5619 Ley de Creación del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

A.2.2. Análisis documental de la estructura organizativa institucional

Objetivo:

Caracterizar la estructura organizativa del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Criterios de análisis:

- El tipo de estructura de la institución
- Departamentos que tiene la institución
- Función de cada departamento
- Cantidad de personas por departamento
- Funciones del personal de la institución por departamento

Fuentes de información:

La información será tomada de los documentos del Ministerio de Cultura que tienen en internet en donde describen la estructura tanto interna del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría así como de donde se ubica esta institución en la estructura del Ministerio.

Las páginas que se utilizarán serán:

http://www.mcj.go.cr/temas_artes/patrimonio/juansantamaria/index.aspx

<http://www.mcj.go.cr/ministerio/planificacion/organigrama2012.pdf>

Además de los documentos internos de planificación de la institución como:

- Plan Operativo Institucional

A.2.3. Entrevistas semi estructurada

Objetivo: Determinar la opinión de los actores internos de la institución sobre el proceso de planificación que ejecuta el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

Criterios de análisis:

Departamento_____ **Fecha de aplicación**_____

Guía de preguntas

- ¿Cuáles son las funciones básicas que se desarrollan en el departamento?
- ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en el departamento y en la institución en general?
- ¿Cómo es el proceso de planificación y ejecución que se lleva a cabo en el departamento?
- ¿Cómo se realiza la evaluación de la gestión en el departamento?
- En la institución se realizan actividades de capacitación del personal o actividades de integración grupal. Cuáles.

Fuentes de información:

Las entrevistas se aplicaran a:

- Dirección del Museo
- Jefes de áreas
- Personal de diversas áreas de la institución

A.2.4. Análisis documental de los Proyectos y Programas

Objetivo:

Analizar los Proyectos que el MHCJS ha desarrollado en relación con las necesidades de la institución.

Criterios de análisis

- Existencia de proyectos evaluados y aprobados en concordancia con las metas y recursos disponibles
- Existencia de programas vigentes y circunscritos a modelos de planificación elegidos
- Existencia de documentos que describan las acciones y proyectos del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría, con el objetivo de valorar los elementos que avalan el cumplimiento de la Misión de la institución.
- Evidencia de proyectos y programas llevados a cabo con el fin de satisfacer las necesidades de la institución.
- Evidencia cualitativa y cuantitativa (antecedentes), que faciliten la identificación de las ventajas y desventajas en la asignación de recursos a un proyecto.
- Cambios existentes en el contexto político.

Fuentes de información:

- Plan operativo institucional (POI)
- Informe de gestión del presupuesto
- Matriz anual de programación institucional (MAPI)
- Matriz anual de resultados institucionales (MARI)

A.2.5. Análisis de Planificación presupuestaria

Objetivo:

Analizar la gestión institucional con el fin de conocer el manejo del presupuesto institucional.

Criterios de análisis

- Análisis de los informes anuales presupuestarios 2008-2013
- Comparar ingreso presupuestado versus ingreso real, según área o departamento,
- Comparar egreso presupuestado versus egreso real, según área o departamento

Fuentes de información:

- Informes anuales presupuestarios
- Documentos de proveeduría institucional
- Inventarios
- Proyectos ejecutados
- Informe de ejecución presupuestaria anual

A.2.6. Cuestionario de consulta en línea a personas que hayan demandado algún servicio de la institución

Preguntas

1. ¿Qué servicio demandó del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría?

Alquiler de sala	
Alquiler de auditorio	
Exposición temporal	
Visita guiada	

Otro _____

2. ¿Cómo es el servicio que brinda el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría?

Mala	Regular	Buena	Excelente
------	---------	-------	-----------

3. ¿La comunicación entre el Museo y usted como cliente se desarrolló?

Mala	Regular	Buena	Excelente
------	---------	-------	-----------

4. Por favor indicar, ¿Qué fue lo que más le gustó de los servicios que brindó el Museo?

5. ¿Qué observaciones y propuestas le haría al Museo para mejorar el servicio que brindan?

Las entrevistas se aplicarán a:

- Personas que alquilan el lugar o que tienen exhibiciones temporales
- Personas que se les brinda capacitaciones en escuelas y colegios

A.2.7. Guía de talleres participativos desarrollados

El desarrollo de los talleres a desarrollar será bajo una metodología participativa de corte constructivista, en la cual se basa en dos premisas conceptuales fundamentales:

“La construcción de conocimientos a partir de una estructura horizontal de transferencia de saberes. Donde nadie enseña ni nadie aprende, todos los participantes del taller construyen un conocimiento común a sus intereses. La reflexión como punto de partida para el desarrollo de una estrategia de apropiación de conocimientos. Por tanto los conocimientos desarrollados al interior del taller partirán de la reflexión del acto cotidiano de los asistentes.” (Universidad de Colombia, 2009: p. 1)

Esta serie de talleres se hacen con el fin de diagnosticar la situación de la gestión institucional y plantear una estrategia de planificación acorde con los intereses y la realidad en la que se circunscribe el Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

Los talleres se dividirán en varias sesiones, de aproximadamente 3 horas cada una. A continuación se presenta la manera en la cual se plantea desarrollarlos, tomando en cuenta que estas guías de las sesiones pueden presentar cambios dependiendo de las necesidades del grupo de asistentes a los talleres.

Sesión 1. Trabajo grupal

Fecha: 17 de setiembre del 2014

Hora: 2: 00 p.m. a 5:00 p.m.

- **Conceptos Generales sobre Planificación**

- *“Construyendo conceptos de planificación”*

En grupos se dan una tarjeta por concepto a trabajar, en la cual deben de indicar que entienden por ese concepto. Luego se realiza una plenaria para la discusión. Y seguidamente las facilitadoras realizan una exposición de cierre donde explican y aclaran dudas sobre los conceptos y el proceso en general.

- **Exposición acerca de conceptos de planificación y el proceso de planificación estratégica del Museo.**

Sesión 2. Trabajo por Áreas

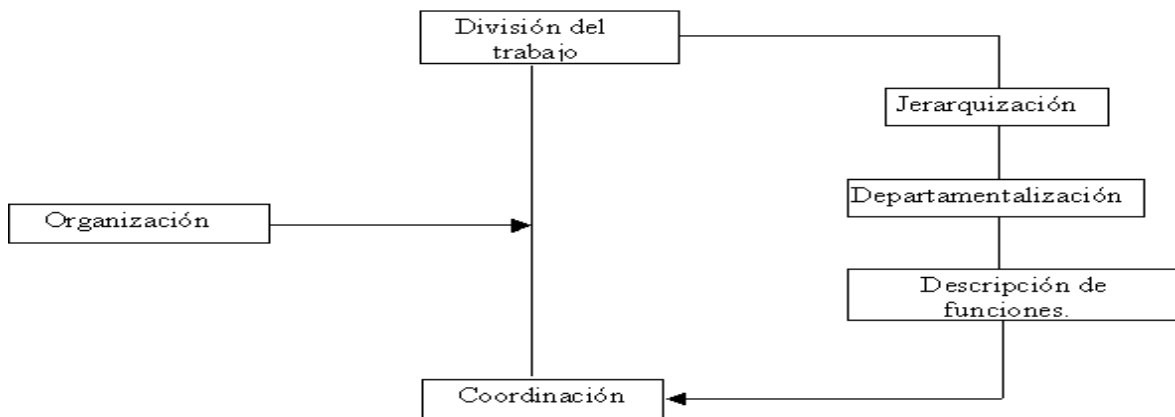
Fecha: 24 de setiembre del 2014

- **Exposición sobre la estructura organizativa**

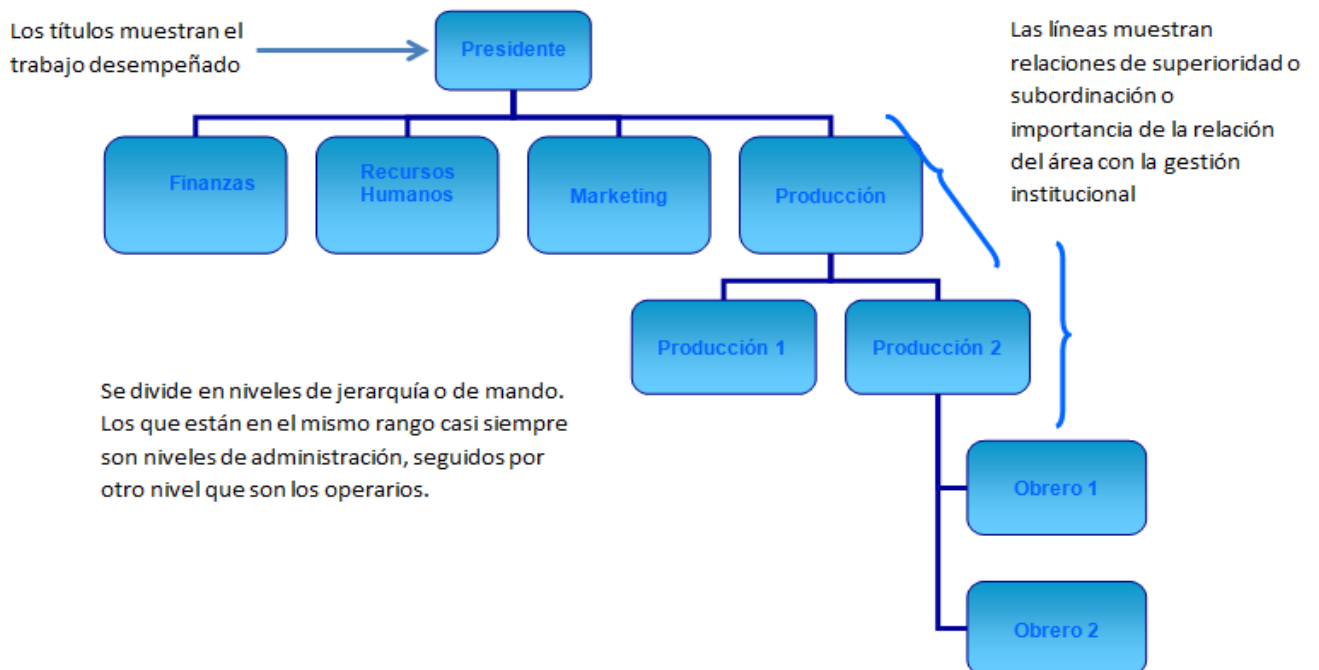
La estructura organizativa

Elaborado por Isabel Calvo González y Paola Rodríguez González, estudiantes de Planificación Económica y Social, Universidad Nacional

- ❖ Es una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la institución, para formalizar los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.
- ❖ El concepto de estructura organizativa según Mintzberg (1984) debe ser considerado como una red de comunicación, la cual supone la asignación más idónea de las tareas comprendidas en los grupos de funcionarios de la empresa. Esta se lleva a cabo en determinados niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión.
- ❖ Consiste en identificar las actividades requeridas, agruparlas en áreas y puestos de trabajo, asignaturas y jerarquizar tanto los puestos como las funciones correspondientes. Su importancia radica: En su papel como promotora de la eficiencia administrativa.
- ❖ La estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que faciliten la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizaciones, están implícitos en el “**Organigrama**”
- ❖ **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la institución
- ❖ **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- ❖ **Aspectos fundamentales en la estructura organizativa:**



❖ Organigrama



❖ Importancia del diseño de la estructura organizativa:

- Permite tener mayor control del ambiente
- Permite generar mayor ventaja competitiva (superar a otras instituciones por medio de crear valor con los recursos con los que dispone, quiere decir diferenciarse de las demás, buscar la excelencia)
- Trabajar con las diferencias que existen en la organización
- Promover la eficiencia y la innovación en la institución

• Conocer la estructura de las áreas y sus funciones

- *Reconocer los objetivos primordiales de cada área y las funciones de cada miembro.*

En grupos por área, cada uno plantea objetivos y funciones reales de sus miembros, en la cual se debe de responder ¿qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con cuál otra área o instituciones tienen relación? Luego se realiza una plenaria.

Principales objetivos del departamento

Funcionarios con los que cuenta

Nombre	Puesto

Funciones a cargo por funcionario (responder qué hace cada funcionario)

Primer funcionario	Segundo funcionario	Tercer funcionario	Cuarto funcionario	Quinto funcionario

¿Con cuál otra área, departamento o instituciones tienen relación?

¿Creen que en su departamento se ocupa más personal? Sí ____ No ____

Si indicó que sí ocupa más personal por favor indicar qué otro puesto se debe de crear y porqué

Sesión 3 Trabajo grupal

Fecha: 1 de octubre del 2014

Hora: 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

- **Exposición acerca del FODA**

Análisis FODA

- Es una técnica enfocada en el análisis y en la resolución de problemas o necesidades de la institución. Permite obtener un diagnóstico de la situación actual e identificar aquellas acciones o actores que estén inmersos que pueden potenciar la gestión institucional.
- Puede realizarse a una institución, política, programa, proyecto, individuo, entre otro, ya que identifica generalidades que permiten la creación de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Un análisis FODA es una radiografía de una situación particular en un tiempo y contexto determinado.
- Es esencial para la toma de decisiones estratégicas con el fin de mejorar la situación actual en el futuro.
- Permite hacer un análisis integral entre el ambiente interno de la institución y el ambiente externo.
- Su fin es obtener conclusiones sobre la forma en que la institución será capaz de afrontar los cambios del contexto (oportunidades y amenazas) a partir de las fortalezas y debilidades internas de la institución.
- Es aconsejable que se realice periódicamente teniendo como referencia el primero, para conocer el cumplimiento de objetivos y los cambios del contexto. Esto porque la realidad en la que se ubica la institución es dinámica y cambiante.

¿Qué significa cada letra del FODA?

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Son las capacidades especiales con que cuenta la institución, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.	Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.	Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, hacia los usuarios o hacia otras instituciones, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan	Son aquellas situaciones que provienen del entorno externo (nacional, provincial, ministerial, instituciones externas) y que pueden llegar a atacar incluso contra la permanencia de la organización.

		positivamente, etc.	
--	--	---------------------	--

Componentes del FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

- Dinámica grupal
 - Se separa el grupo en cuatro, a cada uno le toca trabajar con una letra del FODA, luego se discute en plenaria

Sesión 3 Trabajo grupal

Fecha: 15 de octubre del 2014

Hora: 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

- **Redefiniendo nuestro norte**

- *Análisis de la misión y visión institucional*

Se divide el grupo de trabajo, cada grupo debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Cuál es la imagen deseada de la institución?

Luego por medio de ejemplos de misiones y visiones de otras instituciones, cada grupo escribe una misión y visión de acuerdo a las respuestas que le dieron a cada pregunta.

- *Reconstrucción*

Se realiza una plenaria para construir una misión y visión con base a la estructurada por cada grupo.

Sesión 4. Trabajo Grupal

Fecha: 22 de octubre del 2014

Hora: 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

- **Construcción objetivos estratégicos institucionales**

- **Exposición de la temática**

Objetivos Estratégicos

- La expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externa
- Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos
- Logros que espera la entidad para cumplir con su misión
- Claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí

- Los objetivos responden al *¿qué haremos?* O *¿qué queremos lograr?*
- Un objetivo es un enunciado de un estado deseado hacia el cual la institución está dirigida.
- Proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones
- Los objetivos deben ser: Cuantitativos; Cuantificables; Realistas; Comprensibles; Desafiantes; Jerárquicos; Congruentes
- Son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización
- Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser Concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de recursos y misión de organización.	Que no sean sencillas de lograr, la inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

- **¿Cómo se redacta un objetivo?**

VERBO	OBJETO	INDICADOR	CONDICION	TIEMPO
Un verbo activo en infinitivo	Es el elemento sobre el cual recae la acción del verbo	Indicador que propone niveles de logro en cantidad.	Características de cumplimiento de la acción como calidad, oportunidad, etc.	Tiempo en el cual se piensa puede lograrse lo propuesto en el objetivo.
ALCANZAR	INGRESOS	POR \$3.000.000.000	DESARROLLANDO PROCESOS TECNICOS DEL CALIDAD	EN DOS AÑOS
IMPLEMENTAR	SISTEMAS DE GESTION INTEGRAL	EN TODOS LOS PROCESOS	DE ACUERDO CON LOS ESTANDARES ISO	EN UN AÑO
REALIZAR	NUEVOS NEGOCIOS	DOS	CON CLIENTES DE MEDIANA (1.000.000) CANTIDAD DE PEDIDO ANUAL	EN TRES AÑOS

VERBOS ADECUADOS SUGERIDOS

Estos verbos denotan acción observable y, por lo tanto, los puedes utilizar al redactar objetivos operacionales

Identificar	Completar	Escribir	Resolver	Describir
Definir	Organizar	Distinguir	Ilustrar	Traducir
Deletrear	Bosquejar	Calcular	Computar	Resumir
Resolver	Calibrar	Conectar	Convertir	Tabular
Demostrar	Enumerar	Reagrupar	Agrupar	Medir
Diseñar	Seleccionar	Clasificar	Comparar	Contrastar
Explicar	Predecir	Convertir	Nombrar	Combinar
Redactar	Revisar	Seleccionar	Computar	Indicar
Instalar	Operar	Organizar	Revisar	Reconstruir
Verificar	Recitar	Dramatizar	Representar	Concluir

TABLA DE VERBOS INADECUADOS

No es recomendable que uses estos verbos en la redacción de objetivos operacionales porque están sujetos a muchas interpretaciones y **no** denotan acción observable.

Saber	Entender	Captar	Apreciar	Guiar
Familiarizar	Apreciar	Conocer	Enriquecer	Fomentar
Desarrollar	Sentir	Interesar	Aprender	Percibir
Lograr	Interesar	Proveer	Estar aptos	Enseñar
Capacitar		Relacionar	Tener fe en	Trabajar

Otros: Consolidar, Impulsar, Fortalecer, Gestionar, Promover, Garantizar, Mantener, Diseñar, Ejecutar, Aprovechar, Contribuir, Mejorar, Potenciar, Ampliar, Renovar, Evaluar, Ejecutar, Implementar, entre otros.

- Se les facilitan los ejes estratégicos, los cuales se crean por medio del análisis FODA, a partir de estos se responde a la pregunta: ¿Qué queremos lograr en este eje estratégico a largo plazo? ¿Qué habría que hacer para lograrlo?
- Se discuten en plenaria

Sesión 5. Trabajo Grupal

Fecha: 15 de noviembre del 2014

Hora: 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

- **Realización del marco lógico**

- Establecer acciones específicas (proyectos, gestión institucional) para cumplir con los objetivos estratégicos. El proceso se guía con la presente matriz:

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Metas	Indicadores	Programación

Sesión 5. Trabajo Grupal

Fecha: 30 de noviembre del 2014

Hora: 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

- **Elaboración de plan de acción**

- Establecer las principales tareas para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos. El proceso se guía con la presente matriz:

Misión institucional			
Eje estratégico:			
Objetivo estratégico:			
Acción estratégica:			
Pasos por seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios

**Transcripción de entrevistas realizadas al personal del
Museo Histórico Cultural Juan Santamaría**

A.3.1. Entrevista realizada al encargado del área de Servicios Museológicos

Grupo pequeño para hacerlo que tienen que hacer, para hacer lo que hacemos atención público necesitamos como 50 personas, somos como 7.

No hay una política nacional de cultura.

Objetivo a futuro para potenciar área que ustedes trabajan?

Que el proyecto tenga una política institucional de colecciones. Esto implicaría que se hacen investigaciones, como se hace ahora investigaciones para exposiciones, ya no tan personal, donde adquirir más colecciones y cuales colecciones hay que restaurar.

No solo que haya un documento si no que haya una política en el sentido de que haya una práctica y que no se quede en el papel política. Primero la práctica y con base en lo que nosotros sabemos. Trabaja fuera y dentro del museo, trabajo creativo, atendiendo gente.

Qué le ha parecido la gestión del museo y ese cambio que se está haciendo con la exposición permanente?.

No es de ahora, la exposición permanente fue un proyecto que lo comenzamos desde la época..., ya lo que fue el planteamiento teórico, el guion histórico, la curadora. En el 2004 más o menos se me encomendó ir planteando la exposición permanente, escogió espacio, planteo la concepción teoría el guion museográfico, la curadora y los textos, son como 6 cosas que le dieron a él. asumió una función de administración activa, que no es de la junta administrativa. la junta no es la administración activa.

La labor de él es salvar la tanda a la junta administrativa, ver lo que dicen las leyes en cuanto a lo que se puede hacer con los materiales que la gente les lleva.

Lo que hacen es que **los libros de la biblioteca se mantengan**. La biblioteca es un cementerio de libros.

A.3.2. Entrevista realizada al asistente de museografía

Tres departamentos: conservación, documentación y museografía

Inicio en conservación, inventario de conservación con el conservador, inventario de colección. Aparte tiene a cargo montaje exposiciones, esperar al artista, hacer el montaje.

Servicios que prestan: se les brinda material, catherin service. En el área de museografía es muy diverso, toman fotos, mueven objetos, atienden artistas, recoger donaciones, repartir libros, es muy diverso el trabajo.

Hay cosas que se pueden planificar pero otras no. No sabe cómo trabaja el área administrativa.

Quieren meterlo en restauración, pero le gusta museografía.

Esperar que pase el tiempo para ver mejoras. Para el todo está muy bien. Agilizar documentos o procedimientos. Hay que estar atento en la seguridad por los materiales que manejan. Algo importante es que aquí no hay señalética para los visitantes.

A.3.3. Entrevista realizada al encargado del área administrativa

Trabajan como funcionarios directamente 2 misceláneos, un técnico especializado, aparte de esto, servicios por contrato de limpieza 7, externas, que están en el área de servicios general, no son funcionarios pero en la ejecución del trabajo tienen que ver con servicios generales.

Servicios que la administración debe brindar al interior de la institución para conseguir los objetivos, limpieza de los misceláneo personas a cargo de limpieza y aseo se conciben ahí, seguridad, transporte, manejo de las bodegas de suministros, vehículo, chofer, gasolina, dentro de servicios generales.

El asistente lleva el inventario de papel higiénico, jabón, pero se lleva el día a día.

Control de mantenimiento de los espacios.

Se le recarga al chofer lo relacionado con mantenimiento eléctrico, pues no tienen electricista de planta.

Hay limitaciones de plazas, se tienen 3 misceláneos. No hay definición clara del personal que se necesita

Eran 2005 2007, 11 funcionarios: secretaria junta, secretaria de servicios museológicos, chofer, técnico en conservación, técnico auditorio.

No hay claridad en requerimiento de plazas y de gobierno central congelamiento de plazas.

La capacitación no se da por un plan. Se tiene presupuesto para ello.

Es importante establecer un área de servicios generales claramente definida dentro de una estructura, dando recursos de personal técnicamente capacitado para las tareas de mantenimiento.

La soda es una concesión y tienen el control administrativo. Tienen que velar por eso, lo de la tienda debe de hacer un estudio de mercado con dos escenarios, uno

para que sea manejada por el museo y otro para licitación. No es una soda, es una cafetería, se retomara las comidas tradicionales

Para la tienda se debe de hacer un estudio y que den recomendaciones. Que una universidad pueda enviar personas que hagan el trabajo comunal. Otra posibilidad puede ser una fundación que se haga cargo de la tienda.

A.3.4. Entrevista realizada al productor externo

Tenemos una empresa R.A. Producciones, ganó un cartel en 2010 para actividades. Juan no es museólogo, es actor y promotor de cultura y quiera sacar el museo a la calle y darle vuelta al museo.

Quieren hacer actividades como el programa de actividades teatro al medio día, visitas guiadas, pero no hay personal calificado y por eso se saca cartel.

Bajo la figura de abrir un cartel, ahí me meto yo y gano el cartel. El personal no reaccionaba ante este nuevo método y se saca a cartel. Visita guiada, teatro al medio día, mural de todos. Actividades que acerquen a la gente. Al ganar los carteles se necesitaba un espacio. Trabajos fuera del museo como visita a centros educativos. Asesorías de producción técnica y colaboran en otras cosas que no están en el cartel, asesoría que no cobran. Le ofrecen al museo una retribución por el espacio. Por eso no están dentro de la estructura organizacional

La relación con la coordinación de museología es básica, porque el trabajo no está relacionado con ellos. Solamente con la visita guiada, promoverla. Solo si la actividad rosa con algo que tenga que ver con ellos. Traer público para que vean lo que hacen.

Deben de llevar un control y memoria fotográfica de las actividades, conteo que se presenta, es un informe por cada cartel que se ejecuta.

Se hace una evaluación de la de las actividades y la cantidad de beneficiarios.

No hay comunicación a lo interno para el desarrollo de las actividades.

Para los programas de actividades anuales, debe haber reuniones de jefes de área para ver las actividades.

A.3.5. Entrevista realizada al encargado de educación

Yo me encargo de lo que es servicios educativos y coordinación

Aquí he ido aprendiendo poco a poco varias de las cosas que tengo que realizar, más que todo en lo que es planificación. He aprendido a revisar libros. Mi planificación se basa en redactar un documento con las funciones y qué hace un educador en el museo, redacto documento sobre lo que es educación y promoción. Esta área tiene dos partes servicios educativos y promoción cultural. En lo educativo ha creado un plan de trabajo anual y se ha ido perfeccionando. Actividades educativas y culturales. Las culturales se les da a un promotor por ellos no lo pueden hacer, contrataron a un productor cultural para que lo ejecute y se le da las condiciones y reciben los resultados de la actividad.

Con lo que respecta a visitas guiadas, talleres de capacitación tienen un plan anual como lo pide el estado.

También realizan visitas a las escuelas, exposiciones temporales, taller a maestros para capacitarlos sobre la gesta del 56.

En la Institución trabajan 16 personas y para el plan anual es muy poco personal para desarrollar las labores. Existen de plazas 3, los demás son puestos técnicos y el productor que es externo, no hay planificador.

Con respecto a la promoción cultural hacemos los carteles y recibimos el informe del productor. Se evalúa el resultado de las actividades y de ahí se saca que proyectos continúan y cuáles no, de acuerdo con la asistencia. hace los informes de los proyectos y evaluación.

Casi no hay capacitación para esta área. No hay evaluación de impacto y control de calidad.

Hace falta personal y capacitación de trabajo en equipo. No se sabe qué hace cada uno de los funcionarios. Las dificultades que tiene para trabajar y para qué es bueno.

Ayuda como asistente del director y que se cumpla el cronograma de trabajo. Informes trimestrales los hace ella. Es el enlace del museo con: planificación del Ministerio de Cultura, Cooperación Internacional.

Cada año hacen presupuesto de compras, supervisa que lo que ella pide se haga. Debe hacer especificaciones técnicas de lo que se necesita en el museo. Tiene lo administrativo y lo de museología. Hace brochurs de casos históricos específicos, ha publicado libros.

Promoción maneja el Facebook, la secretaria sube información.

Promoción cultural manejaba las salas y el auditorio por horas por día, por espacio para que nada chocara. Solicitudes de uso de espacios. Crearon reglamento de uso de espacios. Coordinar con guarda. Esto se le paso a la asistente del director.

Le toca las visitas guiadas de grupos de niños. Dan una charla y hacen recorrido. Hacen giras a diferentes escuelas del país. Dan talleres para docentes de secundaria y de primaria. También tienen que atender gente.

A.3.6. Entrevista realizada la encargado de conservación

Coordina actividades de conservación. Hacer diagnóstico de los objetos y definir las prioridades para restaurar. Planifica trabajo anual. Hizo diagnóstico, pero no se terminó.

Ve los objetos y pasa reporte de las piezas para que le dé la partida para restaurar un objeto.

Yo no soy profesional en esto de la conservación, lo que se necesita es un profesional.

Aquí vienen a pedir las cosas en carrera, muchas veces los que montan las exposiciones no tienen ni idea lo que necesita una colección para mantenerse en buen estado.

Se necesita mucho material y tener un taller en donde se pueda contar con el espacio necesario para trabajar.

La gente no avisa con tiempo lo que necesita.

A.3.7. Entrevista realizada la encargado de la contabilidad

Contador, hay pocos funcionarios.

Yo hago todo lo contable, recibe documentos, hace estados financieros, lleva contabilidad y remitir por trimestre, hace la planilla.

Pertenece a la coordinación administrativa.

El proceso contable es muy mecánico. A principio de mes lo que hago son planillas de CCSS, INS, deducciones de los empleados, declaraciones de renta. Preparar asientos de diario, pagos que deben de ser aprobados para transferencia.

Al final del trimestre hay que presentar a los entes estatales documentación contable que piden.

Algo importante es que se debe cumplir con los tiempos. Cumplen con las fechas para que no lo amonesten. No hay plazas. De acuerdo al crecimiento del museo va a ser necesario tener otros departamentos financieros.

Sí les dan capacitación y está establecido dentro del presupuesto. Pero la capacitación es externa no es financiada por el Museo.

Se necesitan controles internos y para esto se necesitan plazas.

A.3.8. Entrevista realizada a la Secretaria de la Junta Administrativa

Con lo que yo realizo me toca coordinar con la Junta Administrativa. Soy el enlace entre la Institución y la Junta.

Ayudo a Don Gerardo en la administración de la caja chica, en lo que necesite de apoyo.

Yo tomo las actas de las reuniones de junta y además ayudo en las acciones de personal.

Aquí no hay un área de recursos humanos y es necesario.

A.3.9. Entrevista realizada a la Secretaria de Servicios Museológicos

Yo lo que realizo es una lista de personas que visita el museo, así como lo de las actividades realizadas.

Hago los reportes de las visitas la pasa al jefe y de ahí lo pasan al Ministerio. Tomo fotografías de las actividades, archiva las fotos en forma digital y las sube a la página para que se tenga las actividades.

Hace solicitudes de vacaciones, atiende público. Entrega y recibe solicitudes de espacios para actividades, se revisa por el jefe y se pasa a Junta.

Se le avisa al solicitante si se aprobó y cuáles son las condiciones. Maneja lo de los catering para actividades que no cuentan con eso. Convoca a reuniones internas. Hacer archivo digital. Registro de las exposiciones por edad, sexo, etc.

Le toca digitar las cédulas para los cuadros expuestos y los afiches y lo sube a la página.

No hay capacitaciones. Se deben de dar capacitaciones de actualización en las diferentes áreas.

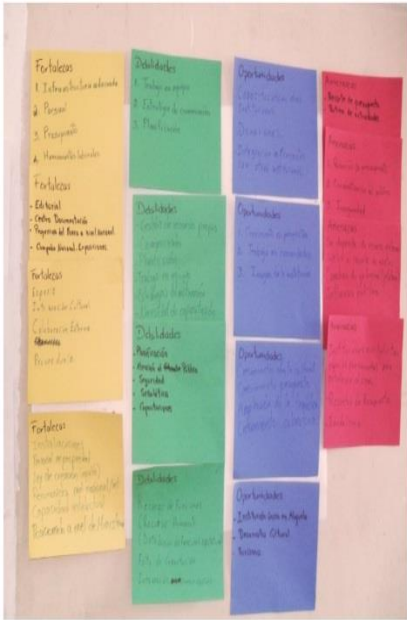
ANEXO 4

Fotos de los talleres para realizar el Plan Estratégico del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría

A.4.1. Fotos de taller de construcción del plan estratégico institucional



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

A.4.2. Listas de asistencia a las actividades de construcción del Plan Estratégico Institucional

26/11/2014 lista Asistencia.

<ol style="list-style-type: none"> 1- Oscar Velázquez Alfaro 2- Alfredo Salazar Torres 3- Guillermo Jiménez González 4- Benjamín López Rodríguez 5- Antonio Vargas Campos 6- Liliana Vargas Nieves 7- Arnaldo Chaves Corrales 8- Priscila Alfaro Segura 9- Benjamín López Rodríguez 10- Gerardo Arce Elizondo 11- Adrián Chaves Marín 12- Harjorie Campos Cruz 13- Benjamín López Rodríguez 14- Jorge A. Gutiérrez Umaña <p><i>Ronald no está presente (depende de asistencia a Dec)</i></p>	<p>Alfredo Salazar Torres Jorge A. Gutiérrez Umaña Guillermo Jiménez González Liliana Vargas Nieves Arnaldo Chaves Corrales Oscar Velázquez Alfaro Adrián Chaves Marín Andrés Nieve Voleros Benjamín López Rodríguez Harjorie Campos Cruz Benjamín López Rodríguez Gerardo Arce Elizondo Benjamín López Rodríguez</p>	<p>Alfredo Salazar Torres Liliana Vargas Nieves Antonio Vargas Campos Andrés Nieve Voleros Ronald Benjamín González Harjorie Campos Cruz Priscila Alfaro Segura Benjamín López Rodríguez Gerardo Arce Elizondo Jorge A. Gutiérrez Umaña Benjamín López Rodríguez Arnaldo Chaves Corrales Oscar Velázquez Alfaro Adrián Chaves Marín</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

Programación estratégica

A continuación se presenta la matriz de desarrollo de los objetivos estratégicos planteados, con el fin de visualizar cuales son las acciones estratégicas que deben desarrollarse, qué es con lo que se cuenta, cuál es su indicador, su meta y en cuánto se espera cumplir dicho objetivo. Dicho plan de desarrollo se divide en dos, uno en lo referente al área de servicios museológicos y otra al área de servicios administrativos, tomando en cuenta que una depende de la otra y viceversa.

Es importante anotar que esta matriz de programación estratégica no se hace referencia a montos exactos de presupuesto, ya que la matriz será la guía para la elaboración del presupuesto institucional, y dicha tarea recae en el área administrativa y la dirección del Museo Histórico Cultural Juan Santamaría.

A.5.1. Matriz de programación estratégica, Servicios Museológicos

Eje estratégico	Crecimiento cobertura temática											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Ampliar temática del MHCJS, con el fin de	Elaboración de un proyecto de ampliación de la temática del	Temática actual	Porcentaje avance o realización de proyecto	Porcentaje de realización del proyecto	100% del proyecto de ampliación de temática	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%

abarcó la historia de Costa Rica de 1821 – 1948, cuyo eje central se la Campaña Nacional (1856 – 1857)	Museo		de ampliación temática		aprobado							
	Ampliación del espacio físico y la readecuación de los existentes para aumentar las colecciones	Espacios existentes	Número de espacios físicos ampliados y readecuados	Número de espacios físicos ampliados y readecuados entre el número de espacios actuales por 100	Un estudio de ampliación realizado y aprobado 100% de ampliación y la readecuación realizada	20%	20%	20%	15%	15%	10%	100%
	Reelaboración de un guion museológico	Guion museológico y museográfico	Número de guiones realizados	Número de guiones realizados entre el número de guiones programados por 100	Siete guiones museológico y museográfico realizados	15%	15%	15%	15%	20%	20%	100%
	Construcción de nuevas exhibiciones basadas en los nuevos guiones	Viejas exhibiciones	Número de exhibiciones	Número de exhibiciones realizadas entre el número de exhibiciones programadas por 100	Siete exhibiciones permanentes realizadas	15%	15%	15%	15%	20%	20%	100%

A.5.2. Matriz de programación estratégica, Protección y conservación del Patrimonio

Línea estratégica	Protección y conservación del patrimonio											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Consolidar procesos de conservación y restauración para proteger adecuadamente el patrimonio que salvaguarda el Museo	Constituir un taller con condiciones óptimas para la gestión de conservación y restauración	Bodega	Número de talleres de conservación y restauración realizados	Porcentaje de realización del proyecto	Un taller de restauración constituido	17%	17%	17%	17%	17%	10%	100%
	Establecimiento de políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio que salvaguarda el Museo	Acciones de conservación actual	Número de políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio	Número de políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio realizados entre el número de políticas, reglamentos y manuales	Elaboración de 5 políticas, reglamentos y manuales para la conservación y restauración del patrimonio	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%

				programados por 100								
	Ampliación de presupuesto para la conservación y restauración del patrimonio	100 millones de colones	Cantidad de ampliación del presupuesto	Cantidad de presupuesto asignado entre la cantidad de presupuesto anterior por 100	Ampliación del más del 50% del presupuesto para proyectos de conservación y restauración patrimonial	20%	20%	20%	20%	10%	10&	100%
	Ampliación de proyectos para la conservación y restauración del patrimonio	100 millones de colones	Número de proyectos de restauración y conservación del patrimonio	Número de proyectos de restauración y conservación del patrimonio realizados entre el número de proyectos de restauración y conservación del patrimonio planteados por 100	10 proyectos de conservación y restauración del patrimonio realizados	20%	20%	20%	20%	10%	10&	100%

A.5.3. Matriz de programación estratégica, Promoción Cultural

Línea estratégica	Promoción cultural											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						Total
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	
Consolidar una oferta cultural diversa y accesible para el disfrute y el encuentro de diversos sectores	Establecimiento de programas anuales de promoción cultural con actividades diversas	6 actividades cultural diversas (talleres, teatro, visitas guiadas)	Número de programas anuales realizados	Número de programas anuales realizados entre el número de programas anuales planteados por 100	4 programas anuales realizados y consolidados	30%	25%	25%	10%	5%	5%	100%
	Fortalecimiento de las relaciones públicas con los diferentes medios de comunicación	3 contactos estratégicos en medios de comunicación 4 medios de difusión electrónica	Número de alianzas con medios de prensa y actualizaciones en medios electrónicos	Aumento anual de alianzas y actualizaciones	10 alianzas con diversos medios de comunicación 3 actualizaciones de la página web	5%	40%	30%	10%	10%	5%	100%

	Incorporación de accesibilidad e inclusividad permanente en el programa de promoción cultural	Rampas de acceso Ascensor Servicios sanitarios para discapacitados	Número de actividades inclusivas Número de espacios acondicionados según la ley 7600	Porcentaje de actividades inclusivas Número de espacios acondicionados entre el número de espacios actuales por 100	5 actividades inclusivas realizadas 10 espacios acondicionados según la ley 7600	10%	20%	20%	30%	5%	5%	100%
	Atraer patrocinios de empresas públicas y privadas para la difusión cultural	Apoyos no constantes	Número de patrocinadores	Número de patrocinadores atraídos entre el número de patrocinadores planteados entre 100	6 patrocinadores atraídos	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%

A.5.4. Matriz de programación estratégica, Colecciones

Línea estratégica	Colecciones											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Consolidar procesos para la adquisición y organización de piezas histórico – patrimoniales y contemporáneas, con el fin de enriquecer las colecciones de la Institución	Culminar con los procesos de actualización y ordenamiento de las colecciones existentes	Proceso de actualización y ordenamiento de colecciones incompleto	Porcentaje de proceso de actualización y ordenamiento realizado	Porcentaje del proceso de actualización realizado entre el porcentaje del proceso de actualización planteado	100% completado el proceso de actualización y ordenamiento de las colecciones	70%	20%	10%	0%	0%	0%	100%
	Actualizar el manual de colecciones	Manual digitalizado	Número de manuales actualizados	Porcentaje del manual corregido	Un manual de colecciones corregido y actualizado	80%	10%	10%	0%	0%	0%	100%
	Definir políticas claras para la adquisición	Borrador de política de colecciones	Número de políticas de adquisición de	Porcentaje de la política realizado	Una política de colecciones	80%	10%	10%	0%	0%	0%	100%

	de objetos: compra, donación y decomisos		colecciones		aprobada								
	Ampliar presupuestos para adquirir colecciones y habilitar los acopios existentes	Presupuesto Acopio existente	Cantidad de ampliación del presupuesto Número de acopios	Cantidad de presupuesto asignado entre la cantidad de presupuesto anterior por 100 Número de acopios realizados entre número de acopios planteados por 100	Ampliar el presupuesto en un 30% Habilitar 3 espacios para acopios	30%	30%	30%	10%	0%	0%	100%	

A.5.5. Matriz de programación estratégica, Investigación

Línea estratégica	Investigación											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Convertir al Museo en un órgano que promueve, facilita y crea investigaciones históricas mediante la consolidación de un acervo documental e histórico, con énfasis en la Campaña Nacional (1856 - 1857) en relación con los actores que estuvieron involucrados	Fomento de investigaciones históricas de interés para la Institución	Una investigación elaborada	Número de investigaciones	Número de investigaciones realizadas entre el número de investigaciones planteadas por 100	6 investigaciones elaboradas	15%	15%	15%	15%	20%	20%	100%

A.5.6. Matriz de programación estratégica, Educación

Línea estratégica	Educación											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Impulsar procesos educativos, inclusivos y accesibles con proyección nacional, para difundir la historia costarricense con énfasis en la Campaña Nacional 1856 – 1857 tomando en cuenta todos los actores involucrados	Afirmar vínculos interinstitucionales con diferentes instituciones públicas y privadas, con el fin de atraer mayores públicos y promocionar las conmemoraciones de distintas fechas históricas de interés nacional	Acercamiento con aproximadamente 4 instituciones públicas y privadas	Número de acuerdos institucionales firmados	Aumento de vínculos interinstitucionales	10 acuerdos con instituciones públicas y privadas consolidados	10%	10%	20%	20%	20%	20%	100%
	Promover actividades con educadores de distintas regiones del país, con el propósito de difundir el conocimiento de la historia nacional	3 actividades dirigidas a educadores	Número de actividades con educadores	Número de actividades con educadores realizadas entre el número de actividades con educadores planteadas por 100	30 actividades con educadores	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%

	Consolidar la realización de actividades académicas que involucren a la comunidad científica nacional, universidad y público interesado	3 actividades académicas	Número de actividades académicas	Número de actividades académicas realizadas entre el número de actividades académicas planteadas por 100	19 actividades académicas realizadas	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%
	Promover actividades interactivas fuera del museo que convoque a personas provenientes del todo el país	3 actividades itinerantes	Número de actividades realizadas fuera del Museo	Número de actividades realizadas entre el número de actividades planteadas por 100	84 actividades realizadas fuera del museo	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%

A.5.7. Matriz de programación estratégica, Exhibiciones

Línea estratégica	Exhibiciones											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Impulsar exhibiciones de diversa índole en beneficio de los públicos asistentes a la Institución y las comunidades	Promover exhibiciones anuales como apoyo a la temática del Museo	Una exposición temporal por tres meses	Número de exposiciones	Número de exposiciones realizadas entre el número de exposiciones planteadas por 100	24 exposiciones realizadas	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%
	Facilitar el mantenimiento de espacios de la Institución para la exhibición de muestras de diversa índole	6 espacios para exposiciones temporales	Porcentaje de mantenimiento dado a los espacios	Número de acciones de mantenimiento dado en los espacios	18 informes del estado de los espacios de exhibiciones	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%

	Gestionar exhibiciones de alto nivel a través de diferentes interlocutores	Comisión de exhibiciones temporales	Número de exhibiciones de alto nivel	Número de exhibiciones de alto nivel realizadas entre el número de exhibiciones planteadas por 100	Dos exhibiciones de alto nivel realizadas	10%	10%	10%	20%	20%	30%	100%
	Ampliar la oferta de exhibiciones itinerantes didácticas y acompañadas de material de apoyo	6 exhibiciones itinerantes	Número de exhibiciones itinerantes	Número de exhibiciones itinerantes entre el número de exhibiciones itinerantes planteadas por 100	12 exhibiciones itinerantes	10%	10%	10%	20%	20%	30%	100%
	Fortalecer la divulgación de las exhibiciones a nivel nacional a través de diferentes medios	3 medios de divulgación	Número de protocolos de divulgación	Porcentaje de elaboración del protocolo de divulgación	Un protocolo de divulgación realizado	10%	10%	10%	20%	20%	30%	100%

A.5.8. Matriz de programación estratégica, Presupuesto institucional

Línea estratégica	Presupuesto institucional											
	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación					
Meta 2015							Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Implementar actividades que generen ingresos para el fortalecimiento económico de la Institución	Gestión de convenios y patrocinios con instituciones públicas y privadas para desarrollar proyectos	Acciones no formales con instituciones	Cantidad de proyectos que generen ingresos	Cantidad de proyectos actuales entre el número de proyectos planteados por 100	12 Convenios y patrocinios que generen ingresos a la institución	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%
	Brindar espacios en concesión (Tienda y Cafetería), para la ampliación de los servicios del Museo	Un espacio alquilado para cafetería	Cantidad de concesiones realizadas	Cantidad de concesiones realizadas entre cantidad de concesiones planteadas por 100	Funcionamiento de los espacios en concesión	20%	20%	20%	20%	20%	20%	100%
	Establecimiento de un Canon de mantenimiento para los diferentes espacios del	Acciones aisladas de mantenimiento	Porcentaje de Aprobación del Reglamento/Canon de uso de espacio	Porcentaje de ejecución del Reglamento/Canon de uso de espacio	Reglamento/Canon de uso de espacio aprobado	50%	10%	10%	10%	10%	10%	100%

	Museo											
	Gestionar puntos de venta de libros a nivel nacional.	Venta en la institución	Cantidad de nuevos puntos de venta	Cantidad de puntos de venta actuales entre cantidad de puntos de venta planteados por 100	Seis nuevos puntos de venta	20%	20%	20%	20%	10%	10%	100%
	Desarrollar un programa de publicidad para los diferentes productos y servicios que ofrece el Museo.	Publicidad no formal	Porcentaje de aprobación del documento de propuesta de mercadeo	Porcentaje de cumplimiento de la ejecución.	Ejecución eficiente y eficaz de la propuesta de mercadeo	75%	10%	5%	5%	5%	0%	100%
Ejecutar de manera eficiente el recurso presupuestario asignado anualmente, mediante estrategias de planificación	Conformar la Comisión del Presupuesto	Elaboración de presupuesto por los profesionales sin que exista comisión oficial.	Comisión del Presupuesto	Porcentaje de aprobación de la Comisión	Comisión conformada oficialmente.	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

	Formulación presupuestaria de la ejecución de acuerdo al plan estratégico del Museo.	Presupuest o actual	Documento de formulación de presupuesto	Porcentaje de formulación de presupuesto actual entre porcentaje de formulación del presupuesto planteado de acuerdo al PEI por 100	Formulación del presupuesto o anual	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto mensualmente y a través de las ejecuciones presupuestarias trimestrales por parte de la comisión del presupuesto.	Informe de ejecución presupuestaria trimestral	Porcentaje de ejecución del presupuesto según lo planificado	Porcentaje de ejecución del presupuesto actual entre porcentaje de ejecución según lo planificado por 100	Ejecución eficaz del presupuesto	10%	10%	20%	20%	20%	20%	100%

A.5.9. Matriz de programación estratégica, Infraestructura y equipamiento

Línea estratégica	Infraestructura y equipamiento											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Adquirir un nuevo espacio físico con las características óptimas para albergar adecuadamente las áreas administrativas y museográficas	Conformar una comisión que determine los requerimientos de espacio y establezca las diferentes alternativas para el crecimiento del espacio físico del Museo y supervise el proyecto	Personal	Porcentaje de aprobación de la Comisión por parte de Junta administrativa Comisión aprobada por la Junta administrativa	Porcentaje de ejecución de la comisión	Comisión para el Proyecto conformada	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Gestionar el proyecto ante las entidades respectivas, con el fin de contar con la aprobación y el presupuesto.	Personal	Cantidad de documentos y permisos solicitados y aprobados	Porcentaje de documentos tramitados entre porcentaje de document	Aprobación del proyecto	25%	25%	50%	0%	0%	0%	100%

				os aprobados por 100								
	Desarrollar el proyecto como tal según las fases planificadas	Presu puest o	Porcentaje de aprobación del documento de Proyecto	Porcentaje de ejecución del proyecto	Edificio construido y equipado ⁶	5%	10%	10%	20%	20%	15%	80%

⁶ Para la construcción, equipamiento y puesta en funcionamiento del edificio, es importante mencionar que el proyecto abarcará 6 años.

A.5.10. Matriz de programación estratégica, Recursos Humanos

Línea estratégica	Recursos Humanos											
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Línea base	Indicador	Fórmula	Meta	Programación						
						Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Total
Establecer una estructura organizacional apropiada que le permita al Museo la gestión del recurso humano y facilite el cumplimiento de los objetivos de la Institución	Realización de un estudio de puestos de la Institución	Una estructura organizacional desactualizada sin aprobar que consta de 16 plazas	Documento de Estudio de puestos y estructura organizacional	Número de plazas actuales entre número de plazas planteadas por 100	Documento aprobado de estudio de puestos y estructura organizacional	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Gestión para la aprobación de la estructura organizacional por los entes respectivos.	Recomendación de oficialización de estructura organizacional por parte de Recursos Humanos.	Documento de solicitud de aprobación de la estructura organizacional	Porcentaje de documentos tramitados entre porcentaje de documentos aprobados por 100	Aprobación de la estructura organizacional	50%	50%	0%	0%	0%	0%	100%

	Realización de gestiones para la adquisición de recurso humano y recalificación de plazas	Solicitud de reasignación de plazas denegada	Cantidad de plazas solicitadas y recalificadas	Número de plazas denegadas entre número de plazas solicitadas y recalificadas	Aprobación de recalificación y adquisición de nuevas plazas	20%	30%	0	20%	30%	0	100%
--	---	--	--	---	---	-----	-----	---	-----	-----	---	------

ANEXO 6**Investigaciones realizadas a nivel nacional entorno al objeto de estudio**

Nombre	Autor	Año
Museo Nacional de Costa Rica, Plan Estratégico Institucional 2008 - 2012	Fernández, Rocío, et al.	2009
Plan estratégico del Archivo Nacional para el período 2010 - 2014	Dirección general del Archivo Nacional	2010
Plan estratégico Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos , período 2013 - 2018	Unidad de Planificación del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos	2012
Plan estratégico del Ministerio de Planificación Nacional, período 2011 - 2015	Unidad de Planificación del Ministerio de Planificación Nacional	2010
Plan estratégico del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, período 2010 - 2014	Unidad de Planificación del Ministerio de Economía, Industria y Comercio	2010
Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación 2013-2017	Picado Arce, Yuliana, et al.	2013
Análisis de la sección de acción social del Instituto Clodomiro Picado y propuesta de un Plan estratégico	Carazo Quesada, Ruth Elena.	2002
Análisis de la efectividad en la ejecución del Plan Estratégico de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica y propuesta de una metodología de seguimiento, basada en el Cuadro de Mando Integral	Cruz Rodríguez, Lidieth	2012

Fuente: Elaboración propia