

**Omnia** Año 26, No.2 (julio-diciembre, 2020) pp. 87-108  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Planificación estratégica: Herramienta gerencial para proyectos culturales innovadores en el museo**

*Danilo Patiño\* y Sandro Pérez\*\**

### **Resumen**

El presente artículo tiene como finalidad describir los componentes de la planificación estratégica como una herramienta gerencial para proyectos culturales innovadores en el museo. Teóricamente, se sustentó en Robbins y Coulter (2006), Méndez (2008), Risnicoff de Gorgas (2006), Castillo (2014) y Pastor (2016), entre otros. Metodológicamente, se orientó desde un enfoque cualitativo, bajo un diseño bibliográfico de corte documental, teniendo como técnicas de análisis la observación directa y el análisis de textos y documentos digitales. Se concluye, que en la gerencia cultural del museo es importante emplear métodos basados en la innovación, donde las funciones: planificación, coordinación, dirección y evaluación son la base para cubrir los objetivos planteados por la organización según la demanda y exigencia del público, toda vez que se atiende a una realidad cambiante y moderna en el tratamiento de los proyectos que se gestan desde su interior, cuya pretensión es producir satisfacción a dicho usuario.

**Palabras clave:** planificación estratégica, proyecto cultural innovador, museo.

\* Profesor de la Facultad Experimental de Arte. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Email: danijopa@hotmail.com.

\*\* Profesor de la Facultad Experimental de Arte. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Email: perezquevedosandro.luz.eap@gmail.com.

## *Strategic planning: Management tool for innovative cultural projects in the museum*

### **Abstract**

This article aims to describe the components of strategic planning as a managerial tool for innovative cultural projects in the museum. Theoretically, it was based on Robbins and Coulter (2006), Méndez (2008), Risnicoff de Gorgas (2006), Castillo (2014) and Pastor (2016), among others. Methodologically, it was oriented from a qualitative approach, under a bibliographic design of documentary nature, having as analysis techniques the direct observation and analysis of texts and digital documents. It is concluded that in the cultural management of the museum it is important to use methods based on innovation, where the functions: planning, coordination, direction and evaluation are the basis to cover the objectives set by the organization according to the demand and requirement of the public, all Once a changing and modern reality is attended to in the treatment of projects that are gestated from within, whose aim is to produce satisfaction for said user.

**Keywords:** strategic planning, innovative cultural project, museum

### **Introducción**

Los museos en los últimos años han desarrollado un incremento en el proceso de cambio que los ha llevado a ser más profesionales, la globalización tecnológica, los sistemas de información, la política y la economía han influido en esta acelerada transformación, respondiendo con productos y servicios de calidad para satisfacer a sus usuarios. Programando e implementando estrategias de supervivencia para su actuación, a través de mercados abiertos en constante cambio.

Es característico que el museo haya contribuido en el desarrollo de los países, como agente de transformación cultural, social, científica y tecnológica, donde se expone y comunican los testimonios materiales y espirituales de acción creadora del hombre, institución de gran responsabilidad social donde pueden centrarse individuos de diferentes civilizaciones, edades y posiciones sociales para cubrir las actuales necesida-

des que la sociedad demanda. Fundamentándose en cinco ejes esenciales para su desempeño: la museología, la investigación, el registro, la conservación, la museografía y la educación.

En este sentido, una planificación estratégica eficaz y conveniente origina un carácter innovador de gestión en los museos, produciendo cambios que fortalecen su control. Los distintos enfoques gerenciales se basan en procesos que les permiten al museo romper con la burocracia y la estructura piramidal para lograr acotar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. Estos aspectos son corroborados por Edson (2007), al reconocer que el propósito de los museos es servir, esta obligación y compromiso deben reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento.

Cualquier institución dedicada al servicio del público debe garantizar una buena gestión, pero el museo, como guardián del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido. Los museos deben, por lo general seguir los procedimientos y las reglas de funcionamiento que responden a las prácticas museológicas vigentes.

El museo reúne, conserva e interpreta los objetos y expresiones, tangibles e intangibles, relacionados con el arte, la cultura, la historia, la ciencia y la tecnología, que hacen de la gestión una administración con personalidad propia, estas funciones llevan al museo a realizar grandes esfuerzos para transformarse y dar respuestas a la contemporaneidad, enfrentando a las dificultades que se presentan para su realización.

Estas actividades en el museo se articulan alrededor de la relación objeto cultural-público y determinan la finalidad esencial del mismo. Éstas pueden variar de un museo a otro, según el tipo, dimensiones y naturaleza de sus colecciones. Lo cual permitirá tener una visión amplia y una idea de la compleja realidad cambiante y exigente de las direcciones de estas organizaciones, debido a factores como los económicos, sociales, políticas, científicas y tecnológicas. (Hernández, 1994).

## **Recorrido metodológico**

De acuerdo con el procedimiento empleado en la investigación, se demarcó una metodología cualitativa, a partir de la configuración de un entra-

mado de categorías. En la que prevalece la observación, centra su atención en ambiente natural, donde se aprecia la subjetividad en el tratamiento de la información y se evita la manipulación de variables por parte del investigador (Martínez, 2015).

Desde este marco, se estudia la información suministrada sobre el objeto de estudio bajo vías hermenéuticas y descriptivas. En ese sentido, se asumió un diseño bibliográfico con enfoque documental, lo que permitió extraer información importante que posibilitó la incorporación de constructos (categorías) para la posterior comprensión del fenómeno o supuesto hipotético develado como tema de interés, por ende se emplearon técnicas de análisis que facilitaron el desarrollo de procesos; descriptivos, analíticos e interpretativos sobre los cuales se tejió un conjunto de relaciones coadyuvantes a comprender la mirada del objeto desde diversas posturas teóricas.

### **Abordaje epistémico asociados con el objeto de estudio gestión cultural. Una aproximación a conceptos y acciones ajustables de la gestión general para facilitar su aplicabilidad en los museos**

Hablar de gestión o gestionar en el museo es la derivación de la multiplicidad de funciones y técnicas de tareas adecuadas que se realizan en ellos, cuya complejidad de organización y administración puede compararse en algunos casos al funcionamiento de una empresa. No obstante, el uso frecuente del vocablo genera confusión respecto a que es gestionar y que se entiende por gestión de museos.

Generalmente, gestionar es diligenciar eficazmente una ganancia. Por otro lado, el verbo administrar consiste en dirigir, establecer, orientar y emprender. De esta manera la noción de gestión implica además estas cuatro acciones. En ese sentido, Henry Fayol (1841-1925), ingeniero y teórico de la administración de empresas a finales del siglo XX, plantea las funciones básicas que deben tener una organización; la planificación, dirección y el control

Funciones que reúne al conjunto de acciones que se llevan a cabo para la administración de una organización cualquiera. En relación a estas posturas, Guedez (1995), manifiesta que:

Desde el punto de vista semántico el vocablo "gestión" significa acción y efecto de administrar. Gestionar equivale a hacer diligencias para alcanzar algún propósito. En sentido general, un gestor es un gerente o conductor. Pero estas asociaciones tan unívocas se han flexibilizado mucho con el uso histórico del término y con su utilización en el campo de la cultura.

Metódicamente Guedez manifiesta que la gestión se puede representar a través de una triangulación donde sus ángulos están igualmente sesgados. En primer lugar, se vincula con la tramitación de algo (Diligenciar); asimismo, se correlaciona con la tarea de animación de determinadas iniciativas (Fomentar); finalmente, se le identifica con el ámbito de la conducción en su aceptación más global (Gerenciar), es decir, con la gerencia de una empresa u organización (Ver figura 1).

Los alcances prácticos de estos tres aspectos entrevén una relación centrada y homogénea. Sin embargo, hay detalles que se hacen necesarios, tanto en el momento de ajustar el orden de las tareas estructurales, como la diferenciación de iniciativas formativas. Además, parece evidente que gerenciar es un concepto más explícito y ajustado. En relación a esto, la Gestión Cultural toma el modelo empresarial, es decir todos los procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, control, evaluación, y dirección) y las dimensiones del quehacer cultural (creación, producción, promoción, comercialización, preservación) para un seguro y adecuado funcionamiento.

**Figura. 1**



**Fuente:** Tomado de Guedez (1995).

Al respecto, Hernández (1994), citando a Lapointe (1991), coincide con esto, y nos dice que es importante realizar un planteamiento general sobre las funciones de base de la gestión museal que se resume en cinco: la planificación, la organización, la dotación de personal, la dirección y el control. Entre estos aspectos se establece un estrecho circuito de correspondencias. Así mismo, hace hincapié que las funciones de base de la gestión en el museo están ausentes en estudios aplicados a instituciones museísticas.

Por esta razón, la gestión y organización de los museos debe desarrollar programas cada vez más complejos, teniendo en cuenta funciones y actividades que se llevan a cabo en el seno de la misma, pero los estudios dedicados a este tema son relativamente recientes y han sido básicos a la hora de aplicarlos a otros campos. Partiendo de estos estudios, se ha intentado elaborar una definición de la gestión aplicada a organismos culturales sin fines lucrativos.

Para Guedez (1995), gestión cultural es todo aquello concerniente a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones de su quehacer, que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural.

Es en este momento cuando el director juega un papel trascendental, al hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones como impulsador permanente de innovación, cambio y eficacia de la metodología aplicada, pero este trabajo no lo ejerce en solitario sino que configura un equipo directivo, capaz de apoyar, proveer y facilitar de manera adecuada la orientación de normas y procedimientos en el museo.

La función directiva aporta liderazgo, visión y orientaciones que garantizan una buena gestión. Es importante que el director, comprenda las estructuras administrativas y jurídicas que rigen el modo de funcionamiento del museo, así como las normas y leyes que deben acatar en su ejecución. Así mismo, una de sus principales funciones es la organización del museo, sin importar el tamaño o complejidad, a fin de obtener resultados coherentes que permitan articular y cumplir la misión del museo (Edson, 2007).

El museo es una entidad de custodia y su director debe apuntar hacia el cambio y nuevos enfoques que les permitan una continua mejoría de

sus productos, como también innovar para hacer de esto un proceso sistemático, de allí la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y según su entorno con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público. (Manual de Normativas Técnicas para Museo, 2005).

Estas ideas permiten asociar las funciones administrativas con algunas acciones, fines, sujetos y principios de acuerdo al enfoque estratégico que amerita apropiarse la gerencia para producir cambios relevantes que impacten a la colectividad y usuarios del museo, por tanto fue necesario sustentarse en dichos aportes a bien de consolidar un trabajo eficiente y de calidad de cara a las demandas en las que hoy día enfrentan estas organizaciones a través de un modelo de gestión cultural del museo desde un enfoque estratégico (Ver figura 2).

**Figura 2**  
**Modelo de gestión cultural del museo desde un enfoque estratégico**



**Fuente:** Elaboración propia (2020).

Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, análisis de la competencia, análisis del mercado y el diseño de estrategias.

### La planificación estratégica en el museo

La planificación en el museo es uno de los procesos fundamentales de la gestión además permite mantener un eficiente manejo de su programación, la cual lleva un ordenamiento de las actividades a desarrollar dentro y fuera del museo. Intrínsecamente en estas actividades se encuentra medidas efectivas de donde se deriva el conocer, y otras operacionales, que indica la forma de actuar para lograr el objetivo deseado. Estos principios son teóricos en su concepción y prácticos en su aplicación por tanto deben estar presentes en el momento de planificar para garantizar la efectividad en cuanto al logro de los objetivos propuestos.

Estos aspectos son determinantes al momento que el equipo de trabajo decide qué y cómo proceder, para convertir al museo en un centro de excelencia cultural, de acuerdo a los proyectos educativos que orientan los procesos de enseñanza en sus salas, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. En un museo desarrollar un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, defendiendo recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia provechosa y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros del mismo.

Al respecto, Robbins y Coulter (2006), plantean que la planificación es un proceso que define metas y establecer estrategias para alcanzar y desarrollar planes de integración y coordinación. Por consiguiente, planificar en el museo es establecer objetivos que se puedan lograr, apoyándose en diagnósticos que muestran las necesidades tanto del recurso humano como del práctico de la institución.

Planificar en el museo implica implementar ordenanzas y manejo en los procesos museológicos conforme a las pautas establecidas. Para su aplicación requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para establecer políticas y diseñar objetivos. La planificación constituye una actividad científica y ejecuta operativamente las actividades a partir de la visualización de los escenarios para dichas acciones, determinando cuales son las más eficaces que permitan alcanzar los objetivos. (Méndez, 2008).

En tal sentido, para Thompson y Strickland (1994), planificación estratégica en el museo se debe realizarse bajo cinco tareas que lo conllevan a: 1) desarrollar un concepto como organización, para definir la misión y visión; 2) transformar la perspectiva de los objetivos específicos por resulta-



dos; 3) elaborar estrategias; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; y 5) evaluar el resultado, revisando la situación e inicio de ajustes correctivos.

En síntesis, una planificación estratégica provechosa introduce en el museo una parte importante de calidad y procesos de mejoramiento en su eficacia y avance permanente. Es una forma moderna de gestionar una institución pública, ya que exige estar al tanto de la organización, su historia, misión, colecciones, recursos, instalaciones, financiación, estatus político, apoyo comunitario, audiencia, amenazas en el plano local y regional y las consideraciones de tipo ambiental y social que intervienen en las decisiones y guían al museo en sus elecciones, mejoras en la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y modificación de los métodos de administración.

Al respecto Edson (2007) expresa que:

La planificación contribuye a la eficacia de la gestión empresarial como base de gobernabilidad para el órgano rector, para la calidad de la gestión del director y del personal, la financiación y el buen uso de los fondos, así como para la evaluación positiva del programa de actividades del museo por parte del conjunto de los participantes.

En este sentido, el museo requiere de una planificación y sin esta corre el riesgo de lanzarse a operaciones aventuradas cuyos resultados pueden ser imprevisibles en el manejo de su programación.

## **El museo como organización**

La evolución de los museos se ha dado a la luz de los cambios históricos relevantes de las sociedades contemporáneas, el grado de complejidad que esta institución ha alcanzado los ha llevado en la contemporaneidad a utilizar metodologías que se han aplicado en mercados como la administración pública. Asumir nuevos retos de participación, revisar la realidad en la cual se encuentran, conocer hacia donde van, y cuál es la estructura su organizativa adecuada son factores que debemos conocer para enfrentar los nuevos cambios que la sociedad le ha impuesto.

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) organismo no gubernamental de carácter profesional dependiente de UNESCO en sus esta-

tutos de 1974, ratificado en la Decimosexta Asamblea General de la Haya en 1989 sostiene que:

El museo es una Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y de su entorno.

En su configuración el museo integra las distintas dimensiones del patrimonio que van de lo tangible e intangible a lo cultural y natural como base de las políticas y acciones en el turismo y otros proyectos vinculados al desarrollo social y cultural de los pueblos. Según su propia naturaleza el museo se maneja y proyecta sobre cinco ejes: la museología, la investigación, el registro, la conservación, la museografía y la educación.

Experimentado reformas y adaptaciones que lo ha llevado a profundizar en los nuevos tiempos su papel social como institución de servicio público. Visto desde esta perspectiva, la museología, como ciencia estudia la memoria y sus antecedentes. Y es que desde siempre ha mantenido influencias recíprocas con la historia. Según Risnicoff de Gorgas (2006), la museología y los museos son responsables de los distintos puntos de vista de la historia. Pues lo que la historia pone en palabras, en escritos, en ensayos, el museo lo pone en imágenes, en representaciones.

Estos caracteres ponen de manifiesto las relaciones sociales y políticas que se representan en el sentido de los objetos y del medio en que son exhibidos. El desafío de las políticas culturales actuales se concentra en la incorporación del museo al circuito del tiempo libre: nuevos públicos, nuevos entornos, nuevas técnicas, lo que define a su vez nuevos contenidos y procesos, es así como la museología favorece la relación entre el visitante y el museo. Ante esta situación, la dirección debe proponer cambios idóneos capaces de manejar dichas transformaciones, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de compromiso y emoción en la organización.

El museo en un centro de excelencia formativa, donde el visitante sin importar su nivel y preparación, halla las respuestas a sus preguntas y encuentre sin dificultad el sentido de lo que se expone, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Es decir, una organización viviente,

dinámica y social que enriquece, modela, crea y reconoce la realidad de su entorno.

La organización, implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la administración del museo, facilitando la integración y coordinación de las actividades de su equipo de trabajo, y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y su entorno.

De acuerdo, a Robbins (2006), los gerentes también son responsables del diseño de la estructura de la organización, esta función incluye las determinaciones de qué tareas se realizarán, quien las hará, cómo se agruparán, quién las reportará, a quién y donde se tomarán las decisiones. Ante esta posición, es de señalar que las funciones de organización se centran específicamente en coordinar, organizar y distribuir las tareas entre el equipo de trabajo.

Asimismo, Méndez (2008), nos dice que la organización comprende el suministro de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos indispensables para su funcionamiento. En este sentido, el museo debe dar a conocer a su personal las funciones y las competencias que le corresponden, este proceso implica la división del trabajo y distribución de los puestos en el museo.

Una vez que se formulan los planes de desarrollo del mismo lo más lógico es diseñar la estructura material y física, así como la estructura y los procesos sociales internos correspondientes. También implica la toma de decisiones, y presupone contar igualmente con información precisa. En tal sentido, es fundamental proceder a un diagnóstico socio-técnico del ambiente.

Ahora bien, la organización establece una estructura integral en su procedimiento y orienta en forma adecuada sus componentes, en el museo, trata de colocar cada parte de la institución en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte, sino en función de la totalidad de la misma. Igualmente, lo que se debe tener claro, es que todo museo independientemente de las dimensiones o nivel de complejidad de sus funciones, necesita precisar un propósito con la finalidad de orientar las tareas a realizar y garantizar la práctica del mismo. Mediante la determinación de jerarquías, disposiciones y agrupaciones de actividades con el fin de poder realizar y simplificar el empleo de su colección.

El director como organizador debe distribuir el trabajo, seleccionando un personal que manejen y lleven de manera provechosa las actividades administrativas a ejecutar. Por esta razón, el museo debe orientar sus acciones en el presente con una proyección hacia el futuro y expresarla en términos de misión, visión y valores. Por consiguiente, al hablar de visión nos referimos por un lado, a la representación de la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro de cada proceso museístico. Por otro, la misión es la representación de la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos y ámbitos de actuación.

La declaración de la misión debe hacer que la mayoría de los miembros del museo se sientan involucrados y estimulados, y finalmente, los valores, son los que establecen el conjunto de creencias y normas que la organización va creando y arraigando en el recurso humano para mantener una relación de afinidad compartida en la búsqueda de un interés colectivo.

Elementos como la aptitud, actitud, dirección, identidad, retos, entre otros están relacionados al concepto mismo de museo, tomando en cuenta la razón más profunda de su existencia, considerando la disciplina académica, la naturaleza de la colección y el radio de acción. Estos fundamentos por un lado comprometen al museo con su público, y por otro, a mantener relaciones con otras instituciones estatales, educativas, culturales, sociales y científicas, sean públicas y/o privadas, así como con otros museos.

La definición de los objetivos en un museo está orientada a su carácter sociocultural, a diferencia de las empresas, que se dirigen hacia un beneficio fundamentalmente económico. La evaluación de las empresas se fundamenta en ganancias y producción, mientras que en el museo se basa en el número de visitantes, el número de exposiciones, los servicios que presta y el reconocimiento ante la sociedad.

En tal sentido, el ICOM (Consejo Internacional de Museos), a través de normativas ha dictaminado actividades dirigidas a los directores de los museos que manifiestan propósitos, objetivos, funciones e incluso alcances en su contexto social. Manifestando cuáles son sus metas y objetivos, cuál es su naturaleza y cuáles son las características y desempeño que lo diferencian de otros museos.

Por consiguiente, el museo como organización debe consolidar su razón de ser, aprovechando el portentoso recurso de la educación, la cultura y

la recreación de manera adopten nuevos enfoques y técnicas gerenciales contemporáneas que les permitan una mejor y continúa gestión, así como hacer de la innovación un proceso sistemático.

Donde el cambio sea su marca característica, inmerso en el aprendizaje de nuevas prácticas y técnicas para transformar su estructura en función de las transformaciones y de acuerdo a su entorno, liderando, transformando, creando y comunicando nuevas perspectivas para la institución, que faciliten una adecuada armonía con la sociedad.

### **Análisis de la competencia en el museo**

La intervención y participación de varios museos que diseñan y realizan sus funciones en una misma área y que a su vez son respaldados por esa colectividad que se beneficia de esa relación existente entre el museo el público, es conocida como análisis de la competencia. Esta perspectiva es oportuna para conocer su identidad, su estado general, para establecer nuevas políticas de gestión o promoción, saber en qué parte del proceso de programaciones se está fallando y cómo poder conseguir nuevos públicos.

El análisis de la competencia en el museo se realiza con el fin de tomar decisiones o formular estrategias, es el estudio de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y otras características de los actuales y potenciales competidores del museo. En un análisis de competencia no debe influir si el museo es grande o pequeño, en este se considera las siguientes visiones:

1) El museo debe profundizar en la identificación de sus competidores más críticos y conocer quién está haciendo las cosas bien, quién no y cuáles son las directrices que están utilizando, 2) Identificación de las oportunidades en su funcionamiento, 3) Detectar elementos en los que diferencie y, 4) La función del museo puede provocar una reacción de la competencia, sobre todo si se le quita público, por lo que es conveniente tratar de anticipar y prever su reacción. (Castillo, 2014).

Por otro lado, hay otras herramientas para averiguar cómo está establecida la competencia, estas son canales digitales. Entre estos se pueden mencionar: 1) SEMrush: perfecta para analizar las palabras clave que derivan tráfico orgánico a la competencia y analizar por qué mensajes pagan en Google Adwords; 2) Google Alerts: recibe notificaciones de todas las apariciones en la web de la competencia para ver dónde pública, por qué y cómo se mueve en el medio; y 3) Redes sociales: realizando sondeos en pla-

taformas importantes para observar quién ha visitado a tu competencia recientemente. (Pastor, 2016).

Estas herramientas pueden descubrir varias de las vías de generación de público de la competencia. Las redes sociales ofrecen información sobre las observaciones del público, visitar las webs es importante para cualquier actividad offline, ya que proporcionan información útil e identifican ventajas. Estas herramientas de análisis proporcionan pistas notables sobre el posicionamiento online de los competidores. Es importante establecer un radio de acción acompañado de un plano de la situación de la competencia, para ubicar a los principales competidores tanto para públicos que acuden a pie al museo como para los que acuden en automóviles.

Así mismo, conocer la vida cotidiana de las comunidades que rodean al museo, tarea que no es fácil de alcanzar. En muchos casos esta labor ha llevado a muchos museos a actuar como un verdadero espacio de convivencia donde los miembros de las comunidades reinterpretan su patrimonio, dándole a este último un nuevo significado para cada generación. Conocerla puede descubrir vías de generación de público frente a la competencia.

Estas ideas son el reto los museos de este siglo, la orientación hacia la conformación de lugares de intercambio creativo y vital, que reconozcan y reflejen los valores que identifiquen y relacionen a su comunidad con la participación consciente de sus miembros en el quehacer cultural, fortaleciendo el sentido de arraigo y pertenencia, respeto y tolerancia. (Pérez, 1988).

## **Análisis de mercado en el museo**

Desde el punto de vista gerencial, el objetivo de este enfoque es demostrar la viabilidad productiva de un proyecto. Una vez que se ha estudiado la competencia es preciso conocer sus estrategias para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas. Se debe tener presente un plan de trabajo para determinar su territorio, evaluarlo para una pertinente identidad, agrupar en grupos homogéneos o segmentos su territorio con un mismo perfil de público, dividir los segmentos en subgrupos (seleccionando estos últimos en los que al museo le interesa posicionarse), calcular su demanda potencial y de servicios. Por último, la evolución futura que se espera de sus actividades,

tomando en cuenta a la colección y las exposiciones que se desprenden de esta, con el fin de satisfacer las competencias que pretende el museo. El término usuario o público, es el conjunto de la población a la cual cada museo está dirigido. Se encuentra presente en casi todas sus definiciones actuales, la noción de público ocupa siempre un lugar central: “institución (...) al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público” (ICOM, 2007). En tal sentido, conocer el público objetivo es fundamental en el museo, para estar al tanto de cuáles son sus necesidades y así analizar qué les motiva y poder ofrecérselo.

El desarrollo del campo profesional de los evaluadores de exposiciones, algunos de los cuales se presentan como “abogados” o “portavoces del público”, da testimonio de esta tendencia actual de fortalecer el tema de los públicos en el funcionamiento general del museo. Se habla así, desde fines de la década del '80, de un verdadero “viraje hacia los públicos”, de la acción museal con el fin de mostrar la creciente importancia de la reiteración y la toma de conciencia de las necesidades y las expectativas de los visitantes (este punto corresponde a lo que se llama “recorrido comercial del museo”, aun cuando ambos no van forzosamente a la par). Desvallées, y Mairesse (2010).

El estudio del mercado, como práctica meticulosa y bien realizada, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la puesta en acción de un nuevo proyecto con la existencia de un competidor en la vida cotidiana de las comunidades que lo rodea. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero que es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos (Baca, 2001).

## **Diseño de estrategias en el museo**

Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Los museos como organizaciones exitosas están aprendiendo cómo rediseñarse continuamente su estrategia institucional que les permita tener mayor competitividad, presencia y satisfacción a sus usuarios.

Es importante para el museo saber cómo diseñar las estrategias, ya que con estas se planificará consecuentemente las acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u

objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado. Su implementación se diseña en el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos.

Para el museo no es más que la elaboración plan estratégico, documento escrito en el que se exponen los planes de acción para alcanzar objetivos, pero quedará olvidado sin una implementación estratégica. Ante esta perspectiva, se deben emplear estrategias corporativas, que no son más que la proyección que diseña la dirección del museo al comienzo de cada nuevo proyecto para ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos.

Para que estos planes de acción puedan alcanzar los objetivos propuestos, algunas instituciones museísticas han implementado tácticas para obtener recursos económicos los cuales son necesarios cada día más, no sólo para llevar a cabo un programa bastante complejo, sino también para ofertar un mayor número de servicios que las ayuda del sector público no llegan a cubrir. Ante este hecho, los museos buscan nuevas vías de financiación.

Por ejemplo; en Canadá, se ha recurrido a la lotería para obtener nuevos recursos. En España, aunque de forma bastante tímida todavía, se cuenta con algunas ayudas que proceden de la participación de empresas y particulares en el desarrollo de determinadas actividades culturales como conciertos, mesas redondas, publicación de catálogos de exposiciones, entre otras (Hernández, 1994).

## **Proyectos culturales innovadores en el museo**

La gestión de proyectos innovadores es un procedimiento del planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos del museo con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. A tal efecto, podríamos decir que un proyecto cultural en el museo es aquel que se enfoca en alcanzar objetivos relacionados con los rasgos culturales de una comunidad, grupo étnico o sociedad específica.

En ese sentido, los museos están utilizando emprendimientos temporales o proyectos culturales que están diseñados a producir un único interés, servicio o resultado con un principio y un final definidos (normalmente limitado en tiempo, en costos y/o entregables), que es empen-



dido para alcanzar objetivos únicos y que dará lugar a un cambio positivo o agregará valor.

Por cultura, recordemos, se entienden todas aquellas prácticas que integran la esencia de las comunidades. Cada pueblo tiene una cultura propia y, a veces, subculturas. Los museos como miembros fundamentales de la comunidad deben ser atractivos y abiertos a las nuevas necesidades que ésta demanda, como lugares de encuentro de personas de diferentes posiciones sociales, edades y culturas.

Por un lado, los proyectos culturales innovadores se refieren a la aplicación productiva de una idea y por otro, a la gestión de la innovación, suscitando el proceso de organizar y dirigir los recursos que el museo posee (humanos, materiales, financieros) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generando ideas que permitan desarrollar nuevos servicios, procesos y bienes o mejorar los ya existentes, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de actividad del museo.

Para alcanzar uno o varios objetivos, los proyectos culturales innovadores que se plantean en el museo se apoyan en la planeación, la organización, la motivación, y el control de los recursos. Estos proyectos son de naturaleza temporal y se equiparan con las operaciones normales del museo, las cuales son actividades funcionales renovadas, permanentes o semi-permanentes que hacen que este adquiera, conserve, estudie, exponga y difunda el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.

Un proyecto cultural innovador, es un conjunto de decisiones que toman forma a partir de la determinación y materialización de las ideas, recursos, objetivos, contexto y condiciones. En la práctica, su manejo requiere del desarrollo de habilidades técnicas y gestión de estrategias diferentes. Para ello, se hace necesario apoyar y promover el desarrollo del museo, viéndolo como una industria cultural y de producción. En ese sentido, es preciso contar con recursos humanos desarrollados a partir de un equipo de gestores culturales, profesionales de la cultura, que logren dar respuesta a las necesidades y elementos claves para el perfeccionamiento y desarrollo económico, social y cultural de la región.

Los proyectos culturales se encargan de promover, difundir, conservar, preservar e impulsar cualquier manifestación que deba ser conocida por los habitantes que la producen, estos deben alcanzar algún beneficio, que no necesariamente tiene que ser económico. Para alcanzar objetivos propuestos, algunas instituciones museísticas han implementado

estrategias para obtener recursos económicos los cuales son necesarios cada día más, no sólo para llevar a cabo un programa bastante complejo, sino también para ofertar un mayor número de servicios que las ayudas del sector público no llegan a cubrir. Ante este hecho, los museos buscan nuevas vías de financiación.

Las ventajas de la promoción cultural también pasan, sobre todo, por el reconocimiento, la preservación y la difusión. Esto se conoce como promoción cultural y es quien se especializa en ejecutar este tipo de acciones basado en la formulación y evaluación, estrategias de gestión y administración, marketing del proyecto, puesta en marcha y el control y seguimiento. Desde el punto de vista, de la formulación y evaluación, el proyecto innovador debe recopilar, crear y sistematizar la información que permita identificar ideas de negocios y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento comercial (Sapag, 2011).

Así mismo, es considerada como una materia interdisciplinaria, ya que durante la elaboración de un estudio de este tipo intervienen disciplinas como estadística, investigación de mercados, investigación de operaciones, ingeniería de proyectos, contabilidad en varios aspectos (ya sean costos, balance general, estado de resultados, entre otros), distribución de la planta, finanzas, ingeniería económica y otras (Baca, 2001).

La innovación constituye un fuerte vínculo que le da fuerza a la potestad de la circulación de ideas creativas con las realidades prácticas de la vida económica. Ya que hoy en día, la aplicación del conocimiento y la creatividad, trata un ambiente que requiere de habilidades y competencias para avanzar en la mejora de los modos de actuación de la relación con el ámbito de la investigación tecnológica y científica, del diseño industrial, la comunicación, la gestión cultural, la vida cultural en las ciudades, lo que demuestra que la cultura no es una consecuencia del desarrollo, sino, y sobre todo, su causa. En ese sentido, es imperioso involucrar destrezas óptimas que favorezcan efectivamente a la acción innovadora (Bravo, 2013).

Los museos para definir el alcance de sus proyectos plantean estrategias de gestión y administración, para que se realicen debe considerar dos aspectos claves e imprescindibles: 1) comunicación interna, esta debe ser de la manera clara a todas las instancias de la organización, llegando a todos los involucrados en los diversos procesos del proyecto a desarrollar; y 2) la adaptabilidad a los cambios de su entorno. La ejecución de proyectos cultura-

les se puede presentar factores externos, los mismos pueden estar sujetos a cambios que afectan su desarrollo.

En consecuencia, las estrategias tomadas deben contar con planes de contingencia para afrontar dichos cambios del entorno y para adaptarse a nuevas situaciones. Es importante también, que la estrategia alcance ventajas competitivas. En este caso, en un proyecto se debe concebir la innovación como un elemento intrínseco en su operación, como la herramienta para solucionar las diferentes oportunidades o necesidades de mejora que se planten en el camino, (Hernández, 2004).

Hoy en día todas las empresas y negocios, por pequeños que sean, necesitan desarrollar un buen plan de marketing para tener éxito en sus proyectos, los museos no escapan de este procedimiento. El marketing del proyecto es donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir. Romero (2017),

En este sentido, el marketing del proyecto del museo se debe dividir en las siguientes secciones: a) análisis del mercado; el cual nos dará una visión objetiva de la situación del proyecto del museo en el contexto en comparación con los competidores, se debe conocer la situación política, social y económica del sector al que pertenece el mismo, lo cual caracterizará el proyecto con respecto a la competencia y para finalizarlo, es aconsejable realizar una matriz DAFO porque arrojará datos importantes sobre los aspectos a mejorar o sobre lo que se está haciendo bien, entre otras cosas. b) los objetivos planteados deben ser concretos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo. c) las estrategias a seguir; pueden variar mucho dependiendo del tipo de proyecto y se debe averiguar de qué forma se pueden conseguir. Tomando en cuenta los objetivos marcados. Y e) la revisión del trabajo realizado se debe cumplir para conseguir un balance de la situación del plan a desarrollar.

De todas estas acciones nos queda por hacer la puesta en marcha, control y seguimiento del proyecto en el museo, indudablemente comprobando que existe una oportunidad en el entorno, y verificado los números básicos del emprendimiento, se debe proceder a la acción. La etapa de puesta en marcha consiste en ejecutar el plan de negocios y convertir la idea en realidad.

Para finalizar, todo museo que presente un proyecto debe conocer que este está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la tarea a los usuarios o la puesta en marcha del sistema desa-

rollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costos imprevistos en el museo.

## **A modo de conclusión**

Este trabajo está basado en los esquemas de gerencia tradicionales, cabe destacar que la Planificación Estrategia en el museo se orienta al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas del mismo. Como se planteó en este artículo la Planificación Estratégica soportada sobre los procesos de innovación puede producir grandes mejoras en las organizaciones culturales. Para ello, la gestión de proyectos innovadores será la herramienta principal para la puesta en marcha de las iniciativas de creación en los museos.

Así mismo, es importante resaltar que el trance económico establece cambios profundos para los museos, aun siendo una institución sin fines de lucro y de gran responsabilidad social. El conocimiento se coloca como el elemento más importante sobre el cual se pueden construir los nuevos modelos empresariales, mientras el cambio es la constante sobre la cual deben las organizaciones museísticas plantear los nuevos escenarios. Para ello, será requerido un esquema de acciones que nace con los procesos de planificación estratégica, alineados con los procesos de innovación, que instrumentan su operación a través de diferentes proyectos.

Los museos de hoy deben buscar la manera de integral todo lo relacionado al arte, enriqueciendo su proyección abierta, atendiendo manifestaciones de carácter musical, teatral, literario y vincularlo con su espacio o entorno. Deben ser áreas abiertas a las personas y a la comunidad. Que estén vivas y que sea autentico, esto haría que uno como visitante se sienta a gusto y gozoso de estar en él.

La labor museística ha sido dura, cada vez las instituciones culturales sufren el inclemente desamparo del gobierno. La realidad venezolana no escapa a esta nueva corriente que se ha ido metiendo poco a poco en el colectivo. Pero esto no evade las demandas del museo de la Venezuela de este milenio, la Constitución Bolivariana garantiza a todos los

venezolanos el acceso y disfrute de nuestros bienes culturales, y el fortalecimiento del museo contribuye a la superación de exclusiones y prejuicios sociales que favorecen la construcción de una cultura compartida, que responde a los cambios y transformaciones que impulsan las políticas culturales presentes.

## Referencias Bibliográficas

- Baca, Gabriel (2001). **Evaluación de proyectos, cuarta edición**. McGraw-Hill.
- Bravo Murillo, Juan (2013). **Programa de emprendimientos culturales**. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid.
- Castillo, Ylse (2014). **Formulación y evaluación de proyectos**. Santiago de los Caballeros, República Dominicana.
- CONAC (2001). **El Museo de Hoy**. Folleto del Consejo Nacional de la Cultura y la Dirección General sectorial de Museos. Impreso por Ex Libros. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (2005). **Manual de normativas técnicas para museos**. Consejo Nacional de la Cultura Dirección General Sectorial de Museos. Caracas.
- Desvallées, Andres y Mairesse Francois (2010). **Conceptos claves de museología**.
- Edson, Gary (2007). **Cómo administrar un museo: Manual práctico**. Publicación UNESCO e ICOM. Francia. La Habana, Cuba.
- Guedez, Victor (1995). **Cultura y Educación**. Tema IV. La Formación del Gestor Cultural. Tropykos, Caracas, Venezuela.
- Hernández, Francisca (1994). **Manual de Museología**. Editorial Síntesis. España.
- Hernández, María (2004). **Curso a distancia sobre dirección estratégica**. La Habana: Editorial Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
- ICOM-UNESCO (2006). **Código de Ética para los Museos**, Capítulo II. Francia.

- ICOM (1974). **Estatutos del Consejo Internacional de Museos**. Francia.
- Manual de Normativas Técnicas para Museos (2005). **Publicación del Consejo Nacional de la Cultura** - Dirección General Sectorial de Museos. Caracas, Venezuela.
- Martínez, Miguel (2015). **Comportamiento humano**. Nuevos métodos de investigación. México: Trillas.
- Méndez, Evaristo (2008). **Gerencia Académica**. Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Pastor, J (2016). **Estrategia y herramientas. Cómo hacer un análisis de la competencia paso a paso**. Documento en línea.
- Pérez, Alfonso (1988). **Décimo Congreso de Estudios Vascos**. Archivos, Bibliotecas y Museos. España.
- Pimentel, Luis (1999). **Introducción al concepto de planificación estratégica**.
- Risnicoff de Gorgas, Mónica (2006) **Historia y Museología. Los Cambios de Paradigma**. Alta Gracia Argentina.
- Robbins, Stephens y Couter, Mary (2006). **La administración como dinámica del hombre**. 1ra Ed. México, Editorial: Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A.
- Romero, D (2017). **Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno**.
- Sapag, Nassir (2011). **Proyectos de inversión. Formulación y evaluación**. Segunda Edición. Chile: Pearson Educación.
- Thompson, Arthur y Strickland, A (1994). **Dirección y administración estratégica**. Addison – Wesley Iberoamericana, S.A.