



Plan Estratégico 2014-2018

Programa de Museos Regionales y Comunitarios
Museo Nacional de Costa Rica



MUSEO NACIONAL
DE COSTA RICA

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	ANTECEDENTES DE PMRC.....	5
III.	DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DE MUSEOS (DGPM).....	9
	A. Departamento.....	9
	B. Gestión.....	9
	C. Participativa.....	9
	D. Museos.....	9
IV.	MARCO FILOSÓFICO.....	11
	A. Misión.....	11
	B. Visión.....	11
	C. Objetivos del DGPM.....	11
	D. Valores.....	11
	E. Propuesta estratégica.....	11
	1. Objetivos Estratégicos.....	12
	2. Líneas estratégicas.....	12

V.	REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO.....	18
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	19
VII.	CRONOGRAMA.....	20
VIII.	ANEXOS.....	28
	A. REGLAMENTO DEL MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA.....	28
	B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PMRC.....	32
	1. Aplicación de la herramienta FODA.....	32
	2. Estrategias FO-FA-DO-DA.....	34
	C. CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS FODA.....	36
	D. CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS FO-FA-DO-DA.....	38
	E. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2006-2012.....	40
	1. Antecedentes del Plan Estratégico.....	41
	2. Plan Estratégico 2006-2012.....	42
	3. Evaluación del Plan Estratégico 2006-2012.....	42
	4. Resultados de la evaluación del Plan Estratégico 2006-2012.....	49

I. INTRODUCCIÓN

Desde su creación en el año 2002 el Programa de Museos Regionales y Comunitarios ha venido trabajando en apoyar el desarrollo de los museos en Costa Rica. En este caminar su labor se ha enfocado en acompañar a aquellos museos gestionados por comunidades y colectivos de la sociedad civil, los cuales han podido demostrar que es posible una gestión autodeterminada y autosustentable del patrimonio nacional. En ese sentido, el PMRC ha hecho intervenciones que si bien son de carácter estatal no son paternalistas, sino más bien facilitadoras, de asesoría y de acompañamiento. Lo anterior desde una metodología que hemos identificado como la gestión participativa del patrimonio cultural a través de los museos.

Con esta tarea encaminada, nos hemos visto el día de hoy en la necesidad de construir nuevas metas y líneas de trabajo correspondientes al Segundo Plan Estratégico 2014-2018 ya que el primero se estableció para el 2006-2013. Esto en tanto, nuestra oficina se plantea la necesidad de adecuarse a los retos de los tiempos. De igual forma, apelamos al deber que como ente público tenemos, de buscar constantemente el mejoramiento en el tipo y calidad de servicios.

El presente Plan Estratégico cumple con dos funciones primordiales, una como herramienta indispensable para la programación de labores al igual que cualquier otro ente público, y la otra, la apremiante necesidad del PMRC de legitimarse como órgano dentro de la estructura administrativa y legal del sector cultura, condición no lograda a pesar de posicionarnos ante diferentes sectores como la única instancia pública a cargo de promover la consolidación y mejoramiento de las instituciones museísticas del país. El no contar con la legitimación nos

lleva a enormes riesgos que van desde la no asignación presupuestaria, desvío de funciones, o incluso llegar a la desaparición.

Para alcanzar el presente documento, llevamos a cabo en primer término un estudio de antecedentes de nuestra oficina. De seguido se realizó una valoración de los resultados de la puesta en práctica del Plan Estratégico 2006-2012 (ver Anexo E). Es así como llegamos luego a la aplicación de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del contexto interno y externo) (ver Anexos B, C y D) para enmarcar el quehacer de esta oficina, a fin de establecer nuevos lineamientos y metas para la presente propuesta de Plan Estratégico. Luego de trabajar estos elementos se construyeron las estrategias para el próximo periodo de trabajo.

El presente documento cuenta con los siguientes apartados. De primero un resumen de antecedentes de la experiencia acumulada de 10 años de existencia del PMRC, como referencia para encontrar aquellos elementos a rescatar o redefinir para mejorar la labor. De seguido, se desarrolla la definición de una nueva propuesta de organización y reconocimiento administrativo como es la transformación en el Departamento de Gestión Participativa de Museos (DGPM). A continuación el marco filosófico con sus declaraciones orientadoras como lo son la misión, visión, objetivos y valores, para así pasar luego a la presentación del planteamiento estratégico propiamente, organizado en cuatro líneas estratégicas a saber: Funcionamiento del DGPM, Proyectos y alianzas para el fortalecimiento del desarrollo museístico, Promoción del DGPM y los museos del país y Sensibilización para el desarrollo de los museos. Finalmente se incluyen el cronograma y anexos del plan estratégico.

II. ANTECEDENTES DE PMRC

Por último, nos interesa destacar que este escrito corresponde a un trabajo hecho en conjunto por el equipo técnico del Programa de Museos Regionales y Comunitarios, pues ese ha sido el modelo de trabajo que caracteriza el quehacer de esta oficina y el cual se plantea mantener a futuro. Esperamos ante todo que el presente esfuerzo pueda llevar a esta oficina de una vez por todas a su ansiada legitimación y reconocimiento permanente en el esquema administrativo del sector cultura.



II. ANTECEDENTES DE PMRC

Desde el 2003 el PMRC es una oficina que forma parte de Museo Nacional de Costa Rica, aunque no integrada legalmente dentro de la estructura organizativa institucional.

El Museo Nacional de Costa Rica (MNCR) fue creado en 1887 y cuenta con una rica historia de 126 años continuos de existencia. La razón de ser de esta institución se ha transformado con el tiempo, gracias a los mismos cambios de visión que se ha dado a nivel mundial sobre lo que debe de ser un museo y la misma visión del Estado con respecto al Patrimonio Nacional. La relación que nuestra institución ha tenido con los museos de Costa Rica ha sido variante, sin embargo por su carácter nacional y por su responsabilidad jurídica con el patrimonio del país, el MNCR ha tenido un amplio campo de acción en el cual puede ver cumplida su misión para su gestión del Patrimonio Nacional del país.

Para 1932 se crearon los primeros museos regionales en el país, estos fueron el Juan Santamaría, de carácter histórico, y el Histórico Etnográfico en Cartago, los cuales recibieron colecciones del Museo Nacional de Costa Rica. Con estos dos museos da inicio una larga historia de trabajo conjunto con los museos en las regiones.

Por casi treinta años, desde 1973 con la Ley N° 5351 (Gaceta 194 del 16 – 10 – 1973) (Derogada en el año 2002 con la Ley N° 8316) el MNCR se vio facultado en crear Museo Regionales:

“Artículo 5° Autorízase a la Junta Administrativa del Museo Nacional para crear Museos Regionales en diferentes lugares del país, que se

financiarán con parte del producto del impuesto establecido por esta ley para los pasajes aéreos internacionales.”

En 1983 (Decreto 14844-C Gaceta 184 del 29 de setiembre de 1983) se crea la Dirección General de Museos. De este período se cuenta con un inventario de 38 Decretos y 2 Leyes para el apoyo de creación de un total de 35 museos “regionales”. El Museo Nacional de Costa Rica participó colaborando con esta instancia en la creación y apoyo a museos en las regiones.

Después de una existencia de 16 años, la Dirección General de Museos (DGM) es eliminada y con el Decreto 28089 (Gaceta 185 del 24 de agosto de 1999) se trasladan las responsabilidades de dicho órgano al MNCR.

Para inicios del año 2000, nuestra institución inicia labores directas con los museos regionales (o de provincia) como son el Museo Histórico Marino de la Ciudad de Puntarenas, Museo de Regional de Guanacaste y Museo Etnohistórico de Limón. Años después amplía su participación con un número mayor de museos al determinarse que por el traslado de responsabilidades de la DGM al MNCR, este último adquiere compromisos con un total de 35 museos según la normativa de creación de estos.

La derogación del timbre de salida del país a finales del año 2002, pone en jaque el trabajo que el MNCR llevaba a cabo en los museos regionales. Nuestra institución se ve sin presupuesto estable para apoyar su gestión con los museos que se consideraba en ese momento tener alguna responsabilidad. La ausencia de fondos se complica con

el resultado de una investigación documental legal que determina que nuestra institución abriga obligaciones con 35 instituciones museísticas, ya sea a nivel de apoyo técnico y financiero en la medida de las posibilidades como una dependencia administrativa total.

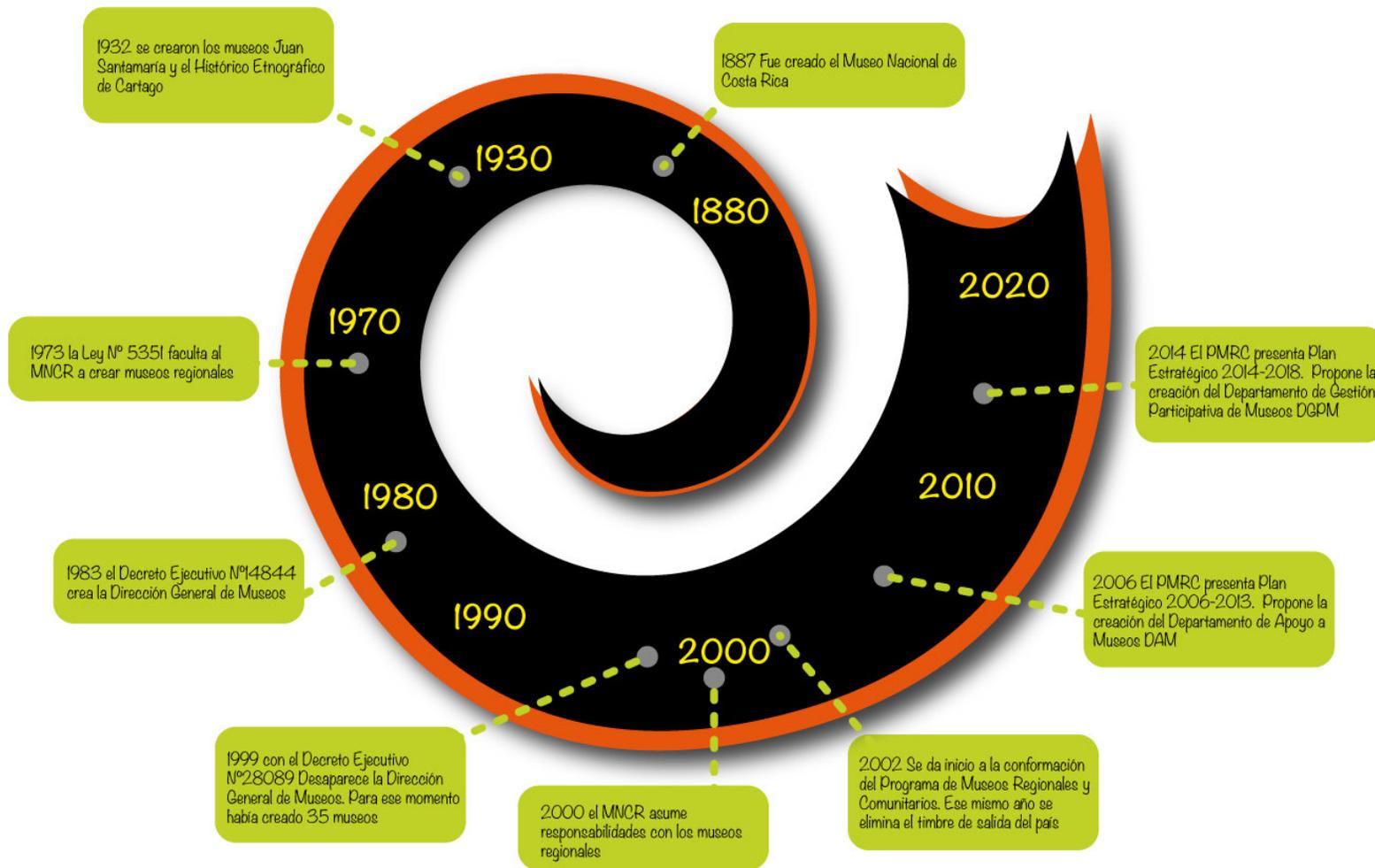
En el año 2006, el PMRC presentó ante la Junta Administrativa institucional su Plan de Trabajo Estratégico. El mismo se consideró valioso, sin embargo, la propuesta de convertir al PMRC en un Departamento de Apoyo a Museos (DAM), fue incluida en el proceso de reestructuración y modernización administrativa que aun no se ha aprobado para la institución. Dicho Plan Estratégico define el trabajo de apoyo y asesoría a museos a través de la regionalización del país empoderando y capacitando a las comunidades e interesados en procesos de museos para que asuman la gestión de su proyecto museístico.

El PMRC insistió desde entonces en la legitimación del DAM como otra área sustantiva del MNCR. Si bien la estrategia del PMRC planteada entonces se ha venido aplicando desde su presentación ante la Junta Administrativa, no obstante, la dinámica de trabajo realizada entre el 2005 y el 2008 ha permitido establecer que la estrategia no es la regionalización, por lo que se ocurrió a agrupar y trabajar con los museos y proyectos museísticos a partir de su similitud temática y de administración, es decir, según sus particularidades por concepción, organización, actividad, colecciones etc. Cada grupo de museos demanda líneas de acción diferentes. Asimismo, se valoró en su momento que el DAM o PMRC tiene como razón de ser la gestión participativa del patrimonio del país a través de los museos, cumpliendo así con los mismos objetivos y naturaleza del MNCR.

En el año 2007 fue publicada una nueva reforma del Reglamento del MNCR (Decreto Ejecutivo N° 33565) (Ver Anexo A). Dicho documento, entre otras cosas, pretendió delimitar las responsabilidades de nuestra institución respecto a los Museo Regionales, sin embargo, mantiene ambigüedad en su propuesta y mantiene el problema de concepto de regional que se arrastra desde la extinta Dirección General de Museos. Así mismo, con el Decreto no se aprovecha para sustentar la existencia legal del PMRC o la propuesta de Departamento que se indica en el Plan Estratégico 2006- 2012.

En la actualidad, se plantea un nuevo Plan Estratégico para dirigir las acciones de esta oficina para el periodo que comprenderá entre los años 2014 al 2018. La nueva propuesta expone mejorar el vínculo de trabajo con las comunidades, facilitando herramientas de apoyo y promoviendo que las personas e instancias que están detrás de los museos asuman su responsabilidad en busca de optimizar la calidad de oferta cultural y el bienestar del patrimonio que sus instituciones albergan.





Línea de Tiempo, Programa de Museos Regionales y Comunitarios

III. DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DE MUSEOS (DGPM)

Partiendo de la figura anterior, vemos como a través del tiempo la atención a los museos por parte del gobierno ha cambiado de un modelo paternalista (1983-1999), a la construcción de un modelo de asesoría (2002 – 2014) el cual hoy en día se pretende oficializar mediante la aprobación del Plan Estratégico 2014 – 2018 y la consecuente creación del Departamento de Gestión Participativa de Museos.

III. DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DE MUSEOS

El nombre de este nuevo departamento se entiende mediante su marco filosófico y la definición de sus cuatro conceptos que lo componen, los cuales se detallan a continuación:

A. Departamento:

En el entendido de que nuestra oficina ejecuta procesos específicos creados para el cumplimiento de algunas de las responsabilidades y deberes del Museo Nacional de Costa Rica, se le asigna un presupuesto anual ordinario, así como la presentación de un Plan Operativo Anual. De esta forma en la práctica se está integrado a un modelo de organización en la que se equipara a nivel de responsabilidades y poder operativo con los otros departamentos y al igual que estos, bajo la inmediata jerarquía de la Dirección Institucional.

Es por esto que la presente propuesta del Plan Estratégico debe apuntar a que esta práctica de hecho se consolide en el derecho, con la definitiva creación del DGPM.

B. Gestión:

Representa el manejo, administración, conservación, promoción y educación sobre el patrimonio como instrumento de desarrollo sociocultural, en este caso a cargo de comunidades y colectivos como instrumento de desarrollo sociocultural.

C. Participativa:

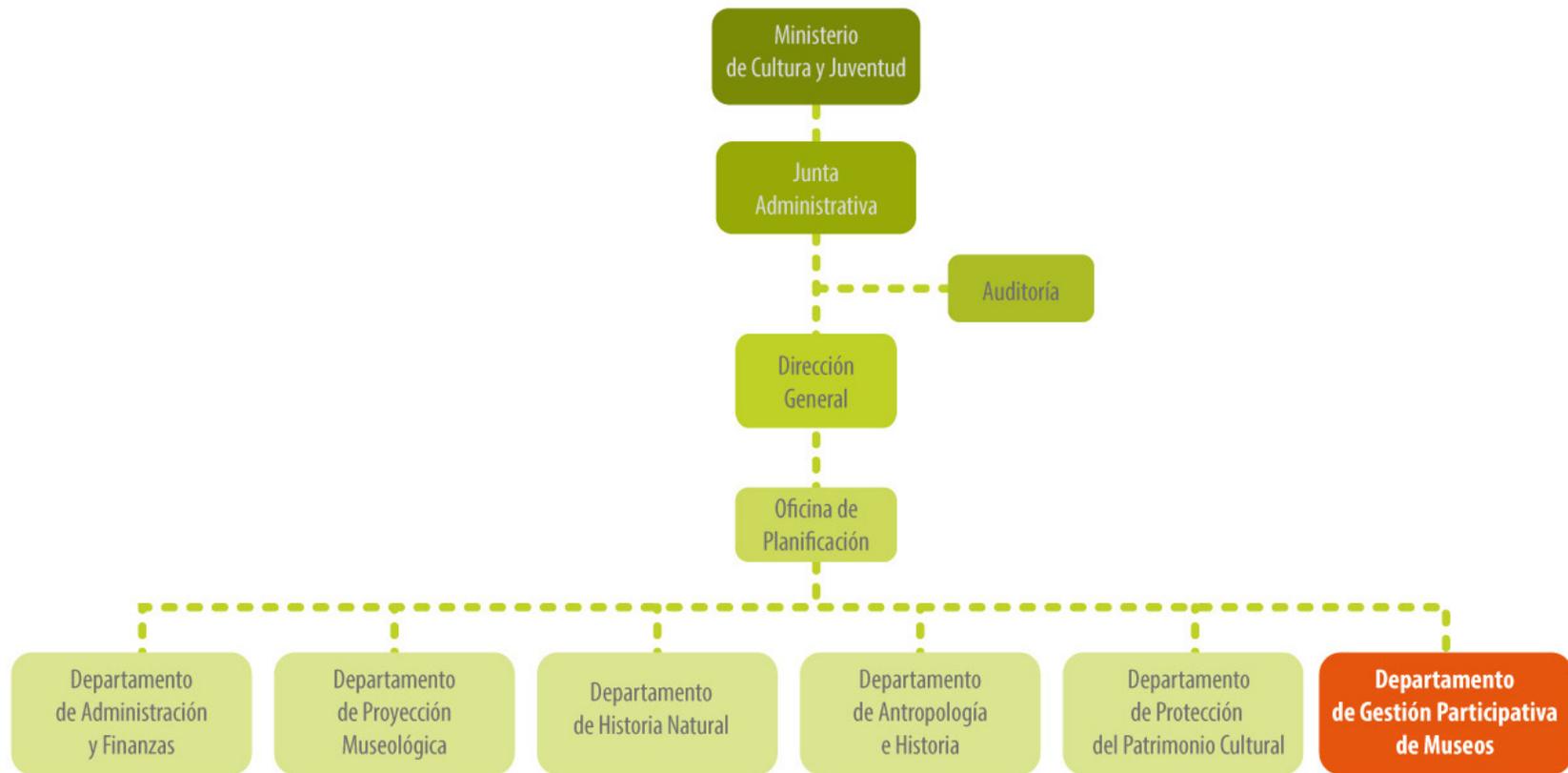
Se busca la descentralización del manejo de la gestión del patrimonio y la defensa del derecho cultural de definir y gestionar la cultura propia desde las diversas identidades culturales, de organizaciones y grupos étnicos. Para lo cual se aporta en el desarrollo de capacidades a nivel local con el fin de lograr este cometido.

D. Museos:

Como herramienta de gestión de componentes específicos del patrimonio cultural, según así lo definan comunidades y diferentes organizaciones civiles. Se parte del concepto de Museos que define el Organismo Internacional de Museos (ICOM) en su Código de deontología para los museos en el cual se lee:

“Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno para que será estudiado y eduque y deleite al público.” (ICOM 2007).

La siguiente es la propuesta de organigrama institucional en la que se incorpora el Departamento de Gestión Participativa de Museos.



IV. MARCO FILOSÓFICO

A. Misión

Somos la única entidad estatal especializada en la gestión participativa del patrimonio a través de los museos para el desarrollo sociocultural de Costa Rica. Promovemos museos autogestionados, autónomos, sostenibles y de excelencia operativa en las comunidades y colectivos, así como en otros actores comprometidos con la ética museológica, esto por medio de la investigación, promoción, formación y generación de alianzas; en defensa y respeto de las identidades y el patrimonio dentro del marco de los derechos culturales de los ciudadanos.

B. Visión

Ser la entidad nacional que, con solvencia y autonomía, posicione museos consolidados, independientes y sostenibles como agentes de desarrollo del país, para alcanzar una sociedad conciente de su papel en la gestión del patrimonio y respetuosa de sus identidades culturales.

C. Objetivos del DGPM

1. Promover y generar investigación sobre la realidad museística del país para contar con un conocimiento actualizado que sea referente para acciones que impulsen el desarrollo de los museos.

2. Generar espacios para promocionar el quehacer museístico de Costa Rica.

3. Diseñar y ejecutar acciones formativas para la gestión participativa del patrimonio a través de los museos.

4. Construir alianzas entre museos, cooperantes e iniciativas que permitan el posicionamiento, desarrollo y sostenibilidad de los museos.

5. Consolidar el papel de los museos y de nuestra oficina como aporte sustancial para el funcionamiento eficiente del sistema de protección a los derechos culturales.

D. Valores:

Compromiso, eficiencia, pro actividad, responsabilidad, equidad, honestidad, sinceridad, solidaridad, transparencia, participación, cooperación y probidad.

E. Propuesta estratégica:

Se desarrolló una metodología en la cual se llevó a cabo un proceso en donde a partir de un estudio de los alcances del Plan Estratégico 2006-2012, así como la aplicación de una herramienta evaluativa FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), resultados previos del Diagnóstico Nacional de Museos 2013, se lograron establecer cuatro

líneas estratégicas que funcionaran como base del marco estratégico para la planificación del trabajo del DGPM.

1. Objetivos estratégicos:

a. Diseñar e implementar la nueva estructura y plan estratégico para promover museos de gestión participativa en el marco de los derechos culturales.

b. Fortalecer el desarrollo museístico por medio de una plataforma de colaboración e intercambio de experiencias y recursos entre museos y cooperantes.

c. Facilitar medios para la promoción de los museos que a su vez conlleven al mejoramiento de la calidad de sus servicios.

d. Posicionar a nuestra oficina como el promotor de la calidad museística de nuestro país.

e. Participar a los museos y al sector cultura sobre la teoría y ética museológica existente como aporte al vacío normativo que hay en los criterios para la generación y desarrollo de museos en el país.

f. Informar a nuestros diferentes usuarios sobre el rol y la situación real que vive esta oficina.

2. Líneas estratégicas:

a. Funcionamiento del DGPM

b. Proyectos y alianzas para el fortalecimiento del desarrollo museístico

c. Promoción del DGPM y los museos del país

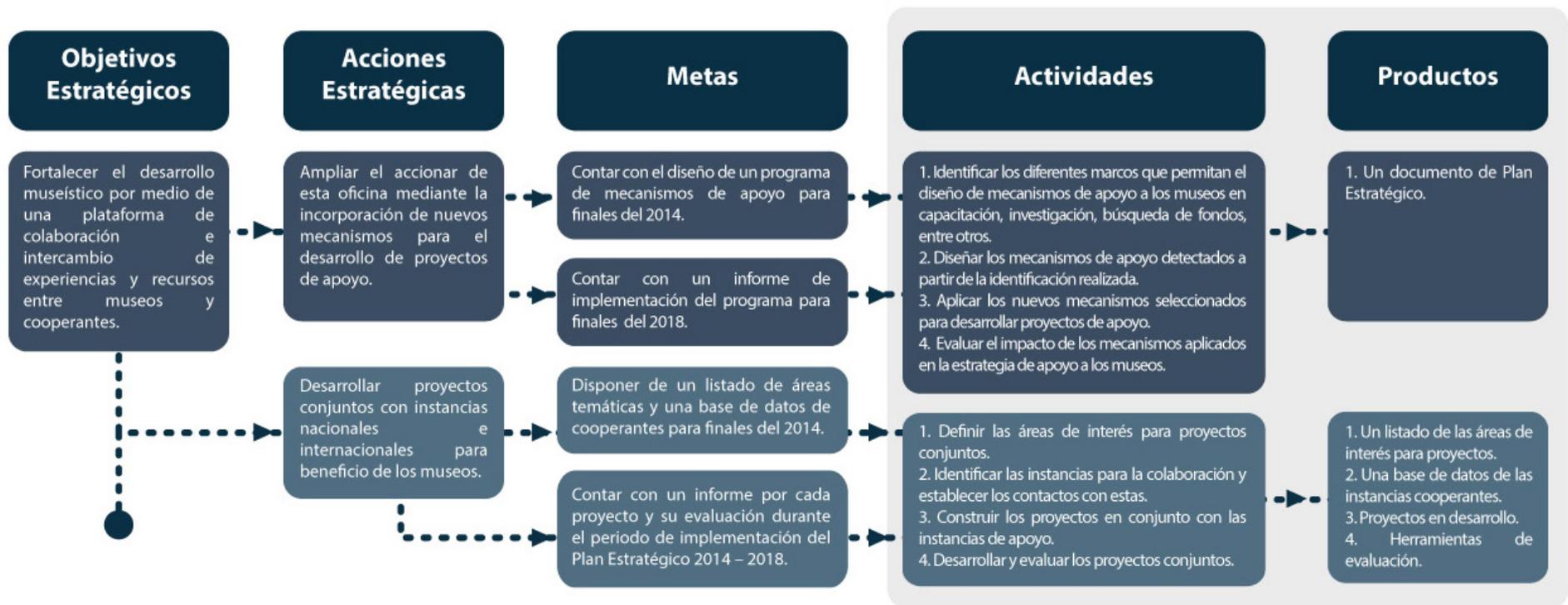
d. Sensibilización para el desarrollo de los museos

Los cuadros resumen de cada línea estratégica son los siguientes:

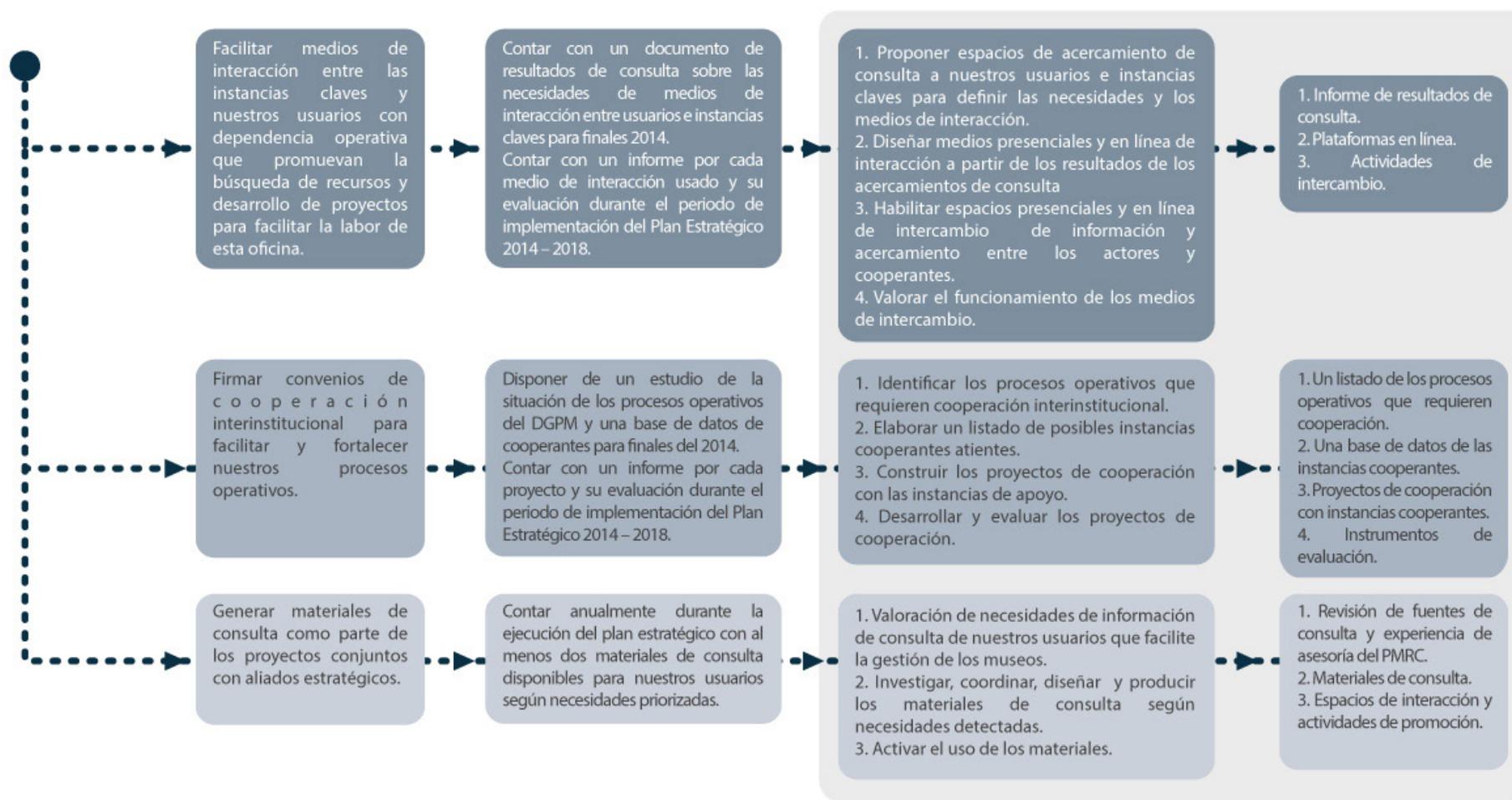
A. Línea Estratégica: Funcionamiento del Departamento de Gestión participativa de museos.



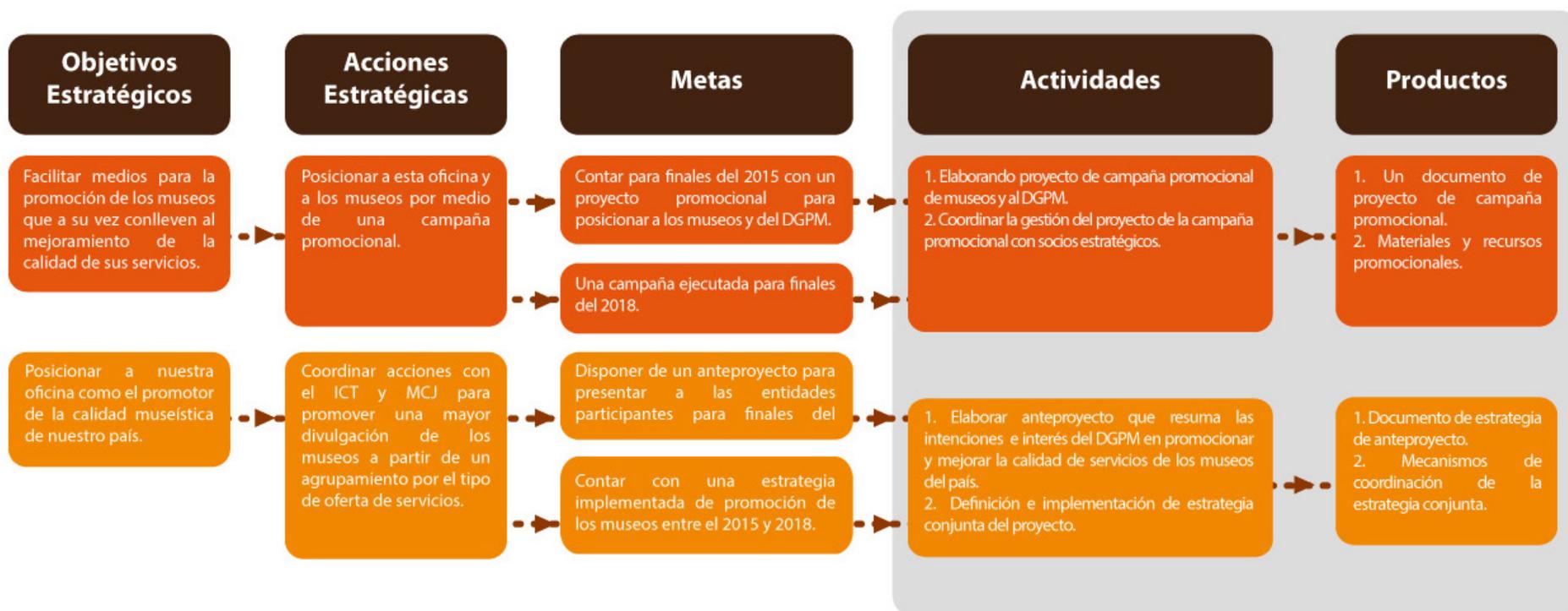
B. Línea Estratégica: Proyectos y alianzas para el fortalecimiento y desarrollo museístico (parte 1)



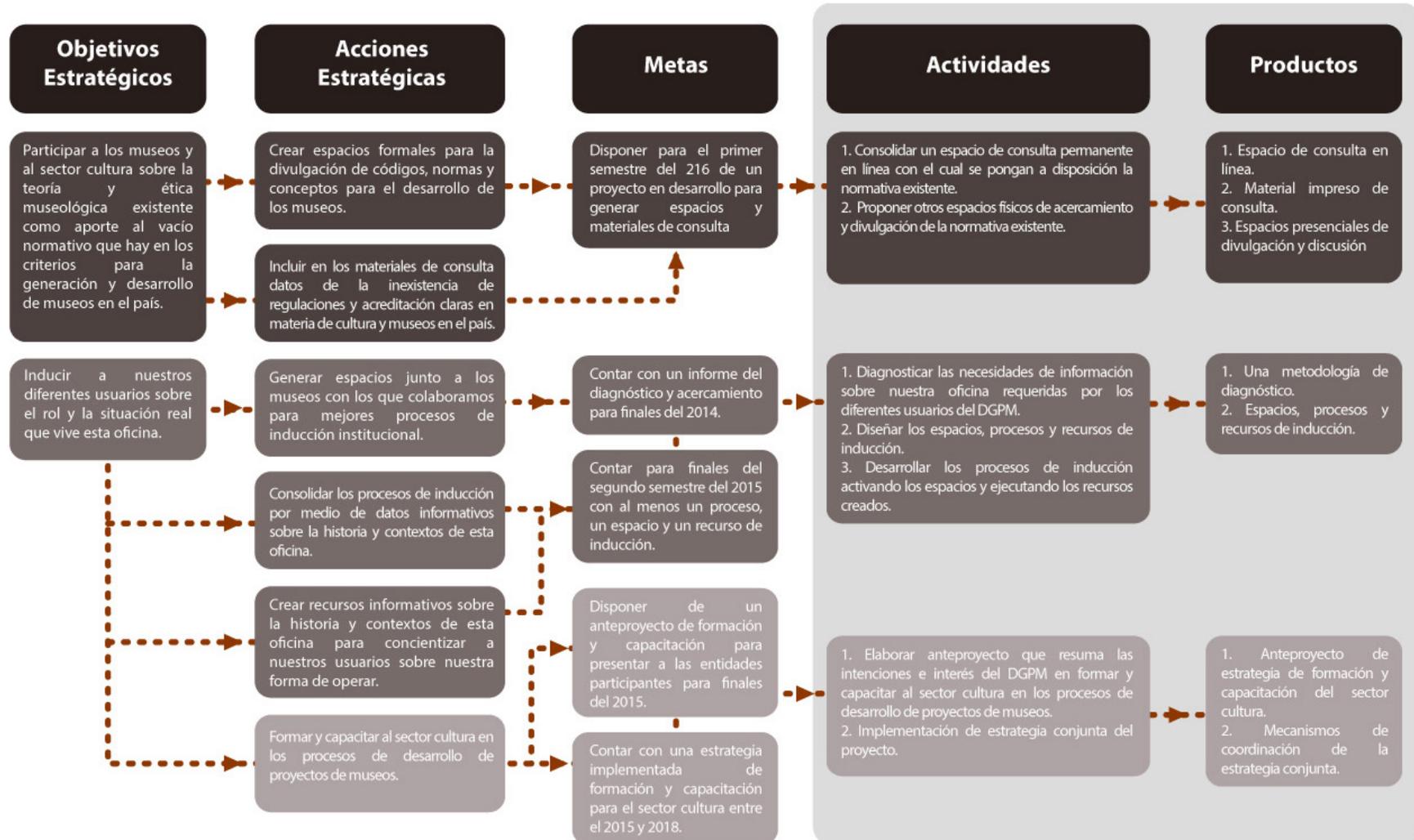
B. Línea Estratégica: Proyectos y alianzas para el fortalecimiento y desarrollo museístico (parte 2)



C. Línea Estratégica: Promoción del DGPM y los museos del país.



D. Línea Estratégica: Sensibilización para el desarrollo de los museos.



V. REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

- a. Aprobación del Plan Estratégico 2014-2018 por parte de la Junta Administrativa del MNCR.
- b. Que el Plan Estratégico tenga un amparo dentro del marco legal correspondiente.
- c. Crear e incorporar con independencia e identidad administrativa al DGPM dentro de la estructura y medios divulgativos correspondientes a la administración pública.
- d. Permitir la consolidación del Plan Estratégico por medio del uso de actuales y futuros recursos humanos y económicos orientados específicamente para el cumplimiento de las líneas estratégicas del DGPM.



VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este documento refleja un proceso de análisis de los 10 años de experiencia que ha vivido el PMRC. A pesar de no estar constituido legalmente como una instancia formal dentro del organigrama institucional, el Programa ha logrado un acercamiento profundo a la realidad y situación de los procesos museísticos del país. Contamos con un reconocimiento por la comunidad museística nacional e internacional, sin embargo, no ha sido suficiente para generar una identidad propia en el marco institucional ni ante la esfera cultural costarricense dentro del aparato estatal.

Por lo anterior la propuesta que ofrece el presente documento busca llenar este vacío solicitando en primer instancia la creación del Departamento de Gestión Participativa de Museos (DGPM), lo cual debería pasar por una reformulación de la respectiva normativa vigente. Sin embargo, los alcances de este Plan no se limitan a lo ya expuesto, sino que es necesario dar una continuidad con procesos posteriores como: revisión de manuales de procedimiento, valoración de las responsabilidades del recurso humano y mejoramiento presupuestario, así como el establecimiento de las políticas atinentes a nuestro accionar, entre otras.

Es de resaltar como un punto a favor de la presente propuesta que se vincula a las nuevas tendencias del marco nacional cultural incluidas tanto en la recién aprobada Política Nacional de Derechos Culturales (Decreto Ejecutivo N° 38120-C publicado en la Gaceta N° 6 con fecha del 9 de enero del 2014), como en el proyecto de Ley de la República en actual discusión. A pesar de ello, es importante resaltar, que el accionar del PMRC siempre se ha caracterizado por el enfoque de

Derechos Culturales, específicamente desde la metodología de la Gestión Participativa del patrimonio a través de los museos.

Se espera que con la puesta en marcha del actual documento se esté dando un impulso distinto al que a la fecha hemos venido dando en el campo museístico, promoviendo la participación de otros actores de cooperación y que los museos tengan la iniciativa para reconocer sus necesidades y generen mecanismos para atenderlas.

Por último, queremos concluir con un aspecto importante de la realidad nacional en el campo de los museos como es la carencia de una instancia con fuerte incidencia en el quehacer museístico costarricense. Desde la eliminación de la Dirección General de Museos, a pesar de las críticas que se le hicieron, no se ha vuelto a contar con un ente con el presupuesto, personal y alcance que este tenía. Pasar estas funciones al Museo Nacional implicó otorgarle más atribuciones a un ente cuya misión primordial se vincula muy levemente a lo que, según la experiencia acumulada del PMRC y lo propuesto en este Plan Estratégico, creemos debería ser el desarrollo de los museos en Costa Rica.

VI. CRONOGRAMA

Línea estratégica	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Metas	Actividades	2014		2015		2016		2017		2018		
					I	II									
Funcionamiento DGPM	1. Diseñar e implementar la nueva estructura y plan estratégico para promover museos de gestión participativa en el marco de los derechos culturales.	1. Delimitar nuestras funciones a partir del marco filosófico y objetivos que nos constituyen como oficina.	1. Contar con un Plan Estratégico del DGPM 2014 – 2018 aprobado institucionalmente para finales del segundo semestre del 2013.	1. Preparación del Plan Estratégico del DGPM.											
				2. Gestionando la aprobación del Plan Estratégico del DGPM.											
		2. Consolidar al DGPM como un nuevo órgano especializado dentro de la conceptualización y funcionamiento de los derechos culturales.	1. Contar para finales del primer semestre del 2014 con un documento producto del acercamiento a la comisión de políticas culturales que logre la vinculación a las acciones ministeriales a favor de los derechos culturales. 2. Contar para finales del 2014 con los manuales de procesos actualizados a partir del nuevo Plan Estratégico	1. Acercamientos a la comisión de políticas de derecho culturales.											
				2. Lograr la vinculación dentro de las acciones ministeriales a favor de los derechos culturales.											
				3. Valorar y actualizar los procesos acorde con el nuevo Plan Estratégico del DGPM.											
				4. Presentar ante las autoridades correspondientes las modificaciones de los manuales para su aprobación.											

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018	
Proyectos y alianzas para el fortalecimiento y desarrollo museístico.	1. Fortalecer el desarrollo museístico por medio de una plataforma de colaboración e intercambio de experiencias y recursos entre museos y cooperantes.	1. Ampliar el accionar de esta oficina mediante la incorporación de nuevos mecanismos para el desarrollo de proyectos de apoyo.	<p>1. Contar con el diseño de un programa de mecanismos de apoyo para finales del 2014.</p> <p>2. Contar con un informe de implementación del programa para finales del 2018.</p>	1. Identificar los diferentes marcos que permitan el diseño de mecanismos de apoyo a los museos en capacitación, investigación, búsqueda de fondos, entre otros.						
				2. Diseñar los mecanismos de apoyo detectados a partir de la identificación realizada.						
				3. Aplicar los nuevos mecanismos seleccionados para desarrollar proyectos de apoyo.						
				4. Evaluación del impacto de los mecanismos aplicados en la estrategia de apoyo a los museos.						

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018
		2. Desarrollar proyectos conjuntos con instancias nacionales e internacionales para beneficio de los museos.	1. Disponer de un listado de áreas temáticas y una base de datos de cooperantes para finales del 2014. 2. Contar con un informe por cada proyecto y su evaluación durante el periodo de implementación del Plan Estratégico 2014 – 2018.	1. Definir las áreas de interés para proyectos conjuntos. 2. Identificar las instancias para la colaboración y establecer los contactos con estas. 3. Construir los proyectos en conjunto con las instancias de apoyo. 4. Desarrollar y evaluar los proyectos conjuntos.					
		3. Facilitar medios de interacción entre las instancias claves y nuestros usuarios con dependencia operativa que promuevan la búsqueda de recursos y desarrollo de proyectos para facilitar la labor de esta oficina.	1. Contar con un documento de resultados de consulta sobre las necesidades de medios de interacción entre usuarios e instancias claves para finales 2014. 2. Contar con un informe por cada medio de interacción usado y su evaluación durante el periodo de implementación del Plan Estratégico 2014 – 2018.	1. Proponer espacios de acercamiento de consulta a nuestros usuarios e instancias claves para definir las necesidades y los medios de interacción. 2. Diseñar medios presenciales y en línea de interacción a partir de los resultados de los acercamientos de consulta.					

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018
				3. Habilitar espacios presenciales y en línea de intercambio de información y acercamiento entre los actores y cooperantes.					
				4. Valorar el funcionamiento de los medios de intercambio.					
		4. Firmar convenios de cooperación interinstitucional para facilitar y fortalecer nuestros procesos operativos.	1. Disponer de un estudio de la situación de los procesos operativos del DGPM y una base de datos de cooperantes para finales del 2014. 2. Contar con un informe por cada proyecto y su evaluación durante el periodo de implementación del Plan Estratégico 2014 – 2018.	1. Identificar los procesos operativos que requieren cooperación interinstitucional.					
				2. Elaborar un listado de posibles instancias cooperantes atientes.					

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018
				3. Construir los proyectos de cooperación con las instancias de apoyo.					
				4. Desarrollar y evaluar los proyectos de cooperación.					
		5. Generar materiales de consulta como parte de los proyectos conjuntos con aliados estratégicos.	1. Contar anualmente durante la ejecución del plan estratégico con al menos dos materiales de consulta disponibles para nuestros usuarios según necesidades priorizadas.	1. Valoración de necesidades de información de consulta de nuestros usuarios que facilite la gestión de los museos.					
				2. Investigar, coordinar, diseñar y producir los materiales de consulta según necesidades detectadas.					
				3. Activar el uso de los materiales.					

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018	
Promoción del DGPM y los museos del país.	1. Facilitar medios para la promoción de los museos que a su vez conlleven al mejoramiento de la calidad de sus servicios. 2. Posicionar a nuestra oficina como el promotor de la calidad museística de nuestro país.	1. Posicionar a esta oficina y a los museos por medio de una campaña promocional.	1. Contar para finales del 2015 con un proyecto promocional para posicionar a los museos y al DGPM. 2. Una campaña ejecutada para finales del 2018.	1. Elaborar un proyecto de campaña promocional de museos y del DGPM.						
				2. Coordinar la gestión del proyecto de la campaña promocional con socios estratégicos.						
				3. Desarrollo de la campaña promocional de museos y del DGPM.						
		2. Coordinar acciones con el ICT y MCJ para promover una mayor divulgación de los museos a partir de un agrupamiento por el tipo de oferta de servicios.	1. Disponer de un anteproyecto para presentar a las entidades participantes (ICT y MCJ) para finales del primer semestre del 2014. 2. Contar con una estrategia implementada de promoción de los museos entre el 2015 y 2018.	1. Elaborar anteproyecto que resuma las intenciones e interés del DGPM en promocionar y mejorar la calidad de servicios de los museos del país.						
				2. Diseñar la estrategia de promoción de los museos.						
				3. Implementación de estrategia conjunta del proyecto.						

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018	
Sensibilización para el desarrollo de los museos.	1. Participar a los museos y al sector cultura sobre la teoría y ética museológica existente como aporte al acervo de normativa que hay en los criterios para la generación y desarrollo de museos en el país.	1. Crear espacios formales para la divulgación de códigos, normas y conceptos para el desarrollo de los museos.	1. Disponer para el primer semestre del 2016 de un proyecto en desarrollo para generar espacios y materiales de consulta.	1. Consolidar un espacio de consulta permanente en línea con el cual se pongan a disposición la normativa existente.						
		2. Incluir en los materiales de consulta datos de la inexistencia de regulaciones y acreditación claras en materia de cultura y museos en el país.		2. Proponer otros espacios físicos de acercamiento y divulgación de la normativa existente.						
	2. Informar a nuestros diferentes usuarios sobre el rol y la situación real que vive esta oficina.	3. Generar espacios junto a los museos con los que colaboramos para mejores procesos de inducción institucional.	1. Contar con un informe del diagnóstico y acercamiento para finales del 2014. 2. Contar para finales del segundo semestre del 2015 con al menos un proceso, un espacio y un recurso de inducción.	1. Diagnosticar las necesidades de información sobre nuestra oficina requeridas por los diferentes usuarios del DGPM.						
		4. Consolidar los procesos de inducción por medio de datos informativos sobre la historia y contextos de esta oficina.		2. Diseñar los espacios, procesos y recursos de inducción.						
		5. Crear recursos informativos sobre la historia y contextos de esta oficina para concientizar a nuestros usuarios sobre nuestra forma de operar.			3. Desarrollar los procesos de inducción activando los espacios y ejecutando los recursos creados.					

L. estratégica	Obj. estratégicos	Acc. estratégicas	Metas	Actividades	2014	2015	2016	2017	2018
		6. Formar y capacitar al sector cultura en los procesos de desarrollo de proyectos de museos.	1. Disponer de un anteproyecto de formación y capacitación para presentar a las entidades participantes para finales del 2015. 2. Contar con una estrategia implementada de formación y capacitación para el sector cultura entre el 2015 y 2018.	1. Elaborar anteproyecto que resuma las intensiones e interés del DGPM en formar y capacitar al sector cultura en los procesos de desarrollo de proyectos de museos. 2. Implementación de estrategia conjunta del proyecto.					

VII. ANEXOS

A. REGLAMENTO DEL MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA:

Decreto Ejecutivo: 33565 del 15/01/2007	
Reforma Reglamento del Museo Nacional	
Ente emisor:	Poder Ejecutivo
Fecha de vigencia desde:	13/02/2007

Reforma Reglamento del Museo Nacional

N° 33565

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

Y LA MINISTRA DE CULTURA, JUVENTUD Y DEPORTES

Con fundamento en los artículos 140, inciso 20 y 146 de la Constitución Política, 25.1 y 28.2 de la Ley General de la Administración Pública, y

Considerando:

1°—Que resulta de vital importancia para la adecuada organización de una entidad pública, la correcta distribución de competencias y funciones, de manera que éstas se encuentren ajustadas a las

necesidades cada vez mayores, que la sociedad civil demanda de los servicios públicos.

2°—Que el servicio público, pilar fundamental de la Administración Pública, debe ser brindado en estricto apego a principios de sana administración, oportunidad y sobre todo, eficiencia.

3°—Que el Museo Nacional, órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, requiere un giro importante en las competencias y facultades que corresponden tanto a su Junta Administrativa como su Dirección General, con la finalidad de garantizar una mayor efectividad en el cumplimiento de los fines que le han sido asignados.

4°—Que el párrafo segundo del artículo 103 de la Ley General de la Administración Pública, dispone que “...cuando a la par del órgano deliberante haya un gerente o funcionario ejecutivo, éste tendrá la representación del ente o servicio...” Por tanto,

DECRETAN:

Artículo 1°—Modifíquense los artículos 2, 4, 7, 8, 10, 13 en su párrafo primero, y 15, del Decreto Ejecutivo N° 11496-C del 14 de mayo de 1980, Reglamento del Museo Nacional, para que en lo sucesivo se lean de la siguiente manera:

“Artículo 2°—La Junta celebrará como mínimo una sesión cada mes, en la fecha y lugar que ella designe, y además, las sesiones

extraordinarias que estime necesarias, a petición de su Presidente, de dos de sus miembros o de la Dirección del Museo.

Para sesionar en forma extraordinaria, será necesario una convocatoria por escrito con al menos veinticuatro horas de antelación, excepción hecha de los casos de urgencia, en cuyo caso no será necesaria convocatoria especial.

El quórum para que pueda sesionar válidamente la Junta, será el de mayoría absoluta de sus miembros.

Artículo 4º—El Presidente convocará a las sesiones de la Junta, firmará las actas y en general, ejercerá en lo que resulten aplicables, las funciones previstas en el artículo 49 de la Ley General de la Administración Pública.

Además, el Presidente ejercerá la representación del Museo Nacional, cuando así lo determine la Junta Administrativa mediante votación de mayoría simple de sus miembros, en todas aquellas actividades de carácter cultural, histórico, antropológico, arqueológico o de cualquier otra índole, que se considere de interés para la Junta y el Museo Nacional.

Artículo 7º—El Tesorero rendirá a la Junta un informe financiero mensual y uno anual al finalizar el año fiscal, pudiendo requerir para ambos casos, el apoyo del Jefe de Administración y Finanzas del Museo.

Artículo 8º—Son atribuciones de la Junta Administrativa del Museo Nacional, las siguientes:

1) Aprobar la inversión de los fondos provenientes de donaciones o del Estado, destinados al mantenimiento y administración tanto del Museo Nacional, como de los Museos Regionales, salvo excepción proveniente de norma con rango legal.

2) Aprobar los gastos que se refieran a contrataciones, y llevar a cabo las adjudicaciones que correspondan, excepción hecha de las compras efectuadas por caja chica.

3) Evaluar y aprobar, consultando de previo a las dependencias competentes cuando así lo estime, las solicitudes de autorización para la exportación o traslado dentro del país, de bienes arqueológicos o de aquellos que formen parte del patrimonio cultural en custodia del Museo.

4) Velar por el adecuado cumplimiento de la Ley N° 6703, Ley de Patrimonio Arqueológico, así como de toda otra legislación actual o futura relacionada con la materia, sin perjuicio de los deberes que correspondan a otras instituciones u órganos.

5) Nombrar y remover a los empleados del Museo, de acuerdo con el Estatuto de Servicio Civil, su Reglamento y demás normativa aplicable.

6) Elaborar y aprobar proyectos destinados a mejorar la calidad del servicio prestado por el Museo Nacional y los Museos Regionales, así como propuestas que contribuyan al conocimiento de la riqueza cultural y científica del país.

7) Aprobar la programación anual de trabajo que le sea presentada por el Director General del Museo.

8) Fijar las políticas que considere necesarias, para el mejor funcionamiento del Museo Nacional y los Museos Regionales.

9) Presentar anualmente al Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, un informe de las actividades realizadas.

Artículo 10.—Como medio de fomentar la artesanía, el folklor, las tradiciones costarricenses y el interés de los visitantes en la labor desempeñada por el Museo Nacional, el Director podrá autorizar dentro de sus instalaciones, la venta temporal por particulares de artículos relacionados con los objetivos de la institución, sin que ese permiso genere derecho alguno de éstos, oponible a la institución.

Artículo 13.—El personal del Museo Nacional, será nombrado de acuerdo con la normativa establecida por el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento. En el caso del Director General, el nombramiento lo realizará el Ministro de Cultura, Juventud y Deportes. (...)

Artículo 15.—Son funciones y atribuciones del Director General:

1) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Museo Nacional, con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma, salvo que la Junta conforme lo previsto en el artículo 4, traslade para casos concretos esa representación a su Presidente.

2) Ejecutar y brindar seguimiento a los acuerdos de la Junta Administrativa.

3) Dirigir la marcha administrativa del Museo Nacional y coadyuvar con los directores de los Museos Regionales, cuyo funcionamiento dependa del Museo Nacional, emitiendo las medidas necesarias para ese efecto, las cuales podrán involucrar la conservación, guarda y adquisición de objetos, crecimiento y mantenimiento de su mobiliario y edificios, así como acciones de proyección. Para este efecto, cuando dichas medidas impliquen erogación de recursos del Museo, someterá a la Junta Administrativa la aprobación del gasto respectivo.

4) Fungir como superior inmediato de la totalidad del personal del Museo Nacional, a excepción del auditor interno, encontrándose facultado para solicitar a la Junta, la apertura de los procedimientos administrativos que correspondan.

5) Preparar y someter para aprobación de la Junta, una programación anual que contendrá un detalle de los principales proyectos a realizar durante el año, su objetivo, estimación y beneficio para la institución.

6) Representar a la Junta Administrativa, en todas aquellas funciones y actividades que así le sean encomendadas.

7) Revisar y aprobar, previo a someterlo a conocimiento de la Junta, el presupuesto de la institución, el cual deberá ser preparado por el Jefe de Administración y Finanzas y los jefes respectivos.

8) Promover el interés de particulares y de entidades nacionales o extranjeras por el Museo Nacional y los Museos Regionales de competencia del Museo Nacional, tanto en los aspectos científico y cultural, como para obtener donativos y contribuciones y participación efectiva, para la implementación y mejoramiento de sus programas.

9) Solicitar cuando así lo estime conveniente, para la buena marcha de la institución, el apoyo y asesoría de otras dependencias del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes o bien, de otras instituciones, en este último caso, previa aprobación de la Junta.

10) Convocar a sesiones extraordinarias en cualquier momento a la Junta Administrativa, cuando se trate de la discusión de asuntos de urgencia para la institución.

11) Fiscalizar que la ejecución de los programas y actividades del Museo, se realicen conforme lo programado, pudiendo adoptar por sí, las medidas correctivas necesarias para su adecuada marcha.

12) Velar por el buen uso de los fondos y patrimonio de la institución y normal ejecución de los programas del Museo.

13) Someter a conocimiento y aprobación de la Junta, las contrataciones de bienes y servicios que requiera el Museo.

14) Llevar a cabo la suscripción de todos los documentos relacionados con el accionar administrativo del Museo.

15) Presentar informes trimestrales a la Junta Administrativa sobre los asuntos que ha su criterio deban ser conocidos por esta; y en el momento en que se lo solicite la Junta Administrativa sobre aquellos asuntos específicos que esta considere oportunos.”

Artículo 2º—Deróguese el inciso primero del artículo 16 del Decreto Ejecutivo N° 11496-C.

Artículo 3º—Rige a partir de su publicación.

Dado en la Presidencia de la República.—San José, a los quince días del mes de enero del dos mil siete.

B. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PMRC:

1. Aplicación de la herramienta FODA:

a. Fortalezas:

Entendido como las capacidades especiales con que cuenta el PMRC/MNCR, 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.

a.1. Personal multidisciplinario y práctico, anuente al trabajo en equipo y altamente comprometido con el quehacer de los museos, la gestión del patrimonio, el respeto a los derechos culturales, así como el desarrollo y mejoramiento de las comunidades.

a.2. Manejo de información actualizada y exclusiva en el tema de los museos del país.

a.3. Somos el único ente estatal de asesoría museológica en el país que cuenta con un alto reconocimiento y credibilidad por la labor realizada, convirtiéndonos en un importante punto de referencia de gestión cultural.

a.4. El PMRC con el apoyo de otras áreas institucionales cuenta con una diversa oferta de servicios para el apoyo museístico con una amplia repercusión geográfica dentro del territorio nacional.

a.5. Reconocemos el aporte metodológico del PMRC en su labor con los grupos y comunidades, de parte de las universidades así como de otras instancias estatales

b. Oportunidades:

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el PMRC/MNCR, y que permiten obtener ventajas competitivas.

b.1. Existencia de nuevos espacios para la promoción y gestión del patrimonio cultural del país, así como oportunidades de generar vínculos con otras instancias museísticas y empresariales anuentes a proyectarse y colaborar en procesos que conlleven a mejorar el quehacer nacional de museos.

b.2. Posibilidad de acercamiento para la formulación de importantes alianzas estratégicas con instancias latinoamericanas de vasta experiencia en el campo de apoyo y capacitación a los museos las cuales reconocen la labor del PMRC.

b.3. Reconocida necesidad de apoyo por nuestros usuarios que legitima la existencia del PMRC.

b.4. Creciente oportunidad de desarrollo del sector cultura al ser reconocida la gestión cultural como generadora de oportunidades locales y aumento en la oferta de productos culturales a nivel de turismo, educación, comercio, entre otros.

b.5. Marco internacional y nacional con tendencia a un fuerte cambio de concepto de museo como espacios más dinámicos, atractivos y no tradicionales, la creciente visualización de la importancia al respeto por los derechos culturales y el actual proceso de redacción de políticas culturales a nivel nacional, ofrecen un amplio campo de acción para el PMRC.

c. Debilidades:

Aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

c.1. Falta de producción de material de consulta que sirva de referencia explicativa sobre los procesos museológicos, desde la creación hasta su desarrollo y seguimiento de un museo.

c.2. Se ha desaprovechado la existencia de instancias claves dentro y fuera del país para generar alianzas estratégicas y buscar recursos para mejorar y facilitar los procesos que realiza nuestra oficina, con lo cual disminuiríamos la dependencia operativa que tienen nuestros usuarios.

c.3. No se cuenta con una estrategia de inducción institucional sobre las competencias y labores del programa.

c.4. No se ha desarrollado una estrategia de proyección y divulgación de los museos ni del PMRC como generadores de desarrollo local.

c.5. El PMRC no cuenta con el personal, el presupuesto y la autonomía para dar seguimiento a las responsabilidades que demanda: la creciente visualización de los derechos culturales, la necesidad de espacios y estrategias para el manejo del patrimonio, y el requerimiento de apoyo y asesoría a todos los museos que lo solicitan.

d. Amenazas:

Aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

d.1. Inexistencia de regulaciones y acreditaciones claras en materia de cultura y museos en el país dan pie a la creación de espacios museísticos operativamente inadecuados o políticamente manipulados, sin fines ni propósitos claros.

d.2. Creciente desplazamiento de los museos por el aumento en el interés por otros espacios de uso socio-cultural diferentes.

d.3. Riesgo de desaparición del Programa por no estar constituidos legalmente en el organigrama institucional y desvío de funciones por ser considerados por otros departamentos como prescindibles, a su vez que las necesidades de otros museos y sus comunidades son vistas de menor importancia.

d.4. Procesos lentos o inconclusos por la falta de compromiso de algunas instituciones y comunidades asesoradas.

d.5. Incapacidad de resolver la creciente demanda de servicios de apoyo por falta de personal, capacitación, recursos económicos y por las mismas capacidades de los museos y comunidades, en conjunto con las repercusiones que puede significar la implementación del nuevo modelo de derechos culturales, sumado a la duplicidad de funciones que tiene actualmente el Ministerio de Cultura y a las repercusiones que puede significar la implementación del nuevo modelo de derechos culturales.

2. Estrategias FO – FA – DO – DA:

a. Estrategia FO (Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades):

a.1. Generar la propuesta para establecer al PMRC como un nuevo órgano especializado dentro de la conceptualización y funcionamiento del Sistema Nacional de Derechos Culturales.

a.2. Ampliar el accionar de esta oficina mediante la incorporación de nuevos mecanismos para el desarrollo de proyectos de apoyo.

a.3. Desarrollar proyectos conjuntos con instancias nacionales e internacionales.

a.4. Posicionar a esta oficina y a los museos por medio de una campaña promocional.

b. Estrategia FA (Usar las fuerzas para evitar las amenazas):

b.1. Crear espacios formales para la divulgación de códigos, normas y conceptos para el desarrollo de los museos.

b.2. Formar y capacitar al sector cultura en los procesos de desarrollo de proyectos de museos.

b.3. Delimitar nuestras funciones a partir del marco filosófico y objetivos que nos constituyen como oficina.

c. Estrategia DO (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades):

c.1. Generar materiales de consulta como parte de los proyectos conjuntos con aliados estratégicos.

c.2. Facilitar medios de interacción entre las instancias claves y nuestros usuarios con dependencia operativa que promuevan la búsqueda de recursos y desarrollo de proyectos para facilitar la labor de esta oficina.

c.3. Generar espacios con los museos con los que colaboramos para mejores procesos de inducción institucional.

c.4. Crear recursos informativos sobre la historia y contextos de esta oficina para concientizar a nuestros usuarios sobre la forma de operar de esta oficina.

d. Estrategia DA (Reducir las debilidades y evitar las amenazas):

d.1. Incluir en los materiales de consulta datos de la inexistencia de regulaciones y acreditación claras en materia de cultura y museos en el país.

d.2. Firmar convenios de cooperación interinstitucional para facilitar y fortalecer nuestros procesos operativos.

d.3. Consolidar los procesos de inducción por medio de datos informativos sobre la historia y contextos de esta oficina.

d.4. Coordinar acciones con el ICT y MCJ para promover una mayor divulgación de los museos a partir de un agrupamiento por el tipo de oferta de servicios.

C. CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS FODA

Fortalezas:	Oportunidades:	Debilidades:	Amenazas:
<p>1. Personal multidisciplinario y práctico, anente al trabajo en equipo y altamente comprometido con el quehacer de los museos, la gestión del patrimonio, el respeto a los derechos culturales, así como el desarrollo y mejoramiento de las comunidades.</p>	<p>1. Existencia de nuevos espacios para la promoción y gestión del patrimonio cultural del país, así como oportunidades de generar vínculos con otras instancias museísticas y empresariales anuentes a proyectarse y colaborar en procesos que conlleven a mejorar el quehacer nacional de museos.</p>	<p>1. Falta de producción de material de consulta que sirva de referencia explicativa sobre los procesos museológicos, desde la creación hasta su desarrollo y seguimiento de un museo.</p>	<p>1. Inexistencia de regulaciones y acreditaciones claras en materia de cultura y museos en el país dan pie a la creación de espacios museísticos operativamente inadecuados o políticamente manipulados, sin fines ni propósitos claros.</p>
<p>2. Manejo de información actualizada y exclusiva en el tema de los museos del país.</p>	<p>2. Posibilidad de acercamiento para la formulación de importantes alianzas estratégicas con instancias latinoamericanas de vasta experiencia en el campo de apoyo y capacitación a los museos las cuales reconocen la labor del PMRC</p>	<p>2. Se ha desaprovechado la existencia de instancias claves dentro y fuera del país para generar alianzas estratégicas y buscar recursos para mejorar y facilitar los procesos que realiza nuestra oficina, con lo cual disminuiríamos la dependencia operativa que tienen nuestros usuarios.</p>	<p>2. Creciente desplazamiento de los museos por el aumento en el interés por otros espacios de uso socio-cultural diferentes.</p>

<p>3. Somos el único ente estatal de asesoría museológica en el país que cuenta con un alto reconocimiento y credibilidad por la labor realizada, convirtiéndonos en un importante punto de referencia de gestión cultural.</p>	<p>3. Reconocida necesidad de apoyo por nuestros usuarios que legitima la existencia del PMRC.</p>	<p>3. No se cuenta con una estrategia de inducción institucional sobre las competencias y labores del programa.</p>	<p>3. Riesgo de desaparición del Programa por no estar constituidos legalmente en el organigrama institucional y desvío de funciones por ser considerados por otros departamentos como prescindibles, a su vez que las necesidades de otros museos y sus comunidades son vistas de menor importancia.</p>
<p>4. El PMRC con el apoyo de otras áreas institucionales cuenta con una diversa oferta de servicios para el apoyo museístico con una amplia repercusión geográfica dentro del territorio nacional.</p>	<p>4. Creciente oportunidad de desarrollo del sector cultural al ser reconocida la gestión cultural como generadora de oportunidades locales y aumento en la oferta de productos culturales a nivel de turismo, educación, comercio, entre otros.</p>	<p>4. No se ha desarrollado una estrategia de proyección y divulgación de los museos ni del PMRC como generadores de desarrollo local.</p>	<p>4. Procesos lentos o inconclusos por la falta de compromiso de algunas instituciones y comunidades asesoradas.</p>
<p>5. Reconocemos el aporte metodológico del PMRC en su labor con los grupos y comunidades, de parte de las universidades así como de otras instancias estatales.</p>	<p>5. Marco internacional y nacional con tendencia a un fuerte cambio de concepto de museo como espacios más dinámicos, atractivos y no tradicionales, la creciente visualización de la importancia al respeto por los derechos culturales y el actual proceso de redacción de políticas culturales a nivel nacional, ofrecen un amplio campo de acción para el PMRC.</p>	<p>5. El PMRC no cuenta con el personal, el presupuesto y la autonomía para dar seguimiento a las responsabilidades que demanda: la creciente visualización de los derechos culturales, la necesidad de espacios y estrategias para el manejo del patrimonio, y el requerimiento de apoyo y asesoría a todos los museos que lo solicitan.</p>	<p>5. Incapacidad de resolver la creciente demanda de servicios de apoyo por falta de personal, capacitación, recursos económicos y por las mismas capacidades de los museos y comunidades, en conjunto con las repercusiones que puede significar la implementación del nuevo modelo de derechos culturales, sumado a la duplicidad de funciones que tiene actualmente el Ministerio de Cultura y a las repercusiones que puede significar la implementación del nuevo modelo de derechos culturales.</p>

D. CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS FO-FA-DO-DA

<p>ANÁLISIS PARA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA FO/DO/FA/DA (9 DE OCTUBRE, 2013).</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal multidisciplinario y práctico. 2. Manejo de información actualizada exclusiva. 3. Único ente estatal de asesoría museológica. 4. Diversa oferta de servicios. 5. Aporte metodológico del PMRC. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de producción de material de consulta. 2. Se ha desaprovechado la existencia de instancias claves. 3. No se cuenta con una estrategia de inducción institucional. 4. Falta de proyección y divulgación de los museos ni del PMRC. <p>El PMRC no cuenta con el personal, el presupuesto y la autonomía para dar seguimiento a las responsabilidades que demanda.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de nuevos espacios para la promoción y gestión del patrimonio 2. Formulación de alianzas estratégicas. 3. Legitimación del PMRC por parte del usuario. 4. Creciente oportunidad de desarrollo del sector cultura. 5. Fuerte cambio de concepto de museo. 	<p>Estrategia FO (Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar la propuesta para establecer al PMRC como un nuevo órgano especializado dentro de la conceptualización y funcionamiento del Sistema Nacional de Derechos Culturales. 2. Ampliar el accionar de esta oficina mediante la incorporación de nuevos mecanismos para el desarrollo de proyectos de apoyo. 3. Desarrollar proyectos conjuntos con instancias nacionales e internacionales. <p>Posicionar a esta oficina y a los museos por medio de una campaña promocional.</p>	<p>Estrategia DO (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Generar materiales de consulta como parte de los proyectos conjuntos con aliados estratégicos. b. Facilitar medios de interacción entre las instancias claves y nuestros usuarios con dependencia operativa que promuevan la búsqueda de recursos y desarrollo de proyectos para facilitar la labor de esta oficina. c. Generar espacios con los museos con los que colaboramos para mejores procesos de inducción institucional. <p>Crear recursos informativos sobre la historia y contextos de esta oficina para concientizar a nuestros usuarios sobre la forma de operar de esta oficina.</p>

<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de regulaciones y acreditaciones claras. 2. Creciente desplazamiento de los museos. 3. Riesgo de desaparición del Programa. 4. Procesos lentos o inconclusos de las comunidades. <p>Incapacidad de resolver la creciente demanda de servicios.</p>	<p>Estrategia FA (Usar las fuerzas para evitar las amenazas):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Crear espacios formales para la divulgación de códigos, normas y conceptos para el desarrollo de los museos. b. Formar y capacitar al sector cultura en los procesos de desarrollo de proyectos de museos. <p>Delimitar nuestras funciones a partir del marco filosófico y objetivos que nos constituyen como oficina.</p>	<p>Estrategia DA (Reducir las debilidades y evitar las amenazas):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Incluir en los materiales de consulta datos de la inexistencia de regulaciones y acreditación claras en materia de cultura y museos en el país. b. Firmar convenios de cooperación interinstitucional para facilitar y fortalecer nuestros procesos operativos. c. Consolidar los procesos de inducción por medio de datos informativos sobre la historia y contextos de esta oficina. Coordinar acciones con el ICT y MCJ para promover una mayor divulgación de los museos a partir de un agrupamiento por el tipo de oferta de servicios.
--	--	---

E. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2006-2012:



MEMORANDO PMRC078-2013

FECHA: 19 de setiembre del 2013

PARA: Christian Kandler Rodríguez, Director General

DE: Olman Solís Alpizar, Coordinador PMRC

ASUNTO: Avance de trabajo con el Plan Estratégico



Con el objetivo de mantenerlo informado sobre el avance de la elaboración del Plan Estratégico (PE) del PMRC, le hago entrega del informe de evaluación del PE 2006-2012 y el análisis FODA aplicado a la realidad del PMRC.

Sobre este tema, en la actualidad el equipo técnico de nuestra oficina está desarrollando el planteamiento de nuevas líneas estratégicas generadas de los mismos resultados del análisis FODA para el periodo 2014-2018. Una vez finalizadas se le estará haciendo llegar para su consideración.

1. Antecedentes del Plan Estratégico

El Programa de Museos Regionales y Comunitarios es una oficina que tiene como base de creación el Decreto N°28089 (Publicado en la Gaceta N°185 con fecha del 23 de setiembre de 1999). Con dicha normativa le fue trasladada al Museo Nacional de Costa Rica las responsabilidades que tenía la Dirección de Museos sobre los museos conocidos como regionales.

La instancia que fue creada para asumir dichas responsabilidades fue conocida como “Programa de Museos Regionales”. Sus cimientos fueron definidos a finales del año 2002 y en ese momento estuvo a cargo de coordinar la gestión administrativa de tres instituciones museísticas, a saber, el Museo de Guanacaste, El Museo de Limón y el Museo Histórico Marino de la Ciudad de Puntarenas (ahora el Museo de la Ciudad de Puntarenas).

En el año 2003 con la eliminación del timbre de salida del país la labor de esta oficina entró en un período de evaluación con el objetivo de establecer nuevas líneas institucionales de trabajo.

En el marco institucional del proceso de evaluación, se realizó el primer diagnóstico nacional. El objetivo de esta tarea fue establecer la magnitud de responsabilidad del MNCR sobre los museos regionales. Con ello se obtuvo un compendio de normativa de creación de museos, que sumado al contenido del Decreto Ejecutivo N° 28089, se determinó que a nuestra institución le fue asignada la responsabilidad de colaboración un total de 35 instituciones museísticas del país.

Como parte de la estrategia inicial, se establece la capacitación, asesoría y apoyo a fin de maximizar los pocos recursos económicos y de personal asignado para el Programa. Esta propuesta fue validada en el año 2004 en el seno de la comisión creada para tal fin por la Dirección Institucional. En ella se establecieron las líneas de acción de lo que en adelante se denominó como Programa de Museos Regionales y Comunitarios (PMRC).

Durante los años 2004 y 2005 se integra personal técnico y administrativo a la oficina del PMRC para cumplir con los lineamientos definidos por la Comisión Institucional del 2004.

En el año 2006, la Junta Administrativa del MNCR solicita al PMRC elaborar un Plan Estratégico para el período 2006-2012. El propósito de esta solicitud era maximizar recursos y cumplir en la medida de las posibilidades con las responsabilidades asumidas con el Decreto N°28089.

A fin de contar con su aprobación, el Plan Estratégico 2006-2012 fue presentado ante la junta Administrativa institucional, sin embargo, a pesar de que el documento fue visto favorablemente, este no fue formalmente aprobado. A pesar de lo anterior, el PMRC establece respetar lo propuesto en dicho Plan Estratégico en procura de contar con lineamientos de trabajo con el cual mantener nuestra actividad operativa.

En el año 2008, existe una solicitud expresa de la Dirección Institucional que requiere de las jefaturas la elaboración de lo que se denominó La Razón de Ser de los departamentos institucionales. El PMRC cumple

con la entrega del escrito requerido, en el cual se busca no solo retomar lineamientos establecidos dentro del Plan Estratégico 2006-2012, sino que también presentar adaptaciones a lo que la práctica nos demostró como deficiencias en la propuesta original. Así mismo, se contextualiza la existencia del PMRC dentro del quehacer y responsabilidades del MNCR y se rescata la necesidad de la redefinición del PMRC como una nueva instancia legalmente constituida a la que se conocería como el Departamento de Apoyo a Museos (DAM).

En el documento del 2008, se establece define la población meta al cual el DAM le dedicaría su esfuerzo, las competencias, la razón de ser y las áreas de acción. Sobre dicho documento no se tiene conocimiento si trascendió a manos de máxima autoridad institucional. A la fecha el PMRC es una oficina que sigue existiendo de hecho pero no de derecho y sin una delimitación clara de sus funciones y responsabilidades.

2. Plan Estratégico 2006 - 2012

El documento de Plan Estratégico 2006-2012 fue elaborado en el año 2006 por el personal técnico del PMCR. Es un documento es de una extensión de 105 páginas. Comprende un apartado descriptivo introductorio, metodología, antecedentes del PMRC, orientación estratégica, modelo organizacional estratégico, conclusiones y recomendaciones.

La orientación estratégica define la misión, visión, objetivos y políticas de trabajo sobre los cuales se construyó el resto de la formulación de

nuestra estrategia. Principales elementos propuestos en el documento de Plan Estratégico:

- a. Acciones estratégicas:
- b. Lineamientos estratégicos:
- c. Requerimientos como importantes para el cumplimiento del Plan Estratégico:

3. Evaluación del Plan Estratégico 2006-2012:

La misión propuesta en el Plan Estratégico se conformó en un lineamiento clave que aun es válido para orientar el quehacer del Programa de Museos Regionales. Los principios básicos que nuestra oficina tiene buscan la protección del Patrimonio e identidades de las comunidades y el país fortaleciendo la gestión de los museos.

En cuanto a la visión se considera que su cumplimiento se mantiene condicionado a la validación de la misma institución y consolidación legal de nuestra oficina por parte de las autoridades superiores. El PMRC realizó varias gestiones al respecto, sin embargo a la fecha no se ha logrado la integración de esta oficina dentro del organigrama institucional. Esta situación resta legitimidad a lo interno del MNCR y mantiene en riesgo su existencia, la permanencia de su personal, presupuesto operativo anual, actividades y responsabilidades para con los museos del país.

Sin embargo, el PMRC ha tomado legitimidad a nivel externo de las instituciones y comunidades asesoradas. Nuestra oficina se ha conformado en un ente de confianza al cual los usuarios acuden en busca de apoyo y asesoría museológica para distintos aspectos del quehacer de sus museos.

En cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos formulados para el período del 2006-2012, se considera que existió un importante esfuerzo que dio frutos positivos tanto para los museos y comunidades, como para el PMRC. A pesar de ello, se puede señalar los siguientes puntos:

a. La solicitud hecha por la Junta Administrativa en la cual se le solicita al PMRC de no realizar estudios de diagnóstico, significó una importante limitación para cumplir con nuestro primer objetivo. Durante este período se sintió un fuerte faltante de información que significó una desactualización de nuestra base de datos, influyendo en nuestra capacidad de decisiones y en el aporte de datos requeridos por distintos usuarios nacionales y extranjeros. A pesar de esto, la cercanía con los museos y comunidades permitieron establecer nuestras acciones anuales de trabajo.

b. Como se indicó anteriormente, la decisión tomada por la Junta Administrativa de solicitarnos el no continuar con el desarrollo de diagnósticos, significó una fuerte limitación en las labores de planificación de trabajo del PMRC. El acercamiento a los museos permitió definir acciones de trabajo, pero se trató de una planeación estrecha y carente de una visión integral de las necesidades del país sobre el quehacer de los museos. La principal función de los diagnósticos es establecer

lineamientos con visión completa de la situación nacional en el campo de los museos.

c. Sobre el objetivo tres de establecer una evaluación permanente, se considera que herramientas como informes trimestrales, semestrales y anuales se han conformado en el principal medio para valorar los alcances del quehacer del PMRC.

Sobre la Misión y Visión del PMRC propuestas para el período entre 2006 al 2012, hemos considerado que los mismos aun se encuentran vigentes y aplicables para un nuevo periodo de trabajo. La modificación que se debe aplicar debe de estar dirigida hacia un cambio de marco estratégico que permita alcanzar los objetivos y metas de trabajo para el Programa.

Respecto al alcance y logros de las acciones, estrategias y requerimientos establecidos en la propuesta de Plan Estratégico, se resumen en los cuadros:

ACCIONES	VALORACIÓN	RESULTADO
Regionalización.	<ul style="list-style-type: none"> •No se logró la regionalización en cuanto la creación y desarrollo de los museos líderes de región generalmente están viciados a nivel político. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se propuso una agrupación de museos por similitudes temáticas y administrativas. Con esta nueva modalidad nos aseguramos de trabajar según afinidades entre los gestores de los museos.
Consolidación administrativa de los museos.	<ul style="list-style-type: none"> •Se desarrolló una estrategia de aplicación que permitiera la consolidación de equipos administrativos de los museos, esto con capacitación, acompañamiento y asesoría. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los museos cuentan con diferentes niveles estratégicos administrativos, razón por lo cual se debe adecuar los procesos de acompañamiento según requerimientos individuales.
Asesoría y apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> •Se desarrolló una estrategia de ejecución que atendieran todas las solicitudes de comunidades, proyectos y museos consolidados según requerimiento y nivel de desarrollo de los museos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se implementó la estrategia pero enfrentando la amenaza interna institucional de desviar al PMRC hacia otras funciones. •Se elaboró una propuesta de valoración de museos que se presentó a la Dirección Institucional, sobre la cual no se tiene respuesta. •Se considera que el acompañamiento individual no asegura un verdadero involucramiento por parte de los interesados. Esto implica inversión inadecuada de esfuerzos por parte del PMRC.
Atención a los museos según las prioridades de la región.	<ul style="list-style-type: none"> •La priorización cambió de acuerdo a los parámetros debido a que la propuesta de regionalización no era aplicable. •Se elaboró una propuesta de valoración de museos que se presentó a la Dirección Institucional, sobre la cual no se tiene respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se establecieron manuales de procedimiento con prioridades de atención, entre los cuales se valoran factores como a. Comunidades (grado de compromiso, disponibilidad de recursos, claridad del proyecto, etc.), b. temática (importancia para el país, la región y la comunidad, innovación, etc.), c. Ubicación (accesibilidad, estado de las carreteras, etc.), entre otros. •Se considera valioso establecer grados de prioridades con el objetivo de hacer un uso adecuado de los pocos recursos que cuenta el PMRC.

Plan estratégico 2006-2012

Valoración y resultados de las estrategias propuestas.

ESTRATEGIAS	VALORACION	RESULTADOS
Mantener un conocimiento actualizado de la situación y las necesidades de los museos del país.	•La recopilación de información sobre el estado actual de los museos es fundamental para la planificación de la labor nacional, regional y local sobre el quehacer de los museos.	•No se realizaron diagnósticos entre el 2006 y 2012 por prohibición de la junta administrativa de MNCR de aquel momento.
Brindar asesoría técnica en diferentes áreas del quehacer museístico.	•Se ejecutó asesoría constante como principal proceso del PMRC.	•Los procesos de asesoría están debidamente diseñados, se ejecutan y son evaluados, además de estar oficialmente aprobados por la Junta Administrativa del MNCR. •Los procesos se sustentan en una definición teórico-metodológica que ha llamado la atención a nivel nacional e internacional.
Asesorar a las comunidades e instituciones que deseen crear un museo.	•Nuestro público meta está conformado por instituciones de carácter museístico tradicional, sin fines de lucro, con bajos recursos, proyección y beneficios para el mejoramiento local, entre otros.	•No se ha logrado generar una estrategia que logre un alto grado de compromiso por parte de las comunidades con el fin de mejorar en los tiempos de desarrollo de los proyectos. •Los procesos de seguimiento se vuelven largos y no siempre con el logro de los productos esperados.

<p>Promover la capacitación de los funcionarios de los museos del país.</p>	<p>•Se promovió mejorar el conocimiento en el campo de los museos del país. •Hemos promovido la ejecución de talleres de capacitación de los funcionarios de los museos con mayores necesidades. •Se han generado espacios de encuentros de museo y congresos nacionales.</p>	<p>•Se superó el alcance del objetivo de la estrategia. •El principal mecanismo para lograr esta estrategia es acudiendo a las comunidades y museos pequeños en las regiones, ya que solo los museos grandes acuden a convocatorias de reuniones de capacitación. •Un inconveniente que se tiene a este nivel es la rotación de personal, esto debido a que la mayoría de los museos de nuestro mayor interés no tienen personal de planta.</p>
<p>Promover las actividades y servicios que ofrecen los museos asesorados.</p>	<p>•Contribución a un mejor posicionamiento de los museos del país. •Dentro de las capacitaciones se ha estimulado a los museos aumentar su oferta de servicios con la inclusión de actividades culturales, educativas y de intercambio.</p>	<p>•Se ha promovido el diseño y producción de materiales y estrategias divulgativas y promocionales, sin embargo, por lo general los museos no cuentan con suficientes recursos para la impresión o búsqueda de medios de comunicación en los que faciliten su divulgación. •Algunos de los museos si han implementado la estrategia de ampliar su oferta con muy buenos resultados.</p>
<p>Crear una imagen corporativa a los museos asesorados.</p>	<p>•Se ha capacitado y dado seguimiento a los museos en el desarrollo de una imagen corporativa.</p>	<p>•No en todos los museos es posible el desarrollo de una imagen corporativa, esto depende del grado de evolución y fortaleza administrativa de cada uno de ellos. •La mayoría de los museos están en un proceso de delimitación de la naturaleza operativa y administrativa, motivo por el cual no cuentan con un mejoramiento de imagen.</p>
<p>Organizar actividades especiales que permitan el intercambio de ideas y experiencias en el campo museístico nacional e internacional.</p>	<p>•Se plantea y ejecuta el Congreso Nacional de Museos y encuentros de museos según temática y forma de administración.</p>	<p>•3 encuentros de museos. •3 Congresos Nacionales de Museos. •1 Encuentro Internacional de Museos Comunitarios. •1 Encuentro Regional de Museos de Cartago. •Apoyo a distintas redes de museos, entre ellas: REDCOMUS, Red Nacional de Museos Comunitarios.</p>

Plan estratégico 2006-2012

Valoración y resultados del cumplimiento de los requerimientos básicos.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS	VALORACIÓN	RESULTADOS
Independencia administrativa de los museos del país.	•Se promovió la independencia a través de diferentes formas de asesoría.	•Surgieron diferentes modelos y procesos de independencia administrativa. Sin embargo, no se ha encontrado un modelo ideal que cumpla con las estructuras legales del país. •Por otra parte, se requiere regular la normativa existente de creación de museos, esto con el propósito de mejorar la redacción y el contenido de los Decretos Ejecutivos de creación en tanto no se define respaldo a los museos, no establece la estructura operativa y en algunos casos no concuerda con lo que actualmente opera.
Organización interna institucional.	•Se ha propuesto y justificado la necesidad de consolidar al PMRC como un departamento del MNCR.	•Se hicieron los esfuerzos, propuestas y recomendaciones sobre las cuales no hubo pronunciamiento alguno por nuestras autoridades superiores. •El PMRC sigue siendo una oficina de hecho y no de derecho, no se encuentra incluido dentro del organigrama institucional. •Cuenta con insuficiente presupuesto operativo y en cualquier momento es arrastrada hacia otras prioridades institucionales.
Regionalización como estrategia de trabajo.	•No se logró la regionalización en cuanto los museos líderes de región generalmente están viciados a nivel político.	•Se propuso una agrupación de museos por similitudes temáticas y administrativas. Con esto se creó una dinámica de acompañamiento más efectiva.

Modificaciones de la normativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El actual planteamiento legal que ampara al PMRC fue formulada según la visión de la Junta Administrativa y la Asesoría Legal del MNCR. 	<ul style="list-style-type: none"> • La normativa legal sigue sin responder a la realidad de los museos y los propósitos del PMRC.
Consolidación del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se hizo la propuesta de reestructuración del equipo de trabajo del PMRC pero no fue tomado en cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • El actual equipo técnico del PMRC es insuficiente para las necesidades planteadas en el Plan Estratégico y dicho personal se ha visto reducido para cubrir necesidades de otras áreas institucionales.
Recursos existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Se planteó el uso del superávit del PMRC generado con el desaparecido timbre de salida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos fueron utilizados en otras necesidades institucionales dejando ese rubro sin contenido presupuestario. • El presupuesto ordinario operativo de PMRC se ve reducido año con año.

4. Resultados de la evaluación del Plan Estratégico 2006 - 2012:

El Plan estratégico del 2006 – 2012 buscó contar con líneas y acciones claras para orientar el quehacer del PMRC. Dicho propósito se cumplió a pesar de que el documento no logró contar con una aprobación oficial de las autoridades superiores institucionales.

La experiencia de la puesta en práctica del Plan Estratégico requirió flexibilidad de parte del personal del PMRC, esto en tanto el ejercicio de nuestras labores son relativamente cambiantes, demandando capacidad de adaptación a las distintas circunstancias internas y externas al campo de trabajo.

A pesar de los logros alcanzados, se ha sentido la necesidad de políticas nacionales de museos, el fortalecimiento o creación como una oficina operativa consolidada y constituida, así como también, con recurso económico suficiente y personal estable que pueda con el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La puesta en práctica del Plan Estratégico le ha permitido al PMRC con nueva visión de la realidad costarricense en el campo de museos, dicha condición debe de ser ponderada para el próximo planteamiento estratégico que regirá el planteamiento de acciones a desarrollar. En este sentido se considera necesario valorar factores tales como:

- a. Grado de respuesta y compromisos de las comunidades y los museos.
- b. Grado de impacto que puede dar nuestra oficina al quehacer de los museos del país.

