

**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL: “MUSEO ARQUEOLOGICO
CULTURA DEL VALLE ALTO DEL RÍO CABRERA”**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**ELABORADO POR:
KILIAN OXIRY JAVELA FLÓREZ**

**DIRECTOR:
RAFAEL MÉNDEZ LOZANO**



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
NEIVA HUILA**

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a DIOS quien hace realidad todos los anhelos de mi corazón. A mi Familia y a la comunidad de Santa Ana del municipio de Colombia. A la Universidad Surcolombiana, institución por medio de la cual hoy recibo este galardón.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a DIOS, quién por su infinita misericordia es el autor y fundamento de todos mis triunfos.

Este trabajo representa la terminación de una etapa importante en mi vida académica en la cual adquirí experiencias muy valiosas. Existen personas que por su valioso aporte merecen un agradecimiento especial.

A mi Madre, por sentir este trabajo como suyo y creer en mí. Quien con sus llamadas y apoyo incondicional se convirtió en una gran ayudadora para alcanzar este logro.

A mi Padre, por su cariño y por sentir mis triunfos como suyos. Porque a pesar de la distancia se esforzó para colaborar en lo que fue necesario.

A mi Hermana, por su comprensión, compañía y ayuda. Por esas palabras de aliento en los momentos que fueron necesarias.

Al Profesor Rafael Méndez por su interés, disposición, paciencia y colaboración en todo el proceso que significó este trabajo.

Al Profesor Alexander Quintero por compartir sus conocimientos y mostrar una entera disposición.

A toda mi familia por manifestar su interés y colaboración.

A mis amigos por distraerme en los momentos de mayor tensión y ayudarme cuando lo necesité.

Proyecto de grado revisado y aprobado por:

RAFAEL MÉNDEZ LOZANO

DIRECTOR

HUMBERTO RUEDA RAMIREZ

JURADO

CARLOS EDUARDO AMEZQUITA

JURADO

Neiva Huila, Enero de 2012.

INDICE DE CONTENIDO

<i>TEMA</i>	<i>PÁGINA</i>
Resumen ejecutivo.....	6
Executive summary.....	7
Introducción.....	8
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
Antecedentes.....	9
Pregunta de investigación.....	11
Objetivos de la investigación.....	11
Justificación del proyecto.....	12
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
La planeación estratégica.....	14
Direccionamiento estratégico.....	17
Jerarquía de la estrategia.....	19
Los Objetivos estratégicos.....	20
Implementación de las estrategias.....	20
Sobre los museos.....	21
Los Museos Arqueológicos.....	23
Sobre la gestión de los Museos.....	24
CAPITULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
Diseño de la investigación.....	25
Tipo de investigación.....	26
Métodos de investigación.....	27
Fuentes y técnicas de investigación.....	27
Procesamiento de la información.....	29
CAPITULO IV	
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
ETAPA 1: ANÁLISIS SITUACIONAL	
AUDITORÍA INTERNA	
Área directiva.....	29
Área Tecnológica.....	31
Área de Marketing.....	32
Área Financiera.....	39
Área de Recurso Humano.....	40
Área Operativa.....	40

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Aspectos de tipo demográfico y geográfico.....	52
Aspectos de tipo social y cultural.....	56
Aspectos de tipo económico.....	72
Aspectos de tipo político, gubernamental y legal.....	75
Aspectos de tipo tecnológico.....	98

ANÁLISIS DEL MERCADO

Segmentación.....	102
Posicionamiento.....	103
Diferenciación.....	103
Variables de Segmentación.....	104

CAPITULO V

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 2: INSUMOS

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	106
Matriz de evaluación del factor INTERNO (MEFI).....	111

CAPITULO VI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 3: ANALISIS ESTRATEGICO

Matriz interna-externa (IE).....	114
Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).....	115
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	118

CAPITULO VII

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 4: DECISIONES

Alternativas estratégicas.....	120
Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	123
Jerarquía de importancia.....	131

CAPITULO VIII

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 5: IMPLEMETACION

Plan de acción.....	133
---------------------	-----

CAPITULO IX

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES.....	145
BIBLIOGRAFÍA.....	148

RESUMEN EJECUTIVO

El *Plan Estratégico Institucional del Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera* es un instrumento de gestión, elaborado como respuesta a los serios problemas por los que atraviesa esta institución ubicada en el Centro poblado Santa Ana del Municipio de Colombia, que ponen en riesgo el patrimonio arqueológico que posee el departamento del Huila.

En este documento se analizan las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, se realiza una propuesta de direccionamiento estratégico y es presentado un plan de acción, con el cual se busca implementar estrategias que fortalezcan el Museo, para así lograr que se convierta en una institución de alto impacto en la región donde se encuentra.

El trabajo de investigación corresponde a la tipología de exploratorio-descriptivo, en el cual se emplearon diversas técnicas como la entrevista a profundidad, la observación participante, el desarrollo de grupos focales y el análisis documental. La formulación del Plan se estructura en base a cinco etapas fundamentales:

1. Análisis situacional
2. Insumos
3. Análisis estratégico
4. Decisiones
5. Implementación

Este documento busca convertirse en una herramienta para vincular el Museo a la comunidad convirtiéndolo en una Institución forjadora de nuevas actitudes, valores culturales y cambios en la comunidad, que revitalicen su identidad y apoye el desarrollo social y económico de la región más pobre del departamento.

EXECUTIVE SUMMARY

The Institutional Strategic Plan of “Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera” is a management instrument, elaborated to solve serious problems of village of Santana in Colombia municipality, which jeopardize the archaeological heritage of Huila department.

In this document are analyzed the opportunities and threats in the environment, is realized a proposal of strategic direction and is presented an action plan, with which is sought implement strategies to improve the museum, and converts it in an institution of great impact in this region.

Research work corresponds to the exploratory-descriptive typology, in which are used various techniques like depth interview, participant observation, development of focus group and the documental analysis. The plan formulation is structured based on five fundamental stages:

1. Situational analysis
2. Inputs
3. Strategic analysis
4. Decisions
5. Implementation

This document wants to become in a tool to link the museum to the community and convert it in an institution to forge new attitudes, cultural values and change the community to revitalize its identity and support the social and economic development of the poorest region of the department.

INTRODUCCIÓN

El departamento del Huila es reconocido por su abundante y variado patrimonio arqueológico, y específicamente por los famosos vestigios de la Cultura Agustiniense ubicados en el sur del territorio. Sin omitir la importancia y valor que tiene, cabe resaltar que la arqueología que se halla en esa zona no es la única que existe en el departamento, pues, en el otro extremo, en el norte del Municipio de Colombia existen vestigios prehispánicos de una cultura no tan grande y poderosa como fue la Cultura Agustiniense, y ni tampoco menos importante, la cual merece cuidado y reconocimiento pues hace parte del patrimonio arqueológico del Huila. Se han realizado acciones (aunque no suficientes) por parte de la Secretaria de Cultura departamental, realizando exhibiciones de su estatuaria en el Museo Arqueológico del Huila y por parte de la Gobernación del Huila, que en el año 2000 creó el *Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera*, adquiriendo importantes piezas arqueológicas que fueron ubicadas en las antiguas instalaciones de la inspección de policía del hoy Centro poblado Santa Ana, adecuadas para tal fin y dotadas del mobiliario suficiente.

Luego de 11 años de creación, el Museo presenta serios problemas en su funcionamiento, no recibe visitantes y sus instalaciones al igual que el patrimonio arqueológico que posee están decayendo cada día más, debido a la falta de acciones encaminadas a su protección; y agravado por el olvido de la comunidad y las autoridades.

Alrededor del Museo, existen una serie de aspectos que le permitirán pasar de ser una institución olvidada a una organización de alto impacto social, todo esto siguiendo un plan de acción diseñado de acuerdo a sus necesidades y propósitos.

Este trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que permita posicionar el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto Cultura del Río Cabrera, como un centro de interacción cultural, artístico y educativo.

El documento propone una estructuración de la gestión y ofrece de un lado, estrategias que buscan concentrar esfuerzos en la recuperación de la institución y del otro lado, propone una articulación de su función con la comunidad para desarrollar un trabajo conjunto en la revitalización más que del Museo, de la identidad de la región en que se encuentra.

Desde sus inicios, el Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera, ha tenido un funcionamiento deficiente y ha carecido de una organización apropiada; esto ha conllevado al deterioro de sus instalaciones, del patrimonio arqueológico que posee y al incumplimiento de su propia función. Este trabajo propone un esquema de acción para redireccionar la institución convirtiéndola en un eje de cambio y promotor de desarrollo para la región, generando así un impacto bilateral que ocasione el posicionamiento del Museo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Este es el resultado de un proceso participativo que busca difundir y sensibilizar a la opinión pública frente a la importancia de la protección, conservación y gestión de los diferentes tipos de patrimonio que existen en la región.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

ANTECEDENTES

El Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera se encuentra ubicado en el centro poblado Santa Ana del municipio de Colombia en el extremo norte del departamento del Huila. Esta institución fue creada el 16 de diciembre del año 2000, con la recopilación de piezas arqueológicas pertenecientes a los vestigios prehispánicos, encontrados en la zona norte del departamento del Huila en la margen izquierda del río Cabrera.

Actualmente, esta institución hace parte de la Red de Museos del Huila organizada en cumplimiento de acciones emprendidas por la Red Nacional de Museos, en procura de fortalecer y propiciar los espacios donde se rescate la identidad de los pueblos. La información contenida sobre el Museo es la siguiente:¹

Tipo de Colección: Orfebrería, Artefactos Líticos, Cerámica, Estatuaria, correspondiente al Valle Alto del Río Cabrera, al norte Municipio de Colombia.

¹ Página Web: Gobernación del Huila. Secretaria de Cultura y Turismo.

Número de piezas: 120

Horario al público: lunes a sábado en la mañana de 8:00 - 12:00 pm. Y en la tarde de 2:00 - 5:00 pm.

La entrada es libre.

Persona responsable: Jairo Chamorro Javela.

A pesar de que esta institución hace parte de la Red de Museos del Huila, no es divulgado como destino turístico debido a los problemas de orden público que se vivían hace algunos años y el mal estado en que se encuentran las vías de acceso. Desde la perspectiva administrativa el Museo también presenta bastantes deficiencias que han afectado su correcto funcionamiento y el incumplimiento de su objeto.

Desde su creación, el Museo ha estado a cargo de la Junta de Acción Comunal del Centro Poblado y particularmente de su presidente, el cual resume su papel en abrir sus puertas cuando existe alguien interesado en conocerlo. Esta institución carece de una organización formal, pues no tiene claramente identificada una misión, ni alguna clase de objetivos, tampoco posee personal disponible; estas entre otras son las causas que han conllevado al descuido de las instalaciones y del patrimonio arqueológico.

En la actualidad, son pocas las visitas que recibe y no existen políticas que impidan la pérdida del patrimonio arqueológico que debería estar allí, pues pese a prácticas de gaaquería, la piezas son vendidas al mejor postor y el museo no adquiere nuevas colecciones; su limitado funcionamiento se debe a la carencia de recursos para invertir por parte de la Junta de Acción Comunal.

Una definición oficial de lo que es un museo la brinda el Consejo Internacional de Museos (ICOM), donde en sus estatutos reconoce la cualidad de museo a toda institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico con fines de estudio, educación y deleite. El ICOM define el Museo como una «Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite testimonios materiales del hombre y su medio». Analizando esta definición se deduce que el Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera, solo posee el nombre de “museo” pero no se desempeña como tal, pues actualmente no presta ningún servicio a la comunidad en que se encuentra, no adquiere nuevas colecciones, ni conserva adecuadamente las que posee, tampoco emprende acciones de comunicación, ni atiende a ningún tipo de fines.

En conclusión, la inexistencia de una organización formal dentro del Museo que promueva su reconocimiento como parte importante del patrimonio cultural y arqueológico del departamento, se constituye en el principal problema que posee y que ha acarreado otros de gran magnitud, como lo son el incumplimiento de su objeto y la pérdida continua del patrimonio arqueológico que existe en la región.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para implementar en el Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera para que logre recuperarse, constituirse como una institución exitosa y posicionarse como un centro de interacción social, cultural y artística en la región?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita la recuperación y fortalecimiento del Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto Cultura del río Cabrera, y su posicionamiento en la región como un centro social de interacción artística, cultural y educativa.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los aspectos internos y externos más relevantes, con el fin de determinar las debilidades y fortalezas de la institución; y las oportunidades y amenazas que existen en el entorno.
- Definir el mercado, segmentarlo y analizar sus características básicas con el fin de determinar a quienes se va a dirigir la actividad del Museo.

- Realizar el proceso de direccionamiento estratégico empleando las herramientas de la planeación estratégica.
- Determinar, evaluar y seleccionar las estrategias específicas o cursos de acción acordes a las necesidades de la institución.
- Formular el plan de acción con el fin de implementar las estrategias seleccionadas.
- Elaborar una propuesta para la imagen corporativa de la institución, definiendo su misión, visión y estructura.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Desde su creación el Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera no ha desempeñado la función propia de un Museo, dando paso a la pérdida progresiva del patrimonio arqueológico que existe, por lo que se propone con este proyecto dar un direccionamiento estratégico a esta institución estructurando su componente administrativo en torno al cumplimiento de una misión y al aprovechamiento de las oportunidades que brinda su entorno, buscando así su posicionamiento como una organización líder, al servicio de la comunidad, útil y generadora de bienestar social.

De no darse un direccionamiento a esta institución, el deterioro de sus instalaciones, la falta de cuidados apropiados al patrimonio arqueológico y la ausencia de colecciones que debería tener, ocasionaría la pérdida de este recurso cultural e histórico tan importante de la región, sin aprovechar la oportunidad de desarrollo que representa, donde, introduciendo componentes de innovación se podrían desarrollar actividades culturales, artísticas y educativas para los diferentes tipos de público, diseñadas por y para ellos, incentivando el sentido de pertenencia y promoviendo que la comunidad se integre y participe.

La dimensión del mercado turístico y dentro de éste turístico cultural no deja de crecer y desarrollarse. En algunas regiones su importancia ha sido vital al servir como motor al propio desarrollo económico de la zona. Éste ha sido el caso del fenómeno conocido como Museo Guggenheim que ha contribuido de una forma

clara e importante al desarrollo económico de la zona del Gran Bilbao en España.² Considerando lo anterior se puede deducir que el Museo puede convertirse en un promotor de desarrollo económico y social, integrándose a la comunidad, promoviendo su identidad y promocionando su patrimonio natural y cultural para así ofrecer a mediano plazo un mercado turístico cultural atractivo a los visitantes; y a largo plazo un progreso para la región teniendo en cuenta que según cifras de planeación departamental el Municipio de Colombia es el más pobre del departamento.

En una visita preliminar se observó que en esta región existen una serie de antecedentes turísticos, artísticos y culturales, que se pueden traducir en buenas oportunidades que permitirían constituir el Museo como una institución social promotora de desarrollo e incluso en un innovador centro de interacción turístico, cultural y educativo de la zona que abarca. El componente de Marketing de este plan estratégico estará enfocado en el fortalecimiento de la relación Institución-comunidad; mediante acciones que influyan en las variables más determinantes en los temas culturales, artísticos y educativos.

En conclusión, la implementación de éste plan estratégico será un proceso que permitiría poner en marcha un Museo debidamente constituido, que aparte de dedicarse a preservar piezas arqueológicas, buscará ser una institución al servicio de la sociedad, promotora de desarrollo y comprometida con la cultura, el arte y la educación de la región.

² Caso práctico: La Planificación Estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing. Iñaki Periañez Cañadillas y Miguel Ángel Quintana Daza. *Universidad del País Vasco*.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica

Para comenzar a hablar de Planeación Estratégica es necesario entender los términos que la componen, y el primero de ellos es la planeación. A continuación se da a conocer una definición sobre la planeación que se considera muy completa:

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aún no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro”.³

Hoy, la palabra “estrategia” es empleada en diferentes contextos, pero su origen y uso más frecuente tuvo lugar en el ámbito militar. El término estrategia viene del verbo griego *stratego* que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Este concepto se ha extendido a muchos campos y entonces se habla de estrategia comercial, productiva, electoral, etc. Y allí aparece la esencia del concepto de la planeación estratégica, donde ahora no se planifica para destruir enemigos, sino que en todos los casos se trata de *planificar para ganar y tener éxito*.

Böhm y su equipo, en su documento confrontan de manera sencilla los conceptos de planificación y estrategia, como complementarios pero no sinónimos. De acuerdo con los autores, La planificación está relacionada con la eficiencia, la eficacia, la coordinación, la precisión y el control; fija lo que se debe hacer, el curso de acción, la secuencia de operaciones, los tiempos y el

³ Profesor Carlos Matus. Capítulo II. La planificación estratégica local: una propuesta metodológica. Manual de Planificación estratégica Municipal. Luis Böhm (Coordinador), Pablo Márquez; Jorge Poblette; Marcela Repossi; Ricardo Reta.

presupuesto para su realización. El concepto de estrategia le incorpora los contenidos, los fines, lo conceptual, lo metodológico y la necesaria flexibilidad que se necesita para lograr lo que se quiere.

George Steiner habla sobre el origen de la planeación estratégica en un ámbito formal y se remonta a mediados de 1950, en las empresas comerciales de la época, donde la denominaron, sistema de planeación a largo plazo. El autor la define como aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. Habla de un sistema de planeación estratégica formal conformada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La define así:

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.⁴

En 1962, Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Ya en 1985, Mintzberg y Waters, reagrupan las anteriores definiciones así:

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y, establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

El anterior planteamiento es la base del objeto de la planeación estratégica, pero Michael Porter da un paso más adelante y da origen a lo que se puede llamar la evolución de la Planeación estratégica. Porter tiene en cuenta el entorno de la organización, otras fuerzas que influyen en el alcance de metas organizacionales a largo plazo, ya entonces la estrategia no solamente se trata de tener éxito sino

⁴ George A. Steiner. Planeación estratégica: lo que un director debe saber. México D.F. 1983. Página 21.

de asegurarlo haciendo competitiva esa estrategia con la dinámica del mercado. Describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que una empresa debe desarrollar para crear una posición sostenible dentro de una industria, estas acciones deben enfocarse a los que él denominó las cinco fuerzas competitivas que son:

1. Poder de negociación de los clientes; 2. Poder de negociación de los proveedores; 3. Amenaza de nuevos entrantes; 4. Amenaza de productos sustitutos; 5. Rivalidad entre los competidores.

Particularmente la planificación estratégica aplicada a la gestión de lo público, está destinada a combatir con éxito todos aquellos elementos de la realidad que se oponen a lograr el bienestar de la comunidad. Y allí, aparecen, como factores causales a combatir y superar, las conductas personales o sectoriales (imposición de intereses individuales sobre intereses generales, corrupción, desorganización, clientelismo, etc.) que facilitan o permiten la existencia de esa realidad perfectible.

La planificación estratégica estructura el futuro a largo plazo de la organización y su sostenibilidad en el medio en que se mueve, aumentando el control sobre los resultados que se esperan, hace que ocurran cosas que, de otro modo, no hubieran ocurrido. Cuando se trabaja en la planificación estratégica, se debe aceptar que hay factores aleatorios y externos a la institución y que no pueden estar todos previstos. Entonces, el desafío es, minimizar el efecto de esos factores imprevisibles con herramientas, como es el trazado de escenarios futuros posibles o prospectiva.

La gestión estratégica es la construcción de la visión de éxito, el puente entre el presente de la organización y el futuro deseado; ésta debe ser un proceso de generación de conocimiento y aprendizaje organizativo que exige:

- a) Revisar el comportamiento organizativo.
- b) Poner el acento en la formulación de políticas de largo plazo.
- c) Poner énfasis en:
 - 1) La identificación de actores críticos.
 - 2) El consenso sobre la necesidad de afrontar el proceso.

El resultado del proceso de planificación es el *plan estratégico*, que puede definirse como el “proceso creativo de toma de decisiones que se realiza con una visión a largo plazo, en donde se identifican cursos de acción específicos, se formulan indicadores de seguimiento de resultados e involucra a los agentes sociales y económicos a lo largo de todo el proceso”. El proceso de planificación estratégica cuenta con tres grandes etapas: consenso estratégico, generación de información y formulación e implementación de acciones estratégicas.⁵

Direccionamiento estratégico

El proceso de direccionamiento estratégico cuenta con una serie de herramientas de análisis y evaluación, donde su uso permite generar estrategias objetivas y las más apropiadas posibles para la organización que se analiza. Algunas de estas herramientas se describen a continuación según cada etapa que se da en el proceso de direccionamiento estratégico:⁶

ETAPA 1: Etapa de los insumos				
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)
ETAPA 2: Etapa de la adecuación				
Matriz de debilidades, oportunidad, fortalezas y amenazas (DOFA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (MGE)
ETAPA 3: Etapa de la decisión				
Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)				
Fuente: David, Fred R. (2003:198). <i>Conceptos de Administración Estratégica</i> . 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México				

Cuadro N°1 Marco analítico para la formulación de las estrategias.

⁵ Böhm y su equipo.

⁶ Planeación estrategia. Técnicas para el diseño estratégico. MA José Luis Olivas G. Prospective Consulting Team.

- *Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*: Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si lo fuera.
- *Matriz de perfil competitivo (MPC)*: Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido. Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (David, 2003).
- *Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*: Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- *Matriz de debilidades, oportunidad, fortalezas y amenazas (DOFA)*: Es un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas (David, 2003).
- *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)*: Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.
- *Matriz interna-externa (IE)*: La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos

requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático.

- *Matriz de la gran estrategia (MGE):* Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.
- *Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE):* Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Jerarquía de la estrategia

A lo largo del proceso de planificación estrategia, se obtendrán diversas estrategias o alternativas estratégicas, las cuales deberán ser evaluadas y resultará muy útil la *Jerarquía de estrategias empresariales*, donde:

En la cúspide de la pirámide está la estrategia corporativa, donde los ejecutivos trazan la estrategia general de una compañía diversificada. Se toman decisiones respecto de las industrias en las que la compañía desea competir. Por lo general se selecciona un portafolio de negocios con el propósito de obtener sinergias entre las diversas unidades de negocios. La estrategia de negocios, usualmente a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El propósito de la estrategia de negocios es la obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de producción en particular. Las estrategias funcionales se desarrollan en el tercer nivel jerárquico. En este caso se generan estrategias por departamentos u otras unidades organizacionales. El objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativa.⁷

⁷ Revista virtual Gestiopolis. <http://www.gestiopolis.com/>

Los Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se hable de un resultado que se quiere alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los Objetivos Estratégicos deben ser, siempre Cuantificables, Realizables en cantidad y calidad, Comprensibles, Estimulantes, Coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Cuantificables: Ejemplo: nuestro objetivo es incrementar las ventas en 10.000 quetzales este año, a 50,000 quetzales en 5 años, a partir de ahora. Nos damos cuenta que estamos diciendo que esperamos que ocurra y cuándo.

Realizables: deben ser posibles de alcanzar prácticos y realistas. No tiene sentido diseñar un objetivo estratégico que uno de antemano sabe que no se podrá alcanzar.

Comprensibles: nos referimos a que deben estar escritos con palabras muy sencillas y que deben de ser comprendidos fundamentalmente por quienes están involucrados en su logro.

Motivadores: deben de estimular a la mayor productividad.⁸

Implementación de las estrategias

Para la implementación de las estrategias identificadas en la etapa de análisis estratégico es necesario definir el Plan de acción. “Los planes de acción, son tácticas (programas de acción) asociadas con cada una de las estrategias y reúnen todas las necesarias para alcanzar los objetivos fijados”. Este debe responder a los siguientes interrogantes:⁹

⁸ Universidad Mariano Gálvez. Guatemala. Maestría de Investigación de operaciones. Módulo de Planificación estratégica.

⁹ Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el Mercado. Fabio Villegas Orrego y Alfredo Beltrán Amador.

- ¿Qué se va a hacer?
ACTIVIDAD ESPECÍFICA: cuya intención es hacer realidad una estrategia.
- ¿Cuándo comenzará la acción y cuándo terminará?
CRONOGRAMA: Dependiendo de la actividad, este podrá ser por días, semanas o meses.
- ¿Cuánto costará?
INSTRUMENTOS, COSTOS Y GASTOS: Directos e indirectos, los cuales deben estar relacionados específicamente con la actividad.
- Resultados específicos esperados
PROPOSITOS: Que tienen como finalidad lograr la estrategia que corresponde, pues en este punto es donde generalmente el vínculo se rompe. Es la base del control operacional.
- ¿Quién lo va a desarrollar?
RESPONSABLE: Persona o área funcional designada.

Sobre los museos

La definición de museo ha variado a lo largo de sus aproximadamente dos siglos de existencia. Actualmente se aplica a "una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que realiza investigaciones sobre los testimonios materiales del hombre y de su entorno, los adquiere, los conserva, los comunica y, en particular, los expone con fines de estudio, educación y recreo". Asociadas durante mucho tiempo a los gustos de la aristocracia europea, las colecciones de objetos existen de hecho en la mayoría de las culturas humanas. Expresan una relación con el pasado que da prioridad a las huellas materiales dejadas por nuestros antepasados, tiende a preservarlas e incluso, en ocasiones, a hacerlas imprescindibles para el funcionamiento de las sociedades humanas. Junto con los monumentos, constituyen actualmente la parte principal de lo que se conoce globalmente con la denominación de patrimonio cultural.

El patrimonio museográfico es a la vez actor e instrumento del establecimiento del diálogo entre las naciones y de una visión común en el plano internacional

cuyo objetivo primordial es el desarrollo cultural. Este desarrollo presenta un carácter y una forma muy diferentes según los contextos históricos y culturales.

El museo es ante todo un instrumento de salvaguardia y preservación del conjunto del patrimonio. Se encarga de los estudios científicos necesarios para la comprensión y la determinación del sentido como de la propiedad. De este modo el museo contribuye a la formulación de una ética global basada en prácticas de conservación, protección y difusión de los valores del patrimonio cultural. La misión educativa del museo, sea del tipo que sea, es complementaria del estudio científico.

El museo es asimismo el lugar en el que se exponen las interacciones entre la naturaleza y la cultura: son cada vez más numerosos los museos que presentan las ciencias, las ciencias naturales y las tecnologías.

Por último, el museo está al servicio del desarrollo endógeno de las comunidades sociales cuyos testimonios conserva y de las que facilita la expresión de las aspiraciones culturales. Decididamente orientados hacia su público, los museos comunitarios permanecen atentos a las evoluciones sociales y culturales, y permiten exponer nuestra identidad y nuestra diversidad en un mundo en perpetua mutación.¹⁰

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) es una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo, presente y futuro, tangible e intangible. Creado en 1946, el ICOM es una organización no gubernamental (ONG), que mantiene una relación formal con la UNESCO y tiene estatus de órgano consultivo del Consejo Económico y social de las Naciones Unidas. Es una autoridad moral e intelectual muy reconocida y escuchada.¹¹ El ICOM define el Museo como una «Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite testimonios materiales del hombre y su medio».

En conclusión cuando hablamos de museos hoy, el concepto que hace referencia a un lugar donde se exponen al público, en forma ordenada, colecciones de objetos científicos, históricos, arqueológicos, etnográficos o de arte para su estudio. A lo largo de las épocas la concepción del Museo ha ido cambiando y en consecuencia, los museos modernos tienen diversas funciones,

¹⁰ Página Web de la Unesco: <http://portal.unesco.org/culture/>

¹¹ Página Web del ICOM: <http://www.icomcolombia.museum/>

entre ellas además de recoger y ordenar colecciones, las clasifican, mantienen, restauran, realizan estudios y las custodian.

Los Museos Arqueológicos

La relación entre museo y arqueología es bien conocida, han estado prácticamente siempre unidos, desde su inicio, y mucho antes de que ambos conceptos se institucionalizaran como tales. Los Museos arqueológicos son aquellos que recogen, conservan e interpretan los restos arqueológicos y los exponen para su divulgación. No son extremadamente diferentes al resto; participan de las características y funciones principales de los museos en general, pero tiene también ciertas características que los singularizan; entre ellas están el material con el que trabajan y la importancia que adquiere su doble carácter divulgativo-investigador. Las exposiciones arqueológicas tienen un gran poder de convocatoria y atraen a un número muy importante de visitantes.¹²

Los visitantes del museo deben ser pensados como seres activos ya que asumen una actitud activa ante la propuesta del museo. Cada visitante interpreta el mensaje expositivo de manera que construye su propia visión en función de sus expectativas, intereses y competencias previas, es decir, interpreta la identidad de las formas en los objetos y su puesta en relación con los espacios recorridos.

La museología es la ciencia que trata de los museos, especialmente en lo referente a su organización y funcionamiento. Lamentablemente, hay pocos exponentes y pocas investigaciones al respecto.

La museografía es una disciplina, es la parte práctica. La museografía es la definitoria en la relación edificio-publico-objeto de exposición, es decir relaciona objetos con el espacio a que se circunscriben y los relaciona entre sí, con un discurso coherente, motivador y comunicador, para que la muestra expositiva logre la relación deseada entre el objeto y el público.

¹² La arqueología viaja: La exposición temporal en los Museos Arqueológicos. Nuria Pombo Gallego. 2003

La relación museo, museología y museografía es indispensable, pues de la interacción se logra la unidad. La meta es exponer bien y hacer llegar el mensaje deseado.¹³

Sobre la gestión de los Museos

En cuanto a la gestión de los museos, resulta vital comprender que son instituciones públicas con fines plenamente culturales, lo que hace un caso de estudio muy particular a la hora de definir herramientas de gestión. Principalmente porque su objetivo no es el beneficio económico sino que es el enriquecimiento a nivel cultural de nuestra sociedad.

Esto lleva a que su organización interna, la cultura de trabajo y sus áreas dentro del organigrama no sean las mismas que las que tiene una empresa común. Por el contrario, las áreas críticas para el Sistema de Museos se encuentran en todos los aspectos relacionados con el tratamiento dado al usuario, es decir, ofrecer exposiciones variadas, atractivas y renovadas, la educación del público y la manera en que se lo trata dentro de los propios museos.¹⁴

¹³ MUSEO, MUSEOLOGIA Y MUSEOGRAFIA. Sonia Roxana Gamboa Fuentes. Biblios. Lima, Perú. 2000

¹⁴ SISTEMA DE MUSEOS: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA...UN DIAGNOSTICO PREVIO. Andrea de Armas, Cecilia Moreira y Valeria Palacios. 2009. Universidad de la Republica- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Trabajo de Investigación Monográfico. Uruguay.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Plan Estratégico institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera, es un estudio de investigación que busca identificar estrategias y proponer un plan de acción. Estas estrategias surgen luego de aplicar un modelo claro, ordenado y sistemático de planeamiento estratégico, en donde el análisis de la información tanto interna como externa son las fuentes principales para lograr estrategias coherentes y aplicables. Se realizó contemplando el siguiente esquema, el cual se desarrolló en aproximadamente seis meses de trabajo y contemplo cinco etapas fundamentales:

1. *Análisis situacional*: Se lleva a cabo un diagnóstico de las variables claves identificadas a nivel interno y externo a través de la auditoría interna y el análisis externo (mercado y entorno) con el fin de analizarlas y emitir juicios de valor.
2. *Insumos*: En base a los juicios de valor de los factores internos y externos claves y su relación con los factores determinantes de éxito identificados se realiza la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).
3. *Análisis estratégico*: a partir de la información recolectada y su análisis se evalúan, identifican y proponen estrategias. Se elabora la matriz interna-externa (IE); matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).
4. *Decisiones*: se realiza la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) con el fin de determinar las estrategias más importantes y se elabora la jerarquía de importancia de las alternativas estratégicas. Luego se analizan y organizan los objetivos estratégicos de acuerdo a su naturaleza, importancia y tiempo de cumplimiento (corto, largo o mediano plazo); para luego pasar a definir las áreas estratégicas a emplear.

5. *Implementación:* se elabora el plan de acción estructurado por áreas estratégicas y dentro de ellas unos objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo; los cuales cuentan con unas metas, actividades, instrumentos, responsables, indicadores y un cronograma de ejecución.

ETAPA 1: ANALISIS SITUACIONAL		
Auditoría interna		Análisis externo
ETAPA 2: INSUMOS		
Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)		Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)
ETAPA 3: ANALISIS ESTRATEGICO		
Matriz interna-externa (IE)	Matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
ETAPA 4: DECISIONES		
Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (MCPE)	Jerarquía de importancia de las alternativas estratégicas	Objetivos y Áreas estratégicas
ETAPA 5: IMPLEMENTACION		
Plan de acción		

Cuadro N°:2 Metodología empleada para la elaboración del Plan estratégico.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio corresponde a una investigación de tipo exploratoria-descriptiva. En las primeras etapas del proyecto la investigación concibe una tipología exploratoria pues busca comprender una problemática que no ha sido estudiada anteriormente y está asociada a fenómenos relativamente desconocidos; esto permitió concebir el problema, su origen y una mejor comprensión de la situación para la formulación de soluciones pertinentes. En las últimas etapas, el proyecto se torna de tipo descriptivo pues se especifican situaciones y evidencias sobre cómo se manifiestan los determinados fenómenos, igualmente se miden, evalúan y recolectan datos sobre las diversas variables analizadas.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos a los que se recurre en este caso son:

Observación: Se llevó a cabo un proceso en el cual se logró percibir las características de la realidad que se vive en la organización y la comunidad con base en esquemas conceptuales previos y propósitos definidos.

Inductivo: Partiendo de la observación y el análisis de situaciones particulares se concluyeron proposiciones que explican los fenómenos analizados especialmente los relacionados con la comunidad. Esto puede ser la fase teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con características semejantes a las investigadas especialmente en lo referente al patrimonio arqueológico de la Cultura Santana, fenómenos culturales y comportamiento de la población.

Deductivo: El desarrollo de la investigación parte de la aplicación de una teoría general sobre la planeación estratégica a un caso particular de una organización. Este tipo de método es útil en el proceso estratégico y en la interpretación de los resultados del diagnóstico, para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Fuentes primarias.

En las diferentes etapas del plan estratégico, para la recolección directa de información se emplearon las siguientes técnicas:

Observación directa y participante: Por medio de esta se tuvo contacto directo con la institución y la comunidad, detectando actitudes, comportamientos, problemáticas y características particulares. Se realizaron tres visitas a la población, la primera con el fin de realizar una investigación preliminar, la segunda llevar a cabo el análisis situacional y la última para el análisis estratégico. Esta técnica facilitó el análisis de los datos recolectados en los temas referentes a la situación actual de la institución, el diagnóstico del entorno y el análisis estratégico.

Los instrumentos empleados para la recolección de la información fueron cámaras digitales que permitieron capturar hallazgos y grabar testimonios de la información.

Entrevista a profundidad: Permitió el análisis y comprensión de la situación que vive la institución. Esta se aplicó en primera instancia al director del Museo para la auditoría interna y luego a algunos habitantes de la población para el análisis del entorno. El instrumento empleado para el almacenamiento y análisis de la información fue una grabadora de voz.

Grupos focales: Dentro del proceso se realizaron dos mesas de trabajo, la primera de llevo a cabo en las instalaciones del Museo arqueológico del Huila con la participación de la directora de la red de Museos, la segunda se ejecutó con la participación de más de 8 personas en las instalaciones de la Caseta comunal del centro poblado Santa Ana. Esta se realizaron con el fin de recolectar opiniones y obtener un consenso en el análisis estratégico, el objetivo era lograr la participación de autoridades y actores claves con diferentes roles dentro de la comunidad. Se logró recolectar información clave y facilitar el proceso de planeación estratégica. Para su realización se emplearon varios instrumentos para la recolección, almacenamiento y análisis de los resultados, entre ellos una cámara digital para realizar registros fotográficos, una grabadora de voz para registrar las diferentes opiniones, folletos informativos y formatos en físico diseñados por el equipo investigador.

Fuentes secundarias

- **Internas:** Corresponde a la información disponible que se encontró en el Museo. Estos se reducen a una investigación arqueológica realizada por la Universidad del Tolima, un diagnóstico realizado anteriormente por el director y un inventario de las piezas arqueológicas entregadas por el colegio local al Museo.
- **Externas:** Información útil para el proyecto contenida en documentos, investigaciones y libros sobre temáticas a fines presentes en la web y bibliotecas públicas.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicada la metodología de recolección de datos en cada una de las etapas del plan estratégico, se llevó a cabo de procesamiento y análisis de los resultados obtenidos aplicando conceptos teóricos, modelos de otras investigaciones a fines y conceptos estadísticos con el fin de interpretar esta información y conllevar a conclusiones de acuerdo a los objetivos trazados en la investigación.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 1: ANÁLISIS SITUACIONAL

AUDITORÍA INTERNA

Área directiva

Imagen Corporativa

Actualmente el Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera carece de una organización formal, por lo que no cuenta con una visión, misión o algún tipo de objetivos definidos.

Naturaleza jurídica

El Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera según su director es un bien comunitario, de economía mixta, una parte del gobierno departamental y otra de la comunidad del Centro poblado Santa Ana. Por otro lado investigando más a fondo se encontró que en el año 2000 fue creado con la

participación de dirigentes de nivel municipal y departamental, en cabeza del entonces gobernador.

En atención a lo anterior resulta importante aclarar los aspectos legales y reglamentarios concernientes a la creación de nuevos museos en el sector público.

La Constitución Nacional en su artículo 150 numeral 7, le asigna al Congreso de la República la obligación de determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir o fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica. Atendiendo la estructura de descentralización territorial, a su vez los artículos 300 y 313 asignan a las asambleas departamentales y a los concejos municipales respectivamente la obligación de establecer la estructura administrativa de sus regiones.

En este orden de ideas debe entenderse que la creación de un nuevo museo público obedece a una decisión legislativa del orden nacional, departamental o municipal según el caso. De todas maneras las entidades públicas ya creadas y constituidas jurídicamente pueden a través de decisiones emanadas dentro de sus instancias ejecutivas, organizar al interior de sus instituciones, museos que cumplan plenamente su objetivo, sin que sea necesaria una ley, ordenanza o acuerdo que autorice su nacimiento en forma específica, pues se entendería que tales museos quedarían insertados dentro de la estructura jurídica del ente que los organiza.¹⁵



Imagen No.1 Esta placa ubicada en la entrada del Museo es la evidencia de la constitución del Museo.

¹⁵ Manual del área jurídica. Museo Nacional de Colombia.

Dirección del museo

Desde su creación el Museo no ha tenido una estructura formal, sin embargo su dirección siempre ha estado a cargo de la Junta de Acción Comunal Central del Centro Poblado. Cabe resaltar que en los últimos años su administración ha estado encabezada por el Señor Jairo Chamorro quien ha sido repetidas veces el Presidente de la Junta de Acción Comunal. El papel del director se resume en abrir el museo cuando hay visitantes interesados en conocerlo y apoyar investigaciones del patrimonio arqueológico.

Calidad directiva

El Museo no cuenta con personal, solo su director, el cual no posee formación especializada en el tema, su formación concierne estudios de bachillerato, algunos semestres de filosofía realizados en el Seminario de Garzón, graduado de Mecánica cafetera y agroindustrial en la Fundación Manuel Mejía (beca), cursos en el SENA, diplomado en democracia y gestión en la Universidad Surcolombiana; y su formación en arqueología radica en numerosas lecturas realizadas por iniciativa propia, aunque también manifestó haber participado en talleres convocados por la Secretaria de Cultura y Turismo, ofrecidos por el Banco de la Republica, referentes al manejo de museos y arte contemporáneo. En cuanto a su experiencia manifestó llevar aproximadamente 25 años adquiriendo piezas arqueológicas.

Área Tecnológica

Investigación

Dentro del Museo no existe ninguna acción encaminada al desarrollo de investigaciones, ni a la generación de innovación. Actualmente se considera que no tiene la capacidad para generar y desarrollar nuevos productos pues no cuenta con personal capacitado para la investigación, su organización es deficiente y no cuenta con los recursos necesarios. Cabe destacar que los servicios que hoy presta el Museo de información y divulgación poseen muy

bajos niveles de calidad, pues se hace evidente la falta de mantenimiento de las instalaciones y las colecciones.

Tecnología empleada

Dentro del Museo no se emplea ningún tipo tecnología, sin embargo en sus instalaciones se encuentra ubicado un altavoz muy antiguo, que es el único medio de comunicación masiva que se posee la comunidad para difundir la información de interés común. El museo no cuenta con computadores, teléfonos, ni acceso a internet.

Diseños de actividades, productos y servicios

No se realizan actividades dentro del Museo. El diseño del recorrido que actualmente se brinda es fruto de la creatividad de quien lo realice. Algunas veces se realiza por el director y otras veces por docentes del colegio local. Se encontró un video muy interesante publicado en la página web de Youtube con el nombre Museo Arqueológico de Santana¹⁶, elaborado por dos docentes del colegio local, un buen intento para dar a conocer esta institución a un público más amplio pues éste se encuentra en inglés y resume en un pequeño recorrido la historia de la Cultura Santana.

Área de Marketing

Portafolio de Productos y Servicios

Actualmente el único servicio que presta el Museo es un recorrido por las instalaciones, mostrando las piezas arqueológicas a las personas que manifiesten su interés por conocerlo. En algunas ocasiones se ofrece una corta explicación sobre el origen de la estatuaria, tribus que habitaron en la región y un

¹⁶PAGINA WEB YOUTUBE:

http://www.youtube.com/watch?v=ueVi33UJ0eU&feature=results_video&playnext=1&list=PL5FAF3693A8DACFD1

bosquejo de la historia de esta cultura. Un pequeño resumen de una explicación durante la visita es el siguiente:

“La influencia de la cultura Muisca se evidencia en las piezas en oro encontradas, bajaron entonces del altiplano Cundiboyacense y habitaron en estas tierras los Dúhos y Baba dúhos, muy pacíficos, tuvieron su fin pese a que los Pijaos muy belicosos y guerreros, antropófagos, subían a casarlos, los acabaron alimentándose de ellos, luego los españoles que bajaron por el río Cabrera (por ello su origen, porque por allí bajó Juan de Cabrera), consumaron su fin. Cada pieza tiene su propia representación, algunas de ellas eran para pintar, cultos, entierros secundarios, etc.”¹

Estudios de Marketing

No existen estudios que permitan conocer los segmentos que componen el mercado y analizar sus comportamientos y preferencias.

Publicidad

No existen acciones para la comunicación y divulgación de los servicios y actividades que realiza el museo.

Alianzas estratégicas

Los principales aliados que posee el Museo son: Los centros educativos de la región y la banca musical del centro poblado.

Centros Educativos

Los mejores aliados del Museo son los Centros educativos que existen en la zona y especialmente la Institución Educativa Santa Ana IESA, entidad que cedió las piezas arqueológicas que poseía para que fueran exhibidas en el Museo; también en los años 2004 y 2005 algunos estudiantes de los grados decimo y once realizaron su servicio social abriendo el Museo los fines de

semana, aseándolo y dando pequeño recorridos a los visitantes. La IESA se considera debe ser el principal aliado pues posee personas capacitadas en temas de historia y artes; también desarrolla actividades culturales de impacto en la región que convoca gran número de personas. Cabe recordar que docentes de la IESA realizaron un video muy creativo donde se realiza un recorrido dentro del Museo, mientras se da una breve relatoría de la colección en el idioma inglés.



Imagen N°:2 Cartelera ubicada en los ventanales delanteros del Museo elaborada por una docente de la IESA. Pese al tiempo que lleva expuesta sus colores son opacos pero claramente se percibe su mensaje: "CONOZCA NUESTRO MUSEO".



Imagen N°:3 Esta es otra cartelera realizada por el Colegio Local, está localizada dentro de las dentro del Museo y dan un mensaje en el idioma inglés invitando a conocer la Cultura Santa Ana.

Banda Musical.

Otro aliado del Museo que se pudo identificar fue la banda musical de la comunidad (en las instalaciones del Museo se encontraron los instrumentos

musicales), que es una organización de adultos con conocimientos empíricos de música.



Imagen N°:4 En la fotografía se observan algunos integrantes de la banda musical local.



Imagen N°.5 En la fotografía se observan los instrumentos musicales encontrados en las Instalaciones del Museo. Se pudo observar que se encuentran deteriorados y las condiciones de almacenamiento son inapropiadas.

Relaciones con el entorno.

Actualmente la actividad del Museo no genera impactos significativos en la comunidad y las relaciones que tiene con el entorno no son las mejores, pues la comunidad no ha desarrollado un sentido de pertenencia que los motive a participar en la actividad del Museo.

Reconocimientos del Patrimonio Arqueológico.

El patrimonio arqueológico de la Cultura Santana no ha tenido reconocimientos representativos, sin embargo el Museo arqueológico del Huila ha dedicado un espacio dentro de sus instalaciones para una exposición de la Cultura del Valle alto de río Cabrera con variedad de estatuaria.

También, existe un monumento ubicado en el Centro de Convenciones José Eustasio Rivera que hace alusión a la estatuaria de esta cultura. Esta obra es descrita así: “Este obelisco contiene los ojos correspondientes a las litoesculturas del arte de San Agustín, localizadas en el Alto Magdalena; también contiene el estudio de manos y brazos de los petroglifos hallados en las regiones de Acevedo, Timaná, Rivera, Aipe, Villavieja y del arte agustiniano y la características de los rostros de la estatuaria en piedra perteneciente a la cultura de la zona alta del río Cabrera en Santana, municipio de Colombia.

La posición del monumento resalta los rostros que miran hacia la zona norte del departamento del Huila, en especial la zona arqueológica de Santa Ana Colombia. En esta zona se encontraron una serie de lajas talladas en bajo relieve, indicando las características principales de la cara, los brazos y el cuerpo superior y otras veces el sexo. También se han identificado varias rocas con petroglifos, las cuales unas de ellas, están asociadas con la presencia de elementos espirales, en otras aparecen motivos totalmente diferentes con líneas diagonales, formando figuras que al parecer son humanoides.

Con la ubicación del monumento, la maestra Aída Orrego, resalta la importancia del rescate de una cultura muy particular que son las esculturas de Santana, por cuanto tienen rasgos muy particulares y muy diferentes a las que se encuentran en San Agustín. Técnica Piedra tallada Altorrelieve. Altura total 7.80m.”¹⁷

¹⁷ Página web: Gobernación del Huila. Turismo.

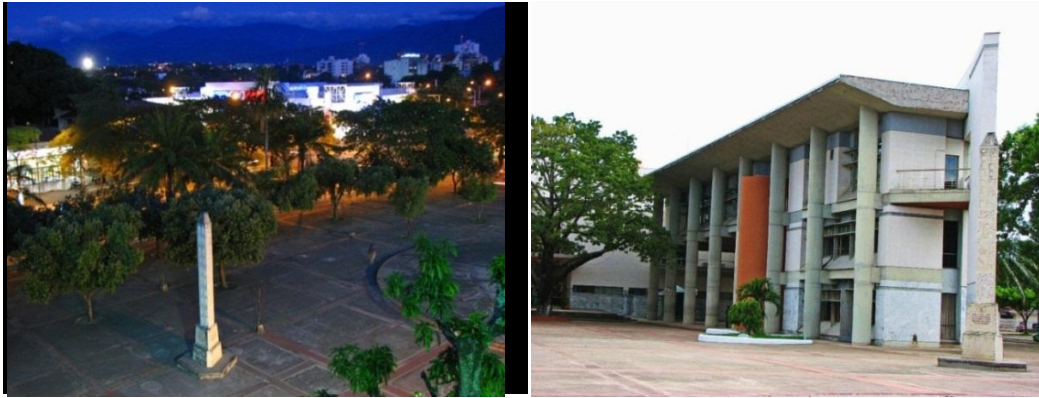


Imagen N°6: Obelisco ubicado en la plazoleta del Centro de convenciones José Eustacio Rivera. Fuente: Huila Turística, La imagen positiva del Turismo en el Huila.

Posición competitiva

Existen variedad de factores que hacen que esta institución no sea competitiva, las principales son:

- Las condiciones inapropiadas de las instalaciones y la falta de mantenimiento del patrimonio arqueológico.
- Carece de una organización formal, lo que ha provocado que su componente administrativo, funcional y financiero no esté estructurado.
- El funcionamiento deficiente debido a la falta de recursos, personal capacitado y planeación.
- La inexistencia de un diseño apropiado de actividades para atraer visitantes y dar a conocer la institución.

Factores de diferenciación

El Museo cuenta con factores que lo hacen único y aportan un potencial competitivo significativo, estos factores son:

Patrimonio Arqueológico: Es una cultura poco conocida e investigada, tanto que aún hay vestigios sin explorar y muchas piezas sin conocer.

Patrimonio Natural y Cultural de la región: El Museo se encuentra en una región que posee una gran variedad de recursos naturales que se encuentra en una población con antecedentes turísticos y culturales importantes.

Clientes Actuales

Actualmente los principales clientes de un museo son:

- Docentes y estudiantes de primaria, secundaria, educación media y universitarios de las diferentes instituciones educativas de la región, del departamento y del país.
- Visitantes que recibe el centro poblado motivados por vínculos laborales, familiares o gustosos del patrimonio arqueológico existente.

Clientes Potenciales

Se encontró que existe una variedad de segmentos del mercado del Museo que no se han investigado. A continuación se describen algunos de ellos:

- Habitantes de la Región: Se encontró que muchas personas de la región no conocen el Museo, ni el valor del Patrimonio Arqueológico que posee.
- Estudiantes de los Centros Educativos: Aprovechando la presencia de los diferentes Centros Educativos se podrían diseñar actividades que articulen la Misión del Museo con el propósito de las Instituciones Educativas.
- Estudiantes Universitarios: Dentro de las universidades existen estudiantes de diferentes áreas del conocimiento hacia los cuales valdrá la pena diseñar y emprender actividades que fomenten el turismo y la investigación.

Número de visitas que recibe anualmente

No se hallan registros de visitantes; no obstante según información oral de habitantes de la comunidad las visitas son esporádicas y muy escasas por el

difícil acceso a la población pese al mal estado de las vías y la percepción de inseguridad.

Área Financiera

Financiación

Los recursos para financiar actualmente las necesidades del Museo provienen de la Junta de Acción comunal y voluntarios de la comunidad. Sin embargo cabe destacar que ha faltado gestión frente a fuentes privadas y públicas que tienen la facultad para aportar recursos.

Costos anuales de operación

Servicios Públicos

Energía.....	\$15.000
Acueducto.....	\$0

Mantenimiento

Artículos de aseo.....	\$24.000
Insecticidas.....	\$8000

Total..... \$47.000

Deudas por pagar

Servicios Públicos

Energía.....	\$81.730
--------------	----------

Área de Recurso Humano

Capacitación de los empleados sobre temas del museo

Existe muy poca capacitación dirigida a su director quien es el único personal formal que existe. La capacitación recibida se reduce a talleres ofrecidos por la Secretaria de Cultura y Turismo; a los que muy pocas veces ha podido asistir pese a que se han presentado inconvenientes por la financiación de los viajes y la estadía en la ciudad de Neiva.

Área Operativa

Mantenimiento de las Instalaciones

Es evidente el deterioro de las instalaciones, las paredes presentan humedad, la pintura está muy deteriorada, los diferentes espacios no cuentan con la higiene y el orden apropiado, además de otros factores que no ofrecen las condiciones óptimas para un recorrido ameno de visitantes. Algunas personas de la comunidad se preocupan y se ofrecen como voluntarios para realizar diversas tareas de mantenimiento de las instalaciones como limpiar el canal para evitar las filtraciones de agua en el invierno, donar venenos para las plagas, etc.; acciones que no son suficientes para mejorar las condiciones del Museo.

En visita de campo a las instalaciones se percibieron las siguiente problemáticas:

- Pisos sucios y condiciones antihigiénicas.
- Presencia de plagas.
- Muchas piezas arqueológicas en el suelo.
- Fuerte olor a veneno.
- Paredes y techos humedecidos.
- La pintura de las paredes en mal estado.
- Ausencia de un sistema de seguridad para la protección de las piezas arqueológicas.

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*



Imagen N°.8 Este es el primer espacio que se observa al entrar al Museo, se puede visualizar la suciedad de los pisos, objetos inapropiados y otras condiciones higiénicas desfavorables.



Imagen N°.9 En la fotografía se puede observar el mal estado del baño del Museo.



Imagen N°.10 Como se puede observar en la fotografía, las paredes y ventanales se encuentran en muy mal estado

Servicios Públicos

Las instalaciones cuentan con energía eléctrica y acueducto. Sin embargo se encontró que pese al retraso en los pagos estos servicios han sido suspendidos.

Exposiciones del museo

Se encontró que no existen programas de exposiciones. En el museo se exponen solo las piezas presentes desde su fundación y otras que pertenecen a la IESA. El diseño de la exposición es consecuencia de la creatividad del director que ha estado desde la fundación del museo.



Imagen N°:7 Esta son algunas de las piezas arqueológicas más representativas de la Cultura del Valle Alto del río Cabrera propias del Museo.



Imagen N°:12 Estas son algunas de las piezas que pertenecen a la colección de la IESA que se encuentran en el Museo.

Programas educativos para los distintos tipos de público

El Museo no ha identificado los diferentes tipos de público y por ende no posee ningún programa educativo diseñado acorde con las características de cada segmento.

Guion museológico

La museología es la ciencia que trata de los museos, especialmente en lo referente a su organización y funcionamiento.¹⁸ El guion museológico, según la Política Nacional de Museos en el 2006 la Red Nacional de Museos desarrolló una metodología para la elaboración de planes museológicos. Esta metodología se ha aplicado mediante asesorías presenciales en 7 museos del país. Como resultado estos museos cuentan con un plan de acción de corto, mediano y largo plazo que permite orientar las acciones de los museos hacia el cumplimiento de sus misiones y visiones.

¹⁸ Museo, Museología y Museografía. Sonia Roxana Gamboa Fuentes. 2000

Inventario de colecciones

Dentro del Museo no existe un inventario preciso sobre las piezas con que cuenta el Museo. El director del Museo manifestó que el inventario se lleva en el almacén de la Gobernación del Huila¹⁹. Dentro del museo se encuentra una colección de piezas pertenecientes a la IESA (la cual se encontraba expuesta en una biblioteca que fue destruida por un vendaval en el año 2003), la entrega se dio respaldada por el decreto de aprobación No. 0724 del 30 de julio de 2003 donde se da la relación de las piezas de la IESA dadas a guardar en el Museo.
Colección propia del museo: 120²⁰
Colección de la IESA: 67

Testimonios con relación al patrimonio Arqueológico y Cultural

- De tipo Oral: Existen personas que relatan acontecimientos en torno a las piezas, también se busca transmitir estos testimonios a los jóvenes por medio de relatos. Se considera necesario elaborar un documento para capacitar las personas con estos conocimientos y memorias que se tienen sobre las historia, tradiciones de la región y plasmarlo para no perder la tradición oral.
- De tipo físico: Piezas y hallazgos arqueológicos.
- De tipo documental: Se refieren a las investigaciones realizadas en torno a la arqueología de la región.

Algunas de las investigaciones que se tienen en documentos físicos son:

- *EXPLORACIONES ARQUEOLOGICAS EN EL ALTO RIO CABRERA. Universidad del Tolima. 2007*
- *Arqueología del Valle Alto del Río Cabrera. Construcción de la tipología cerámica. Colombia (Huilla). Universidad Nacional de Colombia. 2002*

¹⁹ Sr. Jairo Chamorro. Entrevista dada en Mayo de 2011.

²⁰ Página Web de la Gobernación del Huila.

Catalogación y estudio de las colecciones presentes en el museo

La catalogación de las piezas fue realizada por los estudiantes del colegio con asesoría del director del museo, ésta no atiende a ninguna una técnica precisa y consiste en la colocación de un código en una ficha debajo de cada pieza. En cuanto al estudio de las colecciones arqueológica se poseen investigaciones realizadas por diversas personas interesadas por la arqueología de la región. Es política del director que de los estudios se hagan, se debe deje una copia como evidencia y enriquecimiento cognitivo del museo.



Imagen N° 13: Esta son las fichas que se encuentran en cada pieza. En la imagen se observa el contenido de las fichas: Código, Ref. Geográfica, Cultura, Forma, Medidas y Color.

Montajes museográficos e infraestructura para exhibir y conservar las colecciones



Imagen No.14 Estos son algunos de los muebles donde se exhibe la colección de Museo desde su creación.

El Museo solo posee una colección propia desde su creación, la cual cuenta con el mobiliario adecuado para la exhibición de sus piezas. Aun así, las instalaciones pueden considerarse como no apropiadas para la exhibición y conservación de las colecciones, por los siguientes aspectos:

Distribución del espacio: Posee un espacio mal distribuido pues se adecuaron las antiguas instalaciones de la inspección de policía sin tener en cuenta conceptos técnicos para un adecuado diseño.

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*



Imagen N°:15 En estas fotografías claramente se puede observar que la ubicación de los muebles no es correcta pues impide la apreciación de algunas piezas y el tránsito cómodo de los visitantes para detallarlas.

Espacios reducidos y mobiliario insuficiente: Pese al espacio, condiciones y diseño que existen, el Museo cuenta con la capacidad de albergar nuevas colecciones. Cabe destacar que gran parte de la colección arqueológica otorgada por la I.E. Santa Ana se encuentra en el piso, expuesta a la humedad por la falta de mobiliario para su adecuada exhibición y conservación.



Imagen N°:16 Estas son algunas de las Piezas de la Colección que cedió la I.E. Santa Ana, las cuales por falta de muebles desde hace años se exhiben en el piso y están expuestas a la humedad de las instalaciones.

Distribución del espacio

Vale la pena anotar que el sitio donde se encuentra actualmente el museo son las antiguas instalaciones de la inspección de policía que fueron adecuadas. En un cuarto pequeño del museo se almacenan los instrumentos musicales de la Banda local, y en otra división se encuentran las antiguas instalaciones de lo que fuera hace más de 12 años TELECOM y donde actualmente funciona el único medio de comunicación de la comunidad, un altoparlante. En las instalaciones no existe un sistema de seguridad para la protección de las piezas.

A continuación se hace un bosquejo de la distribución actual de la planta:

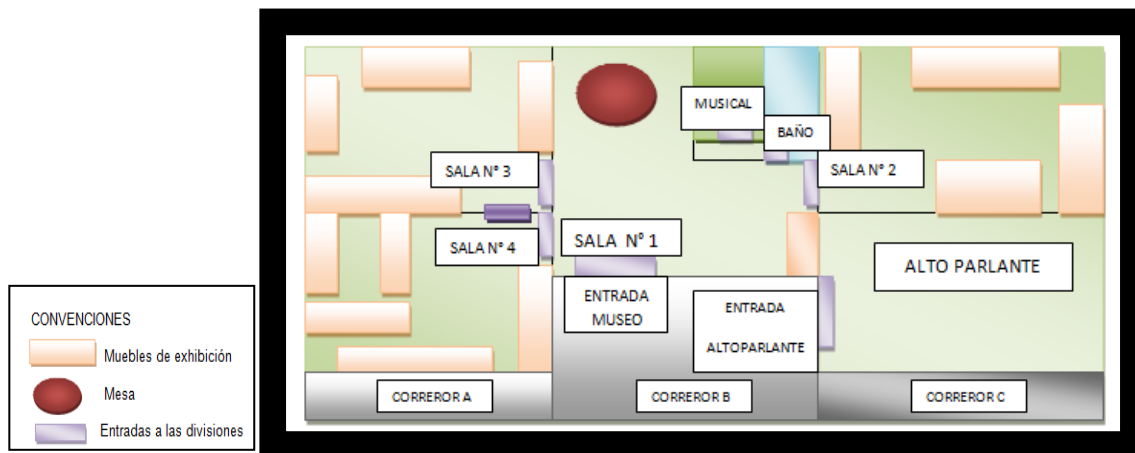


Imagen N°.17 Distribución de las instalaciones donde se encuentra el Museo Arqueológico Cultura del valle alto del río Cabrera.

Ubicación del Museo

El museo actualmente se encuentra localizado en la plaza principal del centro poblado frente al Parque, se encontró que el concepto de este parque es la Arqueología de esta región, por lo que en sus divisiones se encuentran ubicadas y exhibidas piezas arqueológicas originales, algunas ya en muy mal estado.

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*



Imagen N°.18 En la imagen se puede observar al fondo las instalaciones del Museo y en el lado derecho la esquina del Parque.



Imagen N°.19 Este es un bosquejo de la ubicación del Museo. En la plaza central del Centro poblado se encuentra el Parque, la Iglesia de Santa Ana, el Salón comunal y diversos establecimientos comerciales.



Imagen N°:20 Fotografías del parque central del centro poblado Santa Ana, en ellas se puede observar algunas de las piezas arqueológicas originales que se encuentran en él.

Colecciones dispersas

Son numerosas las piezas arqueológicas dispersas, algunas se encuentran a salvo en otros museos, pero otras están en manos de personas que han encontrado valiosos hallazgos y no les proveen condiciones apropiadas para salvaguardarlas. Dentro del Museo no existen lineamientos para recuperar este patrimonio disperso. Se detectó que las personas que poseen piezas muestran interés y acceden a negociaciones.

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*



Imagen N°:21 Piezas arqueológicas pertenecientes a la Cultura del Valle Alto del río Cabrera que se encuentran en manos de la comunidad.

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ASPECTOS DE TIPO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO

Tamaño de la población

Con una extensión de 1.698 Km² se considera el municipio más grande del departamento del Huila, sin embargo su densidad poblacional es baja. El Municipio de Colombia cuenta con una población de 11.795 personas, contando con el mayor número hogares y personas en el área rural.

Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección de la población para el año 2010
Cabecera	484	423	1.492	2.387
Resto	2.370	1.748	7.156	9.408
Total	2.854	2.171	8.648	11.795

Cuadro N°3 Población del Municipio de Colombia. Fuente: DANE. Boletín Censo general 2005. Perfil Colombia Huila.

Número de habitantes distribuidos por edades

El mayor número de la población del Municipio de Colombia está concentrada en el rango de edad de 0 a 14 años, siendo el segmento de adultos mayores en que cuenta con la menor participación en la población.

POBLACIÓN PROYECTADA PARA EL AÑO 2010			
GRUPOS DE EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	11.795	6.056	5.739
0-4	1.232	631	601
5-9	1.228	656	572
10-14	1.316	682	634
15-19	1.293	663	630
20-24	988	519	469
25-29	747	365	382
30-34	755	378	377
35-39	696	365	331
40-44	684	348	336
45-49	638	335	303
50-54	535	273	262
55-59	451	231	220
60-64	359	180	179
65-69	283	137	146
70-74	245	125	120
75-79	178	88	90
80 Y MÁS	167	80	87

Cuadro N°.4 DANE. Proyecciones de población 2005-2020, total Departamentales y Municipales, por Sexo y Grupos quinquenales de edad.

Cobertura educativa

El municipio de Colombia posee la tasa más baja de cobertura educativa del departamento del Huila. Las cifras revelan que más del 40% de la población en edad escolar se encuentra fuera del sistema educativo.

**SECRETARIA DE EDUCACION DEL HUILA
AREA DE COBERTURA EDUCATIVA - GRUPO DE ACCESO
TASAS DE COBERTURA POR NIVEL EDUCATIVO Y MUNICIPIO 2010
Fuente: Población Proyecciones DANE - Matricula SIMAT**

COBERTURA NETA					
Municipio/Nivel	Transición	Primaria	Secundaria	Media	Total
COLOMBIA	49,8%	79,7%	39,6%	15,7%	52,4%
OPORAPA	49,7%	75,6%	67,6%	26,3%	62,5%
BARAYA	72,2%	88,8%	55,5%	21,8%	66,4%
AIPE	42,9%	78,0%	79,8%	39,6%	69,2%
TELLO	48,4%	97,7%	65,0%	23,1%	69,6%
ACEVEDO	58,8%	93,3%	67,1%	25,8%	70,9%
VILLAVIEJA	61,8%	90,9%	69,1%	35,7%	72,1%

Cuadro N°.5 Cobertura educativa neta por municipios. Secretaria de Educación departamental. Gobernación del Huila.

Numero de Instituciones educativas a nivel departamental

En el departamento del Huila existen 1.986 establecimientos educativos teniendo en cuenta todos los niveles académicos que brindan entre preescolar, primaria, secundaria y educación media.

MUNICIPIOS	INSTITUCIONES CENTROS Y SEDES EDUCATIVAS	MATRICULAS										
		TOTAL			PREESCOLA R		PRIMARIA		SECUNDARIA		MEDIA	
		Total	U	R	U	R	U	R	U	R	U	R
Neiva	303	72.158	66.756	5.402	6.916	403	28.576	2.841	23.102	1.726	8.162	432
Acevedo	86	6.968	1.544	5.424	117	518	669	3.744	554	1.049	204	113
Agrado	22	2.164	1.430	734	81	55	630	501	500	150	219	28
Aipe	32	3.998	2.525	1.473	126	152	1.147	809	944	435	308	77
Algeciras	60	5.231	2.211	3.020	155	258	1.057	1.781	776	822	223	159
Altamira	9	877	743	134	0	52	296	82	339	0	108	0
Baraya	34	1.791	937	854	29	74	421	552	365	201	122	27
Campoalegre	52	6.926	5.765	1.161	453	100	2.794	729	1.927	289	591	43
Colombia	52	1.671	563	1.108	0	132	233	761	236	192	94	23
Elias	13	880	455	425	0	60	124	315	250	50	81	0
Garzón	115	16.414	9.067	7.347	749	634	3.857	4.414	3.236	1.894	1.225	405
Gigante	48	6.694	2.345	4.349	160	291	1.023	2.230	834	1.422	328	406
Guadalupe	51	4.260	1.403	2.857	105	143	605	1.820	527	794	166	100
Hobo	7	1.471	1.269	202	103	17	615	154	431	31	120	0
Iquira	29	2.435	915	1.520	97	60	340	959	333	445	145	56
Isnos	64	5.875	2.122	3.753	152	192	821	2.414	827	1.062	322	85
La Argentina	34	3.489	1.338	2.151	106	197	676	1.189	432	625	124	140
La Plata	131	14.407	6.319	8.088	505	626	3.027	4.778	2.044	2.245	743	439
Nátaga	23	1.561	825	736	55	65	305	484	354	179	111	8
Oporapa	28	2.636	993	1.643	54	190	366	1.138	464	278	109	37
Paicol	18	1.447	976	471	43	51	315	420	479	0	139	0
Palermo	56	6.222	3.064	3.158	294	218	1.279	1.776	1.093	939	398	225
Palestina	36	2.634	955	1.679	45	186	327	1.112	434	381	149	0
Pital	41	3.376	1.403	1.973	82	195	573	1.231	557	461	191	86
Pitalito	177	29.576	19.569	10.007	1.671	834	8.521	6.528	7.088	2.398	2.289	247
Rivera	32	5.111	2.529	2.582	255	179	1.177	1.249	789	866	308	288
Saladoblanco	40	2.593	949	1.644	56	210	308	1.217	473	199	112	18
San Agustín	90	7.180	3.194	3.986	169	405	1.232	2.459	1.312	942	481	180
Santa María	40	2.443	987	1.456	57	59	330	970	439	346	161	81
Suaza	54	4.222	1.168	3.054	97	272	443	2.011	466	713	162	58

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

Tarqui	53	4.569	1.420	3.149	151	304	604	1.790	480	901	185	154
Tello	48	2.919	1.049	1.870	69	155	486	1.089	371	528	123	98
Teruel	21	1.737	999	738	86	56	471	493	321	189	121	0
Tesalia	20	2.568	1.586	982	107	62	690	508	583	320	206	92
Timaná	40	4.812	1.936	2.876	120	192	849	1.649	761	794	206	241
Villavieja	14	1.469	626	843	34	70	215	436	277	255	100	82
Yaguará	13	1.838	1.771	67	139	4	731	63	640	0	261	0

Cuadro N°.6 Número de Instituciones educativa, población en edad escolar y cobertura educativa a nivel departamental. Año 2010. FUENTE: Secretaria de Educación Departamental, Secretaria de Educación Municipal de Neiva y Pitalito. DANE.

Número de instituciones y centros educativos oficiales a nivel departamental.

INSTITUCIONES Y CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES Y SEDES POR ZONAS Y MUNICIPIOS EN EL DEPARTAMENTO. 2010							
MUNICIPIO	TOTAL INSTITUCIONES Y CENTROS EDUCATIVOS	INSTITUCION EDUCATIVA	CENTRO EDUCATIVO	TOTAL SEDES	SEDES		ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DE ADULTOS
					Urbana	Rural	
TOTAL DPTO.	245	216	29	1.773	274	1.499	294
Neiva	37	36	1	167	91	76	32
Acevedo	8	6	2	83	5	78	12
Agrado	5	3	2	22	3	19	2
Aipe	5	2	3	32	6	26	5
Algeciras	6	6	0	59	4	55	12
Altamira	1	1	0	9	3	6	1
Baraya	5	3	2	34	4	30	1
Campoalegre	6	5	1	46	15	31	1
Colombia	7	4	3	52	2	50	2
Elías	1	1	0	13	1	12	0
Garzón	15	14	1	102	17	85	12
Gigante	9	9	0	47	5	42	3
Guadalupe	3	3	0	50	4	46	16
Hobo	1	1	0	7	3	4	3
Iquíra	5	5	0	29	3	26	4
Isnos	7	6	1	62	3	59	22
La Argentina	6	5	1	33	2	31	3
La Plata	19	16	3	127	13	114	38

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

Nátaga	4	4	0	23	3	20	1
Oporapa	3	3	0	27	2	25	1
Paicol	1	1	0	18	1	17	4
Palermo	8	7	1	52	6	46	3
Palestina	5	5	0	36	1	35	3
Pital	6	4	2	39	3	36	8
Pitalito	15	14	1	154	25	129	32
Rivera	4	4	0	28	5	23	6
Saladoblanco	2	2	0	40	3	37	13
San Agustín	9	9	0	88	7	81	6
Santa María	4	4	0	40	4	36	1
Suaza	7	4	3	52	3	49	9
Tarqui	6	6	0	52	4	48	11
Tello	4	4	0	48	3	45	6
Teruel	5	4	1	21	2	19	1
Tesalia	4	4	0	20	5	15	4
Timaná	6	6	0	37	6	31	10
Villavieja	4	3	1	14	2	12	4
Yaguará	2	2	0	10	5	5	2

FUENTE: Secretaria de Educación Departamental. Secretarías de Educación Municipal de Neiva y Pitalito.

Cuadro N°.7 Instituciones y centros educativos oficiales, sedes por zonas y municipios en el departamento. 2010.

ASPECTOS DE TIPO SOCIAL Y CULTURAL

Antecedentes de la Migración de la Población

Teniendo en cuenta que el área de estudio es rural, se encontró que la generalidad que se presenta en cuanto a las migraciones en esta área es que se ha venido poblando con familias llegadas de otros departamentos del país, especialmente de: Tolima, Cundinamarca, Boyacá, Santanderes, Meta y Caquetá.²¹

Es importante resaltar algunos sucesos significativos al respecto:

²¹ Colombia: Ciudad de los cardos. Realidades y Sueños. Bolaños M. Rodrigo, Hernández L. José Dumar, Jiménez Gaitán Fanny y Solórzano C. Elver Lubín. 2006.

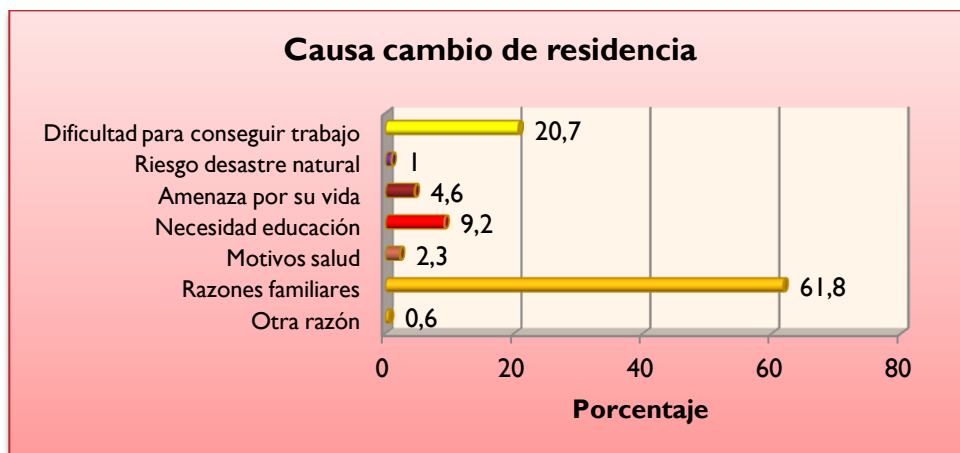
1984. La emigración hacia la ciudad de Neiva de gran cantidad de familias a consecuencia de la violencia guerrillera haciendo que muchas familias se quedaran definitivamente en esta ciudad, viéndose afectada la población de Santa Ana, pues parecía un pueblo fantasma.

1987. El desplazamiento de muchas gentes de las veredas, San Rafael, San Emilio, Nueva Granada, Palacio y de todas las veredas del norte de Santa Ana, para venir en masa al caserío a causa de la persecución del estado mediante la institución militar, pues los acusaban de guerrilleros o de auxiliares de la guerrilla.

1987-1995. Como consecuencia de los cultivos de amapola llegan los llamados andariegos en busca del incentivo económico que conllevan los cultivos ilícitos. Este hecho produjo consecuencias sociales funestas ya que se incrementó la delincuencia, el alcoholismo, la degradación moral y la muerte, no solo de la población involucrada en estos cultivos sino también de otros miembros de la sociedad, quienes además sufrían atracos y otros delitos menores.

A partir del año 1995. Comenzó a descender el interés por los cultivos ilícitos y los efectos negativos de los mismos.

Los anteriores acontecimientos se reflejan en las estadísticas obtenidas en el censo realizado por el DANE en el 2005 donde publica que el 61,8% de la población de Colombia que cambió de residencia en los últimos cinco años lo hizo por razones familiares. El 20,7% por dificultad para conseguir trabajo; el 9,2% por necesidad de educación y el 4,6% por amenaza de su vida.



Grafica N°1: Diferentes causas del cambio de residencia de la población.
Fuente: DANE. Censo General 2005.

Fenómenos de desplazamientos humanos



Imagen N°.22 Vivienda destruida por un deslizamiento en la vereda San Emilio. Mayo de 2011.

CONFLICTO ARMADO. En años anteriores, esta región vivió numerosos desplazamientos a causa del conflicto armado que existía, muchas de estas personas se asentaron en las ciudades más cercanas que son Neiva, Bogotá e Ibagué.

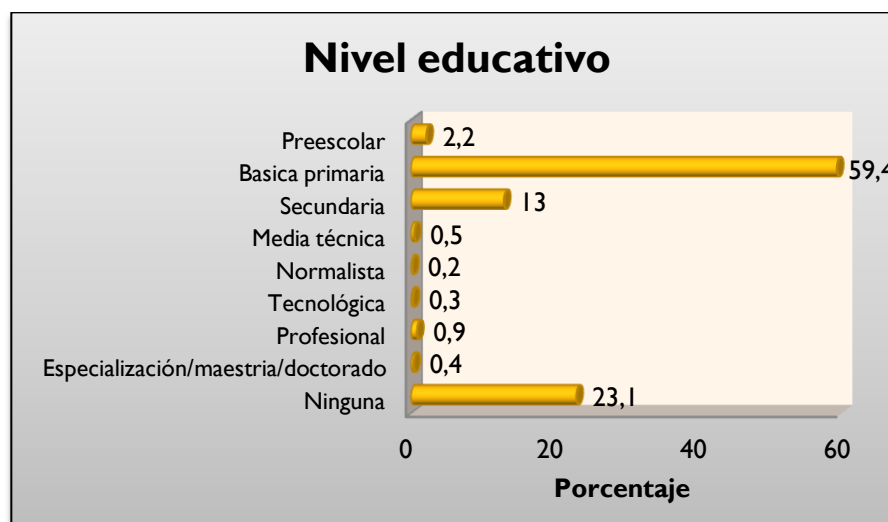
NUEVAS OPORTUNIDADES Y ESTUDIOS SUPERIORES. Otra gran parte de la población se ha desplazado en busca de mejores oportunidades laborales y otras a desarrollar estudios de educación superior.

OLA INVERNAL. Entre el mes de abril y mayo del 2011 gran parte de la población rural pertenecientes a las veredas de San Emilio, Palacio, San Joaquín, San Elena, entre otras; pese a las fuertes lluvias que ocasionaron grandes deslizamientos tuvieron que desplazarse a otras poblaciones por la gravedad de las afecciones en sus viviendas.

Nivel educativo

En general, el nivel educativo de la mayoría de la población oscila entre estudios de básica primaria y secundaria. Según las cifras del Dane, el 59,4% de la

población residente en Colombia, ha alcanzado el nivel de básica primaria y el 13% de secundaria; el 0,9% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,4% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 23,1%.



Grafica N°2: Nivel educativo de la población residente en el Municipio de Colombia. DANE. Censo General 2005.

Establecimientos educativos presentes en el Municipio

El municipio de Colombia cuenta con 52 establecimientos educativos, todos ellos de tipo oficial. En el año 2011 se registró un total de 1651 matriculados.²²

INSTITUCION	NUMERO DE SEDES	TOTAL DE ESTUDIANTES
CE LA BERNAZA	4	90
CE PALACIO	7	122
CE POTRERO GRANDE	9	218
IE LA LEGIOSA	5	174
IE PAULO VI	14	751
IE SAN ANTONIO ALTO	4	79
IE SANTA ANA	9	217
TOTAL	52	1651

Cuadro N°.8 Número de Instituciones, sedes y estudiantes del municipio de Colombia.

²² HERNANDO HERRERA HERRERA. Director de Núcleo Educativo.



Imagen N°:23 Placa ubicada en la entrada de la I.E. Santa Ana, se puede observar que se exalta el patrimonio arqueológico de la zona pues tanto en el escudo como el mensaje de bienvenida se menciona.

A continuación se describe cómo se componen los centros educativos más cercanos al Museo.

En el Centro poblado donde se encuentra el Museo se tiene la sede principal de la Institución Educativa Santa Ana (IESA), la cual ofrece educación primaria, secundaria y media; allí asisten los niños y jóvenes procedentes de centros poblados y veredas vecinas. La IESA en el año 2011 según las cifras suministradas por el rector, el Señor Fabio Ortigoza, contó con una población de 214 estudiantes distribuidos así:

SEDE	N°. DE ESTUDIANTES (a octubre de 2011)
Principal (Centro Poblado Santa Ana)	112
Primaria 27	
Secundaria 85	
Centro Poblado San Marcos	58
Vereda La Cabaña	4
Vereda Santa Elena	5
Vereda La esperanza	12
Vereda el Amparo	5
Vereda La inmaculada	10
Vereda Las granjas	16
Vereda San Isidro	5
TOTAL	217

Cuadro N°:9 Distribución de la población estudiantil de la Institución Educativa Santa Ana.

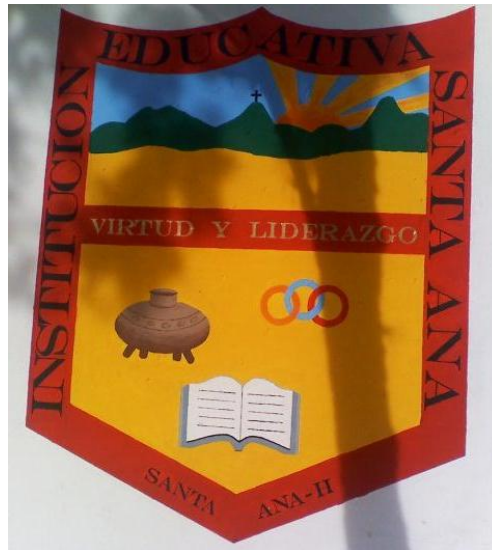


Imagen N°:24 Escudo de la IESA pintado sobre un muro de sus instalaciones. En la imagen se puede observar que dentro del escudo se encuentra una pieza arqueológica simbolizando una de las cosas más representativas de la región. En las imágenes 23 y 24 se puede observar la importancia que le da la IESA al patrimonio arqueológico que existe en la zona.

En el área rural norte del Centro poblado Santa Ana, se encuentra El centro educativo Palacio, el cual ofrece únicamente educación primaria. En el año 2011 según las cifras suministradas por el rector, el Señor Miller Javela, contó con una población de 124 estudiantes distribuidos así:

SEDE	NO. DE ESTUDIANTES (a octubre de 2011)
Vereda Palacio	51
Niños 20	
Adultos 31	
Vereda Nueva Granada	21
Vereda San Emilio	9
Vereda La Florida	16
Buenos Aires	13
San Rafael	6
La Sonora	6
TOTAL	122

Cuadro N°:10 Distribución de la población estudiantil del centro Educativo Palacio.

Actitudes hacia la recreación y el tiempo libre

En la región donde se encuentra el Museo (Centro poblado Santa Ana y poblaciones vecinas) se desarrollan una serie de actividades que representan las actitudes del entorno frente a la recreación y el tiempo libre. Estas actividades se muestran a continuación:

Encuentros deportivos: Tiene lugar en el Centro Poblado Santa Ana y participa el centro poblado vecino y algunas veredas. Generalmente cuenta con la presencia de más de 90 personas entre adultos, jóvenes y niños. La mayoría de ellos son encuentros de microfútbol con la participación de equipos de mujeres y hombres. El premio de este tipo de campeonatos es dinero en efectivo que se reparte entre el equipo ganador.



Imagen N°:25 Fotografía de un encuentro deportivo realizado el 16 de Julio de 2011 en el Centro Poblado Santa Ana, con la participación de 3 equipos de mujeres y 4 de hombres. Participando las poblaciones de San Emilio, San Marcos y Santa Ana.

Paseos a ríos y quebradas: Amigos y/o familiares se reúnen generalmente en épocas de vacaciones en un día soleado para bañarse y hacer el almuerzo en las riberas del río Cabrera o las quebradas aledañas.

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

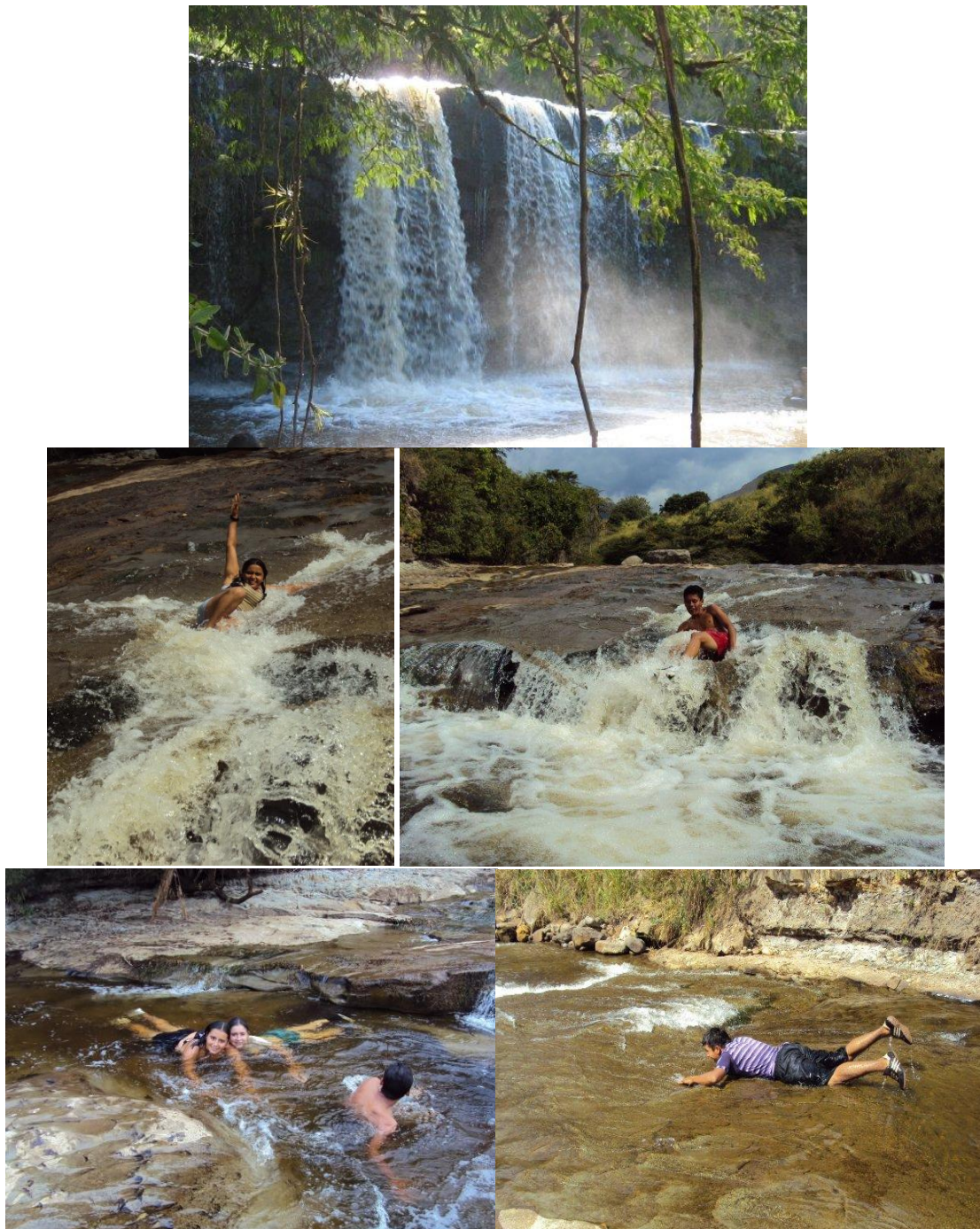


Imagen N°:26 Fotografías de un paseo a los saltos de agua de la quebrada la Legía.

Paseos a fincas: Los habitantes que poseen finca, en épocas de vacaciones y días festivos realizan paseos con sus familias y amigos. En este tipo de paseos

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

se realizan comidas especiales, caminatas, cabalgatas y muchas veces el tradicional “hornijo”.



Imagen N°:27 Fotografías de una familia residente en Bogotá compartiendo un día de campo en la finca de sus familiares.



Imagen N° 28 Fotografía del tradicional hornijo. Se pueden observar bizcochos, almojábanas y panes caseros.

Bingos: Para recolectar fondos se realizan bingos en los que participa la comunidad, generalmente se realiza en el Parque central y los ganadores obtienen algún tipo de premio.

Actos culturales: En diferentes fechas el Colegio local realizan actos culturales donde los estudiantes izan la bandera, organizan obras de teatro, danzas y bailes. El más importantes en materia cultural, es el Sampedrito.



Imagen N°:29 En las fotografías se pueden observar las actividades que se realizan durante el Sampedrito, desfiles de carrozas, comparsas de disfraces e interpretaciones de bailes típicos.

Celebraciones culturales

En la región se realizan diferentes festividades para celebrar acontecimientos que se consideran importantes dentro de la población. Las diferentes celebraciones se presentan a continuación:

Celebraciones de la región		
NOMBRE	DESCRIPCION	EPOCA
Fiestas de fin de año	Se realizan en los últimos días de diciembre e inicios de enero, celebrando la navidad y el año nuevo. Durante estos días se realizan reuniones familiares, paseos y basares.	Finales del mes de diciembre e inicios del mes de enero
El día de la Madre	Un fin de semana del mes se realiza un bazar donde hay ventas de comidas, bebidas e integraciones.	Mes de mayo
El sampedito	Actividad organizada por el Colegio, donde las comunidades de la región se reúnen generalmente en las antiguas instalaciones del colegio local para compartir bebidas, comidas y músicaailable. Se realizan comidas típicas, danzas folclóricas y otras actividades para recolectar fondos.	Mes de Junio
Fiestas patronales	Se realizan celebraciones de tipo religioso, alboradas amenizadas por la banda local, reuniones familiares, comidas especiales y cabalgatas. En las noches se hacen integraciones donde se tiene visitas de grupos de música popular.	Mes de Julio
Día del amor y la amistad	Un fin de semana del mes se realiza un bazar donde hay ventas de comidas, bebidas e integraciones.	Mes de Septiembre

Cuadro N°:11 Celebraciones culturales de la región en la que se encuentra el Museo.



Imagen N°:31 En las festividades de fin de año se realiza un desfile de “año viejos” por las calles del Centro Poblado Santa Ana.

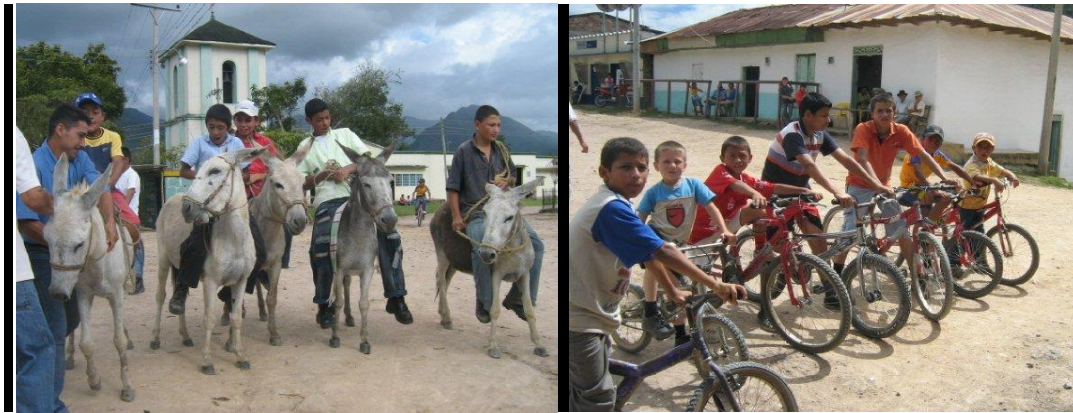


Imagen N°:30 En algunas ocasiones se realizan concursos. Aquí se puede observar una competencia en burros y una carrera en bicicletas donde participan los niños.

Actitudes frente a la cultura y el arte

La población posee un fuerte sentido de pertenencia frente a su cultura que se ve reflejado en la participación que se tiene en las diferentes actividades que se realizan, por lo que se pudo determinar que los temas relacionados con la cultura y el arte son muy acogidos en la comunidad. En cuanto al arte se hace el siguiente análisis:

ARTE	
Artes escénicas:	Se realizan obras de teatro, danzas folclóricas, existen grupos de música campesina y popular.
Artes en Medios:	En este aspecto lo único que se tiene es un video realizado por los docentes del Colegio local dando a conocer en el idioma Inglés las colecciones del Museo.
Artes visuales:	Algunas personas realizan pinturas de tipo empírico, artesanías y esculturas. La mayoría corresponden a estudiantes del colegio local en la cátedra de educación artística.
Artes literarias:	Los docentes del colegio local incentivan entre los estudiantes el aprendizaje de poemas y contenidos literarios. Cabe destacar que este aspecto no cuenta con el suficiente apoyo pues no existe una biblioteca donde los estudiantes desarrollar apropiadamente la lectura y el análisis.

Cuadro N°:12 Manifestaciones artísticas de la región en que se encuentra el Museo.

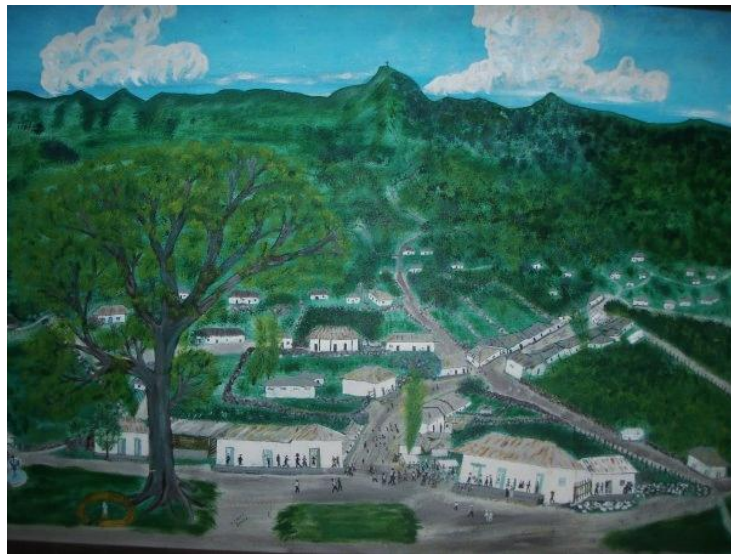


Imagen N°:32 Cuadro elaborado por un artista regional. En la obra se retrata el Centro Poblado Santa Ana en épocas remotas.



Imagen N°:33 Mural ubicado en las instalaciones de la IESA por el docente de educación artística, el Sr. Filiberto Javela.

Valores de la población

Existe una gran cantidad de valores dentro de la población, sin embargo se destacan los siguientes:

Cooperación: Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. Este valor se observa dentro de la comunidad cuando se unen personas de todas las poblaciones para realizar mingas para arreglo de las vías en mal estado o reparar daños del acueducto.

Solidaridad: Sentimiento compartido por una pluralidad de individuos que pertenecen a un mismo grupo social. La comunidad se une y participa para apoyar causas que consideran justas, por ejemplo cuando alguna persona de escasos recursos se encuentra grave de salud realizan colectas de dinero para poder llevarla al casco urbano a ser atendidas por un médico; llevan mercados a ancianos desprotegidos; entre otros.

Integraciones regionales

Las integraciones entre las regiones vecinas que se realizan son de tipo deportivo, cultural, económico y educativo. A continuación se describen las actividades que se realizan:

TIPO INTEGRACIÓN	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
Deportiva	Campeonatos de Microfútbol	Municipio de Colombia Huila y Dolores Tolima
Cultural	Festividades y celebraciones que se realizan en cada población	Municipio de Colombia Huila y Dolores Tolima
Económica	Comercio de productos	Municipio de Colombia Huila, Dolores Tolima y Neiva Huila
Educativa	Sampedritos organizados por las Instituciones educativas	Municipio de Colombia Huila y Dolores Tolima

Cuadro N°:13 Tipos de integración que se dan en la región con otras.

Gastronomía

En la región se puede disfrutar de una gran variedad de comidas y bebidas hechas artesanalmente. Dentro de ellas se pueden encontrar algunas propias de la región (como las arepas batidas, el pan campesino, envueltos de Choclo, Insulsos, Mantecos, Yucos, Galletas tradicionales de naranja, entre otros). También se realizan las comidas típicas del departamento pero con los elementos diferenciadores de la región (como el asado Huilense, tamales, noche buena, ponqués, bizcochuelos, biscochos, entre otros).



Imagen n°:34 En las fotografías se pueden observar algunos de los productos que se elaboran artesanalmente.

Recursos naturales

El Municipio de Colombia tiene suelos de características variadas, relacionadas con los diferentes materiales de origen, relieve, pendientes y variaciones de clima. Por su localización geográfica, y sus condiciones climáticas, estas tierras son consideradas áreas estratégicas para la conservación de agua flora y fauna por ser sistemas de páramo en su estado natural.²³

Se encontró en la región una gran variedad de paisajes, climas, fuentes hídricas y lugares donde la flora y fauna es abundante, pues no ha sido intervenida por el hombre.



Imagen n°:35 Panorámica que se tiene en la entrada del Centro Poblado Santa Ana. En el fondo se puede observar el recorrido del río Cabrera.



Imagen n°:36 Panorámica desde la vereda Santa Elena donde también se puede observar el paso del río Cabrera.

²³ Colombia: Ciudad de los cardos. Realidades y sueños. Construcción del conocimiento del contexto local. Elver Lubin Solórzano, Fanny Jiménez, José Dumar Hernández, y Rodrigo Bolaños.

ASPECTOS DE TIPO ECONÓMICO

Nivel de Pobreza

Según datos de Planeación departamental, Colombia es el Municipio más pobre del Departamento del Huila, posee el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI más alto (pues más del 60% de sus habitantes poseen NBI según el censo general del DANE en el 2005), la tasa más baja en cobertura educativa y una de las menores coberturas de vacunación. Las 3 variables mencionadas anteriormente, miden el rezago ó avance en los municipios. En conclusión esta región cuenta con altos índices de pobreza extrema que la posicionan en un nivel de rezago muy preocupante.

VIVIENDAS, HOGARES Y PERSONAS				
Área	Viviendas Censo	Hogares general	Personas 2005	Proyección
				Población 2010
Cabecera	484	423	1492	2387
Resto	2370	1748	7156	9408
Total	2854	2171	8648	11795
PERSONAS EN NBI (30 de Junio de 2010)				
Área	%			
Cabecera	40,68			
Resto	69,92			
Total	64,77			

Cuadro N°14: Población del Municipio de Colombia en NBI. Fuente: DANE.

Vías de acceso y medios de transporte

El centro poblado Santa Ana se encuentra localizado al Norte del Municipio de Colombia. La región que abarca este proyecto está compuesta por veredas y centro poblados cercanos al lugar donde se ubica el Museo. En esta región se encuentran los límites del departamento con los departamentos del Tolima y Cundinamarca. La vía de comunicación entre las diferentes poblaciones está compuesta por carreteras sin pavimentar y caminos de herradura.

Las vías de acceso que comunican al Centro Poblado Santa Ana con el casco urbano del Municipio de Colombia y del Municipio de Dolores son carreteras en

balastro por lo cual son muy susceptibles a las época de lluvias pues se ocasionan deslizamientos, huecos y abundante barro que impide la circulación de vehículos. Cabe resaltar que no se les realiza mantenimiento frecuente por lo que actualmente se encuentran muy deterioradas pese a la prolongación de la ola invernal de los años 2010 y 2011. Aun así la comunidad se esfuerza por mejorarlas con mingas (jornadas de trabajo comunitario), para mantener la comunicación entre las comunidades.

En tanto la vía se encuentra transitable, existen vehículos 4x4 adaptados para el transporte de pasajeros que realizan rutas hasta Colombia Huila y Dolores Tolima. En épocas donde se tiene la presencia de visitantes se realizan recorridos más constantes. A continuación se hace un recuento de los vehículos que realizan transporte de pasajeros y sus rutas.

Propietarios Vehículos	Ruta	Frecuencia	Valor
Robert Chamorro	Santa Ana-Colombia	4 veces por semana	\$15.000
Fredy Galindo	Santa Ana-Dolores	1 vez por semana	\$20.000
	Santa Ana-Colombia	1 vez por semana	\$15.000
Jordanel Ortigoza	Santa Ana-Dolores	1 vez por semana	\$20.000
	Santa Ana-Colombia	1 vez por semana	\$15.000
Deivy Guerrero	Santa Elena –Dolores	2 veces por semana	\$20.000
Baudelino Aya	San Marcos-Colombia	4 veces por semana	\$13.000

Cuadro N°15: Relación de Vehículos de la región que brindan el servicio de transporte de pasajeros, las diferentes rutas, frecuencia con la que realzan los viajes y el costo del servicio.



Imagen n°:37 En la imagen se puede observar el mal estado del puente sobre el río Cabrera, el cual es acceso a la región abarcada por el Centro Poblado Santa Ana y las veredas vecinas.



Imagen N°:38 Miga realizada en el mes de abril del año 2011 para elaborar una carretera improvisada luego de que un derrumbe sepultara la vía.



Imagen N°:39 Vehículo de propiedad del Sr. Jordanel Ortigoza, en la imagen se puede observar el mal estado de la vía.

Unidades Productivas

En el centro poblado donde se encuentra ubicado el Museo, existen los siguientes establecimientos comerciales y productivos, la mayoría de ellos son informales y no poseen una producción fija. También es importante resaltar que el Centro Poblado Santa Ana los fines de semana se convierte en un epicentro comercial y social de la región, donde los productores acuden a vender sus productos y la población de las distintas veredas a abastecerse de lo necesario para la semana.

Muchos de estos establecimientos corresponden a los productores temporales que acuden al centro poblado como mercado para vender sus productos.

ESTABLECIMIENTOS	CANTIDAD
Almacenes de ropa	5
Productores Quesos	5
Tiendas	10
Misceláneas	3
Comerciantes de Ganado	3
Peluquerías	3
Restaurantes	3
Hoteles	1
Discotecas	3
Billares	2
Panaderías	3
Ebanistería	1
Ventas de Pollo	4
Productores de Pollo	3
Transporte Público	3
Productores de Leche	10
Productores Lácteos	3
Productores agrícolas	6
Comidas	6
TOTAL	77

Cuadro N°16: Unidades productivas existentes en el Centro poblado Santa Ana.

ASPECTOS DE TIPO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL

Normatividad de tipo Internacional

Desde comienzos de la década de 1990, las políticas internacionales relativas a la preservación del patrimonio cultural y al papel de los museos en la sociedad han hecho énfasis en la implantación de tecnologías de información para la protección del patrimonio cultural y para la efectividad de su gestión y difusión, la aplicación de estrategias de mercadeo y consecución de recursos (*fund raising*) tanto para la financiación de las actividades de los museos como para ampliar la convocatoria de los distintos públicos, los estudios sobre el comportamiento y preferencias de los públicos visitantes como base para el desarrollo de proyectos de alto impacto en los museos, la vinculación y participación activa de las comunidades en la gestión y sostenibilidad del patrimonio cultural y natural y de los museos como instrumentos para la transformación económica y social, la

valoración y preservación del patrimonio cultural intangible, las relaciones de mutua dependencia entre el patrimonio cultural y el patrimonio natural, así como la unificación de esfuerzos para el rescate del patrimonio cultural en riesgo en países en guerra y para la repatriación de bienes culturales que han sido objeto de comercio ilícito.

De igual manera, entre los temas cruciales en las políticas internacionales contemporáneas en materia de museos sobresalen la preocupación por la aplicación efectiva del *Código de Ética de los Profesionales de Museos* (elaborado por el Consejo Internacional de Museos), la necesidad de reorientar la actividad de los museos para que ésta se desarrolle en estrecha relación con las comunidades a las cuales sirven, y la búsqueda de contribuciones efectivas, por parte de estas instituciones, a la construcción de una cultura de paz, tolerancia y reconciliación en sus respectivos países. Este último énfasis coincide con los movimientos que en diversas regiones del mundo han puesto de manifiesto el papel preponderante que las diferencias étnicas y culturales han desempeñado en los conflictos internos de diversas naciones, ubicando el tema de la cultura en el mismo nivel de importancia de los asuntos económicos y militares.²⁴

Colombia como país miembro del ICOM, está obligado a cumplir con las disposiciones del Código de Ética Profesional de los Museos, el cual es considerado como una guía de ética profesional, primaria y básica para ejercer como miembro de la profesión de museos.

Normatividad de tipo Nacional

Dentro de las normas y reglamentos nacionales encontramos lo siguiente:
Constitución Política de Colombia de 1991: Abrió las puertas para la conformación de una sociedad plural y participativa; concibe la cultura como fundamento de la nacionalidad y reafirma el derecho que tienen todos los colombianos a acceder a ella; a partir del artículo 70 le asigna al estado la obligación de: estimular las diversas manifestaciones y valores culturales; crear incentivos para personas e instituciones que desarrollen la ciencia, la tecnología

²⁴ Plan estratégico 2001-2010: “Bases para el Museo Nacional del futuro”. Presidencia de la Republica-Ministerio de Cultura.

y las demás manifestaciones culturales, todo lo cual deberá insertarse y articularse dentro del plan cuatrienal de desarrollo económico y social.

Ley 115 de 1994: “Por la cual se expide la ley general de educación”. A través de este estatuto se señalan las normas generales para regular el Servicio Público de Educación, el cual es entendido como un “proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

Ley 397 de 1997: “Por medio de la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, y se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias.” En el tercer y cuarto título se estructuran las distintas obligaciones del estado frente a su deber de garantizar y defender el derecho de los ciudadanos a acceder a la cultura, y se crean los mecanismos jurídicos e institucionales para su viabilidad.

Por ser de vital importancia para el propósito de este proyecto la reglamentación contenida en los dos últimos títulos mencionados, no sólo porque tocan en forma particular aspectos relacionados con la **actividad museal**, sino porque formulan el marco legal a través del cual el Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, deben apoyar las artes en todas sus expresiones y las demás manifestaciones simbólicas expresivas, se resaltarán y desarrollarán a continuación sus principales aspectos:

Los incentivos y estímulos a los artistas, investigadores e instituciones culturales.

En desarrollo de los artículos. 20, 21, 27, 32, 35 y concordantes de la Ley 397 de 1997, el Ministerio de Cultura ha concebido y desarrollado una política de estímulos especiales a la creación de la actividad artística y cultural, a la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales, así como al desarrollo de las instituciones culturales.

Siendo así, anualmente el Ministerio a través de su Grupo Nacional de Estímulos a la Creación y la Investigación, apropia una importante suma de dinero que se destina a la realización de concursos, talleres, becas, premios anuales, etc., los cuales se dirigen a rescatar y resaltar tanto el trabajo de los artistas, formadores, investigadores, gestores y administradores culturales como a incrementar y mejorar la actividad y calidad de las instituciones culturales nacionales.

Formación artística y cultural

La Ley General de Cultura se ocupa de la formación artística y cultural en sus artículos 29, 64 y 65. En el primer artículo contempla la realización de convenios con las instituciones de educación superior para la creación de programas de arte y gestión cultural, en el segundo crea el Sistema Nacional de Formación Artística y Cultural y en el tercero se agrega la formación cultural como una de las áreas de estudio y formación obligatorias a ofrecer dentro del Currículo y Proyecto Educativo Institucional, que ordena el artículo 23 de la Ley 115 de 1994.

La Infraestructura Cultural

La Ley General de Cultura establece en su artículo 1° numeral 11, que "El Estado *fomentará la creación, ampliación y adecuación de la infraestructura artística y cultural y garantizará el acceso de todos los colombianos a la misma*". Más adelante, en el artículo 22, amplía este precepto, explicando que el "Estado *a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, definirá y aplicará medidas conducentes a estimular la creación, funcionamiento y mejoramiento de espacios públicos, aptos para la realización de actividades culturales y, en general propiciará la infraestructura que las expresiones culturales requieran*".

En este sentido, el Ministerio de Cultura desde su creación ha construido y recuperado a través de su programa de Infraestructura Cultural, buena cantidad de centros culturales del orden municipal. Esto indudablemente tiene efectos económicos y políticos, pues estimulan la participación, el sentido de pertenencia, el arraigo y la generación de proyectos productivos.

- Casas de la cultura y el desarrollo cultural

Dentro de los componentes arquitectónicos de la infraestructura cultural las Casas de la Cultura, como centros polifuncionales de vocación eminentemente comunitaria, constituyen una herramienta importantísima para el desarrollo y divulgación de nuestros valores culturales.

Concertación con entidades privadas sin ánimo de lucro

La concertación en cultura, opera como el acuerdo contractual entre el sector público y el sector privado, aquel representado por el Ministerio y las entidades territoriales y éste por las entidades privadas sin ánimo de lucro.

Son estas entidades sin ánimo de lucro, las que hoy realizan gran parte de la programación artística en las ciudades y municipios de nuestro país, en forma de festivales, concursos, ferias, encuentros, exposiciones, conciertos, talleres y cursos, etc., dependiendo de su naturaleza y objeto: orquestas, organizadoras de festivales, escuelas, universidades, museos, etc.

La Constitución Política y la Ley prevén algunos mecanismos especiales para su funcionamiento, a saber:

- a) El artículo 71 establece como excepción al régimen de prohibición de auxilios o donaciones a favor de particulares, la obligación del Estado de crear incentivos para las personas e instituciones que fomenten la cultura;
- b) El artículo 355, luego de prohibir los auxilios y donaciones a particulares, autoriza al gobierno nacional y a las entidades territoriales a celebrar contratos con cargo a sus propios presupuestos, con entidades privadas sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad, para impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo.
- c) Los Decretos 777 y 1403 de 1992, establecen los requisitos para los contratos del mencionado artículo 355.
- d) La Ley General de Cultura, contempla mecanismos de concertación entre el Ministerio de Cultura y las entidades territoriales para la celebración de convenios con instituciones culturales sin ánimo de lucro, con el objeto de "rescatar, defender y promover el talento nacional, democratizar el acceso de las personas a los bienes, servicios y manifestaciones de la cultura y el arte con énfasis en el público infantil y juvenil, tercera edad y discapacitados físicos, psíquicos y sensoriales" (artículo 26).
- e) El artículo 36 de la Ley General de Cultura, autoriza al Ministerio de Cultura a celebrar convenios para el desarrollo de proyectos culturales, utilizando las modalidades y requisitos de los contratos o convenios "de ciencia y tecnología" regulados por los decretos 393 y 591 de 1993.
- f) La Ley 489 de 1998, en su artículo 96, prevé la celebración de convenio de Asociación y/o la constitución de Fundaciones entre las entidades públicas y las privadas sin ánimos de lucro, respectivamente, para el cumplimiento de las actividades propias de las entidades públicas con la participación de los particulares.

Los museos.

Los artículos 49 a 55 de la Ley General de Cultura se refieren en forma específica a los museos del país. El artículo 49 establece: " Los museos del país, son depositarios de bienes muebles, representativos del Patrimonio Cultural de la Nación. El Ministerio de Cultura, a través del Museo Nacional, tiene bajo su responsabilidad la protección, conservación y desarrollo de los Museos existentes y la adopción de incentivos para la creación de nuevos Museos en todas las áreas del Patrimonio Cultural de la Nación. Asimismo estimulará el carácter activo de los Museos al servicio de los diversos niveles de educación como entes enriquecedores de la vida y de la identidad cultural, regional y local".

En los artículos 50, 51, 52, 53 y 54 se resalta la importancia de la investigación científica e incremento de las colecciones mediante la creación de programas de estímulo a las investigaciones y catalogación de las colecciones, profesionalización del recurso humano que labora en los museos, tecnificación de las exhibiciones permanentes y temporales, y de los procesos y sistemas de mantenimiento, conservación y seguridad del patrimonio cultural que albergan los museos.

Como novedad, la Ley General de Cultura, concede en su artículo 55 la facultad al Ministerio de Cultura, para estimular y asesorar planes, programas y proyectos de carácter comercial, afines con los objetivos de sus museos que puedan constituirse en fuentes de recursos autónomos para su funcionamiento. Igualmente faculta al Ministerio, para adquirir y comercializar bienes y servicios culturales para fomentar la difusión del patrimonio y la identidad cultural dentro y fuera del territorio nacional.

Esta norma sumamente útil y acertada ha permitido que el Ministerio de Cultura, en asocio con entidades sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad y con fundamento adicional en la el artículo 96 de la Ley 489 de 1998, se convierta en gestor de actividades de carácter comercial relacionadas con su quehacer cultural, que le permiten incrementar su capacidad de gestión.

Mecanismos de Financiación.

Uno de los temas que más preocupa al sector cultural es el de la financiación de su actividad, y por ello, en 1993 se crearon los Fondos Mixtos Departamentales

que se concibieron como bancos de la cultura, con el propósito de captar recursos públicos y privados destinados a apoyar proyectos culturales de las regiones, bajo las modalidades de aportes reembolsables, semi-reembolsables y no reembolsables. Estos entes en los cuales puede participar el Ministerio de Cultura con base en el artículo 63 de la Ley General de Cultura, son autónomos y cuentan con una junta directiva en la que participa un representante del Ministerio. Su autonomía se expresa en sus estatutos y reglamentos internos.

No obstante estos fondos han encontrado dificultades para su desarrollo debido a la poca o nula participación de la empresa privada y a las crisis presupuestales de la mayoría de los departamentos, con lo cual no se ha podido satisfacer la expectativa de captación de recursos que se tuvo cuando se crearon. En el orden municipal, no obstante la enorme crisis fiscal por la que atraviesa, ha surgido como un buen mecanismo de recaudación de fondos, la estampilla Procultura, contemplada en el artículo 38 de la Ley General de Cultura, y que hoy está reglamentada por medio de la Ley 666 de 2001. De la mayor importancia es mencionar la Ley 715 de 2001, por medio de la cual se reglamenta lo atiente al “Sistema General de Participaciones y Regalías a las Entidades Territoriales”.

Los Impuestos y sus Exenciones

La Ley General de Cultura en sus artículos 39 y 56 establece en forma específica exenciones al impuesto sobre espectáculos y deducciones al impuesto sobre la renta respectivamente.

En efecto, el artículo 39 adiciona el listado de espectáculos que están exentos del impuesto de espectáculos los cuales se encuentran consagrados en el artículo 75 de la Ley 2 de 1976. Ellos son:

- Compañías o conjuntos de danza folclórica.
- Grupos Corales de Música Contemporánea.
- Solistas e instrumentistas de música contemporánea y de expresiones musicales colombianas.
- Ferias Artesanales.

Por su parte el artículo 56 establece un beneficio dirigido a los propietarios de bienes muebles e inmuebles de interés cultural, los cuales podrán deducir la totalidad de los gastos en que incurran para el mantenimiento y conservación de estos bienes del impuesto de renta, aunque cuando aquellos no guarden relación con la actividad productora de renta.

Los artículos 19, 50 y 54 imponen al gobierno a través del Ministerio de Cultura, la obligación de incentivar el intercambio cultural internacional, y el incremento de las donaciones, legados y adquisiciones. En cumplimiento del mencionado artículo 19, que fija como criterio general, al cual debe sujetarse el Gobierno Nacional, la supresión de aranceles del ingreso temporal de bienes culturales o la adopción de medidas que faciliten su entrada al país y la exención de impuestos de aduana y nacionalización de bienes de interés cultural que sean adquiridos a cualquier título o recuperados por una entidad pública., el Decreto 1040 de 2000, creó la subpartida arancelaria 9809.00.00.00, con valor \$ 0, en el Arancel de Aduanas, descrita de la siguiente manera:

Objeto de arte o colección y antigüedades clasificados por el capítulo 97 del Arancel de Aduanas, de valor cultural, nacional o internacional que importe entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios culturales. Lo anterior facilita el intercambio cultural internacional, así como la importación y exportación a cualquier título de bienes de interés cultural.

En desarrollo de los artículos 50 y 54, a partir de los cuales el Ministerio de Cultura debe promover la creación de incentivos a las donaciones y contribuciones de mecenazgo para fomentar el incremento de las colecciones para el funcionamiento y desarrollo de los museos públicos y privados, el Congreso de la República, a través del artículo 2 de la Ley 932 del 30 de diciembre de 2004, estableció: “Artículo Segundo: Los instrumentos públicos y documentos privados, que se otorguen o acepten en el país, o que se otorguen fuera del país pero que se ejecuten en el territorio nacional, en los que se haga constar donación de bienes muebles e inmuebles con destino a los museos públicos del orden nacional, departamental, distrital o municipal y privados del país, por parte de personas naturales o jurídicas, no causará el impuesto de timbre nacional.”

El Decreto 2324 del 19 de septiembre de 2003, “Por el cual se adiciona el artículo 21 del Decreto 1681 de 1996”, establece que las donaciones de bienes muebles o inmuebles de interés cultural efectuadas por particulares a los museos públicos del país, están exentas del pago de los derechos notariales correspondientes.

Por último el artículo 125 del Estatuto Tributario contempla la posibilidad de que los contribuyentes del impuesto sobre la renta deduzcan del impuesto correspondiente, el valor de las donaciones que efectúen a entidades sin ánimo

de lucro de carácter cultural, entre otras, hasta un 30% de su renta líquida, determinada antes de restar el valor de la respectiva donación.

Sistema Nacional de Cultura.

El artículo 57 de la Ley General de Cultura, define este sistema como el conjunto de instancias y procesos de desarrollo institucional, planificación e información articulados entre sí, fija los mecanismos requeridos para la práctica de una democracia cultural, estructurados sobre tres principios indispensables: descentralización, participación y autonomía.

Del conjunto de normas reglamentarias se destaca el Decreto 1746 de 2003, el cual en su artículo décimo noveno, consigna las **funciones a cargo del Museo Nacional de Colombia, y le asigna obligaciones específicas en relación con todos los museos del país.** Son éstas:

- Fomentar, promover y orientar el desarrollo de la museología y la Museografía en todas las áreas del patrimonio cultural de la Nación y evaluar periódicamente la calidad de los servicios prestados por los museos en relación con el patrimonio cultural y con el público, como entes enriquecedores de la vida y de la identidad cultural nacional, regional y local.
- Apoyar y consolidar la investigación, organización, conservación, incremento, protección, publicación y divulgación de las colecciones del patrimonio cultural mueble del país que forman parte de los museos del Ministerio de Cultura y establecer políticas de adquisiciones para el incremento de las colecciones de los museos estatales.
- Diseñar y mantener actualizado el plan de desarrollo de los museos del Ministerio de Cultura, orientado a garantizar la continuidad y sostenibilidad de su funcionamiento, programas y servicios, con fundamento en los estudios y las prioridades de atención establecidas por el Ministerio.
- Dirigir y organizar la Red Nacional de Museos con el objeto de recuperar, conservar y difundir el patrimonio cultural del país, en coordinación con las entidades territoriales y los organismos gubernamentales comprometidos con su desarrollo.
- Organizar y desarrollar el centro de documentación especializado en museología, museografía y de los museos de Colombia y producir publicaciones especializadas en estas áreas.
- Prestar la asesoría técnica a las instituciones regionales que lo requieran y desarrollar acciones tendientes a estimular la creación de museos en las entidades regionales.

- Promover el intercambio de experiencias y servicios entre los museos y otras instituciones museológicas, oficiales y privadas, tanto nacionales como extranjeras.
- Estimular la investigación científica y catalogación de las colecciones de los museos colombianos, determinar sus normas técnicas e impulsar la sistematización y actualización permanente de los inventarios y catálogos.
- Establecer en coordinación con las entidades territoriales, las normas mínimas básicas que todos los museos del país, públicos y privados, deben poner en práctica para garantizar la protección y seguridad, conservación, exhibición, incrementos y desarrollo de sus colecciones y aplicar las políticas de Estado en materia de conservación, restauración, adecuación o ampliación de la sede de los museos, dotación técnica, instalaciones y actividades de divulgación cultural, realización de programas de carácter didáctico y mejoramiento de los servicios al público.
- Proponer directrices para el ejercicio de la profesión en el campo de los museos en cumplimiento de los principios constitucionales y los acuerdos internacionales que protegen los bienes de interés cultural conservados por los museos.
- Promover y coordinar con el Ministerio de Educación Nacional y la Dirección de la Infancia y la Juventud, la inclusión sistemática de los museos en los programas de educación formal y no formal.
- Promover la edición y publicación de catálogos científicos y la realización de exposiciones temporales e itinerantes en el museo Nacional, basada en investigaciones que tengan interés para el país y que contribuyan al conocimiento de la diversidad cultural de la Nación
- Establecer los requisitos mínimos que deban reunir las diferentes entidades públicas o privadas para que sean reconocidas como museos.
- Mantener actualizada la base de datos de los museos del país y garantizar su confiabilidad, en coordinación con el Sistema Nacional de Información Cultural y las entidades territoriales.
- Presentar a consideración del Ministro de Cultura los proyectos de reglamentación y creación de incentivos que se requieran en las diferentes áreas del desarrollo de los museos del país y coordinar la cooperación y actividad de los diferentes estamentos gubernamentales que deben intervenir para el eficaz desarrollo de esas políticas.
- Desarrollar programas de formación y especialización en las distintas áreas de la museología y la Museografía, a nivel técnico y profesional, mediante convenios nacionales e internacionales, en coordinación con las entidades competentes, y establecer los requisitos mínimos de formación profesional que deben reunir los funcionarios de las diferentes dependencias de los museos.²⁵

²⁵ Manual del área jurídica. Museo Nacional de Colombia.

Apoyo institucional

PROGRAMAS NACIONALES DE FOMENTO

Programa Nacional de Concertación de actividades artísticas y culturales

El Programa de Nacional de Concertación de Actividades Artísticas y Culturales del Ministerio de Cultura forma parte esencial de las políticas del estado colombiano orientadas a estimular, fomentar y promover el talento nacional y las expresiones artísticas y culturales en las distintas regiones del país en el contexto nacional e internacional.

Este programa surge de la necesidad de fortalecer la acción de las entidades culturales del sector privado que, a pesar de desarrollar una gran labor de interés público, se encuentran agobiadas por problemáticas como la insuficiencia de recursos económicos y la incertidumbre en su consecución, con lo cual se restringe su posibilidad de servicio a los artistas y sectores de la población más desfavorecidos.

El Programa apoya financiera y técnicamente a entidades privadas sin ánimo de lucro, entidades culturales públicas, gobernaciones y alcaldías en el desarrollo de eventos artísticos y culturales, actividades culturales de interés público de carácter permanente y procesos de formación artística y cultural.

Se desarrolla en coordinación con las Direcciones del Ministerio, las cuales realizan el estudio técnico, la evaluación, el seguimiento y la supervisión de cada uno de los proyectos presentados, en correspondencia con las políticas definidas por el Programas Nacional de Concertación.

Programa de Estímulos a Creación y la investigación

Con el objeto de ofrecer un escenario propicio para el desarrollo de la producción artística e intelectual en el país, se implementan diversos programas, que apoyan el proceso de producción artística e intelectual en sus diferentes fases como son: desarrollo de proyectos nuevos, reconocimiento a obras inéditas y fomento a procesos de formación en sus diversos niveles.

A partir de la creación del Ministerio de Cultura en 1998, se implementa el Programa de Estímulos a la Creación y la Investigación, piedra angular de la política cultural para fomentar la creación y la investigación en un marco de

respeto a la libertad de pensamiento y expresión. El Programa tiene cuatro líneas de acción básicas:

- Premios Nacionales y Departamentales
- Becas Nacionales
- Residencias Artísticas
- Homenajes Nacionales

Premios Nacionales y Departamentales

Tienen como objetivo reconocer e impulsar a creadores e investigadores y sacar a la luz pública obras que enriquezcan el patrimonio cultural colombiano.

La convocatoria se ofrece sólo a colombianos, sin restricciones de edad ni exigencias de títulos académicos. Se requiere tener una obra sólida y que el autor determine si tiene valores estéticos para participar en las áreas y/o modalidades que ofrece cada edición de los premios.

La participación se realiza bajo seudónimo y los datos personales de los concursantes aparecen en el formulario de participación que permanece en sobre sellado hasta su apertura ante notario, una vez realizada la reunión deliberatoria de los jurados.

Tradicionalmente la terna de jurados está compuesta de un nacional y dos internacionales. El premio incluye un monto en dinero, un galardón y la publicación de la obra. El monto en dinero está considerado como el reconocimiento anticipado de los derechos de autor por la primera edición de la obra.

Uno de los aportes más importantes de los premios, ha sido la construcción de una bibliografía de lo diverso, de lo múltiple, de lo plural que habita y define este país. Gracias a las secciones de Canje y Bibliotecas Públicas de la Biblioteca Nacional de Colombia del Ministerio de Cultura, las colecciones de los Premios Nacionales llegan a la Red de Bibliotecas Públicas en todos los rincones del país y, trascienden las fronteras colombianas ya que a través del canje dichas colecciones llegan a las Bibliotecas Nacionales de Asia, Europa, Norte, Centro y Sur América, A su vez, el Centro de Documentación Musical de la Dirección de Artes del Ministerio, realiza la distribución de las partituras musicales a los centros de Documentación Musical del país, orquestas e instituciones musicales internacionales.

Los Premios Departamentales creados en 1998, buscan el mismo objetivo de los Premios Nacionales y tienen el propósito de ampliar la cobertura de participación, generar el mutuo reconocimiento, propiciar nuevos espacios de participación y confrontación de autores y obras y, afirmar el compromiso del

Ministerio con la descentralización y el fortalecimiento de las instituciones culturales.

Becas Nacionales y Departamentales de Apoyo a la creación y la investigación.

Las Becas Nacionales creadas en 1998 apoyan procesos mediante la financiación de proyectos a artistas e investigadores individuales, a colectivos artísticos y de investigadores con una trayectoria reconocible. El investigador o artista puede participar con una propuesta que ya tiene algún avance, pero que no está totalmente terminada. Asimismo se cofinancian estudios en el exterior en las distintas áreas de las artes.

Las Becas Departamentales surgieron en 1995 (siete años después de creadas las Becas Nacionales), basadas en la necesidad de descentralizar el Programa Nacional para dar aplicación al principio de igualdad y facilitar el acceso a estos estímulos a artistas e investigadores con trayectorias en formación, dentro de unas condiciones de equitativa competencia. Se han realizado tres convocatorias con el apoyo logístico de los Fondos Mixtos Departamentales para la Promoción de la Cultura y las Artes de todo el país. Para el desarrollo de las convocatorias el Ministerio de Cultura ofrece acompañamiento técnico y financiero a los Fondos Mixtos, a través de procesos de participación de instancias de la cultura local, como lo son los Consejos Departamentales de Cultura.

Programa Nacional de Infraestructura Cultural. La Casa Grande

El objetivo principal de este Programa transversal del Ministerio de Cultura es la creación y consolidación de centros culturales comunitarios en todas las regiones del país. Con base en los principios de descentralización y autonomía, se trabaja de manera concertada con las administraciones territoriales correspondientes, con el fin de que estas sedes se conviertan en instrumentos fundamentales para lograr el verdadero desarrollo cultural integral de la sociedad colombiana.

El Programa orienta su acción con un marcado énfasis social, sobre la base de criterios de focalización dirigidos principalmente a municipios de los nuevos departamentos y a aquellos en los cuales tradicionalmente no ha habido presencia estatal, a zonas de alta pobreza, de conflictos sociales y apartadas geográficamente, a comunidades indígenas, negras y raizales y, especialmente,

a municipios en los cuales existan núcleos de gestión y la organización necesaria para la puesta en funcionamiento de los respectivos centros culturales. El Programa parte de la premisa de respetar y resaltar la amplia diversidad cultural del país, así como las expectativas que se presentan entre las distintas comunidades, por lo que cada centro es distinto y tiene sus propias particularidades de acuerdo con la localización, con el clima, con el número de habitantes, con las actividades culturales desarrolladas y con el modo del sitio donde se ubica. Sin embargo, se ha diseñado un programa de espacios y actividades deseables para un centro promedio de tal manera que cada localidad cuente con una infraestructura básica que permita el normal desenvolvimiento de la actividad cultural: un aula múltiple para teatro, música, danza, cine y encuentros, una biblioteca, un museo de la memoria local, aulas y talleres para la formación artística, una zona infantil, área de administración y servicios y una plazoleta cultural para la realización de eventos al aire libre.

De acuerdo a las características y a las necesidades de cada lugar el Programa Nacional de Infraestructura, ha definido los cuatro componentes de acción: mejoramiento, ampliación y terminación de la infraestructura existente; recuperación del patrimonio y adecuación de edificios existentes para actividades culturales; y dotación básica de centros culturales.

Sistema Nacional de Formación Artística y Cultural

Con la creación del Sistema Nacional de Formación Artística y Cultural (artículo 64, Ley 397 de 1997), se dio un paso significativo, que permitió al Ministerio de Cultura iniciar a partir de 1998 un proceso encaminado a posibilitar el abordaje de la formación cultural con una perspectiva de largo aliento, sustentada sobre la base de procesos de investigación, planificación, concertación, desarrollo, evaluación y seguimiento.

Forman parte del Sistema Nacional de Formación Artística Cultural todas las instituciones educativas, públicas o privadas, adscritas a los niveles de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria, media, superior, formales, no formales e informales; las personas naturales y aquellas instituciones y organizaciones propias del sector artístico y cultural, cuya actividad esté encaminada al desarrollo de programas de docencia, investigación o extensión, orientados al desarrollo de la formación artística y/o cultural, mediante la investigación y el desarrollo pedagógico.

De modo preferencial, hacen parte del Sistema Nacional de Formación artística y cultural, los establecimientos educativos de educación básica y media, cuyos

Proyectos Educativos Institucionales se fundamentan alrededor del componente artístico y cultural.

El Sistema apoya programas y proyectos en las áreas de la formación artística (música, artes escénicas, artes visuales, literatura), la formación en museos, la formación en medios audiovisuales y de comunicación, la formación en gestión cultural, la formación en bibliotecas, la formación etnocultural, y la formación en expresiones de la cultura tradicional.

El Sistema se organiza a partir de programas y proyectos de formación e investigación artística y cultural y se apoya en una serie de estrategias que permiten la articulación y proyección de las actividades formativas en los campos del arte y la cultura: investigación, fomento, información, comunicación, formación, capacitación, regionalización, promoción y financiación.

Programa Nacional de Bandas

El Programa Nuevos Vientos, del Área de Música del Ministerio de Cultura viene desarrollando desde 1998 un trabajo que busca fomentar y cualificar la labor de más de 850 bandas distribuidas a todo lo largo y ancho del territorio nacional, alrededor de las cuales se han conformado organizaciones comunitarias con amplia participación social, que han permitido un acceso colectivo a bienes culturales y un mejoramiento de la calidad y la cobertura en educación artística y cultural contribuyendo al bienestar social de las localidades.

El objeto del Programa es formar y actualizar musicalmente a instrumentistas y directores de bandas de música en todos los departamentos, con carácter gradual y continuado; crear nuevas bandas de música y complementar las existentes en las regiones del país, dotándolas de instrumentos de viento y percusión, y fomentar la constitución y el fortalecimiento de programas departamentales de bandas posibilitando la integración e intercambio regional. Con miras a alcanzar estos objetivos el Programa desarrolla estrategias formativas para directores de bandas de música en todo el país, que incluye las siguientes actividades:

Proyecto de profesionalización, Núcleo Piloto Nacional para Formación de Nuevos Directores de Banda, Núcleos Departamentales de Formación para Directores Activos, Formación de Formadores ciclos de actualización y homologación de músicos docentes, en las áreas de Dirección, Teoría Musical e

Instrumento para capacitar directores en todo el país, Diseño y Edición de Material Didáctico para distribución a nivel nacional.

Programa Nacional de Músicas Populares

Creado, por el Área de Música del Ministerio de Cultura, con el propósito de generar procesos de investigación y promoción de las distintas músicas regionales mediante el diseño de programas formativos en torno a sus características particulares, la producción de materiales didácticos y la realización de encuentros musicales y académicos.

El programa ha generado dos proyectos principales desde 1996: “Actualización de Docentes de Músicas Tradicionales y Urbanas” y “Fomento a Escuelas de Música Tradicional”.

El primero de ellos surge como respuesta a la necesidad de impulsar la formación musical de maestros. Consiste en realizar ciclos de fundamentación musical y pedagógica, a través de un proceso formativo continuo basado en músicas tradicionales y populares de cada región. El proyecto busca elevar el nivel de los formadores y de esta manera, motivar la creación de propuestas formativas desde estas músicas para implementarlas con niños y jóvenes y fomentar en los músicos mejores niveles de interpretación artística. Durante su desarrollo se han convoca a más de 200 maestros de música de las regiones de los Llanos Orientales, Costa Atlántica y Pacífica.

El segundo proyecto, denominado Fomento a Escuelas de Música Tradicional, se realiza en torno a música de las regiones, en donde los encargados de la formación son los mismos músicos reconocidos en su medio (algunos de éstos han entrado a participar en el proyecto de Actualización de Docentes) y los espacios son las escuelas y colegios del municipio.

Durante el desarrollo de proyecto se ha definido una línea territorial de influencia de las músicas de tambores (gaitas, pito atravesao entre otros) que abarca más de cinco departamentos en la Costa Atlántica; la zona del Pacífico que incluye municipios del Cauca y de Chocó y la zona Andina con trabajos en torno a la caña y el rajaleña.

Programas de La Red Nacional de Museos

Con el apoyo del equipo del Museo Nacional de Colombia, la Red Nacional de Museos presta asesoría en las áreas de planeación y administración, aspectos legales, educación y manejo de públicos, financiación y consecución de recursos, inventarios, conservación de colecciones, museografía, conservación, y mantenimiento de sedes, adecuaciones, restauraciones y creación de nuevos museos a las entidades que lo requieran. Los proyectos del Programa Red Nacional de Museos son:

- **Programa de fortalecimiento de Museos**

Éste es un programa del Museo Nacional de Colombia cuyo propósito es apoyar la consolidación, fortalecimiento y desarrollo del sector museístico del país. El Programa recoge las conclusiones de los foros de discusión de la Política Nacional de Museos y plantea cinco grandes líneas de acción: Organización y Normatividad, Investigación y Gestión de colecciones, Formación, Fomento e Información, cada una de ellas con sus respectivos componentes y proyectos.

- **Implementación y desarrollo del Programa Plan Nacional de Gestión de Colecciones**

La Red se encarga de apoyar el inventario, la catalogación técnica, la investigación científica y la conservación de las colecciones que permitirá la intercomunicación entre los museos del país.

- **Formación**

Realización de seminarios, cursos y actividades de formación y capacitación para las personas vinculadas a los más de 362 museos que existen en el país. La Red programa periódicamente actividades encaminadas a cualificar la actividad museística y a promover la reflexión sobre el rol de los museos en la sociedad contemporánea y en el contexto nacional.

- **Exposiciones itinerantes**

A través de la red de Museos el Museo Nacional mantiene una presencia nacional. El Programa coordina el envío de exposiciones con carácter arqueológico, etnográfico, histórico y artístico preparadas y montadas por el Museo Nacional a alcaldías, secretarías de cultura y museos departamentales y municipales.

- **Publicaciones especializadas**

El Programa edita y publica materiales didácticos que apoyan las exposiciones itinerantes que circulan por todo el país y las memorias de los eventos académicos que se realizan.

Campaña Nacional contra el tráfico ilícito de bienes culturales

La Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura, promueve una Campaña Nacional contra el tráfico ilícito de bienes culturales, cuyo alcance es la toma de conciencia de la comunidad nacional e internacional sobre la dimensión de esta práctica ilegal, para impedir su incremento y de otra parte para fortalecer los mecanismos de circulación legal de estos bienes y promover su intercambio entre las naciones. El Ministerio de Cultura como gestor de la Campaña, promueve la participación de instituciones como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la Policía Nacional, el Departamento Administrativo de Seguridad DAS, la Organización Internacional de Policía Criminal O.I.P.C. INTERPOL, el Instituto Colombiano de Antropología e Historia ICANH, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Comercio Exterior, la Procuraduría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación, la Iglesia, los Museos, las compañías aéreas, las agencias de Viajes y Turismo, entre otras, contribuirán a la consolidación de la estrategia planteada.

Tres áreas principales se constituyen en el soporte fundamental de la campaña: El inventario y registro de los bienes culturales muebles, como mecanismo principal de conocimiento, la educación como pilar fundamental para sensibilizar y capacitar diferentes nichos de población y la legislación, nacional e internacional como soporte jurídico necesario. Con relación al inventario, la Red Nacional de Museos promueve y apoya la elaboración del inventario de colecciones en los museos; el Convenio de Cooperación institucional entre el Ministerio de Cultura y la Conferencia Episcopal Colombiana, facilita la valoración e identificación de los bienes religiosos; el inventario del patrimonio arqueológico, fomentado por el ICANH, el interés de gestores regionales, instituciones departamentales y de la Dirección de Patrimonio por fortalecer y promover esta labor, se constituyen en los soportes fundamentales para dar cumplimiento a lo establecido en la ley 397 de 1997 y en la ley 63 de 1986, por la cual se aprobó la Convención de la UNESCO.

Programa formación ciudadana del Patrimonio Cultural

Este Programa, de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura, busca través de la constitución de brigadas voluntarias, conformadas por grupos universitarios, grupos organizados o comunitarios ampliar el cuerpo operativo en la valoración y cuidado del Patrimonio de las localidades y regiones.

Como parte de los procesos de implementación del Programa se han realizado sesiones de inducción en diversas ciudades del país a las que han asistido grupos de estudiantes, docentes y ciudadanos interesados en vincularse al voluntariado de los grupos de vigías.

A la fecha se encuentran vinculados al Programa 48 instituciones de 19 departamentos, 26 municipios, 12 universidades y 36 entidades del país, (Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cauca, Córdoba, Quindío, Cundinamarca, Chocó, Huila, Magdalena, Nariño, Bogotá, Meta, Santander, Norte de Santander, San Andrés, Sucre, Tolima y Valle). El Programa cuenta con 1074 vigías en todo el país.

Programa Nacional de Diseño para la Industria

El Programa Nacional de Diseño para la Industria – PNDI promovido por el Ministerio de Desarrollo Económico es un servicio que busca integrar a la micro, pequeña y mediana empresa a los nuevos esquemas de gestión, desarrollo e innovación, implementando Estrategias Integrales de Diseño en sus redes productivas y de mercadeo, con el apoyo del gobierno, sector privado y organismos internacionales. Los servicios que presta el PNDI tienen como objetivos específicos:

- Brindar asistencia técnica y asesorías a las empresas
- Ejecutar proyectos de gestión de Diseño y desarrollo de productos
- Incentivar a las PYMES a realizar estudios e investigaciones
- Dinamizar y diversificar la oferta exportable de las empresas
- Generar posibilidades de trabajo a más de diez mil diseñadores del país
- Promover y divulgar los alcances del Diseño en todas las entidades involucradas

El PNDI está trabajando bajo el concepto de Diseño que abarca las siguientes áreas:

- Diseño corporativo y de comunicación
- Diseño de procesos
- Diseño y desarrollo de productos
- Diseño de empaques y embalajes

Programa de Telecomunicaciones Sociales

Compartel, a cargo del Ministerio de Comunicaciones, es el Programa de mayor escala adelantado en materia de telecomunicaciones sociales en el país. Su implementación se ha estructurado en tres fases:

- Telefonía comunitaria rural e Internet social. Atiende localidades con más de 250 habitantes que no cuentan con servicio telefónico. A enero del 2001 hay 2.492 puntos instalados, lo cual representa el 33.6% de la ejecución total del proyecto
- Telefonía domiciliaria y comunitaria e Internet. Cubre con soluciones comunitarias e institucionales en las cabeceras municipales de menos de 1.500 habitantes con demandas insatisfechas.
- Internet. Complementa la cobertura de los Centros de Acceso Comunitario a Internet, en ciudades con población superior a 10.000 habitantes y en ciudades con población superior a 30.000 habitantes complementa la cobertura de los servicios de acceso local comunitario a Internet.

Programa de organización de bibliotecas. Fundalectura

Para facilitar el acceso gratuito al libro, Fundalectura, entidad privada sin ánimo de lucro, promueve y asesora la organización de bibliotecas y puestos de lectura. Este programa ofrece asesoría e información técnica para la completa organización de bibliotecas; selección, suministro de libros, procesamiento de libros, muebles, manuales de funcionamiento y asesoría a los usuarios. Este programa entrega colecciones de libros, puestos de lectura y materiales seleccionados y procesados acompañados de talleres que se orientan a lograr la participación comunitaria y e incentivar la lectura entre la población.²⁶

SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO POR MEDIO DE LA RED DE MUSEOS DEL HUILA: PLAN ESTRATEGICO DE LA RED DE MUSEOS DEL HUILA 2011-2015

Misión: La Red departamental de Museos tiene como misión aunar recursos que permitan el reconocimiento, fortalecimiento como centros de desarrollo socio

²⁶ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACION Y LA CULTURA (OEI). INFORME DEL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA (SINIC).
http://www.sinic.gov.co/oei/paginas/organizacion/organizacion_04.asp

cultural y económico, para la preservación del rico y variado patrimonio cultural del Huila.

Objetivos Estratégicos

1. Fortalecer técnica y operativamente los museos de la red.
2. Posicionar la red de museos del Huila a nivel nacional e internacional.
3. Promover el trabajo en equipo de los miembros de la red.
4. Promover la eficiencia de la red.
5. Promover la sostenibilidad de la red.

Cada uno de los objetivos estratégicos nombrados está acompañado de unas estrategias, proyectos, metas, indicadores, responsables, duración definida y una fuente de recursos.

Planes de desarrollo y políticas de gobierno.

En octubre del presente año dio paso a la contienda electoral que dio a conocer los nuevos encargados de las instituciones públicas. Pronto iniciará una nueva administración y se fijaran nuevas políticas de gobierno, se pueden identificar compromisos con la cultura, por lo que se debe buscar la oportunidad de lograr el apoyo para proyectos de desarrollo para la región. Para este caso se tendrán en cuenta las propuestas presentadas por los aspirantes que fueron elegidos a la Gobernación del Huila y la Alcaldía del Municipio de Colombia, pues esto representa una nueva administración municipal y departamental que entrara directa o indirectamente a hacer parte del Museo. Cabe resaltar que es un buen momento para vincular compromisos en temas referentes con la Cultura y las instituciones de tipo social. Las propuestas que se encontraron son:

Dentro de la propuesta del Alcalde electo se encontró el compromiso claro de Impulsar Políticas Culturales y dentro de ellas el apoyo a Bandas Musicales del casco urbano y de Santa Ana, mejoramiento y conservación del parque arqueológico de Santa Ana, construcción de auditorio que sirva como Centro de convenciones para la realización de diferentes eventos del Municipio, Impulso a programas como “cine al parque”.

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

• Apoyo a la micro y mediana empresa, fomentando capacitación y consecución de créditos.

• Institucionalización del "Festival del Retorno", en las Fiestas Patronales de nuestro Municipio (como espacio lúdico para reencontrarnos con nuestros paisanos que residen en otras partes del país).

• Atención y Promoción de Juntas de Acción Comunal.

• Apoyo decidido a Programas como: Almuerzos calientes "Juan Luis Londoño de la Cuesta", "Desayunos Infantiles", "Complemento Nutricional", "Prosperar" y "Casa del Abuelo".

• Consolidación del Comité de Emergencias y Desastres del Municipio, apoyando al Cuerpo de Bomberos Voluntarios de nuestro Municipio. Y Fortalecimiento del "Fondo de Seguridad" en convenio con las diferentes autoridades de cada ramo.

• Protección de Microempresas, reforestación y protección de los ríos Ambica y Cabrera, Gestión de la concesión de la planta de tratamiento de aguas residuales.

• Impulsar Políticas Culturales (apoyo a Bandas Musicales del casco urbano y de Santa Ana, mejoramiento y conservación del parque arqueológico de Santa Ana, construcción de auditorio que sirva como Centro de Convenciones para la realización de diferentes eventos del Municipio, Impulso a Programas como "cine al parque".

• Contribuir a la adecuación y construcción de Escenarios Deportivos, Integración del sector urbano y rural, organizando eventos deportivos, fortalecer la formación, capacitación y participación de los diferentes deportes recreativos y de cultura física.

Imagen n°.40 Propuesta de gobierno del Alcalde electo del Municipio de Colombia.

Dentro de las propuestas presentadas por la Nueva gobernadora, se puede ver un interés importante en el desarrollo turístico y cultural. Planteó la necesidad de crear una corporación que involucre tanto a gobierno Departamental, Municipal, sector privado y gestores culturales, de tal manera que las fiestas departamentales sean organizadas de una manera eficiente y clara con un equipo de trabajo sólido, dejando a un lado la improvisación.²⁷

Dentro de su plan de Gobierno, González Villa manifestó que implementando los programas de desarrollo industrial y turístico en la región y trabajando con estas dos agendas de competitividad primordiales para el departamento del Huila, 'la población podrá tener calidad de vida, inclusión social, vivienda digna, lo cual generaría desarrollo y progreso en la región'.²⁸

²⁷ Lo que propone Cielo González Villa a la gobernación. www.cielocontigo.com

²⁸ DIARIO DEL HUILA. Tengo la mejor propuesta y la mejor hoja de vida. Marzo 4 de 2011. <http://www.diariodelhuila.com/noticia/11680>

Proyecciones del Municipio

En la Agenda Interna del Huila dentro de las acciones correspondientes a Conectividad, infraestructura y equipamiento, se encuentra una vía que afecta el municipio de Colombia, esta es la Carretera Colombia - La Uribe para conectar el departamento del Huila con el Meta, esta se justifica como una vía priorizada por las comunidades del norte del Departamento del Huila, en especial del municipio de Colombia, la cual permite integrar a la economía una rica región productora de alimentos. Del mismo modo resalta la importancia de la vía Colombia-Cabrera, que permite una conexión vial alterna entre el Huila y Bogotá en distancia más corta que la vía troncal existente. Agrega un comentario donde resalta el serio problema de embotellamiento vial que limita el desarrollo de la región. Cataloga este proyecto como una clara alternativa para la integración económica y social, de una de las regiones más excluidas y marginadas del Huila.²⁹

A partir de lo anterior existen dos consideraciones sobre las proyecciones que tiene el Municipio:

1. La terminación de la Vía Transversal de la Macarena (Tramos Baraya-Colombia – El Dorado y La Uribe- San Juan de Arama), que actualmente se encuentra en desarrollo. Esta obra nacional (incluida en el actual Plan Nacional de Desarrollo) permitirá conectar al Huila con el Meta integrando el Suroriente con la Orinoquía, y en su curso incluye al Municipio de Colombia, hecho que incidirá significativamente en el desarrollo y proyección de la economía municipal.
2. Vía Colombia-Cabrera. Este es un proyecto aplazado, pues aún carece de estudios de viabilidad; sin embargo, debe considerarse pues de llevarse a cabo incluiría en su curso la región donde se encuentra el Museo.

Orden público.

Este aspecto en algún tiempo fue muy relevante en la región, pues sus características medioambientales lo hicieron un corredor de los grupos armados al margen de la ley, pero en los últimos años debido a la presencia permanente de las Fuerzas Militares ha sido recuperado gran parte del territorio, mejorando así la inseguridad de los pobladores. Lo anterior ha permitido que en los últimos

²⁹ Agenda Interna del Huila para la Productividad y Competitividad. Pág. 47

años, se reciban numerosas visitas (investigadores, familiares y amigos de la comunidad) de diversas partes del país. Sin embargo, se encontró que existen grupos de delincuencia común que realizan robos y asaltos a comerciantes de la región.



Imagen N°:41 Fotografía de la base militar del Ejército Nacional, localizada en las afueras del Centro Poblado Santa Ana.

ASPECTOS DE TIPO TECNOLÓGICO

La tecnología actualmente es un componente muy importante dentro de las instituciones museísticas, pues incide en la eficacia de sus procesos, su capacidad competitiva y en la satisfacción que obtiene el usuario en cada visita. “Hubo un tiempo que los museos eran poco más que una habitación llena de objetos. Los Visitantes esperaban alguna forma de interpretación. Se creía que los Museos no necesitaban tecnología porque la experiencia que ofrecían era básicamente estática. En los últimos años esta barrera fue cruzada pues muchos visitantes esperan una más rica y variada experiencia. Buscando no solo objetos de arte sino una entretenida experiencia educacional. En un acelerado mundo guiado por los medios, los visitantes están preparados para absorber mucha información dentro de un nuevo estilo contemporáneo; Y desearan pagar el valor justo por tal experiencia. La Tecnología – propiamente

aplicada - es un "nuevo atractivo" para el museo, atrayendo más visitantes y brindándoles una experiencia más satisfactoria".³⁰

La informática se ha ido convirtiendo en una parte fundamental dentro de la gestión y administración de los museos siendo soporte para llevar bases de datos, índices, copias de seguridad, inventarios, presupuestos, entre otros componentes indispensables para el correcto funcionamiento de cualquier área. Por otra parte, las nuevas tecnologías han venido a transformar los procedimientos tradicionales de transferencia del conocimiento. Un museo es una selección de contenidos culturales que trascienden las limitaciones físicas del recinto donde se encuentran expuestos. Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación transformaron los procesos de acceso a la información y de transferencia del conocimiento, modificando los tradicionales contextos de enseñanza y aprendizaje.³¹

Las nuevas tecnologías promueven las actitudes científicas, la indagación sistemática sobre cuestiones relacionadas con sus colecciones y objetos y el aprendizaje significativo a través de itinerarios que ayudan a construir el conocimiento científico, y adicionalmente, ofrecen a los visitantes posibilidades impensables gracias a las posibilidades que brinda la tecnología. Tanto los museos como el patrimonio ofrecen posibilidades de desarrollar investigación básica y aplicada, pues la diversidad de contextos patrimoniales y museísticos impide una estandarización y ha creado un terreno ideal para la innovación educativa y para la experimentación de otros productos digitales, culturales o educativos con oportunidades de éxito y de negocio. Imagen, calidad, modernidad viene de la mano de lo neotecnológico y hoy en día se hace muy difícil existir dentro de la oferta cultural, turística y también educativa, en este sentido no formal, sin presencia en Internet. Aunque la presencia en Internet, presente diferentes posibilidades. Y es actualmente casi imposible que pretendas existir sin aparecer en Internet.³²

Existe una amplia y variada oferta de aplicaciones de la tecnología que buscan mejorar la capacidad, efectividad y competitividad de los Museos, entre las cuales podemos encontrar:

³⁰ http://www.alcorn.com/library/appnotes/MuseumTechnology/museumbook_e.pdf

³¹ José Miguel Correa y Alex Ibáñez. Museos, Tecnología e Innovación educativa: Aprendizaje de patrimonio y arqueología en territorio Menosca.

³² José Miguel Correa y Alex Ibáñez. Museos, Tecnología e Innovación educativa: Aprendizaje de patrimonio y arqueología en territorio Menosca.

- Museos on line: Como herramienta publicitaria, educativa y lúdica. Por consiguiente, gran parte de los Museos reconocidos a nivel nacional (como el Museo Nacional de Colombia y el Museo del Oro) e internacional (como el Louvre y el Museo de Historia Natural de Nueva York) poseen Museos virtuales. Estos son un medio para acercar a los visitantes virtuales a la Instituciones para que las conozcan y se interesen por ellas, en estos sitios web se da a conocer el Museo, se abren espacios de participación y se divulgan las actividades que se realizan; en fin es una excelente herramienta de Marketing para atraer nuevos visitantes.
- El acceso a la Internet: Permite acceder a una gran variedad de recursos digitales, incluyendo bibliotecas, periódicos, bases de datos, conjuntos de datos on line.
- Las simulaciones y modelos permiten la interacción y manipulación de ambientes del mundo real. Permiten excursiones, experimentos y otras actividades asociadas a colecciones de museos y a investigación que de otra forma serían imposibles de realizar por cuestiones de tiempo, localización, seguridad o gastos.
- Los materiales multimedia: Pueden incluir gráficas, dibujos, fotografías, animaciones, películas, vídeo y sonido, además del texto y pueden ser el soporte de gran cantidad de estilos de aprendizaje.
- Realidad aumentada: Visión directa o indirecta de un entorno físico del mundo real, cuyos elementos se combinan con elementos virtuales para la creación de una realidad mixta en tiempo real. Consiste en un conjunto de dispositivos que añaden información virtual a la información física ya existente, es decir, añadir una parte sintética virtual a lo real. No sustituye la realidad física, sino que sobreimprime los datos informáticos al mundo real.³³

Otra serie de ideas sobre la tecnología al interior del Museo y *los espacios de presentación del patrimonio* que hoy pueden implementarse, nos las relata Alcorn McBride una de las empresas de más rápido crecimiento tecnológico en Florida y quien es el mayor productor mundial de equipos de show control y reproductores de audio, video e iluminación para la industria del entretenimiento. Por dos décadas ha establecido el estándar de audio, video y show control en los más importantes Parques Temáticos, siendo esta misma tecnología perfecta para Museos. Esa es la razón por la cual cientos de Museos en el mundo tienen instalados equipos de Alcorn McBride. Hay dos razones principales con las que

³³ PAGINA WEB WIKIPEDIA:
http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad_aumentada

define su producto: “hacemos una tecnología de uso sencillo y podemos demostrar el retorno de su inversión”. Las ideas que plantea son:

- *De la Ambientación a la Inmersión:* Una de las mejores y más utilizadas formas de envolver a los visitantes en las exhibiciones es con música ambiental. Antiguos objetos cuentan una historia mientras los espectadores están sumergidos en música, voces y sonidos de antiguos mundos.
- *¡Están vivos!* Ven en puntos de información multimedia una manera de brindar datos según demanda, teniendo en cuenta que los visitantes no quieren una lección; desean tener una experiencia. Una económica forma de brindar una experiencia inolvidable y al mismo tiempo informar es por medio de WEBster que es un servidor WEB completo dentro de una pequeña caja que permite incorporar gráficos y animaciones a sus exhibiciones. Un único WEBster permite incorporar touch screens en sus museos, brindando información e interactividad (juegos interactivos) a sus visitantes. Es un convencional kiosco que puede conectarse a controladores de show y a equipos de audio e iluminación; imaginemos esto: Los visitantes ven algo en la exhibición ellos tocan un dibujo en una pantalla Y el objeto toma vida con audio, iluminación y algún video. ¡Ahora hay una experiencia difícil de resistir!
- *El Gran Espectáculo:* Cuando es tiempo de lograr una gran atracción, no hay nada como el teatro, las cuales no tienen por qué realizarse en lugares cerrados, en grandes espacios ni ser costosos. Con los proyectores de video actuales y económicos, y con los reproductores de video ALCORN, puede realizar espectaculares presentaciones. Estos equipos no requieren mantenimiento ni de un operador especializado. El espectáculo está listo para comenzar siempre que usted esté preparado para apretar el "botón". El área de espera es también un buen lugar para introducir a los visitantes con la historia y el ambiente de la presentación principal, quizás acompañado por una presentación interactiva de audio y video preparándolos para el Gran Espectáculo. Cuando el espectáculo finaliza sus visitantes pasan por un área de venta en donde luego de tan agradable impacto seguramente llevarán un recuerdo.³⁴

Algunas ideas para la implementación de tecnología temática de la Museografía de lo Arqueológico nos las da Nuria Pombo en su texto, como se describe a continuación:

Mostrar las piezas *in situ*, como si estuvieran en su contexto primitivo, formando parte de reconstrucciones o escenografías donde se intenten recrear las

³⁴ Página Web:

http://www.alcorn.com/library/appnotes/MuseumTechnology/museumbook_e.pdf

condiciones originales. NO se exponen objetos arqueológicos, sino contextos, entornos, grupos plenos de significado: hogares, tumbas, etc.

Para reconstruir el contexto primitivo, se pueden utilizar piezas originales, naturalmente, pero también se puede prescindir de ellas y/o reproducirlas de forma virtual gracias a las nuevas tecnologías, se pueden visualizar fondos que estén en otros Museos, y que tengan relación con la exposición; reconstruir virtualmente contextos culturales, o antiguas técnicas o monumentos en ruinas; o simular condiciones o paisajes originales, por ejemplo. Para ayudarnos a recrear esa atmosfera también se cuenta con otros medios más estéticos, como música acorde con el tema, la iluminación, color de las paredes, etc. No se pueden olvidar recursos como paneles, maquetas, gráficos, cuadros, fotografías, etc., que se utilizan habitualmente. Como se puede ver los recursos son variados y más numerosos que el clásico Vitrina + letrero.

Pero las técnicas expositivas también inducen a modificar la relación con el público visitante: dejar de ser simple espectador para convertirse en actor, participando activamente y marcando el ritmo de su propio aprendizaje. Para conseguir mayor compromiso de su parte, se puede emplear actividades complementarias de participación, como talleres de arqueología experimental, espectáculos lúdicos o escenificaciones vivientes.³⁵

ANÁLISIS DEL MERCADO

SEGMENTACIÓN

Los clientes a los cuales estarán dirigidas las actividades del Museo, son todas aquellas personas con potencial de convertirse en visitantes, ya sea por ser habitantes permanentes de la región o por visitarla ocasionalmente cualquiera que sea el motivo.

Perfil general de los visitantes: Habitantes permanentes o visitantes esporádicos del Municipio de Colombia, entre todas las edades (niños,

³⁵ La Arqueología viaja: La exposición temporal en los Museos Arqueológicos. Nuria Pombo Gallego.

adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores), niveles académicos, con intereses de aprendizaje, investigación diversión y participación.

POSICIONAMIENTO

Se hablará de la búsqueda del posicionamiento estratégico que propone Norberto Muñiz en su Marketing de Ciudad, con la construcción de la identidad de la región y la creación de una imagen frente a otras poblaciones a nivel departamental y nacional. Cabe destacar para esto que el posicionamiento actual que tiene la población es negativo pues pese al orden público y a las vías de acceso recibe pocos visitantes y poca inversión, lo que ha significado el estancamiento económico y social de la región. Lo que se busca es tomar el modelo aplicado a una pequeña escala del Museo de Guggenheim Bilbao que fue objeto de una regeneración urbana y revitalización de Bilbao y del País Vasco en general. Convertir una institución museística en la abanderada de un proceso integral de transformación y promoción territorial. Se trata de cambiar la imagen de la región a través de la promoción de su identidad, algo de lo que ha sido ejemplo la ciudad de Medellín por medio de los parques biblioteca. Tomando esa transformación desde una perspectiva de trabajo enfocada en la educación, la cultura y la participación ciudadana. Entonces, lo que se busca es convertir el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera en una institución transformadora de la región del Norte del Municipio de Colombia.

DIFERENCIACIÓN

Teniendo en cuenta que hoy en día el patrimonio cultural se ha convertido en un generador de riqueza y de desarrollo económico de las poblaciones. El posicionamiento estará basado en la puesta de valor de los diferentes activos naturales y culturales de la región, que vendrían a convertirse en los productos a ofrecer a los visitantes, así:

- Patrimonio Arqueológico: La arqueología que se posee es un activo diferenciador pues un atributo propio y único poco explotado. Este es un atractivo seductor para investigadores.

- Paisaje Natural: Se convierten en recursos turísticos. Dentro de este activo podemos encontrar deliciosos climas, montañas, ríos, lagunas, cascadas, paramos, etc. Liderazgo en costos totales bajos. El ecoturismo es una megatendencia que cada día toma más relevancia en el mercado turístico.
- Gastronomía: Productos elaborados artesanalmente, que se realizan en la región y no se conocen en otro lugar, hacen de este aspecto un activo potencial que explotar.
- Cultura regional: Existen atributos que hacen este un valioso recurso como son las actitudes por la música, el arte, las danzas, el deporte, entre otras actividades que mejoran la convivencia y la participación. Dentro de este activo sobresalen los valores que posee la población.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables de segmentación se establecieron de acuerdo con la clasificación del libro *Estrategias y marketing de museos*³⁶ (determinadas como Marketing de Segmentación), donde se asume que el mercado consta de grupos diferenciables con distintos comportamientos y preferencias, los museos definen aquellos grupos que quieren atraer y luego ejecutan diferentes programas para los segmentos objetivo.

Las variables de segmentación seleccionadas para describir los distintos tipos de públicos, se muestran a continuación:

³⁶ Estrategias y marketing de museos. Neil Kotler y Philip Kotler

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

TIPO DE VARIABLE	SEGMENTO		PERFIL
Geográfica	Visitantes locales		Personas que habitan en el Municipio de Colombia y específicamente del centro poblado Santa Ana que es donde se encuentra ubicado el Museo.
	Visitantes fuera de la región		Personas que habitan en otros municipios y departamentos que visitan la región esporádicamente.
Demográfica	Edad	5-12 años	Corresponde a la categoría de los niños.
		13-18 años	Categoría de los adolescentes.
		19-30 años	Categoría de los jóvenes.
		31-60 años	Categoría de los adultos.
		Más de 60 años	Categoría de los adultos mayores.
	Nivel educativo	Primaria	Personas que poseen una educación entre preescolar y quito primaria.
		Bachillerato	Personas que poseen un nivel educativo entre sexto bachillerato y el grado once de educación media.
		Estudios técnicos o superiores	Personas que posean estudios técnicos o de otro tipo que no sean universitarios.
		Estudios Universitarios	Personas con estudios universitarios.
Conductuales	Beneficios buscados	Aprendizaje e Investigación	Personas con el interés de adquirir conocimiento, realizar investigación y que aprender del Patrimonio.
		Diversión y esparcimiento	Personas que prefieren experiencias que ofrezcan mayor interacción, aventura, relajación y distracción.
		Participación	Personas que poseen habilidades y preferencias para participar y/o apoyar actividades generalmente de tipo cultural, como danzas, obras de teatro, deporte, música, etc.

Cuadro N°17. Análisis de las variables, segmentos y perfiles del mercado.

CAPITULO V

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 2: INSUMOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

Al realizar la Matriz de evaluación del factor externo MEFE se encontró que la oportunidad más significativa que posee el Museo corresponde al Patrimonio natural y cultural que posee la región (un excelente recurso para aprovechar y articular a los atractivos que promocioe el Museo).

El puntaje obtenido (2.8) no se encuentra muy por encima del promedio (2.5), pese a que en el entorno se encontraron cuatro aspectos claves considerados amenazas, pues afectan decisivamente el número de visitantes con el que contará el Museo y especialmente, dos de ellos que afectan directamente la llegada de los visitantes potenciales que viven fuera de la región (Vías de acceso y medios de transporte; y el orden público).

El resultado que arrojó la MEFE permite concluir que el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera posee oportunidades externas importantes que de aprovecharse correctamente permitirán que la Institución sea competitiva y logre el posicionamiento que busca en la región. No obstante, deben considerarse las amenazas existentes y crear estrategias efectivas para enfrentarlas.

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

MEFE				
FACTORES CLAVES	CONSIDERACIONES	PESO (0.0-1)	CALIFICACION Amenaza mayor: 1 Amenaza menor: 2 Oportunidad menor: 3 Oportunidad mayor: 4	RESULTADO
Patrimonio natural y cultural.	La gastronomía de la región es variada, innovadora y artesanal.	0,1	4	0,4
	Los recursos naturales del Municipio son una ventaja comparativa que posee la población. Diferentes paisajes, fuentes hídricas, climas, flora y fauna.			
	Existen numerosas expresiones artísticas que demuestran el interés general por la cultura y el arte.			
	Se realizan un buen número de celebraciones culturales donde participa toda la población.			
	La población tiene marcados valores importantes.			
	Se detectó una actitud emprendedora y participativa de la población ante actividades recreativas y a realizar en el tiempo libre.			
Normatividad y Apoyo institucional	El Programa de Nacional de Concertación de Actividades Artísticas y Culturales del Ministerio de Cultura.	0,08	3	0,24
	Premios Nacionales y Departamentales.			
	Becas Nacionales y Departamentales de Apoyo a la creación y la investigación.			
	Programa Nacional de Infraestructura Cultural del Ministerio de Cultura.			
	Sistema Nacional de Formación Artística y Cultural.			

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

	Programa Nacional de Bandas, del Área de Música del Ministerio de Cultura.			
	Programa Nacional de Músicas Populares, del Área de Música del Ministerio de Cultura.			
	El Programa Nacional de Coros, del Área de Música del Ministerio de Cultura.			
	Programa de fortalecimiento de Museos-Red Nacional de Museos.			
	Realización de seminarios, cursos y actividades de formación -Red Nacional de Museos.			
	Exposiciones itinerantes-Red Nacional de Museos.			
	Campaña Nacional contra el tráfico ilícito de bienes culturales del Ministerio de Cultura.			
	Programa formación ciudadana del Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura.			
	El Programa Nacional de Diseño para la Industria – PNDI promovido por el Ministerio de Desarrollo Económico.			
	Programa de Telecomunicaciones Sociales-Compartel, a cargo del Ministerio de Comunicaciones.			
	Programa de organización de bibliotecas. Fundalectura, entidad privada sin ánimo de lucro, promueve y asesora la organización de bibliotecas y puestos de lectura.			

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Planes de desarrollo y políticas de gobierno.	Pronto iniciará una nueva administración y se fijaran nuevas políticas de gobierno, se pueden identificar compromisos con la cultura, por lo que se debe buscar la oportunidad de lograr el apoyo para proyectos de desarrollo para la región.	0,1	3	0,3
Nivel de pobreza.	Es el municipio con el más alto nivel de pobreza (NBI) del departamento, se debe tener en cuenta que es una población vulnerable y de bajo poder adquisitivo.	0,08	2	0,16
	La población cuenta con un nivel escolar bajo y la cobertura educativa no es favorable (es la más baja a nivel departamental).			
Antecedentes de la migración.	El mejoramiento de las causas de las migraciones puede ocasionar el retorno de población al municipio.	0,08	3	0,24
	La población que ha migrado, constantemente visita el municipio con fines familiares, vacacionales o laborales.			
Infraestructura vial.	Las vías de acceso al centro poblado Santa Ana museo son destapadas, muy propensas a derrumbes y hundimientos.	0,1	3	0,3
	La terminación de la vía que comunica el Municipio de Colombia Huila con el departamento del Meta mejorará la economía de la región y atraerá visitantes al municipio (Clientes potenciales para el Museo).			
	Existe una vía proyectada que comunicaría al centro poblado donde se encuentra el Museo con el departamento de Cundinamarca.			

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Número de centros educativos.	Existen numerosos centros educativos que representan un segmento importante del mercado y se puede catalogar como clientes potenciales fijo para las actividades del Museo.	0,1	3	0,3
Integraciones regionales.	La población ha establecido vínculos familiares, culturales y económicos con otras regiones.	0,1	4	0,4
Medios de transporte.	El transporte de pasajeros lo brindan particulares y no es constante pues depende del estado de las vías.	0,08	2	0,16
Sector empresarial.	El sector empresarial de la población no cuenta con la capacidad de satisfacer necesidades básicas de los visitantes (como hospedaje, transporte y alimentación).	0,08	2	0,16
Orden Público.	El orden público a pesar de haber mejorado, aún sigue siendo un impedimento para la promoción turística del patrimonio de la región. Disminuye el interés de los visitantes potenciales que viven fuera.	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,76

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

La Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI revela con un puntaje de 1.7 muy por debajo del promedio que es 2.5, que el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera es una institución débil internamente.

La MEFI deja ver el mal estado en que se encuentra el Museo, el cual debe fortalecerse internamente especialmente en sus aspectos directivos y operativos, para poder emprender cualquier propósito, pues actualmente cuenta con la capacidad necesaria para competir, ni posicionarse en ningún aspecto.

MEFI				
FACTORES CLAVES	CONSIDERACIONES	PESO (0.0-1)	CALIFICACION Valor 1: Debilidad mayor Valor 2: Debilidad menor Valor 3: Fortaleza menor Valor 4: Fortaleza mayor	RESULTADO
Patrimonio arqueológico.	El Patrimonio Arqueológico que posee el Museo es único y está catalogado como de gran valor histórico y cultural.	0,085	4	0,34
Alianzas estratégicas.	Cuenta con alianzas estratégicas importantes que permiten articular su actividad a las de otras organizaciones.	0,085	3	0,255
Área directiva.	El área directiva del Museo no está formalmente establecida y carece de calidad. No cuenta con una misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros factores importantes.	0,085	1	0,085

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Tecnología Investigación.	e	No existen políticas que incentiven la Investigación.	0,075	1	0,075
		La Tecnología empleada es escasa, ineficiente y anticuada.			
Diseño actividades, productos y servicios.	de y	El diseño de las actividades, productos y servicios omiten aspectos técnicos que son importantes.	0,085	1	0,085
Estudios Marketing.	de	No existen estudios de Marketing que permitan conocer el mercado y posicionarse.	0,085	1	0,085
		Las acciones publicitarias son ineficientes y no están definidas.			
Clientes actuales y relaciones con el entorno.		Las relaciones con el entorno no son significativas, por lo que no se motiva la participación.	0,075	2	0,15
		El Museo recibe pocos visitantes.			
Área financiera.		Tiene serios problemas de financiación (No posee fuentes de ingresos).	0,085	1	0,085
		Existen deudas por pagar que no ascienden a un monto alto.			
Guion museológico y museográfico.		Las exposiciones del museo no son llamativas al público.	0,085	2	0,17
		No existen programas educativos para los distintos tipos de público.			
		No se ha formulado un Guion museológico apropiado que defina la actividad del Museo y diseñe los espacios apropiados que debería tener.			

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

	Los montajes museográficos e infraestructura para exhibir y conservar las colecciones resultan ineficientes.			
	La catalogación y estudio de las colecciones presentes en el museo no se ha hecho correctamente y carece de aspectos profesionales necesarios.			
	La distribución del espacio no es correcta y resulta ineficiente.			
Aspectos operativos.	No se realiza el adecuado mantenimiento de las Instalaciones.	0,085	1	0,085
	Los servicios Públicos se encuentran suspendidos.			
	El inventario de colecciones no se lleva correctamente.			
	La ubicación de las instalaciones en el Centro poblado es estratégica.			
Patrimonio arqueológico disperso.	Existe un gran número de piezas arqueológicas dispersas fuera del Museo.	0,085	2	0,17
Capacitación personal.	El personal no está Capacitado en los temas necesarios para el correcto funcionamiento del Museo.	0,085	1	0,085
TOTAL		1		1,67

CAPITULO VI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 3: ANALISIS ESTRATEGICO

MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

El resultado de la Matriz IE indica el alto riesgo que debe enfrentar el proyecto principalmente por tratarse de una institución bastante débil y por encontrarse en un entorno con serias amenazas. Otro aspecto que revela la Matriz IE es que para lograr una recuperación de la institución es necesario emplear factores externos. Para el desarrollo del proyecto se debe tener en cuenta que existen ciertos factores críticos y que su comportamiento afecta decisivamente el rumbo del proyecto.

Las coordenadas de la Matriz de evaluación de factores externos e internos son las siguientes:

Y	Matriz de Evaluación Externa: 2.8
X	Matriz de Evaluación Interna: 1.7

PUNTAJE TOTAL DE LA MATRIZ EFE		PUNTAJE TOTAL DE LA MATRIZ EFI			
		4	3	2	1
Alto (3-4)	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
Bajo (1-1.99)	1				
		4	3	2	1
		Solido (3-4)	Promedio (2-2.99)	Débil (1-1.99)	

SIGNIFICADO DE LOS CUADRANTES	
	"CRECER Y DESARROLLARSE"
	"CONSERVAR Y MANTENER"
	"COSECHAR Y ELIMINAR"

MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Patrimonio arqueológico. Alianzas estratégicas.	Área directiva. Tecnología e Investigación. Diseño de actividades, productos y servicios. Estudios de Marketing. Clientes actuales y relaciones con el entorno. Área financiera. Guion museológico y museográfico. Aspectos operativos. Patrimonio arqueológico disperso. Capacitación del personal.
OPORTUNIDADES Patrimonio natural y cultural. Normatividad y Apoyo institucional. Planes de desarrollo y políticas de gobierno. Proyectos de Infraestructura vial. Número de centros educativos. Integraciones regionales. Antecedentes de la migración.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS Articular el Patrimonio arqueológico al Patrimonio natural y Cultural de la región para diseñar un atractivo portafolio de productos y servicios dirigido a los diferentes segmentos de visitantes. Mejorar y aumentar las alianzas estrategias con las bandas musicales, los centros educativos y organizaciones de tipo cultural de todo el Municipio. Formular proyectos de inversión social con el fin de aprovechar los compromisos de las nuevas administraciones en los temas concernientes a cultura, desarrollo, educación y deporte.	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS Crear una Junta administradora del Museo con el fin de velar por su correcto funcionamiento y encargada de gestionar recursos ante diferentes entidades. Definir la Misión, Visión y las políticas que regirán el funcionamiento del Museo. Gestionar ante la alcaldía un subsidio de sostenimiento para el Museo y su Administración. Recolectar toda la información existente sobre la Cultura Santana para fortalecer

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

	<p>Diseñar productos especializados que motiven la visita de los segmentos de visitantes que viven fuera del Municipio y especialmente de antiguos pobladores de la región.</p> <p>Por medio de las alianzas con los centros educativos, incentivar la activación del Museo a través del servicio social.</p> <p>Fomentar y organizar una feria gastronómica y artesanal en la cual toda la región participe.</p> <p>Campañas intra e inter institucionales (en los centros educativos) para promover las visitas al Museo.</p> <p>Organizar nuevamente la fiesta del retorno (festividad donde se invitaba a los antiguos pobladores a visitar el Centro Poblado y se organizaban actos culturales y cabalgatas para recibirlos).</p> <p>Gestionar la capacitación en formación musical con el fin de fortalecer y vincular nuevos integrantes de la banda de vientos.</p> <p>Crear convenios entre el Museo y las instituciones del estado (Alcaldía, Universidades, Colegios, Gobernación, ministerios, entre otros.)</p> <p>Dar a conocer la cultura del Alto Cabrera en las diferentes actividades sampedrinas de la región, creando carrozas y decoraciones con la temática de la arqueología.</p>	<p>el Patrimonio cultural.</p> <p>Promocionar el Museo a través de estudiantes, personal de la comunidad y redes sociales.</p> <p>Promover el mejoramiento de los productos que se ofrecen en la región (comidas y bebidas típicas; productos lácteos, postres, entre otros) a través de concursos, ferias, etc.</p> <p>Aprovechar el potencial que posee el patrimonio arqueológico y los sitios turísticos de la región para gestionar proyectos de mejoramiento de la infraestructura vial y el transporte de pasajeros.</p> <p>Organizar el área financiera a través de grupos de trabajo que realicen actividades para recolectar fondos.</p> <p>Realizar estudios de Marketing a profundidad con el fin de conocer las preferencias, percepciones, motivaciones y expectativas de los clientes; y lograr diseñar actividades, productos y servicios de alto impacto en el mercado.</p> <p>Promocionar el Museo en canales, emisoras, revistas y periódicos de tipo departamental y nacional con el fin de darlo a conocer.</p>
--	--	--

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

		Implementar nuevas tecnologías dentro del Museo. Ej.: Computadores, Internet, Medios audiovisuales, entre otros.
<p>AMENAZAS</p> <p>Nivel de pobreza. Vías de acceso y Medios de transporte. Sector empresarial. Orden Público.</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>Incentivar la cultura empresarial en la región propiciando la formación de hoteles, restaurantes, cabañas y hogares turísticos.</p> <p>Promocionar e incentivar a la población a ingresar al sistema educativo.</p> <p>Gestionar ante los entes gubernamentales, la inversión en el los diferentes programas que desarrolle el Museo.</p> <p>Gestionar el mejoramiento de las vías de acceso y garantizar transporte permanente para los visitantes.</p> <p>Realizar campañas para mejorar la imagen de la región. Entre ellas, crear un calendario con fotografías de los diferentes atractivos de la región.</p> <p>Diseñar actividades, productos y servicios que permitan la creación de nuevas fuentes de ingresos para el Museo.</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>Diseñar actividades especiales para los niños y jóvenes sobre el Museo; con el fin de educarlos y motivarlos a participar de las actividades del Museo.</p> <p>Ofrecer charlas dirigidas a la comunidad sobre la importancia de visitarlo, cuidarlo y participar en las actividades del Museo.</p> <p>Diseñar formas de negociación y campañas de concienciación que incentiven a la recuperación de las piezas que se encuentran en manos de particulares.</p> <p>Elaborar un proyecto para la implementación de un guion museográfico en el Museo.</p> <p>Diseñar material sobre el Museo para darlo a conocer por los diferentes medios de comunicación.</p>

“Un museo logrará implicar únicamente a aquellos a los que sea capaz de seducir. Eso basta, por sí solo, para exigir que sea asequible a todos, amplio en su alcance, variado en sus actividades acogedor..., dispuesto a seguir cualquier iniciativa que plantee el más humilde de los participantes”. John Cotton Dana, director fundador, The Newark Museum (1917)

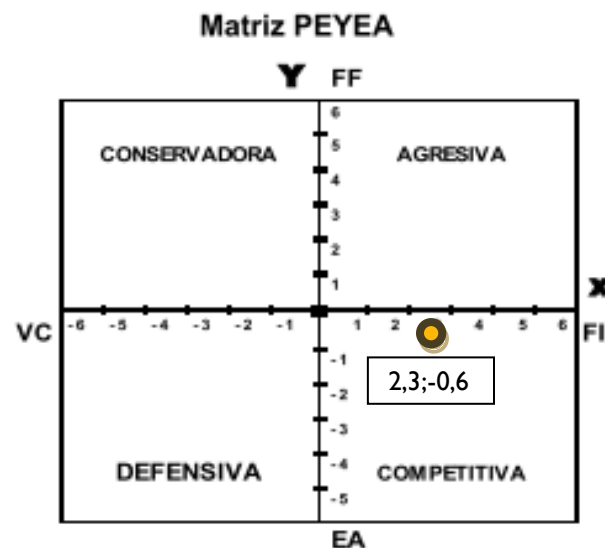
**MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION
(PEYEA)**

MATRIZ PEYEA			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
FUERZA FINANCIERA (FF)	Calificación	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	Calificación
El Museo no cuenta con fuentes de ingresos	1	Las nuevas tendencias y tecnologías para los museos; ofrecen un campo de acción amplio y flexible.	-1
Deudas por pagar	1	El patrimonio natural y cultural de la región es variado y favorable para los temas artísticos y culturales.	-1
		La normatividad y el apoyo institucional ofrecen incentivan la actividad museal, artística y cultural.	-3
Suma	2	Suma	-5
Promedio FF	1	Promedio EA	-1,6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calificación	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calificación
El Patrimonio arqueológico de la zona es único, valioso y poco conocido.	-1	La tendencia del turismo rural favorece la promoción del Patrimonio natural, cultural y arqueológico.	5
El Museo cuenta con alianzas estratégicas.	-2	La población que ha migrado visita constantemente la región.	6
Las actividades, productos y servicios que ofrece el Museo no son variados y por ende su demanda es poca.	-6	Las relaciones con el entorno, las alianzas estratégicas e integraciones regionales brindan un mercado potencial muy amplio.	5
Suma	-9	Suma	16
Promedio VC	-3	Promedio FI	5.3
<p>Eje X= Promedio VC + Promedio FI $X = -3 + 5.3$ $X = 2,3$</p>			

$$\begin{aligned} \text{Eje Y} &= \text{Promedio FF} + \text{Promedio EA} \\ Y &= 1 + (-1,6) \\ Y &= -0,6 \end{aligned}$$

Sobre la *Fuerza Financiera*, las dos variables identificadas se les asignan la más baja calificación pese a la desfinanciación que vive la institución y las deudas que posee. En la Estabilidad del ambiente se observan dos altas calificaciones en lo que respecta a las variables que abarcan las nuevas tecnologías y tendencias de los Museos, con el patrimonio natural y cultural con que cuenta la región. En cuanto a la *Ventaja Competitiva* solo una de las tres variables identificadas (el patrimonio arqueológico) cuenta con la más alta calificación y la más baja se le atribuye a las actividades, productos y servicios que ofrece el Museo. La *Fuerza de la Industria* está determinada principalmente y con la mayor calificación por la Población que ha migrado a otras partes y visitan constantemente la región; junto con el potencial del mercado representado por el segmento de los centros educativos, las alianzas estratégicas y las integraciones regionales.

Luego de calificar todos los factores de la Matriz en base a la realidad actual y al trazar el vector direccional se concluye que el tipo de estrategia más recomendable de acuerdo a la posición estratégica del Museo es la de tipo competitiva.



El resultado de la Matriz PEYEA indica que el Museo cuenta con ventajas competitivas importantes en una industria que está creciendo. Las estrategias a implementar deben enfocarse en aprovechar las ventajas que posee y

fortalecer la capacidad competitiva. Se debe sacar provecho de sus factores diferenciadores, de las nuevas tendencias y tecnologías del sector museístico; del patrimonio que existe y de la normatividad y apoyo institucional del sector; así mismo la industria tiene fuerzas importantes como la tendencia del sector turístico hacia el área rural, y las poblaciones que representan un segmento fijo del mercado como son los visitantes que han migrado de la región, los centros educativos y las poblaciones con que se realizan los diferentes tipos de integraciones.

CAPITULO VII

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 4: DECISIONES

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

A continuación se resumen, reagrupan y organizan las estrategias identificadas en cada matriz de análisis con el fin de facilitar la realización de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica MCPE.

ESTRATEGIA	HERRAMIENTA
E1: Articular el Museo a la comunidad, integrando el Patrimonio arqueológico al Patrimonio natural y Cultural de la región; todo esto buscando aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para que la institución logre recuperarse, mejorar, fortalecerse y enfrentar las amenazas que existen.	<i>Matriz IE</i>
E2: Crear una Junta administradora del Museo que defina, establezca, promueva y socialice una misión, visión y unas políticas que rijan el funcionamiento de la institución; ésta deberá ser la encargada de velar por su correcto funcionamiento, gestionar ante las diferentes entidades y ejercer control de los objetivos establecidos.	<i>Matriz DOFA</i>
E3: Promocionar el Museo en centros educativos, redes	

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

sociales, canales, emisoras, revistas y periódicos de tipo departamental y nacional con el fin de darlo a conocer; para ello debe diseñarse un material variado apropiado para los diferentes medios de comunicación.

E4: Velar por la constante capacitación de la Junta administradora incentivando su participación en cursos, seminarios y demás tipos de capacitaciones que se puedan llevar a cabo.

E5: Participar en las actividades que se realizan en las fiestas del Sampedro, aprovechando el reconocimiento que tienen a nivel departamental y nacional, para dar a conocer la cultura del Alto Cabrera, incentivando la participación las diferentes actividades que se desarrollen a nivel local, municipal y departamental, creando carrozas, accesorios y decoraciones con la temática de la arqueología.

E6: Aprovechar los compromisos de las nuevas administraciones en los temas concernientes a cultura, desarrollo, educación y deporte; promoviendo la formulación de proyectos de inversión social. De igual modo se busca gestionar el mejoramiento de las vías de acceso para garantizar transporte permanente para los visitantes.

E7: Implementar nuevas tecnologías dentro del Museo buscando el mejoramiento operativo y el mejoramiento de las comunicaciones.

E8: Velar por la presentación óptima continua del inmueble y creación de condiciones apropiadas para cada uno de sus espacios; a largo plazo resultará necesario gestionar la elaboración e implementación de un guion museográfico en el Museo.

E9: Gestionar ante la alcaldía un subsidio de sostenimiento para el Museo y su Administración.

E10: Incentivar el desarrollo de una infraestructura empresarial óptima para satisfacer las necesidades de los visitantes, promoviendo la cultura empresarial en la región en la formación de restaurantes, cabañas y hogares turísticos. Algunas de las acciones pueden ser la organización de una feria gastronómica y artesanal en la cual toda la región participe; promover el mejoramiento de los productos que se ofrecen en la región (comidas y bebidas típicas; productos lácteos, postres, entre otros) a través de concursos, ferias, etc.

E11: Crear convenios entre el Museo y las instituciones del estado (Alcaldía, Universidades, Colegios, Gobernación, ministerios, entre otros.)

E12: Empezar un programa de rescate, revitalización y

*Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico
Cultura del Valle Alto del río Cabrera*

<p>fortalecimiento de la identidad de la región, desarrollando acciones para fortalecer el patrimonio cultural y el sentido de pertenencia de la comunidad hacia su identidad y su patrimonio; fomentando la producción de significados culturales y artísticos por parte de la región, ofreciendo elementos de apoyo para desarrollar sus diversas y propias expresiones. Con ello se podrá recolectar toda la información existente sobre la Cultura Santana.</p>	
<p>E13: Diseñar actividades, productos y servicios atractivos para los diferentes segmentos, basados en el desarrollo de un estudio de marketing donde se analicen las preferencias, características y comportamiento del mercado.</p>	
<p>E14: Recuperar el Patrimonio arqueológico, diseñando alternativas de negociación y campañas de concienciación que incentiven la adquisición de las piezas que se encuentran en manos de particulares.</p>	
<p>E15: Motivar la comunidad a interactuar y participar en las actividades del Museo con campañas para educar sobre su importancia, su significado, los servicios que ofrece y el valor que tiene visitarlo, cuidarlo y participar de sus actividades.</p>	
<p>E16: Mejorar y aumentar las alianzas estrategias con las bandas musicales, los centros educativos y organizaciones de tipo cultural. Esto a través de la gestión de una constante capacitación en formación musical para fortalecer y vincular nuevos integrantes a la banda de vientos. Así mismo se buscará generar vínculos con otros Museos construyendo relaciones de intercambio, cooperación, participación y apoyo. Aprovechando las alianzas con colegios se incentivara la activación del Museo a través del servicio social que prestan los estudiantes. Se pretenden realizar exposiciones y eventos con trabajos académicos elaborados por estudiantes, incentivándolos a través de premios y concursos.</p>	
<p>E17: Mejorar el área financiera por medio de un Programa de Autosostenibilidad con el cual se logre organizar el área financiera a través de grupos de trabajo que realicen actividades para recolectar fondos.</p>	<p><i>Matriz PEYEA</i></p>
<p>E18: Convertir el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera en una institución competitiva, fortaleciendo su capacidad a partir del aprovechamiento de sus ventajas competitivas, las nuevas tendencias y tecnologías del sector museístico; del patrimonio natural y cultural que existe y de la normatividad y el apoyo institucional para el sector, entre otros factores.</p>	

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)

La MCPE se aplica con el fin de determinar de forma objetiva cuáles son las mejores estratégicas alternativas usando los resultados obtenidos en las etapas anteriores; esto permitirá establecer una escala de estrategias de acuerdo a su importancia.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)													
FACTORES CLAVES	PESO (0.0-1)	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS											
		E1		E2		E3		E4		E5		E6	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
El Patrimonio natural y cultural de la región cuenta con valiosos recursos naturales, una variada e innovadora gastronomía, importantes expresiones artísticas y culturales, entre otras manifestaciones que representan una oportunidad para el Museo.	0.10	4	0.40	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4
La normatividad y el apoyo institucional ofrecen variedad de programas de fomento y estímulo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Los planes de desarrollo y las políticas de gobierno incluyen lineamientos que equivalen a compromisos con el patrimonio arqueológico, la cultura, la educación y el deporte.	0.1	2	0.20	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
El mejoramiento de las causas de las migraciones puede ocasionar el retorno de población al municipio. Incluso, la población que ha migrado, constantemente visita el municipio con fines familiares, vacacionales o laborales.	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Existen numerosos centros educativos en el Municipio que no están vinculados al Museo los cuales representan un segmento importante del mercado y se puede catalogar como clientes potenciales fijo para las actividades del Museo.	0.1	3	0.30	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3
La población ha establecido vínculos familiares, culturales y económicos con otras regiones.	0.1	4	0.40	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

AMENAZAS			0.00		0		0		0		0		0
Es el Municipio con el más alto nivel de pobreza (NBI) del departamento, cuenta con un nivel escolar bajo y la cobertura educativa es la más baja a nivel departamental.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Las vías de acceso son destapadas, muy propensas a derrumbes y hundimientos.	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4
El transporte de pasajeros lo brindan particulares y no es constante pues depende del estado de las vías.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32
El sector empresarial de la población no cuenta con la capacidad de satisfacer necesidades básicas de los visitantes (como hospedaje, transporte y alimentación).	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
El orden público a pesar de haber mejorado, aún sigue siendo un impedimento para la promoción turística del patrimonio de la región. Disminuye el interés de los visitantes potenciales que viven fuera.	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
FACTORES INTERNOS			0.00		0		0		0		0		0
FORTALEZAS			0.00		0		0		0		0		0
El Patrimonio Arqueológico que posee el Museo es único y está catalogado como de gran valor histórico y cultural.	0.085	2	0.17	4	0.34	4	0.34	4	0.34	4	0.34	3	0.255
Cuenta con alianzas estratégicas importantes que permiten articular su actividad a las de otras organizaciones.	0.085	4	0.34	4	0.34	4	0.34	2	0.17	3	0.255	3	0.255
DEBILIDADES			0.00		0		0		0		0		0
El área directiva del Museo no está formalmente establecida y carece de calidad. No cuenta con una misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros factores importantes.	0.085	2	0.17	4	0.34	2	0.17	4	0.34	2	0.17	2	0.17
No existen políticas que incentiven la Investigación, y la tecnología empleada es escasa, ineficiente y anticuada.	0.075	2	0.15	3	0.225	2	0.15	3	0.225	2	0.15	2	0.15
El diseño de las actividades, productos y servicios omiten aspectos técnicos que son importantes.	0.085	2	0.17	2	0.17	1	0.085	2	0.17	2	0.17	1	0.085
No existen estudios de Marketing que permitan conocer el mercado y posicionarse y las acciones publicitarias son ineficientes y no están definidas.	0.085	1	0.09	3	0.255	2	0.17	2	0.17	1	0.085	1	0.085
El Museo recibe pocos visitantes y las relaciones con el entorno no son significativas, por lo que no se motiva la participación.	0.075	4	0.30	4	0.3	4	0.3	2	0.15	3	0.225	1	0.075

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Tiene serios problemas de financiación (No posee fuentes de ingresos) y Existen deudas por pagar que no ascienden a un monto alto.	0.085	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17	3	0.255
Las exposiciones del museo no son llamativas al público, Los montajes museográficos e infraestructura para exhibir y conservar las colecciones resultan ineficientes; La catalogación y estudio de las colecciones presentes en el museo no se ha hecho correctamente y carece de aspectos profesionales necesarios; La distribución del espacio no es correcta y resulta ineficiente.; No existen programas educativos para los distintos tipos de público y No se ha formulado un Guion museológico apropiado que defina la actividad del Museo y diseñe los espacios apropiados que debería tener.	0.085	2	0.17	3	0.255	2	0.17	3	0.255	2	0.17	2	0.17
En cuanto a los aspectos operativos, no se realiza el adecuado mantenimiento de las Instalaciones; los servicios públicos se encuentran suspendidos; El inventario de colecciones no se lleva correctamente; y La ubicación de las instalaciones en el Centro poblado es estratégica.	0.085	1	0.09	3	0.255	2	0.17	3	0.255	1	0.085	1	0.085
Existe un gran número de piezas arqueológicas dispersas fuera del Museo.	0.085	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17	3	0.255
El personal no está capacitado en los temas necesarios para el correcto funcionamiento del Museo.	0.085	1	0.09	2	0.17	2	0.17	4	0.34	1	0.085	2	0.17
TOTAL		53	4.65	66	5.73	61	5.305	49	4.175	57	4.995	58	5.11

ESCALA DE CALIFICACIONES DEL ATRACTIVO (CA)

1: No es atractiva 2: Algo atractiva 3: Bastante atractiva 4: Muy atractiva

TOTAL DE CALIFICACIONES DEL ATRACTIVO (TCA)= PESO*CA

FACTORES CLAVES	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS												
		E7		E8		E9		E10		E11		E12		
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
OPORTUNIDADES														
El Patrimonio natural y cultural de la región cuenta con valiosos recursos naturales, una variada e innovadora gastronomía, importantes expresiones artísticas y culturales, entre otras manifestaciones que representan una oportunidad para el Museo.	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

La normatividad y el apoyo institucional ofrecen variedad de programas de fomento y estímulo.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Los planes de desarrollo y las políticas de gobierno incluyen lineamientos que equivalen a compromisos con el patrimonio arqueológico, la cultura, la educación y el deporte.	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
El mejoramiento de las causas de las migraciones puede ocasionar el retorno de población al municipio. Incluso, la población que ha migrado, constantemente visita el municipio con fines familiares, vacacionales o laborales.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32
Existen numerosos centros educativos en el Municipio que no están vinculados al Museo los cuales representan un segmento importante del mercado y se puede catalogar como clientes potenciales fijo para las actividades del Museo.	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
La población ha establecido vínculos familiares, culturales y económicos con otras regiones.	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
AMENAZAS			0		0		0		0		0		0
Es el Municipio con el más alto nivel de pobreza (NBI) del departamento, cuenta con un nivel escolar bajo y la cobertura educativa es la más baja a nivel departamental.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Las vías de acceso son destapadas, muy propensas a derrumbes y hundimientos.	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1
El transporte de pasajeros lo brindan particulares y no es constante pues depende del estado de las vías	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
El sector empresarial de la población no cuenta con la capacidad de satisfacer necesidades básicas de los visitantes (como hospedaje, transporte y alimentación).	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
El orden público a pesar de haber mejorado, aún sigue siendo un impedimento para la promoción turística del patrimonio de la región. Disminuye el interés de los visitantes potenciales que viven fuera.	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
FACTORES INTERNOS			0		0		0		0		0		0
FORTALEZAS			0		0		0		0		0		0
El Patrimonio Arqueológico que posee el Museo es único y está catalogado como de gran valor histórico y cultural.	0.085	2	0.17	4	0.34	4	0.34	2	0.17	4	0.34	3	0.255

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Cuenta con alianzas estratégicas importantes que permiten articular su actividad a las de otras organizaciones.	0.085	2	0.17	1	0.085	2	0.17	1	0.085	2	0.17	4	0.34
DEBILIDADES			0		0		0		0		0		0
El área directiva del Museo no está formalmente establecida y carece de calidad. No cuenta con una misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros factores importantes.	0.085	2	0.17	1	0.085	4	0.34	1	0.085	3	0.255	2	0.17
No existen políticas que incentiven la Investigación, y la tecnología empleada es escasa, ineficiente y anticuada.	0.075	4	0.3	1	0.075	2	0.15	2	0.15	3	0.225	2	0.15
El diseño de las actividades, productos y servicios omiten aspectos técnicos que son importantes.	0.085	3	0.255	2	0.17	1	0.085	1	0.085	1	0.085	2	0.17
No existen estudios de Marketing que permitan conocer el mercado y posicionarse y las acciones publicitarias son ineficientes y no están definidas.	0.085	3	0.255	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085
El Museo recibe pocos visitantes y las relaciones con el entorno no son significativas, por lo que no se motiva la participación.	0.075	2	0.15	3	0.225	2	0.15	1	0.075	3	0.225	3	0.225
Tiene serios problemas de financiación (No posee fuentes de ingresos) y Existen deudas por pagar que no ascienden a un monto alto.	0.085	2	0.17	2	0.17	4	0.34	2	0.17	2	0.17	2	0.17
Las exposiciones del museo no son llamativas al público, Los montajes museográficos e infraestructura para exhibir y conservar las colecciones resultan ineficientes; La catalogación y estudio de las colecciones presentes en el museo no se ha hecho correctamente y carece de aspectos profesionales necesarios; La distribución del espacio no es correcta y resulta ineficiente.; No existen programas educativos para los distintos tipos de público y No se ha formulado un Guion museológico apropiado que defina la actividad del Museo y diseñe los espacios apropiados que debería tener.	0.085	2	0.17	4	0.34	2	0.17	1	0.085	3	0.255	1	0.085
En cuanto a los aspectos operativos, no se realiza el adecuado mantenimiento de las Instalaciones; los servicios públicos se encuentran suspendidos; El inventario de colecciones no se lleva correctamente; y La ubicación de las instalaciones en el Centro poblado es estratégica.	0.085	3	0.255	4	0.34	2	0.17	1	0.085	1	0.085	1	0.085
Existe un gran número de piezas arqueológicas dispersas fuera del Museo.	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085	2	0.17	3	0.255

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

El personal no está capacitado en los temas necesarios para el correcto funcionamiento del Museo.	0.085	3	0.255	3	0.255	2	0.17	2	0.17	2	0.17	3	0.255
TOTAL		51	4.405	47	4.035	47	4.055	53	4.67	48	4.155	57	5.005

FACTORES CLAVES	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS											
		E13		E14		E15		E16		E17		E18	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
El Patrimonio natural y cultural de la región cuenta con valiosos recursos naturales, una variada e innovadora gastronomía, importantes expresiones artísticas y culturales, entre otras manifestaciones que representan una oportunidad para el Museo.	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3
La normatividad y el apoyo institucional ofrecen variedad de programas de fomento y estímulo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Los planes de desarrollo y las políticas de gobierno incluyen lineamientos que equivalen a compromisos con el patrimonio arqueológico, la cultura, la educación y el deporte.	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
El mejoramiento de las causas de las migraciones puede ocasionar el retorno de población al municipio. Incluso, la población que ha migrado, constantemente visita el municipio con fines familiares, vacacionales o laborales.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Existen numerosos centros educativos en el Municipio que no están vinculados al Museo los cuales representan un segmento importante del mercado y se puede catalogar como clientes potenciales fijo para las actividades del Museo.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
La población ha establecido vínculos familiares, culturales y económicos con otras regiones.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
AMENAZAS			0		0		0		0		0		0
Es el Municipio con el más alto nivel de pobreza (NBI) del departamento, cuenta con un nivel escolar bajo y la cobertura educativa es la más baja a nivel departamental.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Las vías de acceso son destapadas, muy propensas a derrumbes y hundimientos.	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

El transporte de pasajeros lo brindan particulares y no es constante pues depende del estado de las vías	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24
El sector empresarial de la población no cuenta con la capacidad de satisfacer necesidades básicas de los visitantes (como hospedaje, transporte y alimentación).	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
El orden público a pesar de haber mejorado, aún sigue siendo un impedimento para la promoción turística del patrimonio de la región. Disminuye el interés de los visitantes potenciales que viven fuera.	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2
FACTORES INTERNOS			0	0		0		0		0		0	
FORTALEZAS			0	0		0		0		0		0	
El Patrimonio Arqueológico que posee el Museo es único y está catalogado como de gran valor histórico y cultural.	0.085	4	0.34	4	0.34	3	0.255	2	0.17	3	0.255	4	0.34
Cuenta con alianzas estratégicas importantes que permiten articular su actividad a las de otras organizaciones.	0.085	4	0.34	3	0.255	4	0.34	4	0.34	3	0.255	4	0.34
DEBILIDADES			0	0		0		0		0		0	
El área directiva del Museo no está formalmente establecida y carece de calidad. No cuenta con una misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros factores importantes.	0.085	3	0.255	2	0.17	3	0.255	3	0.255	4	0.34	4	0.34
No existen políticas que incentiven la Investigación, y la tecnología empleada es escasa, ineficiente y anticuada.	0.075	3	0.225	2	0.15	2	0.15	1	0.075	3	0.225	4	0.3
El diseño de las actividades, productos y servicios omiten aspectos técnicos que son importantes.	0.085	4	0.34	2	0.17	2	0.17	1	0.085	3	0.255	3	0.255
No existen estudios de Marketing que permitan conocer el mercado y posicionarse y las acciones publicitarias son ineficientes y no están definidas.	0.085	4	0.34	1	0.085	3	0.255	2	0.17	2	0.17	4	0.34
El Museo recibe pocos visitantes y las relaciones con el entorno no son significativas, por lo que no se motiva la participación.	0.075	4	0.3	3	0.225	4	0.3	3	0.225	3	0.225	4	0.3
Tiene serios problemas de financiación (No posee fuentes de ingresos) y Existen deudas por pagar que no ascienden a un monto alto.	0.085	4	0.34	2	0.17	2	0.17	2	0.17	4	0.34	3	0.255

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Las exposiciones del museo no son llamativas al público, Los montajes museográficos e infraestructura para exhibir y conservar las colecciones resultan ineficientes; La catalogación y estudio de las colecciones presentes en el museo no se ha hecho correctamente y carece de aspectos profesionales necesarios; La distribución del espacio no es correcta y resulta ineficiente.; No existen programas educativos para los distintos tipos de público y No se ha formulado un Guion museológico apropiado que defina la actividad del Museo y diseñe los espacios apropiados que debería tener.	0.085	4	0.34	2	0.17	2	0.17	1	0.085	2	0.17	3	0.255
En cuanto a los aspectos operativos, no se realiza el adecuado mantenimiento de las Instalaciones; los servicios públicos se encuentran suspendidos; El inventario de colecciones no se lleva correctamente; y La ubicación de las instalaciones en el Centro poblado es estratégica.	0.085	2	0.17	1	0.085	1	0.085	3	0.255	3	0.255	3	0.255
Existe un gran número de piezas arqueológicas dispersas fuera del Museo.	0.085	2	0.17	4	0.34	3	0.255	1	0.085	2	0.17	2	0.17
El personal no está capacitado en los temas necesarios para el correcto funcionamiento del Museo.	0.085	3	0.255	2	0.17	3	0.255	3	0.255	3	0.255	3	0.255
TOTAL		76	6.575	54	4.69	60	5.2	49	4.29	58	4.975	76	6.565

Analizando la MCPE encontramos según el puntaje obtenido por cada una de las estrategias la jerarquía de importancia a emplear para determinar los objetivos estratégicos. Las estrategias de mayor puntaje correspondieron a los números 13, 18, 2, 3, 15 y 6. Las de importancia media corresponden a los números 12, 5, 17, 14, 10 y 1; y las de un bajo nivel de importancia según el análisis hecho son las número 7, 16, 4, 11, 9 y 8.

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

JERARQUIA DE IMPORTANCIA	
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	PUNTAJE
E13: Diseñar actividades, productos y servicios atractivos para los diferentes segmentos, basados en el desarrollo de un estudio de marketing donde se analicen las preferencias, características y comportamiento del mercado.	6.575
E18: Convertir el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera en una institución competitiva, fortaleciendo su capacidad a partir del aprovechamiento de sus ventajas competitivas, las nuevas tendencias y tecnologías del sector museístico; del patrimonio natural y cultural que existe y de la normatividad y el apoyo institucional para el sector, entre otros factores.	6.565
E2: Crear una Junta administradora del Museo que defina, establezca, promueva y socialice una misión, visión y unas políticas que rijan el funcionamiento de la institución; ésta deberá ser la encargada de velar por su correcto funcionamiento, gestionar ante las diferentes entidades y ejercer control de los objetivos establecidos.	5.73
E3: Promocionar el Museo en centros educativos, redes sociales, canales, emisoras, revistas y periódicos de tipo departamental y nacional con el fin de darlo a conocer; para ello debe diseñarse un material variado apropiado para los diferentes medios de comunicación.	5.305
E15: Motivar la comunidad a interactuar y participar en las actividades del Museo con campañas para educar sobre su importancia, su significado, los servicios que ofrece y el valor que tiene visitarlo, cuidarlo y participar de sus actividades.	5.2
E6: Aprovechar los compromisos de las nuevas administraciones en los temas concernientes a cultura, desarrollo, educación y deporte; promoviendo la formulación de proyectos de inversión social. De igual modo se busca gestionar el mejoramiento de las vías de acceso para garantizar transporte permanente para los visitantes.	5.11
E12: Empezar un programa de rescate, revitalización y fortalecimiento de la identidad de la región, desarrollando acciones para fortalecer el patrimonio cultural y el sentido de pertenencia de la comunidad hacia su identidad y su patrimonio; fomentando la producción de significados culturales y artísticos por parte de la región, ofreciendo elementos de apoyo para desarrollar sus diversas y propias expresiones. Con ello se podrá recolectar toda la información existente sobre la Cultura Santana.	5.005
E5: Participar en las actividades que se realizan en las fiestas del Sampedro, aprovechando el reconocimiento que tienen a nivel departamental y nacional, para dar a conocer la cultura del Alto Cabrera, incentivando la participación las diferentes actividades que se desarrollen a nivel local, municipal y departamental, creando carrozas, accesorios y decoraciones con la temática de la arqueología.	4.995
E17: Mejorar el área financiera por medio de un Programa de Autosostenibilidad con el cual se logre organizar el área financiera a través de grupos de trabajo que realicen actividades para recolectar fondos.	4.975
E14: Recuperar el Patrimonio arqueológico, diseñando alternativas de negociación y campañas de concienciación que incentiven la adquisición de las piezas que se encuentran en manos de particulares.	4.69

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

E10: Incentivar el desarrollo de una infraestructura empresarial óptima para satisfacer las necesidades de los visitantes, promoviendo la cultura empresarial en la región en la formación de restaurantes, cabañas y hogares turísticos. Algunas de las acciones pueden ser la organización de una feria gastronómica y artesanal en la cual toda la región participe; promover el mejoramiento de los productos que se ofrecen en la región (comidas y bebidas típicas; productos lácteos, postres, entre otros) a través de concursos, ferias, etc.	4.67
E1: Articular el Museo a la comunidad, integrando el Patrimonio arqueológico al Patrimonio natural y Cultural de la región; todo esto buscando aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para que la institución logre recuperarse, mejorar, fortalecerse y enfrentar las amenazas que existen.	4.65
E7: Implementar nuevas tecnologías dentro del Museo buscando el mejoramiento operativo y el mejoramiento de las comunicaciones.	4.405
E16: Mejorar y aumentar las alianzas estrategias con las bandas musicales, los centros educativos y organizaciones de tipo cultural. Esto a través de la gestión de una constante capacitación en formación musical para fortalecer y vincular nuevos integrantes a la banda de vientos. Así mismo se buscará generar vínculos con otros Museos construyendo relaciones de intercambio, cooperación, participación y apoyo. Aprovechando las alianzas con colegios se incentivara la activación del Museo a través del servicio social que prestan los estudiantes. Se pretenden realizar exposiciones y eventos con trabajos académicos elaborados por estudiantes, incentivándolos a través de premios y concursos.	4.29
E4: Velar por la constante capacitación de la Junta administradora incentivando su participación en cursos, seminarios y demás tipos de capacitaciones que se puedan llevar a cabo.	4.175
E11: Crear convenios entre el Museo y las instituciones del estado (Alcaldía, Universidades, Colegios, Gobernación, ministerios, entre otros.)	4.155
E9: Gestionar ante la alcaldía un subsidio de sostenimiento para el Museo y su Administración.	4.055
E8: Velar por la presentación óptima continua del inmueble y creación de condiciones apropiadas para cada uno de sus espacios; a largo plazo resultará necesario gestionar la elaboración e implementación de un guion museográfico en el Museo.	4.035

Cuadro N°18: Jerarquía de importancia de las alternativas estratégicas.

CAPITULO VIII

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ETAPA 5: IMPLEMENTACIÓN

PLAN DE ACCION

El siguiente plan de acción presenta tres áreas estratégicas desglosadas por objetivos y cada objetivo cuenta con unas metas que representan los resultados que deben alcanzarse por medio de las actividades.

PLAN DE ACCIÓN												
AREA CORPORATIVA												
OBJETIVO ESTRATEGICO No. 1 Mejorar el componente administrativo y operacional del Museo.						CORTO PLAZO						
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA							
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4	
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Crear una Junta administradora del Museo que defina, establezca, promueva y socialice una misión, visión y unas políticas que rijan el funcionamiento de la institución; ésta deberá ser la encargada de velar por su correcto funcionamiento, gestionar ante las	Elegir con la participación de toda la comunidad los integrantes de la Junta administradora del Museo.	Reunión	Juntas de acción comunal del centro poblado Santa Ana.	Acta de conformación de la Junta Administradora. Número de asistentes / Número de habitantes								
	Determinar, promover y socializar la misión y visión del Museo.	Reunión y Taller	Junta administradora electa.	Misión y visión del Museo Número de personas que conocen la misión del Museo / Número de habitantes								

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

diferentes entidades y ejercer control.	Determinar la estructura del Museo, el reglamento interno, definir acciones concretas, responsabilidades y establecer compromisos.	Talleres y Reuniones	Junta administradora electa.	Organigrama Reglamento interno Cronograma de actividades Manual de funciones de los líderes de cada área.															
	Capacitación de los integrantes de la Junta administradora sobre sus funciones y responsabilidades.	Capacitaciones	Director del Museo.	Personal Capacitado/ Integrantes de la Junta administradora Lista de asistencia a las capacitaciones.															
Gestionar ante la alcaldía un subsidio de sostenimiento para el Museo y su Administración.	Realizar un oficio firmado por los representantes de la comunidad solicitando a la alcaldía un apoyo económico para la recuperación y sostenimiento del Museo.	Jornadas de trabajo para recolección de firmas. Redacción e impresión de oficios y formatos. Reuniones.	Junta administradora	Oficio redactado Número de firmas/Número de habitantes Listas de asistentes a la mesa de trabajo Acuerdos generados en físico y firmados. Registros fotográficos y filmicos															
	Convocar una mesa de trabajo con las autoridades municipales donde se discuta la importancia de invertir en el Museo y se generen acuerdos de apoyo y participación.																		
Velar por la constante capacitación de la Junta administradora incentivando su participación en cursos, seminarios y demás tipos de capacitaciones que se puedan llevar a cabo.	Indagar constantemente (a través de llamadas y revisión de las páginas de Internet) la oferta institucional que exista en cuanto a formación en los temas a fines de las actividades del	Computador con acceso a internet Directorio de contactos Servicio telefónico Jornadas de trabajo para	Junta Administradora del Museo	Certificados de Asistencia Recibos de caja Aplicaciones a Convocatorias Reuniones de socialización, aprendizaje y retroalimentación.															

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

	Museo. Crear un fondo destinado a cubrir los gastos mínimos de transporte y alimentación de los funcionarios participantes en jornadas de capacitación.	recolección de fondos.																
Aprovechar los compromisos de las nuevas administraciones en los temas concernientes a cultura, desarrollo, educación y deporte; promoviendo la formulación de proyectos de inversión social. Del mismo modo se debe gestionar el mejoramiento de las vías de acceso para garantizar transporte permanente para los visitantes.	Elaborar y presentar al menos dos proyectos anuales a las diferentes autoridades.	Reuniones Búsquedas Web Apoyo profesional	Junta Administradora del Museo	Número de proyectos elaborados Número de proyectos aprobados/Número de proyectos presentados														
OBJETIVO ESTRATEGICO No. 2 Articular el Museo a la comunidad, integrando el Patrimonio arqueológico al Patrimonio natural y Cultural de la región; todo esto buscando aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para que la institución logre recuperarse, mejorar, fortalecerse y enfrentar las amenazas que existen.										CORTO PLAZO								
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA													
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4							
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8						
Mejorar y aumentar las alianzas estrategias con las bandas musicales, los centros educativos y organizaciones de tipo cultural. Esto a través de la gestión de una constante capacitación	Visitar los centros educativos de la región, dando a conocer la misión y visión del Museo; e invitando a los estudiantes y docentes a vincularse a las diferentes actividades	Folletos informativos y Charlas.	Junta Administradora del Museo	Número de charlas y folletos entregados Número de asistentes														

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

en formación musical para fortalecer y vincular nuevos integrantes a la banda de vientos.	que desarrolle el Museo.																		
	Crear nuevas alianzas con bandas musicales, grupos de música popular, artistas, centros educativos del Municipio y el departamento.	Solicitudes, llamadas, oficios y formatos. Reuniones y material corporativo.	Junta Administradora del Museo	Número de centros educativos aliados Número de bandas musicales aliadas. Número de artistas aliados.															
	Solicitar capacitaciones en Música y danza; invitando a toda la comunidad a participar de ellas con el fin de fortalecer la Banda Musical y mejorar las celebraciones folclóricas.	Redacción e impresión de oficios y formatos. Reuniones con las autoridades. Capacitaciones y Talleres.	Junta Administradora del Museo	Número de solicitudes Número de Capacitaciones Listado de asistentes															
Crear vínculos con otros Museos construyendo relaciones de intercambio, cooperación, participación y apoyo.	Contactar vía telefónica, correo electrónico o visitar personalmente otros Museos para acordar encuentros y crear relaciones de intercambio, jornadas de aprendizaje y retroalimentación.	Llamadas telefónicas, visitas personalizadas, correos electrónicos y reuniones. Cámara digital.	Junta Administradora del Museo	Número de Museos contactados Registros fotográficos y filmicos. Lista de asistentes Número de encuentros realizados															
	Organizar encuentros de Museos, invitando a visitar la región y compartir nuevos conocimientos y experiencias.																		
Aprovechar las alianzas con el colegio local para lograr la activación del Museo a través del servicio social que	Motivar a los estudiantes a prestar su servicio social en las instalaciones del Museo desarrollando tareas de	Reuniones y charlas Visitas a la IE Santa Ana	Junta Administradora del Museo	Certificaciones de horas de servicio social															

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

prestan los estudiantes de 10° y 11°	secretariado, guías, conservación, mantenimiento y demás labores.	Refrigerios Cámara digital																	
Organizar nuevas exposiciones de interés general	Se pretende realizar exposiciones y eventos con trabajos académicos elaborados por estudiantes, incentivándolos a través de premios y concursos. Invitar artistas locales y regionales a donar y realizar exhibiciones de sus obras de arte, composiciones musicales, antigüedades, etc.	Jornadas de trabajo para recolección de fondos Logística para los eventos Llamadas telefónicas y Visitas personalizadas Premios	Junta Administradora del Museo	Número de exposiciones realizadas en el año Listado de expositores Listado de visitantes Número de premios otorgados Número de artistas participantes Número de donaciones															
Crear convenios entre el Museo y las instituciones del estado (Alcaldía, Universidades, Colegios, Gobernación, ministerios, entre otros.)	Firmar convenios con universidades buscando que estudiantes de pregrado realicen sus prácticas en las instalaciones del Museo. Convocar la firma de convenios con la alcaldía y la gobernación para el desarrollo de actividades del Museo con la comunidad y el patrimonio.	Llamadas telefónicas Auxilio de sostenimiento para practicantes Visitas personalizadas	Junta Administradora del Museo	Número de convenios firmados Propuestas de actividades a desarrollar Registros fotográficos y fílmicos de las actividades. Certificaciones de prácticas profesionales															
OBJETIVO ESTRATEGICO No. 3 Convertir el Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera en una institución competitiva, fortaleciendo su capacidad a partir del aprovechamiento de sus ventajas competitivas, las nuevas tendencias y tecnologías del sector museístico; del patrimonio natural y cultural que existe y de la normatividad y el apoyo institucional para el sector, entre otros factores.					LARGO PLAZO														
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA														
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4								
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8							
Aumentar en un 40% anual el número de	Velar por la satisfacción integral de los visitantes.	Fortalecimiento del sector	Junta Administradora	Número de visitantes de la región por año															

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

visitantes del Museo.	Promocionar todas las actividades del Museo	empresarial	del Museo											
	Diseñar actividades innovadoras que atraigan antiguos habitantes de la región.	Mejoramiento de las vías de acceso y los medios de transporte		Registro de visitantes del Museo										

AREA DE MARKETING

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 4 Promocionar el Museo a través de los centros educativos, las redes sociales, canales, emisoras, revistas y periódicos de tipo departamental y nacional con el fin de darlo a conocer.							CORTO PLAZO							
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA									
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4			
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		
<p>Contactar diferentes medios de comunicación, invitándolos a difundir el patrimonio arqueológico y cultural que existen en la región.</p>	<p>Contactar canales y periódicos; y convocar reuniones y entrevistas con ellos.</p> <p>Preparan artículos y notas informativas sobre los diferentes patrimonios y eventos que se desarrollen.</p>	<p>Reuniones y entrevistas</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Apoyo profesional</p>	<p>Junta Administradora del Museo</p>	<p>Número de noticas y artículos publicados</p>										
<p>Diseñar material variado apropiado para los diferentes medios de difusión y comunicación</p>	<p>Recolectar toda la información existente sobre la Cultura Santana a través de concursos y convocatorias.</p> <p>Crear folletos informativos, calendarios temáticos con fotografías de la región, artículos de expertos, afiches, etc.</p>	<p>Cámaras digitales</p> <p>Apoyo profesional</p> <p>Servicios publicitarios</p> <p>Computador</p> <p>Jornada de trabajo</p>	<p>Junta Administradora del Museo</p>	<p>Folletos informativos diseñados</p> <p>Calendarios temáticos</p> <p>Artículos redactados</p>										

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Participar en las actividades que se realizan en las fiestas del Sampedro, aprovechando el reconocimiento que tienen a nivel departamental y nacional, para dar a conocer la cultura del Alto Cabrera.	Incentivar en los centros educativos y la comunidad en general, la participación en las diferentes actividades que se desarrollen a nivel local, municipal y departamental. Elaborar carrozas, afiches, accesorios y decoraciones con la temática de la arqueología.	Visitas Reuniones Charlas Vehículos Apoyo profesional Fotografías Artículos publicitarios Computador	Junta Administradora del Museo y comunidad	Número de participantes en reinados, desfiles y comparsas locales, municipales y departamentales. Número de carrozas elaboradas. Número de afiches repartidos. Número de accesorios vendidos o repartidos.								
Acceder a la web	Crear blogs, cuentas en las redes sociales, Crear una página web Crear actividades interactivas para que los públicos conozcan y se integren a las actividades del Museo.	Servicio de internet Computador Apoyo profesional	Junta Administradora del Museo	Número de amigos en las redes sociales Número de visitantes del Blog o Pagina Web Número de usuarios y participantes virtuales.								
OBJETIVO ESTRATEGICO No. 5 Diseñar actividades, productos y servicios atractivos para los diferentes segmentos, basados en el desarrollo de un estudio de marketing donde se analicen las preferencias, características y comportamiento del mercado.					CORTO PLAZO							
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA							
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4	
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Rescatar tradiciones y celebraciones antiguas que convocaban los habitantes de la región y visitantes de afuera.	Organizar dentro de las fiestas de fin de año "el retorno", actividad que se desarrollaba años atrás celebrando el inicio de las vacaciones y la llegada de los visitantes de fuera de la región.	Tarjetas de Invitación formales para las personas que viven fuera de la región. Carteleras Medios de comunicación Premios	Junta Administradora en alianza con la Junta de acción comunal	Número de visitantes de afuera/invitaciones repartidas Número de participantes en las festividades Registros fotográficos y filmicos.								
Crear nuevos productos y servicios.	Elaborar un cronograma anual de actividades a desarrollar con la comunidad teniendo en cuenta a qué tipo de público está dirigido. Determinar los productos y servicios a ofrecer.	Reuniones Computador Papelería	Junta Administradora	Cronograma anual de actividades a desarrollar Número de actividades desarrolladas Portafolio de productos y servicios								

AREA FUNCIONAL

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 6 Mejorar el área funcional del Museo.					CORTO PLAZO									
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA									
					ANO1		ANO2		ANO 3		ANO 4			
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		
Velar por la presentación óptima continua del inmueble	Solicitar donaciones a la comunidad o a la alcaldía de pintura, artículos de aseo y materiales para reparar humedad. Solicitar donaciones a la comunidad de trabajo voluntario para reparar las instalaciones y realizar mantenimiento al Museo. Realizar jornadas de aseo semanales.	Reuniones Oficios	Junta Administradora en alianza con la Junta de acción comunal	Registros de artículos o servicios donados Registros fotográficos Mejoramiento de las instalaciones										

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

Implementar nuevas tecnologías dentro del Museo buscando mejorar las operaciones, el tratamiento de la información y las comunicaciones.	Adquirir un computador.	Solicitudes escritas	Junta administradora del Museo	Solicitudes enviadas	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	Adquirir una cámara digital.	Reuniones		Reuniones ejecutadas.									
	Adquirir el servicio telefónico y de internet.			Inventario del Museo.									
Crear las condiciones apropiadas para cada uno de sus espacios.	Implementar aspectos técnicos básicos de exhibición, distribución del espacio y ordenación de las instalaciones.	Asesoría profesional y Consultas Web	Junta administradora del Museo	Reorganización de las instalaciones	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	Jornadas de trabajo		Registros fotográficos										
	A largo plazo será necesario implementar un guion museográfico.	Asesoría profesional	Junta administradora del Museo	Guion museográfico	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
		Reuniones y talleres		Registros fotográficos	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	Jornadas de trabajo				[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
Mejorar el acceso del público al Museo.	Abrir el Museo por lo menos los fines de semana y todos los días en épocas de vacaciones y celebraciones.	Personal fijo	Junta administradora del Museo con apoyo de la IE Santa Ana	Registros de apertura del Museo	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
		Agenda		Número de visitantes del Museo	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
OBJETIVO ESTRATEGICO No. 7 Mejorar el área financiera por medio de un Programa de Autosostenibilidad.					CORTO PLAZO								
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA								
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4		
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
Organizar el área financiera a través de grupos de trabajo que realicen actividades para recolectar fondos y así financiar las diferentes actividades que desarrolle el Museo.	Crear un equipo responsable de la planeación y control del presupuesto del Museo. Elaborar un cronograma de actividades dirigidas a la recolección de fondos para financiación del Museo.	Reuniones y talleres. Jornadas de trabajo.	Junta Administradora en alianza con la Junta de acción comunal	Acta de creación del equipo de presupuesto Cronograma de actividades para financiación del Museo Registros contables Número de contribuciones y	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

	Invitar a autoridades, personas dentro y fuera de la región a realizar donaciones y contribuciones económicas y en especie.			donaciones recibidas Registros fotográficos													
OBJETIVO ESTRATEGICO No.8 Emprender un programa de rescate, revitalización y fortalecimiento de la identidad de la región, desarrollando acciones donde el Museo ofrezca elementos de apoyo para desarrollar sus diversas y propias expresiones.											MEDIANO PLAZO						
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA												
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8					
Motivar la comunidad a interactuar y participar en las actividades del Museo.	Realizar una campaña educativa sobre la importancia, el significado, los servicios que ofrece y el valor que tiene visitar, cuidar y participar de las actividades del Museo.	Reuniones, charlas y talleres Folletos informativos	Junta administradora del Museo	Número de reuniones y talleres realizados Listado de asistencia													
	Emprender un programa de amigos del Museo, donde se den reconocimientos anuales a los voluntarios y participantes que más colaboren en las actividades del Museo.	Premios Registros de voluntarios y participantes de cada actividad	Junta administradora del Museo	Número de reconocimientos entregados													
OBJETIVO ESTRATEGICO No.9 Recuperar el Patrimonio arqueológico, diseñando alternativas de negociación y campañas de concienciación que incentiven la adquisición de las piezas que se encuentran en manos de particulares.											MEDIANO PLAZO						
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA												
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8					

Plan Estratégico Institucional: Museo Arqueológico Cultura del Valle Alto del río Cabrera

	Promover el mejoramiento de los productos que se ofrecen en la región (comidas y bebidas típicas; productos lácteos, postres, entre otros) a través de concursos y ferias. Organizar una feria gastronómica y artesanal en la cual toda la región participe.	Stands		en ejecución. Catálogo de productos propios de la región Número de ferias y concursos organizados Número de participantes de las ferias y concursos Número de asistentes a la feria y los concursos													
OBJETIVO ESTRATEGICO No.11 11. Acceder a fuentes de cooperación internacional por medio de la elaboración de proyectos.										CORTO PLAZO							
METAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA												
					AÑO1		AÑO2		AÑO 3		AÑO 4						
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8					
Elaborar mínimo dos proyectos para presentar a las distintas fuentes de cooperación internacional.	Solicitar el apoyo del comité departamental de cooperación Internacional para la formulación y gestión de los proyectos. Gestionar encuentros con las diferentes organizaciones de cooperación internacional presentes en el departamento. Realizar un trabajo mancomunado con la alcaldía, la gobernación y los ministerios para el trámite de los proyectos.	Solicitudes escritas Viajes Reuniones Computador con acceso a la web	Junta administradora del Museo	Número de proyectos presentados en el año Número de proyectos aprobados													

CAPITULO IX

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

IMAGEN CORPORATIVA

Lo que se muestra a continuación es una propuesta para la imagen corporativa del Museo, que busca ser socializada, complementada y aprobada por la comunidad.

Misión

El Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera es un centro donde interactúa el conocimiento, la investigación, la educación y el disfrute del arte, la cultura y la historia. Esta institución ha sido creada con el fin de resguardar y revitalizar la identidad de la región en que se encuentra, y construir una nueva imagen de ella por medio de la gestión, de los diferentes contenidos de su patrimonio (que comprende colecciones arqueológicas, etnográficas y artísticas). Es una Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad, que ofrece un portafolio de productos y servicios variado para los diversos públicos.

Visión

El Museo Arqueológico Cultura del Valle alto del río Cabrera en el 2015 será una institución líder en la región del Norte del departamento del Huila, ofreciendo para todos los públicos un entorno placentero y un diálogo plural, propio de una institución, transformadora, dinámica y abierta al cambio. Estará posicionada a nivel local y departamental no solo como un centro arqueológico, cultural, artístico y educativo; sino como una institución generadora de progreso y desarrollo social.

ESTRUCTURA

Se considera necesaria la creación de los siguientes órganos:

- ✓ *Director Administrativo.* Principal líder de la institución y responsable del Museo. Encargado de la implementación del Plan estratégico. Más allá de su sentido de autoridad, debe ser un líder que motive a la comunidad, a los visitantes y a los diferentes aliados a vincularse a todas las actividades que desarrolle el Museo. Tendrá la función de comunicar la misión, los objetivos estratégicos y los programas que desarrollará el Museo. Debe ser una persona emprendedora que busque siempre mejorar y adaptar la institución a las condiciones coyunturales del entorno. Debe ser un gestor comprometido con los resultados y preparado para reaccionar ante problemáticas y situaciones imprevistas. Una persona creativa y recursiva, un negociador hábil con la capacidad de escuchar, analizar alternativas y conciliar diferentes puntos de vista. Debe ser elegido y nombrado formalmente por la comunidad, con la participación de la junta de acción comunal y otras instituciones claves de la comunidad (como el colegio local).
- ✓ *Director financiero.* Encargado de gestionar y organizar los recursos económicos. Debe ser una persona que haya demostrado honestidad, compromiso, creatividad y recursividad. Será el encargado de realizar planes presupuestales y controlar su cumplimiento.
- ✓ *Director Operativo.* Encargado del mantenimiento y funcionamiento óptimo del Museo, a su cargo tendrá una gran responsabilidad pues de su papel dependen los resultados que se logren. Debe ser una persona dinámica, creativa, con habilidades de liderazgo y facilidad para relacionarse con los demás integrantes de la organización.
- ✓ *Director de Marketing.* Persona encargada del portafolio de productos, acciones publicitarias, la promoción del Museo, la investigación de mercados y la satisfacción de los visitantes. Esta importante labor debe estar a cargo de una persona con conocimientos básicos en mercadeo y ventas. Debe tener habilidades de liderazgo, innovación, comunicación y calidad humana.
- ✓ *Secretaría Técnica.* Órgano de enlace entre todos los integrantes de la institución. Será el encargado de coordinar, organizar y velar por la correcta ejecución de todos los procesos que se lleven a cabo en la institución. Será responsable de seleccionar los nuevos integrantes, motivar toda la organización y velar por un ambiente laboral agradable. Debe estar a cargo de una persona creativa, dinámica, objetiva e imparcial.

- ✓ **Gestor del Patrimonio.** Persona encargada de asesorar al equipo sobre los aspectos básicos a tener en cuenta en la gestión de los diferentes patrimonios. Debe ser una persona capacitada en temas referentes a la cultura, la educación, el arte, los museos o la arqueología.

RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo de este estudio, se plantean recomendaciones de tres tipos:

1. *En base a inconvenientes presentados.* Pese a la falta de registros para el almacenamiento de la información, se debe buscar la creación de documentos sobre el origen y evolución de la cultura Santana; acontecimientos importantes y características claves necesarias para el planteamiento de cualquier proyecto. De otra parte y como experiencia de aprendizaje que dejó el desarrollo del proyecto, se constata la importancia de un equipo de trabajo comprometido donde sus integrantes trabajen mancomunadamente con el mismo objetivo, lo que permitirá el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzos.
2. *Para la implementación del plan de acción.* Se debe tener en cuenta que el planteamiento del plan de acción está basado en la realidad analizada en el año 2011, por ende para que sea efectivo debe ser implementado de forma temprana. La implementación debe ser un proceso liderado por autoridades locales, municipales o departamentales. Se debe conformar un equipo objetivo y comprometido, donde exista un trabajo colectivo y participativo entre todos los integrantes.
3. *Sugerencias de estudios futuros.* Siguiendo la temática que complementa este proyecto, se recomienda la elaboración de un estudio prospectivo que analice las diferentes variables y establezca los posibles escenarios futuros de la Institución. También se propone la creación de un plan de marketing en el cual se investigue a profundidad el mercado del Museo.

BIBLIOGRAFÍA

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EMPRESARIALES. Elías Ramírez Plazas y Dagoberto Páramo Morales. 2009

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA. MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL. Luis Böhm (Coordinador) , Pablo Márquez; Jorge Poblette; Marcela Repossi; Ricardo Reta. 2007

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?
Michael Porter. Journal 1997

BUSQUEDA EN LA WEB

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO
<http://www.unesco.org/new/es/unesco/>
- CONSEJO INTERNACIONAL DE MUSEOS – ICOM
<http://www.icomcolombia.museum/>
- Gobernación del Huila
<http://www.huila.gov.co/>
- Red de Museos del Huila
http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1355&Itemid=3927
- Ministerio de Cultura
<http://www.mincultura.gov.co/>
- Red Nacional de Museos
<http://www.museoscolombianos.gov.co/>
- INFORME DEL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA (SINIC). Organización de Estados Iberoamericanos para la educación y la cultura (OEI).
<http://www.sinic.gov.co/OEI/>

FUENTE DE LAS IMÁGENES

- Imágenes de la Auditoría interna. Propias del autor.
- Imágenes del entorno. Red social Facebook. Usuario SANTA ANA HUILA.