

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-**



**ELMA CAROLINA CASTILLO CÁCERES**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ELMA CAROLINA CASTILLO CÁCERES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Lilian Maribel Mendizábal López
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala,  
Abril 29, de 2009

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

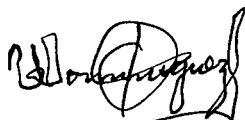
En atención a la designación de ese Decanato, del 09 de Mayo de 2007, te informo que he finalizado la asesoría de tesis de la Señorita: **ELMA CAROLINA CASTILLO CÁCERES**, para el desarrollo del trabajo: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC”**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental al describir la: planeación estratégica, matriz FODA, estrategias, cliente interno y externo, el presupuesto y plan de acción. En lo metodológico al presentar la situación actual del MUSAC en cuanto a que se hace la descripción, análisis y relación de la: muestra, generalidades del museo, la planeación, el cliente interno y externo y el FODA; así como de las hipótesis y los objetivos. En la propuesta se presentan los objetivos, la estructura y funciones, la misión, visión, objetivos, políticas y valores; las estrategias: financieras, mercadológicas y administrativas a emplear y el plan de acción para implementarlas.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional de la Srta. Castillo Cáceres, al otorgarle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 3,125



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

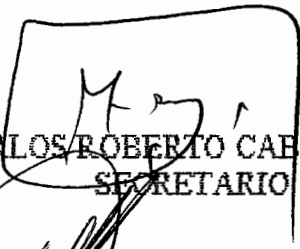
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

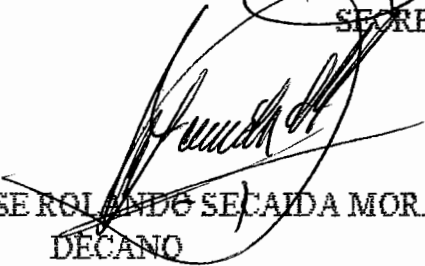
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECINUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto UNICO, inciso 1.3 del Acta 25-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de noviembre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 115-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de agosto de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-", que para su graduación profesional presentó la estudiante ELMA CAROLINA CASTILLO CÀCERES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Sapp.

  
REVISADO

## DEDICATORIA

- A DIOS Y LA VIRGEN SANTÍSIMA:** Por todo lo que me han dado en la vida y por estar en mi corazón, mente y alma.
- A MI MADRE:** María Antonia Cáceres de Castillo, mujer que inspira mi vida, ejemplo de madre y superación. Gracias por darme la vida.
- A MI PADRE:** Herlindo Castillo Aguilar, padre amoroso. Gracias por todo su apoyo y consejos.
- A MIS HERMANOS:** Mario Castillo Cáceres, Gabriela Castillo Cáceres y Sandra Patricia Cáceres, porque son mi esperanza en los momentos difíciles y por todos los recuerdos preciosos que van dejando en mi mente, los quiero mucho y los llevo en mi corazón.
- A MI NOVIO:** Mario Reginaldo Subuyuj Canel, gracias por su amor y apoyo incondicional.
- A MI FAMILIA:** Por el apoyo brindado y su cariño. En especial a Augusto Dávila y Susana Dávila por ser ejemplo de superación, Francisca Piedad Cornel (+) siempre estará en mi mente y corazón y Alejandra Cáceres.
- A MIS AMIGOS:** Por brindarme su amistad.
- A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:** Por el apoyo necesario para poder culminar mis estudios, en especial a Aura Estela Marroquín.
- A:** Lic. Vinicio Domínguez, Licda. Lilian Mendizábal y Flor Requena de Álvarez por su valioso apoyo.
- A:** Universidad de San Carlos de Guatemala USAC. Centro de saber y superación.
- A:** Escuela de Administración de Empresas y Catedráticos, parte fundamental en mi formación como profesional.
- A:** Mi patria Guatemala.

## ÍNDICE

	Pág. No.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1 Planeación estratégica</b>	<b>1</b>
1.1.1 Definición de planeación estratégica	1
1.1.2 Importancia de la planeación estratégica	1
1.1.3 Necesidades y beneficios de la planeación estratégica	2
1.1.4 Definición de misión	5
1.1.5 Definición de visión	6
1.1.6 Definición de valores	6
1.1.7 Definición de objetivo	7
1.1.8 Definición de política	8
<b>1.2 La matriz FODA</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Estrategias</b>	<b>12</b>
1.3.1 Tres etapas para establecer estrategias	12
1.3.2 Importancia de las estrategias	13
1.3.3 Lineamientos para establecer estrategias	13
1.3.4 Características de las estrategias	14
<b>1.4 Plan de acción</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Presupuesto</b>	<b>15</b>
1.5.1 Importancia del presupuesto	15
1.5.2 La planeación y el presupuesto	16
a) Por la planeación	16
b) Por el presupuesto	16
1.5.3 Presupuesto del sector público	16
<b>1.6 Programas</b>	<b>17</b>

Capítulo I	Pág. No.
<b>1.7 Control</b>	<b>18</b>
1.7.1 Importancia del control	18
1.7.2 Fases del proceso básico de control	19
a) Establecimiento de normas o estándares de rendimiento	19
b) Medición de desempeño	20
c) Corrección de desviaciones	20
<b>1.8 Cliente interno y externo</b>	<b>21</b>
1.8.1 Las necesidades que satisfacen	22
1.8.2 Formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades	23
1.8.3 El poder de elección del cliente	24
1.8.4 El resumen del proceso de satisfacción de las necesidades	24
<b>1.9 Definición de museo</b>	<b>26</b>
1.9.1 Clasificación de los museos	26

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO**  
**DEL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-**

<b>2.1 Generalidades del MUSAC</b>	<b>27</b>
2.1.1 Antecedentes del MUSAC	28
2.1.2 Base legal del MUSAC	29
2.1.3 Definición del MUSAC	30
2.1.4 Estructura organizacional del MUSAC	31
2.1.5 Presupuesto del MUSAC	33
<b>2.2 Fases del estudio de campo en el MUSAC</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Situación actual del cliente interno en el MUSAC</b>	<b>37</b>
2.3.1 Nivel de estudio del personal del MUSAC	37
2.3.2 Tiempo de trabajar y forma de calificar la labor, por los empleados del MUSAC	38



Capítulo II	Pág. No.
2.3.3 Situación actual de la planeación en el MUSAC	40
2.3.4 Situación actual de la dirección en el MUSAC	54
<b>2.4 Situación actual del cliente externo en el MUSAC</b>	<b>64</b>
<b>2.5 Comentario de la entrevista a la Coordinadora del MUSAC</b>	<b>75</b>
<b>2.6 Análisis FODA del MUSAC</b>	<b>77</b>
2.6.1 Análisis de las fortalezas del MUSAC	77
2.6.2 Análisis de las oportunidades del MUSAC	79
2.6.3 Análisis de las debilidades del MUSAC	80
2.6.4 Análisis de las amenazas del MUSAC	82

### CAPÍTULO III

#### GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

<b>Presentación</b>	<b>87</b>
<b>3.1 Objetivos de la guía</b>	<b>90</b>
<b>3.2 Estructura y funciones del MUSAC</b>	<b>90</b>
3.2.1 Estructura organizacional del MUSAC	90
3.2.2 Funciones del MUSAC	94
a) Investigación y documentación	94
b) Conservación y restauración	94
c) Educación	95
d) Museografía y exposición	95
e) Adquisición y descarte de bienes culturales	95
f) Formación de recursos humanos	96
g) Relaciones públicas	96
h) Asistencia administrativa	96
i) Biblioteca	97
3.2.3 Cliente interno y externo en el MUSAC	97

Capítulo III	Pág. No.
<b>3.3 Misión, visión, objetivos, políticas y valores del MUSAC</b>	<b>98</b>
3.3.1 Misión del MUSAC	98
3.3.2 Visión del MUSAC	98
3.3.3 Valores institucionales del MUSAC	98
3.3.4 Objetivos del MUSAC	100
a) Objetivos generales del MUSAC	100
b) Objetivos específicos del MUSAC	100
3.3.5 Políticas del MUSAC	101
<b>3.4 Estrategias propuestas para el MUSAC</b>	<b>102</b>
3.4.1 Estrategias financieras propuestas para el MUSAC	103
a) Medir y evaluar resultados financieros	107
3.4.2 Estrategias mercadológicas propuestas para el MUSAC	108
a) Medir y evaluar resultados mercadológicas	113
3.4.3 Estrategias de administración propuestas para el MUSAC	115
a) Medir y evaluar resultados administrativos	118
3.4.4 Análisis de la puesta en común de las líneas estratégicas USAC y MUSAC	122
3.4.5 Análisis de la inversión para implementar el plan estratégico del MUSAC	124
3.4.6 Análisis proyección de ingresos y egresos en el MUSAC	126
3.4.7 Análisis de inversión de ingresos para el MUSAC	128
3.4.8 Análisis del costo de exposiciones en el MUSAC	129
Conclusiones	133
Recomendaciones	135
Bibliografía	138
Anexos	140

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.		Pág. No.
1	Proceso de planeación estratégica	4
2	Matriz FODA	11
3	Proceso de control	21
4	Análisis FODA del MUSAC	84
5	Proceso de planeación estratégica propuesto para el MUSAC	89
6	Puesta en común de las líneas de acción estratégicas USAC y MUSAC	120

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Pág. No.
1 Organigrama general actual del MUSAC	33
2 Estudios universitario del personal del MUSAC	37
3 Conocimiento del empleado del MUSAC al empezar a laborar en su puesto de trabajo	39
4 Adaptación de la visión del MUSAC con la visión de la USAC	41
5 Tipo de planeación utilizada en el MUSAC	44
6 Procesos aplicados para elaborar el plan operativo del MUSAC	45
7 Cumple el personal del MUSAC con las políticas establecidas para la toma de decisiones	46
8 Considera que los recursos del MUSAC, son suficientes para alcanzar los objetivos	47
9 Planifica el personal del MUSAC, basándose en los objetivos y presupuesto	49
10 Contar con presupuesto facilita las actividades del MUSAC	50
11 Cuenta con fuentes de ingreso el MUSAC	51
12 Considera que el estar ubicados en un área conflictiva y no con parqueo afecta el normal funcionamiento del MUSAC	52
13 Publicidad de las actividades del MUSAC a través de medios de comunicación	53
14 Medios de comunicación que utilizan para informar a los empleados del MUSAC	54
15 Calificación del ambiente en el MUSAC, para desempeñar labores	55
16 Los valores del MUSAC se encuentran a la vista del público	56
17 Conocimiento de las atribuciones por el personal del MUSAC	57
18 Evaluación del desempeño de servicio en el MUSAC	58
19 Evaluación del desempeño del MUSAC, comparado con otros museos	59

No.		Pág. No.
20	Su jefe es accesible sobre cualquier inquietud, problema o necesidad que se le plantee por el personal del MUSAC	60
21	Qué tiene motivado a los empleados para seguir laborando en el MUSAC	61
22	Estabilidad laboral para el personal del MUSAC	62
23	Existe capacitación para los empleados del MUSAC	63
24	Rango de edad de los visitantes del MUSAC	64
25	Razones por las que visita el MUSAC	65
26	Forma de enterarse de la existencia del Museo	66
27	Conocimiento del personal del MUSAC sobre los servicios que presta	67
28	La atención que se brinda en el MUSAC, es con cortesía	68
29	Calificación de la apariencia física del MUSAC	69
30	Recomendaría a otras personas que visiten el MUSAC	70
31	Museos de la zona 1 más visitados	72
32	Aspectos que hacen falta para que el MUSAC brinde un mejor servicio	73
33	Razones que los visitantes tienen para no visitar museos	74
34	Organigrama general propuesto para el MUSAC	91

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Pág. No.
1 Tiempo de trabajar y forma en que califica sus labores actualmente el personal del MUSAC	38
2 Comparativo de la participación en la formulación de la misión y visión e identificación del personal del MUSAC con estos elementos	40
3 Evaluación de cumplimiento de objetivos por el personal del MUSAC	42
4 Conocimiento de los objetivos por el personal del MUSAC	43
5 Conocimiento del presupuesto y la participación en la elaboración por el personal del MUSAC	48
6 Recomendaciones para que el MUSAC sea de mayor atractivo turístico	71
7 Programa de contratación para las nuevas plazas en el MUSAC	92
8 Inversión para la implementación de plazas en el MUSAC	93
9 Plan de acción estrategias financieras para el MUSAC	105
10 Plan de acción estrategias mercadológicas para el MUSAC	110
11 Plan de acción estrategias de administración para el MUSAC	116
12 Resumen del presupuesto para implementar el plan estratégico del MUSAC	123
13 Proyección de ingresos para el MUSAC	125
14 Proyección de inversión de ingresos para el MUSAC	127

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

1. **Boleta para empleados**
2. **Boleta para visitantes**
3. **Circular para ofrecer los servicios de visitas guiadas a las diferentes unidades de la USAC**
4. **Carta de solicitud de estudiantes practicantes a facultades de la USAC**
5. **Presupuesto autofinanciable del MUSAC, año 2008**
6. **Presupuesto de ingresos y egresos del MUSAC, año 2008**
7. **Formas**
  - I. **Control de Llamadas Telefónicas Para Realizar Comparaciones de Tarifas de Entrada a Instituciones Culturales**
  - II. **Control de Llamadas Telefónicas Para Establecer Tarifas de Instituciones que Prestan Servicios de Salones Para Eventos**
  - III. **Plan Operativo Anual**
  - IV. **Directorio de Empresas Patrocinadoras de Actividades en el MUSAC**
  - V. **Directorio de Maestros y de Establecimientos Educativos**

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación fue elaborada con el fin de formular la **Planeación Estratégica del Museo de la Universidad de San Carlos -MUSAC-**, el tema se seleccionó luego del análisis de la información del estudio preliminar de la unidad, en donde se constató que no cuenta con dicha planeación.

La planeación estratégica del MUSAC, es la herramienta administrativa que proporcionará el marco de referencia para la actividad organizacional, la cual consistirá en decidir sobre los objetivos de la organización, los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orienten la adquisición y administración de tales recursos considerando a la institución como una entidad total; para obtener el apoyo de los interesados y en consecuencia aumentar la aportación de fondos; es importante comunicar a todo el personal lo que se está haciendo y como pueden contribuir como personas particulares y en equipo; para aumentar el interés e informar al visitante real y potencial. Sobre todo asegura en la medida de lo posible que el museo controle su destino, en lugar de limitarse a reaccionar al entorno, y de esta manera obtener crecimiento y bienestar a largo plazo.

El capítulo I se denomina Conceptos Básicos, allí se citan los conocimientos objetos de estudio; entre los cuales se puede mencionar: antecedentes, base legal, definición de: museo, misión, visión, objetivo, política y funciones del Museo; de la planeación estratégica se plantea: la definición, importancia, necesidades y beneficios. Se utiliza la matriz FODA, la estrategia, plan de acción, cliente interno y externo y presupuesto. De todos estos pensamientos se realizan comentarios breves que determinan la utilidad de ellos en el estudio.



El apartado II es el diagnóstico obtenido de la investigación de campo, la cual se llevó a cabo a través de la encuesta dirigida al personal y visitantes del museo, se elaboró una matriz FODA, se realizó una entrevista a la Coordinadora de la institución, se utilizó la técnica de observación y se elaboró el análisis correspondiente por cada sección según las gráficas y cuadros que describen información importante en cuanto a opiniones de los clientes internos; es decir los empleados del MUSAC y de los clientes externos, como lo son los visitantes; enfocado en la planeación estratégica.

El capítulo III desarrolla la Guía para la Aplicación de la Planeación Estratégica del MUSAC; el documento contiene propuestas tales como: la estructura, funciones, misión, visión, objetivos, políticas, y valores institucionales. También se encuentra el diseño de estrategias financieras, mercadológicas y de administración; para ser aplicadas en el MUSAC; estas establecen: objetivos, acciones a desarrollarse, responsables, tiempo en que pueden aplicarse y costos.

Las estrategias propuestas son: financieras, mercadológicas y administrativas; siendo estas las áreas que presentan deficiencias; en las finanzas fue necesario formular la estrategia que permitirá percibir ingresos para mejorar su funcionamiento, a fin de no depender únicamente del presupuesto asignado por la USAC; ya que actualmente no se pueden implementar proyectos que hagan crecer a la institución; en el área mercadológica se hace necesario la creación del área de relaciones públicas, quién tendrá como objetivo divulgar las actividades del Museo y en el área administrativa la implementación de la Biblioteca del Libro Antiguo, como un servicio de valor agregado al visitante del Museo; estas son algunas de las estrategias que se han formulado para las diferentes áreas, existiendo un número considerable de estas seleccionadas de acuerdo a los recursos con los que cuenta el Museo y su factibilidad de aplicación. También se incluye el presupuesto para implementar el plan

estratégico, la proyección de ingresos y egresos y el análisis del costo por exposición.

Seguidamente se incluyen las conclusiones a las que se llegaron, luego de realizado el presente estudio y las recomendaciones pertinentes que sirven para desarrollar e implementar la planeación estratégica en el MUSAC.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

Esta sección da cuenta sobre los conceptos básicos, con el objetivo de facilitar la comprensión de esta investigación.

Los contenidos son: planeación estratégica, visión, misión, valores, objetivos, políticas, matriz FODA, estrategias, plan de acción, presupuesto, programas control, cliente interno y externo y definición de museo.

### **1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.1.1 Definición de planeación estratégica**

“Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.” (6:175)

Esta se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos; considerando a la empresa como una entidad total.

#### **1.1.2 Importancia de la planeación estratégica**

“Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. En el momento actual la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo.” (5:1)

### **1.1.3 Necesidades y beneficios de la planeación estratégica**

- a. "Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- b. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- c. Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- d. Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- e. Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo." (6:177)

"El plan estratégico es vital para obtener el apoyo de los interesados y en consecuencia aumentar la aportación de fondos; comunicar a todo el personal lo que se está haciendo y como pueden contribuir ellos, como personas particulares y como equipo; despertar el interés e informar al público real y potencial del museo. Sobre, todo asegura que un museo sea proactivo en lugar de reactivo, que intente, en la medida de lo posible, hacerse con el control de su destino, en lugar de limitarse a reaccionar a fuerzas externas.

Hasta ahora, los museos han permanecido fuera de la corriente moderna de la profesionalización de la gestión. En muchos casos, el resultado de esto ha sido casi fatal, y ciertamente los han dejado muy mal equipados para hacer frente a la presente crisis.

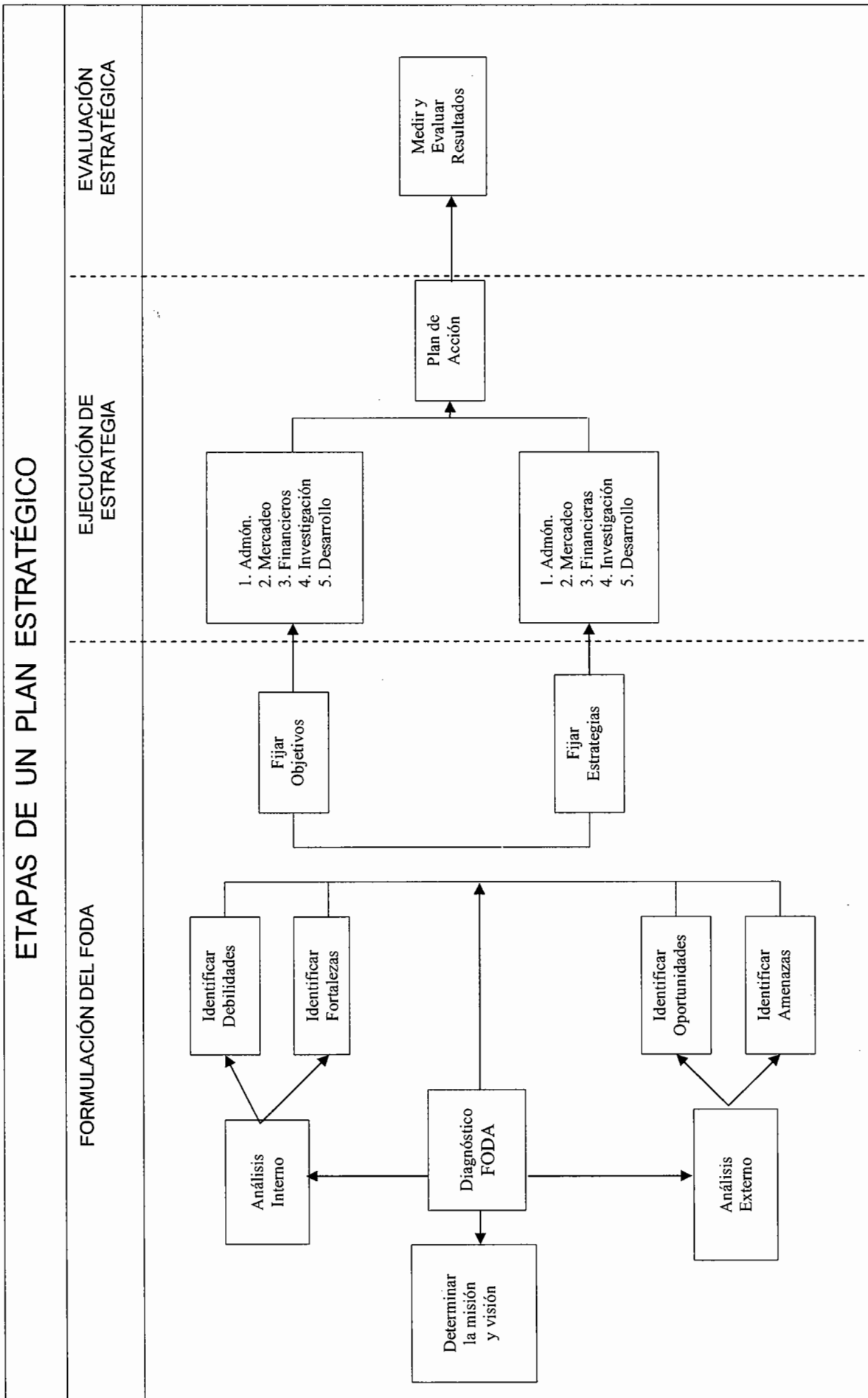
Un plan estratégico no tendrá éxito a menos que, en el proceso de su creación, se hayan involucrado plenamente el personal, el público y otros interesados exteriores.

El plan estratégico no es algo que deba dejarse en el archivo, sino que debe utilizarse y revisarse, no sólo anualmente, sino de forma prácticamente diaria. Es la piedra de toque, la guía y el mapa de todas las actividades del museo." (9:39-43)

Es importante que en la formulación de un plan estratégico participen todas las unidades que dependan de este, con el propósito de que en dicho plan se formulen estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y esto sólo puede lograrse si todo el personal se identifica con los objetivos y metas planteadas, así como con la misión y visión de la institución y que estas respondan a las necesidades de los clientes.

El esquema del proceso de planeación estratégica describe de una forma sinóptica el proceso de formulación de un plan estratégico, el cual se divide en tres etapas: formulación del FODA; en el cual se debe determinar la misión y visión, realiza el análisis interno y externo, y fija objetivos y estrategias. Ejecución de estrategias: al fijar objetivos se deberán elaborar estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos planteados, formular un plan de acción para la implementación del plan estratégico. Evaluación de estrategias: una vez implementado el plan estratégico se tendrán que evaluar los resultados es decir los objetivos planteados.

**Esquema 1**  
**Proceso de planeación estratégica**



Fuente: Koontz Harold, O'Donnell Cyril y Wehrich Heinz. Administración. Página 178.

#### **1.1.4 Definición de misión**

“La misión pone de manifiesto la identidad de la organización para ser reconocida en su entorno, los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes y la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa; debe ser precisa y factible y un compromiso compartido por todos en la organización; una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.” (8:99)

“El punto de partida del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de una declaración de misión, que expone por qué existe el museo y qué es básicamente lo que intenta conseguir.

Una declaración de misión que inspire, impulse y entusiasme al personal y comunique al mismo tiempo a los clientes e interesados los valores básicos de una compañía, ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de las empresas del sector privado quienes han obtenido más éxito.

Si se quiere mover gentes debe hacerlo hacia una visión que sea positiva para ellas, que se base en valores importantes, que les consiga algo que desean, y deberá presentarse de manera que les incite a sentirse inspirados a seguirla.” (9:36)

### **1.1.5 Definición de visión**

“Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la *visión*.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?.” (8:96)

Es importante que la visión este elaborada en base a las capacidades y oportunidades de las instituciones, para no caer en idealismos.

### **1.1.6 Definición de valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aspectos para la interacción, que suponen en seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen el credo con el que comulgan la personas y las identifica y nutre de una cultura organizacional.

- Es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país.
- Son principios, creencias, lo que defendemos.
- Los valores crean la cultura.
- Toda persona organización o país tiene valores.
- El sistema de valores, su calidad y oportunidad de una organización depende del líder.
- Representan todo lo útil, deseable para la persona y el grupo.



- Son los criterios conforme a los cuales la sociedad, un grupo o persona, juzgan la importancia de personas, acontecimientos u objetos socioculturales.
- Son algo que se comparte, que se toma en serio, que implica emociones, que se puede abstraer.
- Señalan modos ideales de pensar y comportarse.
- Son guías para la elección y cumplimiento de los papeles sociales.
- Son también medios de control y presión social. " (2: 48-78)

Los valores, son el marco de referencia en la forma de actuar de las personas, con el objetivo de que sean socialmente aceptados, señalando la forma ideal de pensar y comportarse con otros individuos; en la planeación estratégica los valores crean una cultura organizacional.

#### **1.1.7 Definición de objetivo**

"Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo a la finalidad de la planeación, si no también el fin hacia el cual se encaminan las organizaciones, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la misma, cada departamento debe también tenerlos. Sus metas naturalmente contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa." (7:115)

Un objetivo, es algo que debe alcanzarse con la ejecución de varias actividades o acciones necesarias para que las instituciones cumplan sus metas a corto, mediano y largo plazo; a los cuales se suma la adecuada utilización de los recursos.

### **1.1.8 Definición de política**

“Las políticas son también planes en el sentido de que son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Difícilmente pueden entenderse todas las políticas como “principios”, ya que a menudo están implícitas en las acciones de los administradores. En realidad uno de los problemas del ejecutivo es evitar que los subordinados interpreten como políticas una serie de decisiones menores que se toman sin la intención que sirva de precedentes.

Las políticas delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas. Las políticas tienden a determinar de antemano las aspiraciones, a evitar los análisis repetidos y a dar una estructura unificada a otros tipos de planes, así permiten a los administradores delegar autoridad sin perder control. Las políticas, por lo general, existen en todos los niveles de la organización, y van desde las más amplias políticas de la compañía, pasando por las altas de los departamentos, hasta las menores, o políticas derivadas, aplicables a los pequeños segmentos de la organización.” (7:117)

Son principios que ayudan a la adecuada toma de decisiones administrativas para lograr las metas institucionales, porque son la guía que determina la utilización de los recursos y la forma como se obtendrán dichos recursos.

## 1.2 LA MATRIZ FODA

“El análisis FODA, es la determinar los factores que puede favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la institución.

- **Fortalezas:** se denomina fortalezas a “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitarán o favorecerán el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización.
- **Oportunidades:** se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Todo aquello que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer).
- **Debilidades:** se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.
- **Amenazas:** se denomina amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma organización.” (2:69)

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El análisis de las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **La estrategia FO:** se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **La estrategia FA:** trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- **La estrategia DA:** tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

- **La estrategia DO:** tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades.” (13).

**Esquema 2  
Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> 1. 2. 3. 4. Hacer lista de fortalezas 5. 6. 7. 8. 9.	<b>DEBILIDADES (D)</b> 1. 2. 3. 4. Hacer lista de debilidades 5. 6. 7. 8. 9.
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1. 2. 3. 4. Hacer lista de oportunidades 5. 6. 7. 8. 9.	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> 1. 2. 3. Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades 4. 5. 6. 7. 8. 9.
<b>AMENAZAS (A)</b> 1. 2. 3. 4. Hacer lista de las amenazas 5. 6. 7. 8. 9.	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> 1. 2. 3. 4. Usar fortalezas para evitar amenazas 5. 6. 7. 8. 9.	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> 1. 2. 3. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 4. 5. 6. 7. 8. 9.

Fuente: [www.oms.org/definicionhosp.htm](http://www.oms.org/definicionhosp.htm)

La elaboración de una matriz FODA es fundamental en el proceso de formulación de un plan estratégico, porque gracias a ella se establecen los factores internos y externos, de los cuales pueden formularse estrategias que ayuden a contrarrestar dichos factores.

### 1.3 ESTRATEGIAS

“Implican una habilidad para la negociación y un criterio de alto sentido social porque tiene un enfoque sistemático e incluyente en el que aplican estrategias como la acción inmediata, el trabajo en equipo y el desarrollo de acuerdos incluso con algunos competidores para repartirse el mercado y darle un servicio.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.”  
(7:119)

#### 1.3.1 Tres etapas para establecer estrategias

- a. **“Determinación de los cursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- b. **Evaluación.** Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, entre otros.
- c. **Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.” (7:121)

### **1.3.2 Importancia de las estrategias**

“Cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas”. (6:125)

### **1.3.3 Lineamientos para establecer estrategias**

- “Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:
- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo. Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación. (11:127)

### **1.3.4 Características de las estrategias**

- “Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos”. (11:127)

Las estrategias se formulan basándose en los recursos con los que cuenta una institución, con el fin de facilitar la toma de decisiones; con su aplicación solamente se llevarán a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, dichas estrategias deberán de ser revisadas periódicamente porque pueden dejar de ser funcionales para la institución debido a lo cambiante del entorno.

### **1.4 PLAN DE ACCIÓN**

“Son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.



Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.” (4:3)

Son cuadros en donde se detallan las actividades o tareas que deben realizarse para alcanzar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, indicando responsables, tiempo de ejecución y presupuestos, su formulación es necesaria para que el administrador de seguimiento a la ejecución de los planes o proyectos.

## **1.5 PRESUPUESTO**

“Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.” (3:9)

### **1.5.1 Importancia del presupuesto**

“Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostener el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.” (3:12)

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económico como inflación, devaluación y tasas de interés y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de las instituciones.

### **1.5.2 La planeación y el presupuesto**

#### **a) “Por la planeación**

- Se piensa en todas las actividades que puedan realizarse en el futuro.
- Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.
- Se fijan estándares en cuanto a la situación futura.
- Se concretan las actividades y actuación del personal.

#### **b) Por el presupuesto**

- Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la institución.
- Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- Se pondera el valor de estas actividades.” (3:17)

### **1.5.3 Presupuesto del sector público**

“Cuantifica los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimados presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional”. (3:22)

Son planes cuantitativos en donde se asignan recursos a las actividades específicas para alcanzar los objetivos y metas, en estos se proyecta cuantitativamente los recursos humanos y materiales; en el caso de los presupuestos para instituciones estatales se deben proyectar el sueldo de los empleados así como los materiales necesarios para su funcionamiento anualmente.

## **1.6 PROGRAMAS**

“Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de plan es el contenido (por lo general desarrollado a largo plazo) de estos recursos en la forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación.

Por lo general, en una organización los principales programas se encuentran bajo distintas formas: investigación, ampliación de ventas, inventarios, requisitos de producción y necesidades financieras, y el entrenamiento y perfeccionamiento del personal para poder enfrentarse a un cambio mayor.

En consecuencia, los administradores deben entender la naturaleza de un programa y sus beneficios, para que pueda decidir si la preparación de dicho programa justifica la inversión esperada en tiempo, esfuerzo y recursos.” (2:48)

Los programas interrelacionan objetivos, metas, estrategias, políticas, recursos financieros y humanos, todos estos enfocados a encaminar a la empresa a su crecimiento y bienestar a largo plazo.

## 1.7 CONTROL

“El control está estrechamente relacionado con la planeación, a la cual le sirve de realimentación para futuros planes.

Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social; por tanto, cuanto más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control, que es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideales para alcanzarlos.

En la práctica el control debe ejercerse en todas las fases del proceso administrativo el preventivo cuando se formulan los planes y se delinea la organización de la empresa; el concurrente cuando se integran los recursos necesarios a la empresa y se desarrolla la fase de dirección, y el de **realimentación** cuando se ha concluido un proyecto o un período de tiempo establecido por los planes, ya que aún no existe un dispositivo mágico que garantice al administrador lograr los resultados deseados con sólo realizar correctamente las primeras funciones del proceso administrativo y sentarse a esperar resultados.” (2:299)

### 1.7.1 Importancia del control

- “Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a los objetos, persona y acciones.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.

- Proporciona datos acerca del estatus de la ejecución de los planes, lo que sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.” (2:300)

### 1.7.2 Fases del proceso básico de control

- a. **“Establecimiento de normas o estándares de rendimiento:** Cuando se establecen los resultados que se esperan y deben alcanzar (objetivos), cuando se determinan los criterios que han de seguirse en las decisiones cotidianas (políticas), cuando se señalan las conductas que deben tener los miembros de la empresa (reglas), cuando se determina la secuencia ideal y más apropiada para realizar las actividades así como los tiempos en que has de realizarse (procedimientos y programas), cuando se determinan los recursos que se han de utilizar a través de presupuestos, los directivos de la empresa definen los niveles de desempeño apropiados para la empresa. Sin embargo, es necesario poner en operación todos los planes en forma más precisa, lo que hace necesario el establecimiento de estándares, que es un nivel de desempeño establecido para que sirva de modelo o punto de referencia.

Conforme la naturaleza de los **estándares** pueden ser **cuantitativos y cualitativos**. Los primeros son aquellos parámetros de fácil medición se cuenta con unidades de medidas precisas para establecerlos; mientras que los segundos constituyen criterios de muy difícil medición.

Por su amplitud o campo de acción pueden ser **estratégicos y operacionales**, los primeros constituyen parámetros para medir la eficiencia de la empresa con énfasis en mecanismos externos del mercado para determina la posición de la empresa respecto a la competencia, los operacionales son aquellos que se basan en los

mecanismos administrativos y jerárquicos establecidos en los diversos planes y manuales de organización.

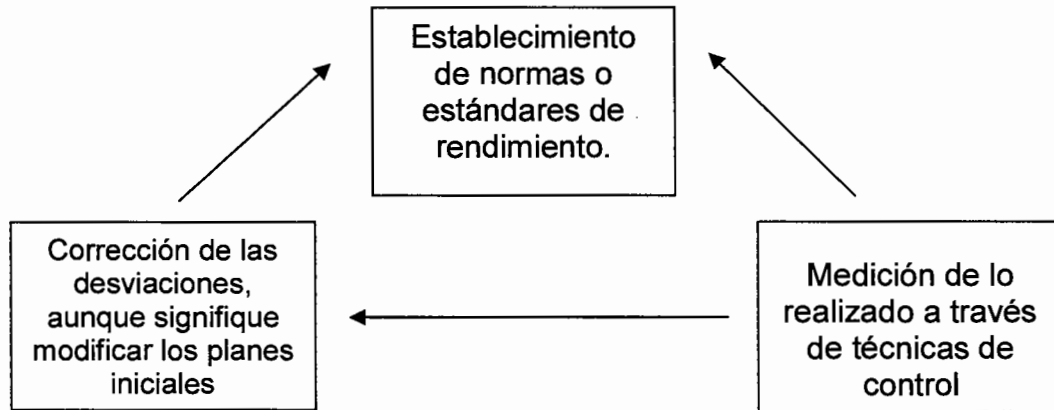
- b. Medición de desempeño:** se requiere que la empresa cuente con un sistema de información oportuno y preciso que permite identificar el avance de todas y cada una de las actividades desarrolladas en la empresa.

Este sistema de información puede ser tipo manual o con el apoyo de la tecnología más moderna como el uso de las computadoras, puede basarse en la observación, los informes estadísticos, verbales o escritos, o una combinación de todos ellos, lo cual incrementará el grado de confiabilidad de dicha información.

- c. Corrección de desviaciones:** es el punto donde el control realiza el proceso cíclico de la administración, ya que al corregir las desviaciones se reiniciará el proceso administrativo, es decir, los directivos deberán planear nuevamente. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas.”  
(2:301)

El control permite al administrador verificar en donde se encuentran los resultados de las tareas, es decir en donde deberían estar con los planes de acción formulados. El establecimiento de parámetros permite determinar el avance de las tareas con los resultados logrados, si se detectan desviaciones este proceso permite identificar las causas de dichas desviaciones y tomar las medidas correctivas.

### Esquema 3 Proceso de control



Fuente: Benavides Peñeda, Javier. Administración. Página 302.

## 1.8 CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

- “Un cliente es la organización o persona que recibe un producto o servicio.
- Un producto o servicio es el resultado de un proceso.
- Y un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente externo.

Aún cuando conceptualmente, utilizando los conceptos anteriores, resulte sustentable el término de cliente interno (empleados) no todo el mundo aceptará esta definición y es que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran:

- Las necesidades que satisfacen.
- Las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Cada una de las condiciones anteriores serán analizadas a continuación:

### **1.8.1 Las necesidades que satisfacen**

El *cliente habitual* normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc., mientras que en el caso del *cliente interno* para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no es que el *cliente interno* busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para estas las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentra más clara.

Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad, sino un conjunto de estas. En el caso del *cliente externo* la amplitud del conjunto con mayor frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumidor un refresco le satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación, si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro, o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de



autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.

Cuando se trata de *cliente interno* a pesar de que muchos son los autores (Maslow, McGregor) que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo, para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador, es la satisfacción de una necesidad fisiológica; mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de: seguridad, social, autorrealización y autoestima.

### **1.8.2 Formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades**

Mientras para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el *cliente externo* para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin ignorar las otras, no todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el *cliente interno* retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle. En su miopía no se percatan que el interno, no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades, entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado.

Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado, siendo el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y en consecuencia la única vía de ganancia, son pues cara y cruz de la moneda que se llama ganancia.

### **1.8.3 El poder de elección del cliente**

El cliente es el rey afirman los que saben que dependen del *cliente externo* y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además, cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente, exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo, quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con su proveedor lo abandonará y buscará otro.

No corre igual suerte el *cliente interno*, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente, hace lo imposible por conservarlo concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

### **1.8.4 El resumen del proceso de satisfacción de las necesidades**

Esta característica a pesar de ser la última tal vez sea la más importante, pues influye en que no se reconozca por todos la existencia del *cliente interno*.

La duración del ciclo del servicio mediante el cual el *cliente externo* recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

Usualmente los *clientes externos* consumen cualquier tipo de producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica, incluso cuando la interacción es diaria, generalmente el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio, para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día, esto hace que durante ese breve período de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido, en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

En contraposición a lo antes descrito, está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades. En este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio, casi todo los días y como mínimo 8 de las 24 horas del día. De tal forma que el cliente interno rara vez espera que sus necesidades sean satisfechas de forma inmediata sino durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este período, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador)." (14)

Es importante que en toda organización ya sea privada o estatal, el personal sea visto como un cliente, porque de él depende el éxito de cualquier entidad. En las empresas de servicio la motivación del recurso humano es elemental debido a que tiene contacto directamente con el consumidor final; el MUSAC presta un

servicio y todo su personal, tiene de alguna forma contacto con el público que lo visita; razón por la cual se considera poner en funcionamiento estrategias, que identifiquen al personal con el trabajo que realiza.

## **1.9 DEFINICIÓN DE MUSEO**

El Consejo Internacional de Museos -ICOM-, máxima institución museística que asesora los museos en todo el mundo, es una red internacional de profesionales comprometidos a la conservación del patrimonio cultural y natural, material e inmaterial. A establecido el siguiente concepto de museo: *es una institución permanente sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone los testimonios materiales del hombre y su entorno para la educación y el deleite del público que los visita.*

### **1.9.1 Clasificación de los museos**

- a. "Museos por su administración: estatales, privados y mixtos.
- b. Museo por su organización: nacional, regional, local, de sitio, pequeñas comunidades, universitarios.
- c. Museos por su ubicación: metropolitano, regional, de sitio, comunitarios, itinerantes, virtual, eco museo.
- d. Museos por su colección: paleontológicos, arqueológicos, historia, ciencias naturales, arte, industriales, etiológicos, ciencia y tecnología, música y generalizados o polivalentes". (1:10)

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO**  
**DEL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-**

**2.1 GENERALIDADES DEL MUSAC**

“Unidad de servicio creada por la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), con el objetivo de ser un medio conservador y promotor de la cultura, se basa para su funcionamiento en la Ley Orgánica de la Universidad en donde se establece que el fin primordial de la USAC es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la república y los estatutos de la misma.

Se establece bajo el concepto de museo académico por ser una Unidad de la Universidad, con el propósito de dar a conocer el aporte de la USAC en el desarrollo del país; también trata de adaptarse al concepto del Consejo Internacional de Museos (ICOM), por falta de apoyo; tanto administrativo, como financiero y la falta de planificación de actividades no logra alcanzar la dimensión de museo académico.

Cuenta con misión, visión, objetivos generales y específicos y políticas, estas fueron elaboradas basándose en el concepto de museo académico y no en las líneas de acción de la Dirección General de Extensión Universitaria (DGEU); para desarrollar sus funciones cuenta con 11 plazas, las cuales se han vuelto mínimas actualmente.” (1:12)

### **2.1.1 Antecedentes del MUSAC**

“Las gestiones para el establecimiento se inician en septiembre de 1980, según el acta No. 44-80, inciso 3.5, donde el Lic. Mario Dary Rivera, secretario del Consejo Superior Universitario (CSU), presentó un informe acerca del estado del edificio universitario, conocido como Antigua Facultad de Derecho declarado monumento nacional en 1970, que fue severamente dañado por los terremotos de 1917/18 y 1976; obteniendo que el Señor Rector en funciones Lic. Romeo Alvarado Polanco, en el Acuerdo No. 777-80 del 30 de septiembre de 1980, hiciera una transferencia de fondos de la Secretaría General para los trabajos correspondientes a los estudios y mantenimiento del edificio, con la colaboración del Instituto de Antropología e Historia, y la finalidad de lograr su restauración.

El proyecto de investigación fue aprobado el 24 de octubre de 1980, inciso 3.3.6.3 del Acta No. 46-80 de la sesión celebrada por el CSU, destinándose para su funcionamiento el edificio histórico, ubicado en la 9ª. Avenida 9-79 zona 1, del Centro Histórico de la ciudad de Guatemala.

Este proyecto, se encargó de realizar el programa para el establecimiento del museo, realizando las primeras acciones en beneficio del Patrimonio Universitario a través de un inventario y un documento-propuesta como resultado del trabajo de investigación, siendo en ese entonces Rector el Lic. Mario Dary Rivera.

Durante la administración del Rector Lic. Roderico Segura Trujillo, se impulsan los trabajos de restauración del edificio a cargo de la División de Servicios Generales de la USAC, lográndose en septiembre de 1988 concluir los trabajos del claustro, salón general mayor y salones, dedicándose los esfuerzos seguidamente a la remodelación de las áreas conocidas como antigua biblioteca de derecho, áreas donde funciona actualmente la administración y servicios.

En 1989, se logró conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que se encargó de la elaboración del nuevo planteamiento del museo, el que define a MUSAC, como un medio conservador y promotor de la cultura, dentro del campo científico, tecnológico y artístico. Desde 1991 ha estado a cargo de la DGEU, inicio su funcionamiento el 22 de junio de 1994, proyectándose como un Museo Académico, ubicado en el edificio más trascendental de la USAC.” (10:4)

Los antecedentes del museo dan una idea general de la visión que desde su fundación tuvieron las autoridades de la USAC para que fuera creado y el espacio que llenaría dentro de la misma.

### **2.1.2 Base legal del MUSAC**

“El funcionamiento del Museo se basa en la Ley Orgánica de la USAC, Decreto Número 325 en su artículo 2o. establece que: su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la república, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.

En el título VIII, disposiciones generales, artículo 56, se establece que: la universidad cooperará con el estado a la conservación y enriquecimiento de los museos, monumentos históricos y obras de arte, bibliotecas y demás centros que tengan relación con la investigación científica y artística de los que podrá servirse para el desarrollo de sus actividades.

Los estatutos universitarios reiteran los términos de la Ley Orgánica en sus artículos 5º. y 6º. agregando el 8º. inciso a) el cual establece que a la universidad como depositaria de la cultura le corresponde establecer bibliotecas, museos, exposiciones y todas aquellas organizaciones que tiendan a desenvolvimiento cultural del país y ejercer su vigilancia sobre las ya establecidas.

En acta de CSU No. 12-94, de la administración del Dr. Alfonso Fuentes Soria, se designó presupuesto para su implementación y funcionamiento, inaugurándose oficialmente el 22 de junio de 1994, como Museo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a cargo de la DGEU.” (10:3)

La legalidad para la creación del MUSAC es muy importante, ya que se basa en las normas de la universidad en donde se define el espacio a cubrir por la institución.

### **2.1.3 Definición del MUSAC**

“El MUSAC, se estableció bajo el concepto de museo académico, con el fin de dar a conocer el aporte de la universidad en el desarrollo de nuestro país convirtiéndose así en un museo vivo, que proyecta una imagen positiva de la USAC por medio de una comunicación permanente con la sociedad. A la vez es un medio contemporáneo, dinámico que brinda educación por medio de exposiciones permanentes, temporales e itinerantes, desarrollando paralelamente un programa de actividades de tipo pedagógico que complementan y fortalecen la temática expuesta en sus salas, con el objetivo de lograr el mejor aprovechamiento del contenido que se presenta; también funciona como un canal difusor de las actividades universitarias de docencia, investigación, extensión y servicio.

Valoriza la arquitectura del monumento colonial designado como sede, es un centro depositario y conservador del patrimonio mueble, en donde se programan exposiciones didácticas y actividades atractivas, que dan participación a los visitantes para establecer la relación museo - público; a la vez atiende actividades relacionadas a la política institucional y nacional, como el medio más efectivo de alcanzar los propósitos culturales de la universidad.



Conforma su patrimonio, con los bienes muebles universitarios y nacionales, usando su colección con fines educativos, introduciéndolos en las exposiciones como vestigios del pasado y medios de proyectarlos al presente y futuro, en un proceso continuo de aprendizaje en la educación superior, siendo el MUSAC un lugar invitador, divulgador de la creación artística, tecnológica y científica del hombre.

Para su funcionamiento se planteo contar con una organización propia, conformada por su administración y las unidades afines al quehacer de los museos, tiene por funciones: divulgar, conservar, investigar, exponer y educar, con independencia programática, como un trabajo multidisciplinario con personal especializado, incorporándose con ello al campo de la museología de los museos nacionales e internacionales.” (10:2)

El concepto del MUSAC determina que es un museo académico, dando a conocer el aporte de la universidad en el desarrollo del país y pretende alcanzar los propósitos culturales de esta, dos de los objetivos por los cuales fue creado; también se puede mencionar que trata de adaptarse al concepto del ICOM, lo cual es importante ya que ayuda a entender el que hacer de los museos.

#### **2.1.4 Estructura organizacional del MUSAC**

“El MUSAC cuenta con 11 empleados permanentes, la coordinación del Museo es la autoridad máxima y de ella dependen todas las decisiones que allí se toman, no se delega la autoridad.

El área administrativa esta conformada por la **Coordinación, Tesorería, Secretaria y Encargado de Tienda**, quienes tienen como fin primordial atender todos los asuntos de gestión que requiera tanto la universidad, como otras instituciones que acudan al museo; este personal tiene contacto con el público vía telefónica, en donde solicitan información de actividades y en el caso del

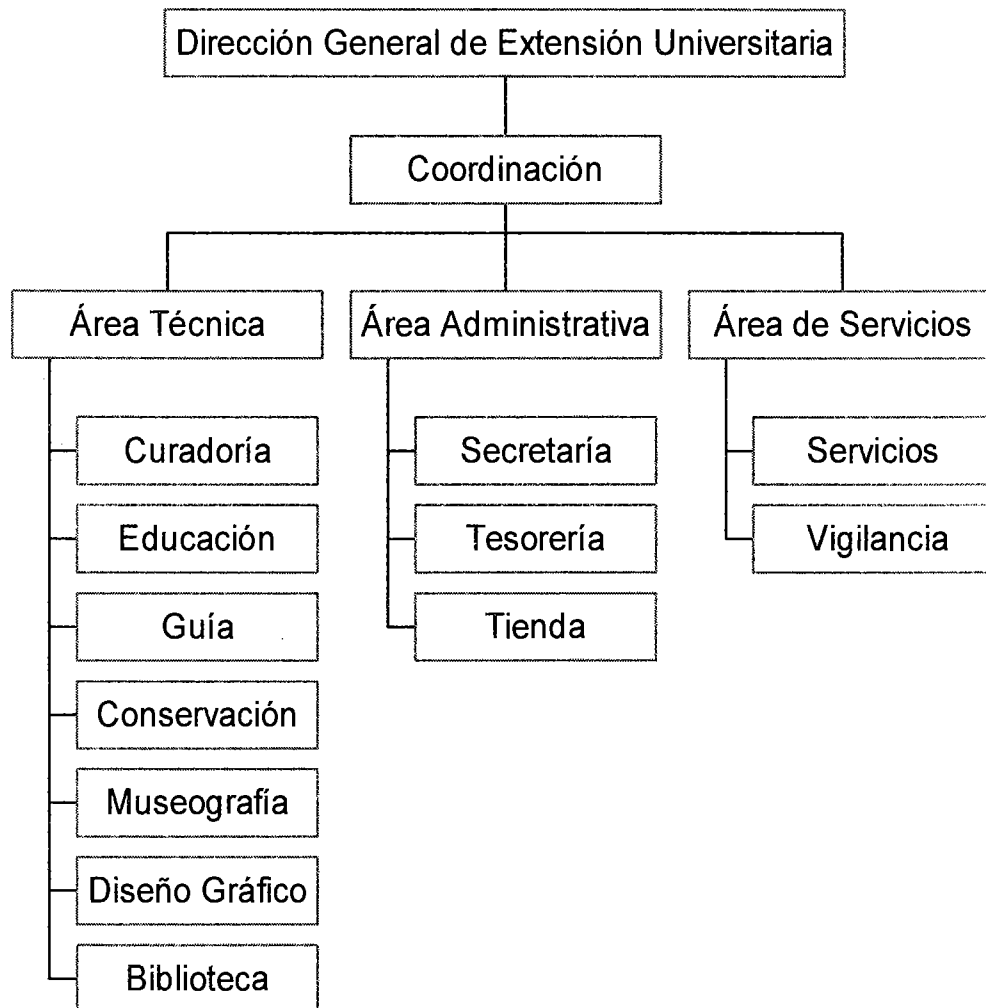
encargado de tienda tiene contacto directo con el público, ya que este cobra el ingreso al Museo y además se venden varios productos.

El área técnica se encarga de todo lo concerniente al montaje de exposiciones y difusión de la cultura; esta conformada por **Curaduría** que realiza la investigación del tema de exposición y la programación anual de exhibiciones, **Educación** organiza y ejecuta actividades integradas a las exposiciones y a la cultura, el **Guía** se encarga de dar recorrido por las salas de exposición y elaborar material didáctico que facilite la comprensión de las exposiciones, **Conservación** se encarga del registro e inventario de las colecciones, también da mantenimiento a los objetos expuestos y al edificio; es importante mencionar que por el bajo presupuesto que maneja el MUSAC las funciones de **Museografía** y **Diseño Gráfico** se contratan solamente en el período en que se esta organizando una exposición, por lo que no son empleados permanentes, estos últimos se encargan del diseño y montaje de la exposición.

El área de servicio esta compuesta por un **Auxiliar de Servicios**, quien se encarga de la limpieza y ornato del edificio y dos **Agentes de Vigilancia** para resguardar la seguridad del Museo.

La atención al público es función exclusiva de educación y guía, aunque al ingresar el visitante al Museo; el personal de seguridad, como encargado de tienda tiene contacto con el mismo; ya que en tienda se cobra la cuota de ingreso y se informa sobre las normas de seguridad de visita.

**Gráfica 1**  
**Organigrama general actual del MUSAC**



Fuente: Manual de Organización del MUSAC. Página 12. Año 2005.

### **2.1.5 Presupuesto del MUSAC**

Por las funciones y actividades del MUSAC, este cuenta con un presupuesto específico de funcionamiento, para cubrir los gastos de cada área de trabajo que abarca: recurso humano, materiales y equipos. (Véase anexo 6)

fondos que generan se utilizan, para el mantenimiento del edificio que alberga el museo y la realización de actividades que contribuyan a la difusión de la cultura.

Como fuentes alternas de financiamiento el Museo establece: la *tienda del museo* donde se contempla la venta de artesanías, publicaciones, catálogos, réplicas, material gráfico de exposiciones, recuerdos universitarios, entre otros; realiza *actividades culturales que generen ingresos*, como conciertos, proyecciones de cine, talleres, cursos, entre otros; en la *Galería de Arte*, la *venta de obras de arte* que generan un porcentaje por obra vendida; *contribuciones* por medio de donaciones únicas, cuotas mensuales o donativos en efectivo o en especie, de personas individuales o instituciones amigas del museo; genera *otros ingresos* con el servicio que brinda el Salón General Mayor y/o sus instalaciones; y el *ingreso del público* a visitar las salas de exposición de acuerdo a las categorías que se establezcan. Cabe mencionar que estas fuentes alternas de financiamiento están aprobadas por el CSU como proyectos autofinanciables en el año 2001 y se encuentran en funcionamiento en base a normas establecidas por la Dirección General Financiera de la USAC; sus respectivos reglamentos no han sido aprobados por el CSU, como lo requiere el Departamento de Auditoría de la USAC.

Solamente el área técnica elabora Plan Operativo Anual (POA), en el cual no presentan sus necesidades financieras, por lo que se trabaja bajo incertidumbre de costos, junto con este plan debe realizarse el anteproyecto de presupuesto, el cual es elaborado por la Tesorería en base a su experiencia y requerimientos de equipo de oficina; razón por la cual surge la necesidad de realizar transferencias de fondos, debido a que no existe una planeación anual bien estructurada que vaya de la mano con el presupuesto del museo.

## 2.2 FASES DEL ESTUDIO DE CAMPO EN EL MUSAC

Para determinar la forma como funciona actualmente el Museo de la Universidad de San Carlos -MUSAC-, fue necesario entrevistar a los empleados así como a las personas que lo visitan, para obtener información que permitió junto con la observación, formar juicios para la estructuración del diagnóstico, el cual incluye el análisis del trabajo de campo y una matriz FODA. El estudio se desarrolló en el mes de agosto del año 2007 y en dos etapas, las cuales se describen a continuación:

### Fase I

**Cliente interno:** se realizó la encuesta que incluye 33 preguntas a ocho trabajadores y entrevista al coordinador del museo, con el fin de recabar información acerca de la situación actual del MUSAC, en especial su funcionamiento interno; al momento de encuestar a los empleados se contaba con la colaboración de ocho de ellos, debido a que dos plazas fueron objeto de despido y la coordinación no contestó la encuesta por lo que se hizo necesario realizar una entrevista. (Véase anexo 1)

### Fase II

**Cliente externo:** se realizaron 10 preguntas a través de una boleta a 370 visitantes del MUSAC con el fin de evaluar la calidad del servicio que presta la institución. (Véase anexo 2)

El MUSAC cuenta con control estadístico mensual de visitantes, el dato de la población representa la cantidad de personas que ingresaron al Museo durante el primer semestre del año 2007. Entonces en el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de estimación del tamaño adecuado de la muestra para proporciones, cuando se conoce el número de elementos de la población.

Se consideró un nivel de confianza del 95%, donde el valor obtenido en la tabla de probabilidades indica que  $z = 1.96$ , lo que significa que con una probabilidad total de 0.05 la media de la probabilidad caería fuera del intervalo de tres desviaciones estándar de la muestra. El marco muestral considerado como población tiene un valor de 8,841 que corresponde al número de visitantes que ingreso al museo durante el primer semestre del año 2007.

Finalmente, el error máximo se fijó en 5%, donde  $e = 0.05$  y se interpreta como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población.

Aplicación de la fórmula:

Datos:

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$N = 8,841$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{z^2 p q N}{z^2 p q + e^2 (N - 1)} = \frac{(1.96^2) (0.5) (0.5) (8,841)}{(1.96^2) (0.5) (0.5) + (0.05^2) (8841-1)}$$

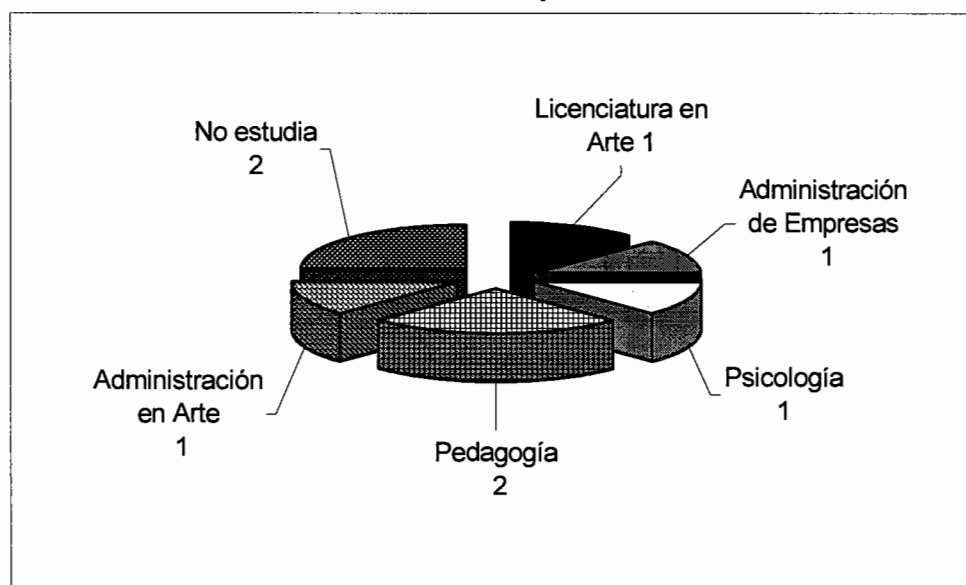
$$n = 368.202477 = 369 \text{ visitantes.}$$

Para fines estadísticos y representatividad de la muestra se aproximó a 369 visitantes, aunque matemáticamente los decimales no sean iguales o mayores de cero punto cinco.

## 2.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIENTE INTERNO EN EL MUSAC

### 2.3.1 Nivel de estudio del personal del MUSAC

**Gráfica 2**  
**Estudios universitario del personal del MUSAC**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica anterior refleja que de un total de ocho encuestados seis cuentan con título o estudian alguna carrera universitaria como licenciatura en: arte, administración de empresas, psicología, pedagogía, administración en arte.

Los datos anteriores determinan que el MUSAC cuenta con recurso humano capacitado para desempeñar sus labores en su área de trabajo.

En el proceso de implementación del plan estratégico el personal del Museo puede utilizar sus conocimientos, aplicando cada uno de los elementos de dicha planeación y ejecutando las tareas necesarias para alcanzar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

### 2.3.2 Tiempo de trabajar y forma de calificar la labor, por los empleados del MUSAC

**Cuadro 1**  
**Tiempo de trabajar y forma en que califica sus labores actualmente el personal del MUSAC**

Tiempo de trabajar	Forma de calificar las labores actualmente			
	Eficiente	Deficiente	No lo sabe	Totales
Totales	6	1	1	8
Menos de 1 año				0
1-6 años	4	1	1	6
7-12 años	2			2
Desde el inicio				

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

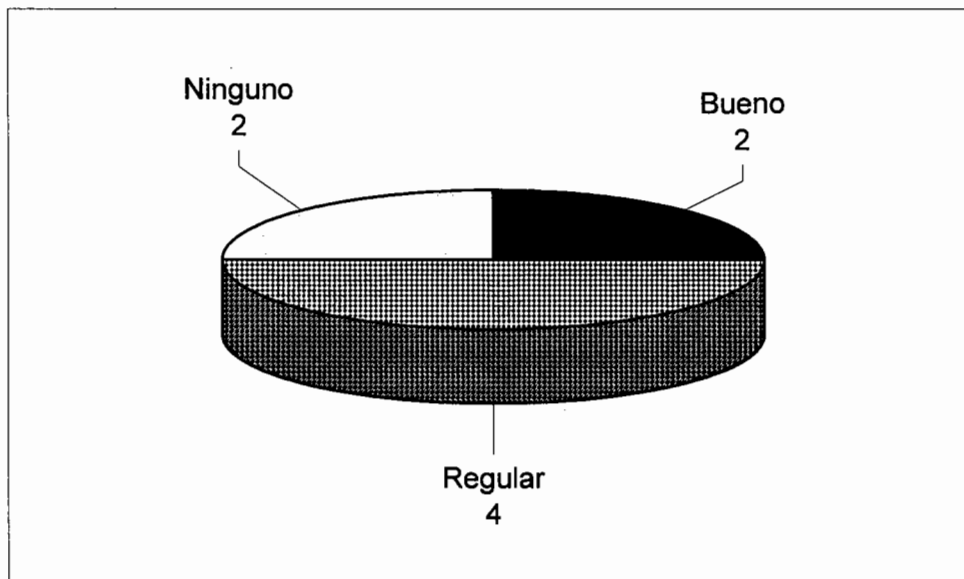
El cuadro 2 establece que del total de ocho encuestados seis tienen de 1 a 6 años de laborar en el Museo y los dos restantes entre 7 y 12 años; en lo que se refiere a la forma de realizar las labores seis encuestados indicaron eficiente, uno deficiente y uno no lo sabe.

Lo anterior refleja que ninguno de los trabajadores esta desde que el Museo inició su funcionamiento hace trece años, pero el personal que actualmente labora en el MUSAC tiene experiencia en su puesto debido al tiempo de trabajar en el mismo, ninguno de ellos tiene menos de un año de laborar para esta institución.

Se determina nuevamente que el personal del Museo se encuentra capacitado, lo cual ayuda a una ejecución eficiente y eficaz de cada una de las tareas que se asigne en la planeación estratégica para alcanzar los objetivos institucionales.



**Gráfica 3**  
**Conocimiento del empleado del MUSAC al empezar a laborar en su puesto de trabajo**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 3 indica que de ocho encuestados, cuatro consideran que al empezar a laborar en el puesto que actualmente desempeña su conocimiento era regular, dos dicen que era bueno y dos restantes que no tenían ningún conocimiento.

El trabajo que se lleva a cabo en un museo es muy diferente al que se realiza en cualquier institución, razón por la cual los datos anteriores muestran que la mayoría de empleados consideran que al empezar a laborar en el puesto que actualmente desempeña su conocimiento era regular.

La experiencia obtenida por el personal con el tiempo que tiene de trabajar en el Museo tomando en cuenta que su conocimiento al iniciar labores era regular, es una oportunidad para el crecimiento institucional y en la implementación de un plan estratégico.

### 2.3.3 Situación actual de la planeación en el MUSAC

**Cuadro 2**  
**Comparativo de la participación en la formulación de la misión y visión e identificación del personal del MUSAC con estos elementos**

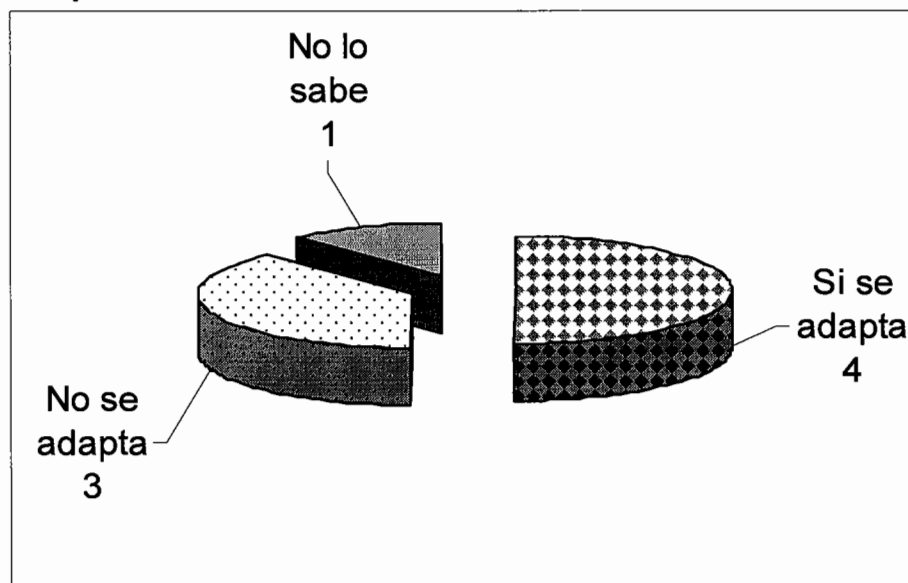
¿Participó en la formulación de la misión y visión del MUSAC?	¿Está usted identificado con la misión y visión del MUSAC?			
	Plenamente identificado	Algo identificado	Nada identificado	Totales
Totales	3	3	2	8
Si participé	2	1	2	5
No participé	1	2		3
No lo recuerdo				0

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En el cuadro 2 del total de encuestados que son ocho, cinco empleados indican haber participado en la formulación de la misión y visión y se sienten plenamente identificados sólo tres entrevistados; otros tres no participaron, pero determinan que están algo identificados y dos encuestados no se identifican con la misión y visión del MUSAC, siendo estos personal de vigilancia quienes no participan en la planificación de actividades.

Al analizar los datos anteriores, en el apartado de los que no participaron se puede determinar que uno está identificado y los dos restantes se encuentran algo identificados, lo cual indica que la misión y visión fueron formuladas tomando en cuenta las sugerencias y opiniones del personal, los que participaron en su formulación es el personal del área técnica y administración, pero dichos elementos no se encuentran a la vista; estos datos determinan que el MUSAC cuenta con misión y visión, elementos fundamentales de la planeación estratégica.

**Gráfica 4**  
**Adaptación de la visión del MUSAC con la visión de la USAC**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 3, se observa que de ocho encuestados cuatro indican que la visión del MUSAC si se adapta a la visión de la USAC, tres contestaron que no se adapta y uno no lo sabe.

Al relacionar los datos anteriores con el cuadro dos se puede inferir que, de las 5 personas que participaron en la formulación de la visión uno considera que no se adapta a la de la USAC.

El MUSAC cuenta con misión y visión, estos elementos de la planeación estratégica son conocidos por el personal, pero no existe un plan estratégico que contribuya a identificarse con la misión y visión; a pesar de que los mismos fueron elaboradas por el equipo de trabajo.

**Cuadro 3**  
**Evaluación de cumplimiento de objetivos**  
**por el personal del MUSAC**

¿Según su conocimiento, el personal del museo trabaja en base a los objetivos planteados por la administración del MUSAC?	¿Cree que el museo cumple con sus objetivos?			Totales
	Siempre	Algunas veces	No lo sabe	
Totales	1	7	0	8
Siempre	1			1
Algunas veces		7		7
No lo sabe				0

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

El cuadro 3 determina que: siete entrevistados indican que algunas veces se trabaja bajo los objetivos que la administración plantea por tal motivo solamente algunas veces se cumplen los mismos y sólo uno indicó que siempre trabaja bajo dichos objetivos, de un total de ocho encuestados.

Los datos anteriores determinan que el personal trata de trabajar bajo los objetivos institucionales, los cuales son parte fundamental dentro del proceso de formulación e implementación del plan estratégico, porque de ellos depende la finalidad de la planeación; es decir hacia donde se va dirigir la institución en este caso el MUSAC.

El personal del MUSAC solamente algunas veces trabaja bajo los objetivos planteados por la administración, lo cual conlleva a que solamente algunas veces se cumplan. La no utilización de los objetivos en la planeación y en cada área de trabajo limita el crecimiento institucional; y la no evaluación de estos a través del control ocasiona que exista la incertidumbre de a donde se dirige la institución.

**Cuadro 4**  
**Conocimiento de los objetivos por el personal del MUSAC**

¿Se le informa a los empleados los objetivos del MUSAC?	¿Conoce los objetivos de planeación operativa anual?			Totales
	Si conozco	No conozco	No lo sabe	
Totales	5	2	1	8
Nunca	1			1
A veces	4	1		5
Siempre		1	1	2

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

El cuadro anterior indica que: de un total de ocho encuestados cinco manifiestan que a veces se les informan sobre los objetivos, razón por la que si los conocen; dos contestaron que siempre se les informa, y uno mencionó que nunca se le informa, razón por la que no los conoce.

Los datos anteriores determinan que los medios que utilizan para informar los objetivos del Museo no son adecuados porque no logran involucrar a los empleados para el cumplimiento de los mismos.

Los objetivos del MUSAC se cumplen solamente en algunas oportunidades, la mayoría de empleados planifica y trabaja algunas veces bajo los objetivos planteados por la administración, los cuales se les informan solamente en algunas oportunidades; al evaluar el desempeño de los empleados se hace a través del cumplimiento de los objetivos del puesto, lo cual no se lleva a cabo por lo que resulta difícil determinar si se está cumpliendo con los mismos.

**Gráfica 5**  
**Tipo de planeación utilizada en el MUSAC**



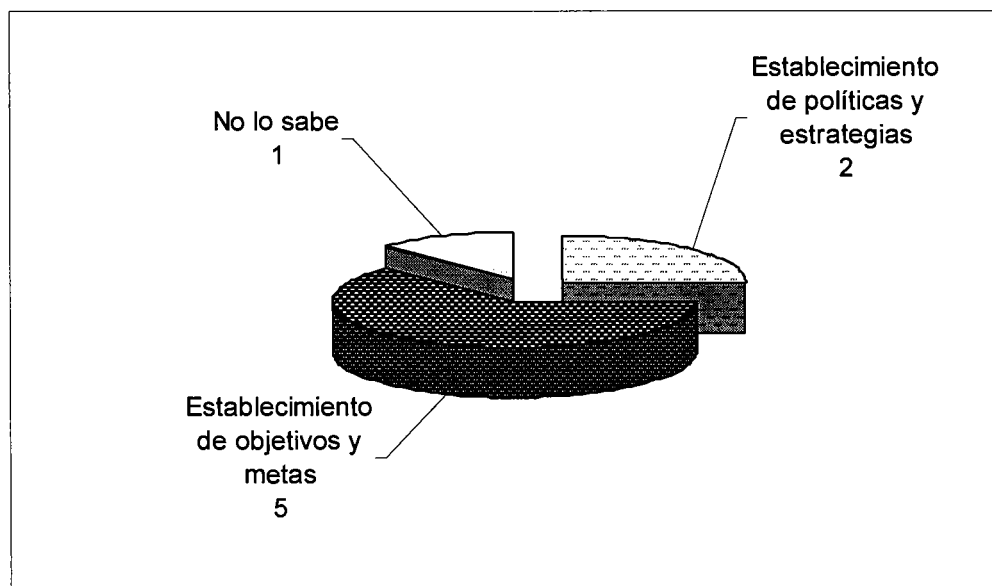
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 5 señala que: de ocho encuestados, cinco de los empleados afirman que la forma en que planean las actividades es operativa, dos que corresponde al personal de servicios y seguridad dicen que es estratégica y uno no lo sabe.

Los datos anteriores determinan que la planeación utilizada en el Museo es operativa, la cual se elabora anualmente y se formula de una manera general, porque no se detallan con precisión las actividades a realizar; en el mes de enero se realiza sólo la actividad de domingo musical siendo la única que se encuentra programada permanentemente.

El MUSAC no trabaja con un plan a largo plazo que ayude a mejorar el trabajo organizacional de la institución.

**Gráfica 6**  
**Procesos aplicados para elaborar el plan operativo del MUSAC**



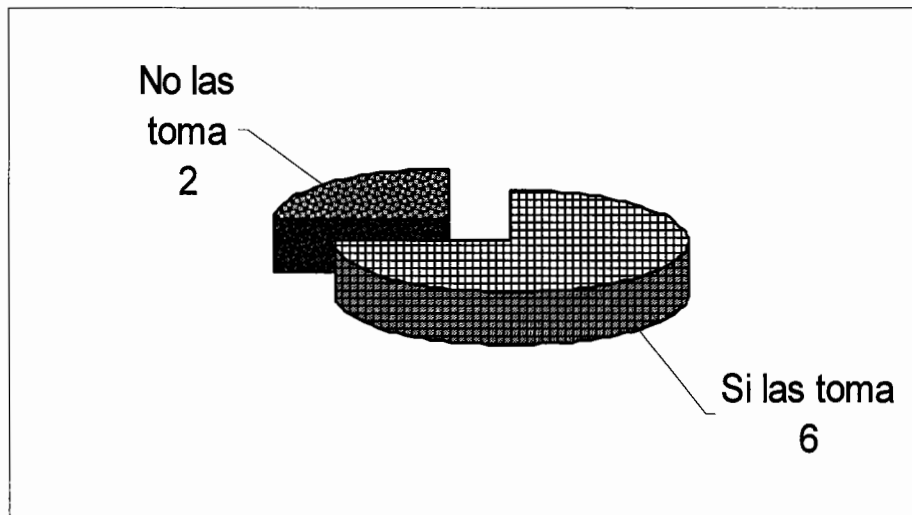
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 6, cinco de ocho encuestados indicó que los procesos aplicados para llevar a cabo la planeación operativa anual es a través de establecimiento de objetivos y metas, dos manifestaron que se realiza por establecimiento de políticas y estrategias y el dos restante no lo sabe que corresponde al personal de seguridad.

Estos datos reflejan que el Museo trabaja a través de una planeación operativa anual basada en objetivos y metas a corto plazo, lo cual no permite tener una visión clara hacia el futuro.

La información anterior indica que el MUSAC no cuenta con un plan estratégico que conduzca a la institución a un mejor funcionamiento, razón por la cual en algunas ocasiones existe desperdicio de recursos financieros, no se trabaja en base a objetivos y no cuenta con estrategias que ayuden a la toma de decisiones.

**Gráfica 7**  
**Cumple el personal del MUSAC con las políticas establecidas para la toma de decisiones**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

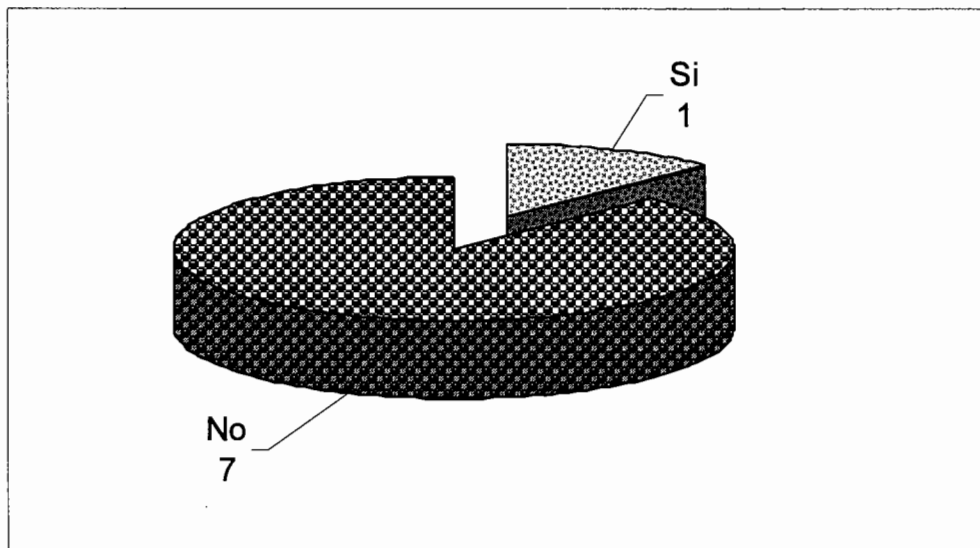
La gráfica anterior muestra que de ocho entrevistados seis indicaron que si toman en cuenta las políticas del Museo, en la toma de decisiones y dos restantes señalan que no las toman en cuenta, pero al realizar la entrevista a la Coordinación quien es la encargada de la toma de decisiones indica que no se toman en cuenta.

Los datos anteriores reflejan que en el MUSAC no se toman en cuenta las políticas para la toma de decisiones, lo cual conlleva a que se tomen decisiones equivocadas y exista desperdicio de recursos; a pesar de que cuentan con estos elementos de planeación estratégica.

El MUSAC no utiliza las políticas en la toma de decisiones, lo cual afecta el funcionamiento institucional porque no se toma en cuenta el área dentro de la cual debe decidirse, no se contribuye al logro de las metas y no se evita el análisis repetido de las decisiones.



**Gráfica 8**  
**Considera que los recursos del MUSAC son suficientes para alcanzar objetivos**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 8, de ocho empleados entrevistados siete consideran que los recursos con los que cuenta el Museo no son suficientes para alcanzar sus objetivos, y un agente de seguridad afirma que si son suficientes.

El MUSAC cuenta con un presupuesto específico de funcionamiento, el cual es utilizado para cubrir los gastos de cada área de trabajo que abarca: recurso humano, materiales y equipos; la mayor parte del presupuesto es utilizado para el pago de sueldos del personal, resultando difícil implementar nuevos proyectos así como nuevas plazas para cubrir sus funciones básicas, esto refleja que el presupuesto asignado no es suficiente para alcanzar los objetivos institucionales como lo afirman los entrevistados.

**Cuadro 5**  
**Conocimiento del presupuesto y la participación en la elaboración**  
**por el personal del MUSAC**

¿Conoce el funcionamiento presupuestal del museo?	¿Participa en la elaboración del presupuesto del museo?		
	Si participo	No participo	Totales
Totales	3	5	8
Si conozco	2	1	3
No conozco	1	2	3
Algunas veces		2	2

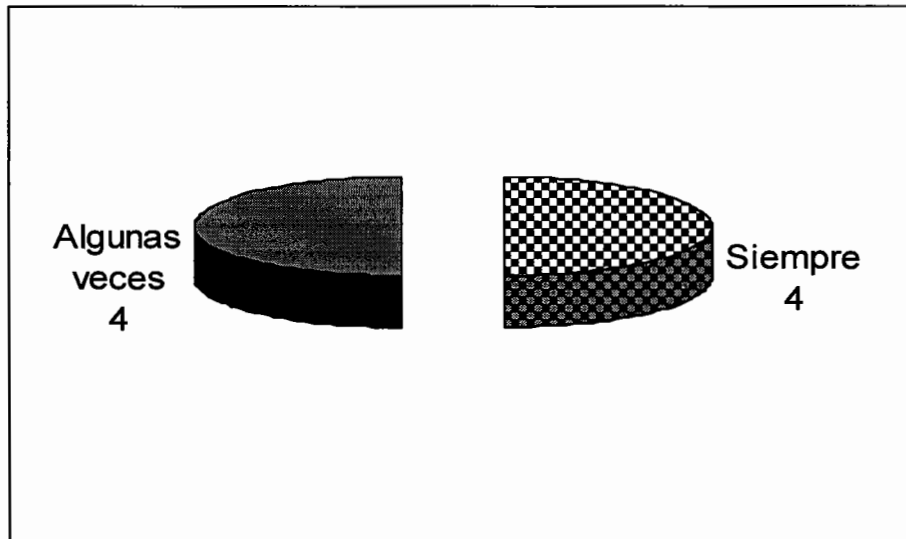
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica anterior indica que de un total de ocho encuestados, tres empleados indican que conocen el funcionamiento presupuestal del Museo y también participan en la elaboración del mismo; tres dicen que no lo conocen; dos saben algunas veces del funcionamiento presupuestal, por lo tanto cinco no participan en su elaboración.

Los datos anteriores indican que la mayoría de empleados no participan en la elaboración del presupuesto anual, es importante recordar que el Museo cuenta con tres áreas: técnica, administrativa y servicios; por lo que el personal que planifica y conoce la ejecución presupuestal pertenece a las áreas administrativa y técnica.

Lo anterior trae como consecuencia que solamente el área técnica elabora el **Plan Operativo Anual (POA)**, en el cual no presentan sus necesidades financieras, por lo que se trabaja bajo incertidumbre de costos; junto con el POA debe generarse el anteproyecto de presupuesto y es preparado por la Tesorería en base a su experiencia y el personal únicamente realiza requerimientos de equipo de oficina; por tal motivo surge la necesidad de realizar transferencias de fondos, debido a que no existe una planeación anual bien estructurada que vaya de la mano con el presupuesto del Museo.

**Gráfica 9**  
**Planifica el personal del MUSAC, basándose en los objetivos y presupuesto**



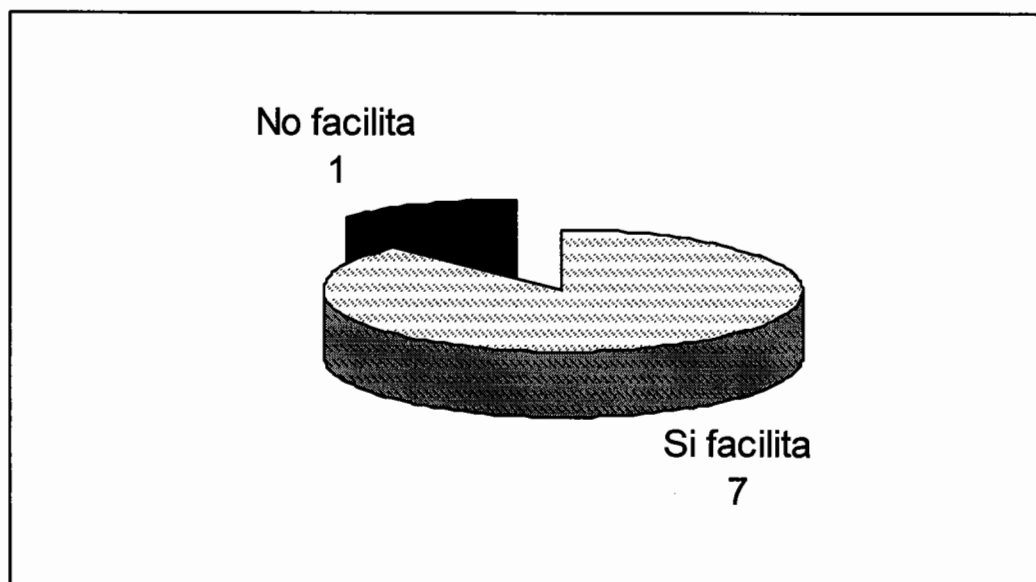
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 9, de un total de ocho encuestados, cuatro de los empleados indican que algunas veces planifican las actividades basándose en los objetivos y presupuesto, otros cuatro que corresponde al área técnica indica que siempre planifican en base a objetivos y presupuesto.

Los datos anteriores indican que no todo el personal del MUSAC elabora el plan operativo anual con datos financieros y objetivos para cada actividad programada.

La falta de objetivos y presupuesto en la planificación afecta el normal funcionamiento del Museo, debido a que no se puede determinar con exactitud que cantidades presupuestales pueden asignarse para cada actividad planteada y si estas fueron planteadas basándose en los objetivos institucionales, resultando difícil prever que renglones presupuestales se van a utilizar durante el año.

**Gráfica 10**  
**Contar con presupuesto facilita la realización de actividades del MUSAC**

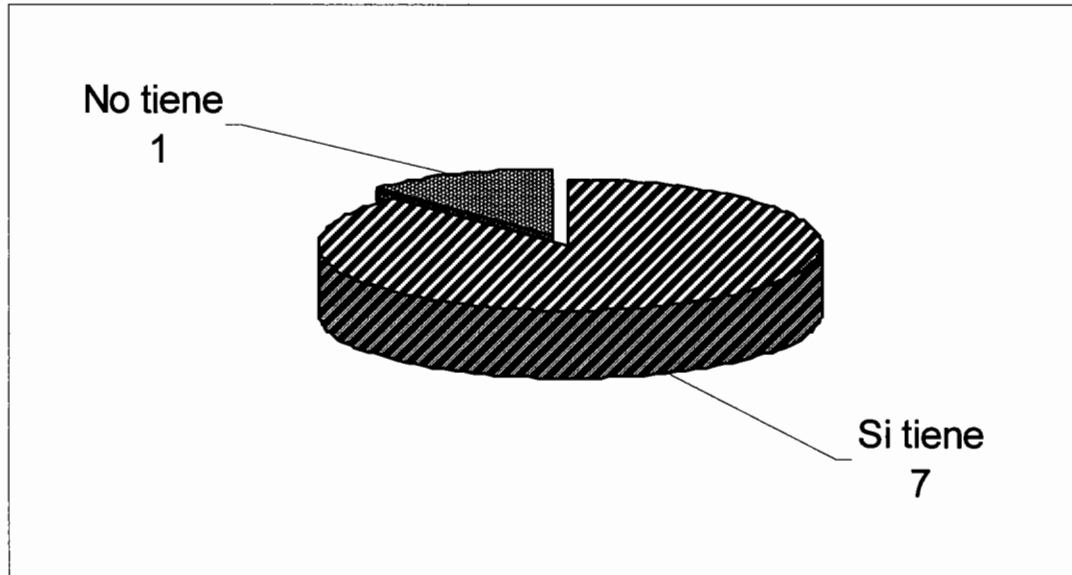


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 10, se determina que de ocho empleados encuestados siete consideran que contar con presupuesto facilita las actividades del Museo, mientras los dos restantes que corresponde a un vigilante indica que no facilita las actividades, estos dos últimos no tienen conocimiento sobre la forma en que se administra el Museo.

Los datos anteriores reflejan que para el personal del MUSAC contar con presupuesto facilita la labor de la institución, la respuesta se basa en que la mayoría de Museos en Guatemala no cuentan con presupuesto específico de funcionamiento y se mantienen de los ingresos que perciben por el cobro de entrada de visitantes.

**Gráfica 11**  
**Cuenta con fuentes de ingreso el MUSAC**

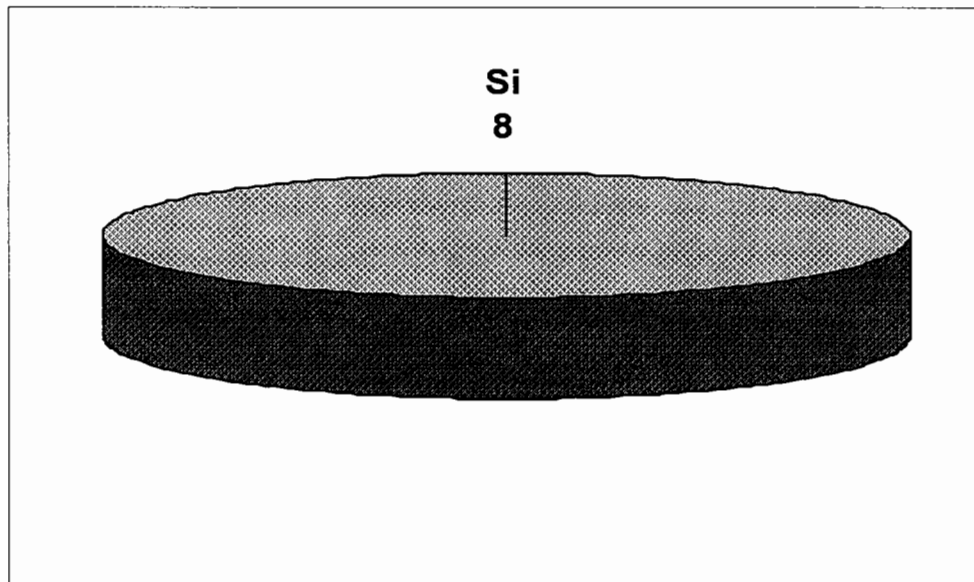


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 11, establece que de un total de ocho encuestados siete saben que la institución cuenta con fuentes de ingreso y uno que es un vigilante indica que no tiene dichas fuentes.

Los entrevistados indicaron que el MUSAC cuenta con fuentes de ingreso como: alquiler del salón general mayor y cobro de ingreso de visitantes, entre otros, siendo estos los que generan la mayoría de ingresos que son manejados a través de un presupuesto autofinanciable y son ejecutados en base a las necesidades de la institución; con estos recursos se pueden implementar nuevos proyectos y también la contratación de nuevas plazas.

**Gráfica 12**  
**Considera que el estar ubicados en un área conflictiva y no contar con**  
**parqueo afecta el normal funcionamiento del MUSAC**

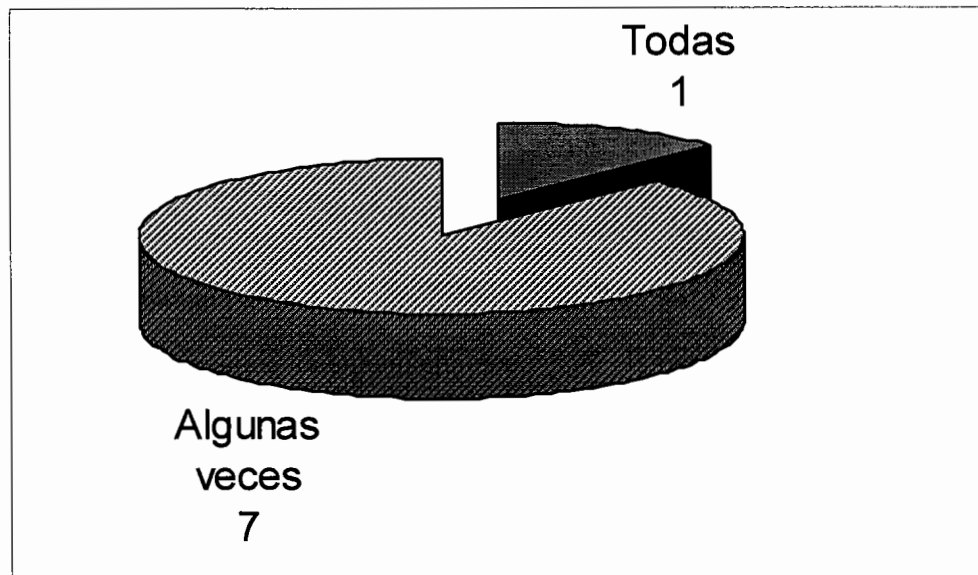


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 12, los ocho colaboradores encuestados contestaron que el estar ubicados en un área conflictiva como lo es frente al Congreso de la República en donde se llevan a cabo constantes manifestaciones y no contar con parqueo afecta el normal funcionamiento de la institución.

Ellos indican que: afecta en el incremento de ingreso de visitantes, llegada de grupos escolares y poca afluencia a las actividades programadas mensualmente.

**Gráfica 13**  
**Publicidad de las actividades del MUSAC**  
**a través de medios de comunicación**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

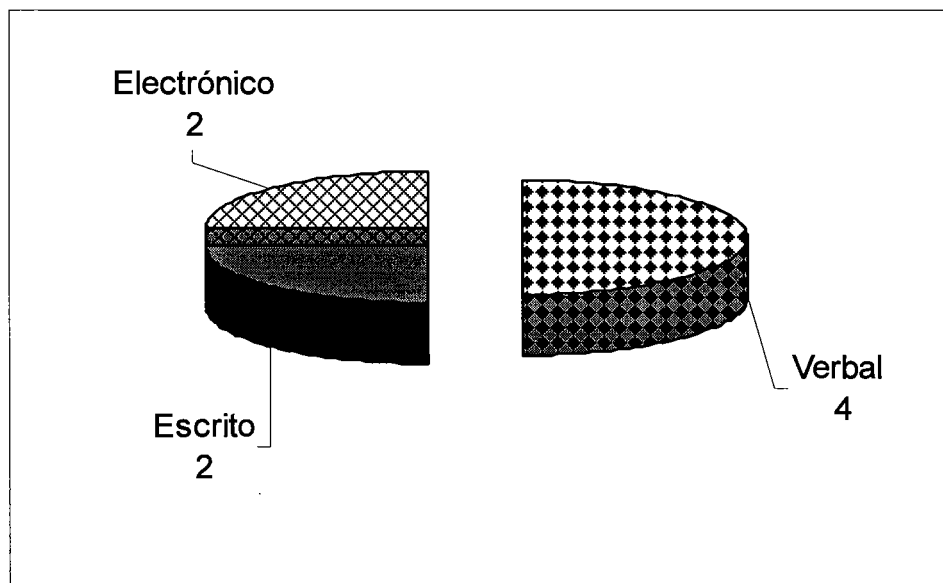
Los esfuerzos publicitarios únicamente se han enfocado a promocionar de manera esporádica eventos específicos, en la gráfica 13 de ocho encuestados, siete afirman que las actividades que se llevan a cabo se promocionan algunas veces a través de los medios de comunicación; igual número indica que dichas publicaciones son gratuitas.

Con los datos anteriores se puede determinar que el MUSAC cuenta con el apoyo de los medios de comunicación a través de publicidad no pagada, siendo esta una oportunidad debido a que esta publicidad es efectiva, el mensaje llega al consumidor no como publicidad sino como una noticia o reportaje.

A través de la observación se constató que también elaboran material publicitario como: afiches, volantes, invitaciones, programas de actividades de los cuales no se realiza una adecuada distribución por la falta de personal, quedando en algunas oportunidades sin usarse.

### 2.3.4 Situación actual de la dirección en el MUSAC

**Gráfica 14**  
**Medios de comunicación que se utilizan para informar a los empleados del MUSAC**



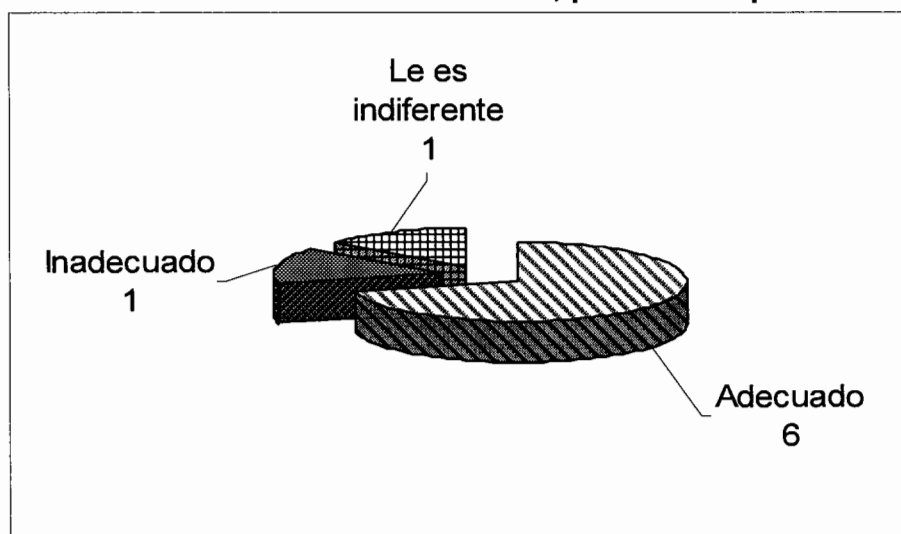
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 14, se enfoca a los medios de comunicación interna que utilizan, de un total de ocho encuestados cuatro empleados afirmaron que los medios de comunicación que se utilizan son: verbal, escrito y electrónico; cuatro respondieron que se hace por escrito e igual cantidad electrónico.

Los datos anteriores reflejan que existen excelentes fuentes de comunicación para informar sobre los objetivos y estrategias de la institución para alcanzar el crecimiento institucional con la implementación de un plan estratégico.



**Gráfica 15**  
**Calificación del ambiente en el MUSAC, para desempeñar labores**

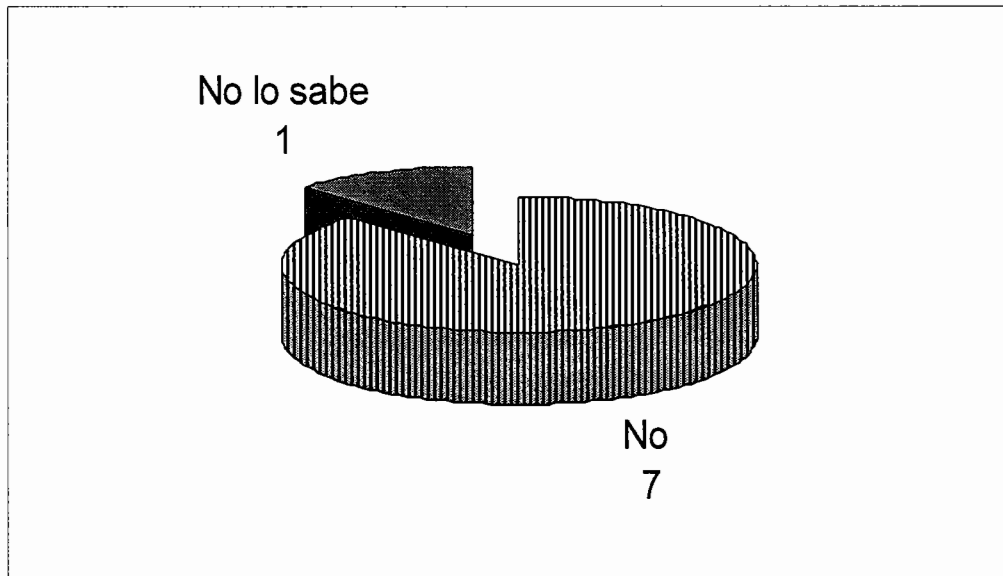


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 15, determina que de un total de ocho encuestados seis indicaron que la calificación del ambiente para que el personal realice sus labores es adecuado y a uno le parece inadecuado y al otro le es indiferente.

Con los datos anteriores se puede determinar que el personal del Museo cuenta con un área de trabajo agradable para poder brindar un buen servicio al visitante, lo cual es una característica importante en una institución de servicio que debe brindar una excelente presentación con el objetivo de que el cliente regrese.

**Gráfica 16**  
**Los valores del MUSAC se encuentran a la vista del público**



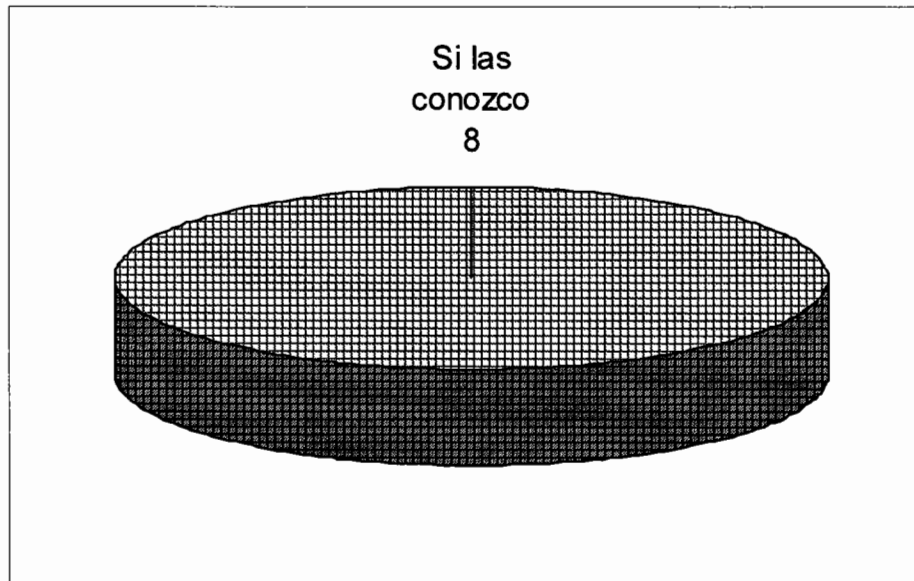
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 16, indica que de ocho encuestados siete manifestaron que los valores institucionales no se encuentran a la vista del público y el personal.

Los datos anteriores reflejan que los valores del Museo no se encuentran a la vista, lo cual conlleva a que estos tiendan a ser olvidados por el personal para su aplicación y que los visitantes no conozcan los principios que dirigen el comportamiento organizacional del MUSAC.

La no aplicación de los valores en la institución afecta: en lograr una mejor integración de equipo, en el comportamiento adecuado de las personas y por ende de la institución.

**Gráfica 17**  
**Conocimiento de las atribuciones por el personal del MUSAC**

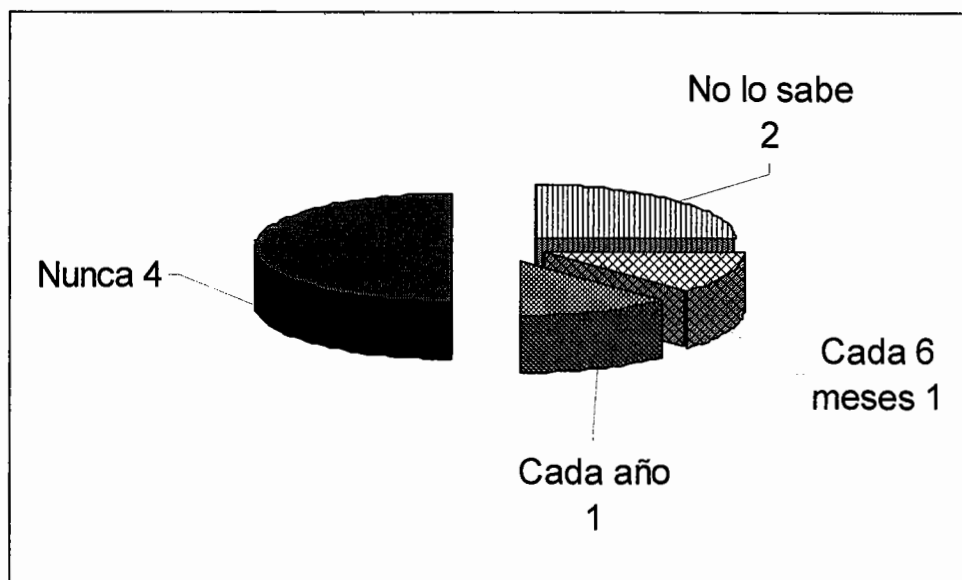


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 17, todo el personal encuestado que son ocho indicaron conocer las atribuciones de su puesto, lo cual evidencia que trabajan en base a sus atribuciones, con el fin de alcanzar los objetivos de cada uno de los puestos dentro de la institución.

Los datos anteriores reflejan que el personal se enfoca a trabajar lo del día en base a un plan operativo anual mal formulado siendo esta una planificación a corto plazo y carece de una visualización del futuro de la institución a largo plazo.

**Gráfica 18**  
**Evaluación del desempeño de servicio en el MUSAC**

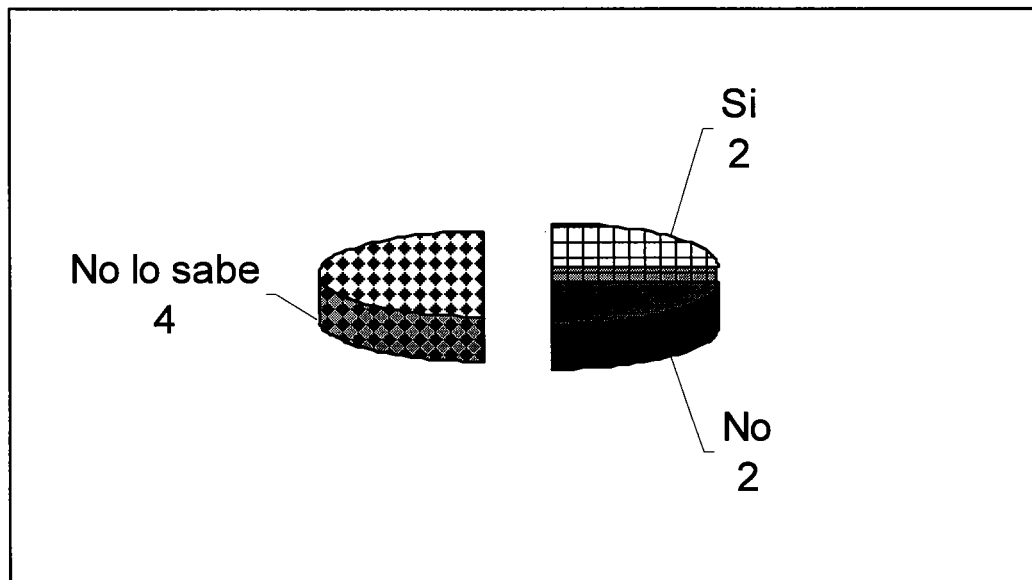


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 18, se observa que de ocho encuestados cuatro empleados indican que nunca se evalúa el desempeño de los servicios que presta, dos no lo saben que corresponde a los vigilantes, uno informa que cada 6 meses y el uno restante contesta que cada año.

Con los anteriores datos se puede inferir que no evalúan el desempeño del servicio que se brinda. El no evaluar el servicio en el MUSAC afecta a la institución debido a que otros Museos pueden estar brindando un excelente servicio, por lo que no se puede quedar en la incertidumbre la calidad de servicio que están brindando los empleados.

**Gráfica 19**  
**Evaluación del desempeño del MUSAC, comparado con otros museos**

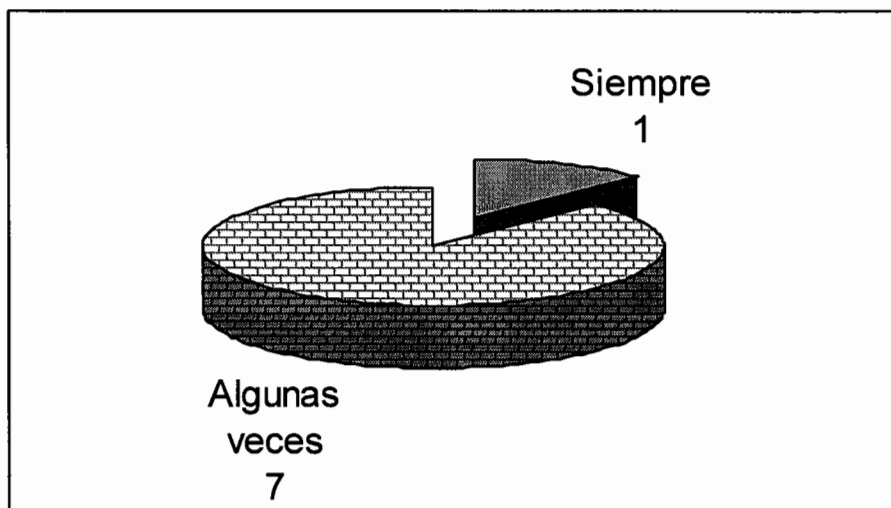


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 19, determina que de ocho encuestados cuatro no saben si evalúan el desempeño del MUSAC comparándolo con la competencia, dos indican que si y otros dos contestan que no,

Lo anterior indica que no evalúan la competencia en el mercado que se desenvuelve, lo cual es una desventaja porque existen museos que realizan actividades con más visión educativa como lo es el Museo de los Niños y Museo de Ciencia y Tecnología, ambos privados.

**Gráfica 20**  
**Su jefe es accesible sobre cualquier inquietud, problema o necesidad que se le plantee, por el personal del MUSAC**

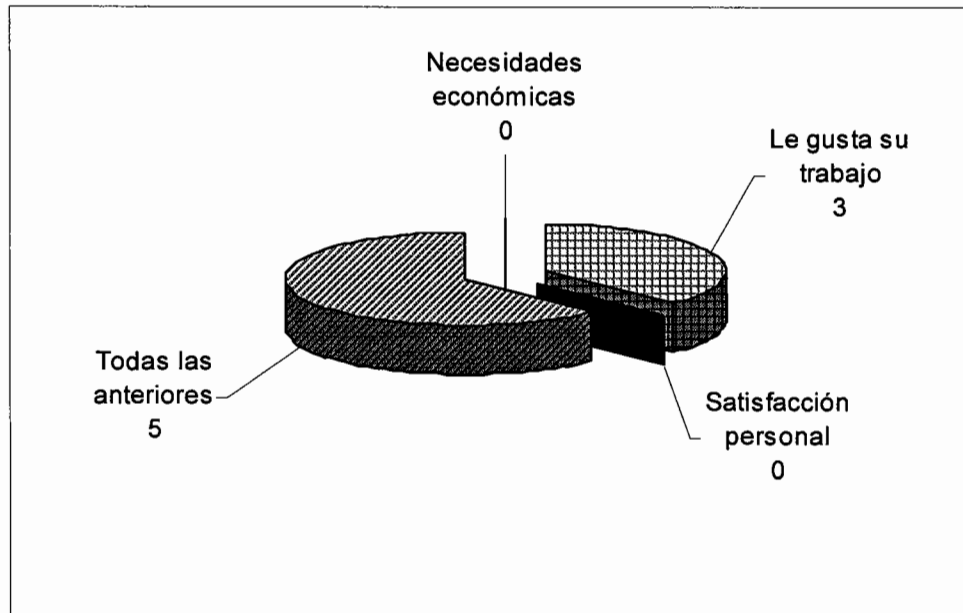


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 20, de un total de ocho empleados siete indicaron que su jefe solamente algunas veces es accesible sobre cualquier inquietud que el trabajador desee plantearle y uno indicó que siempre es accesible.

Los colaboradores indicaron que el actual Coordinador del MUSAC solamente en algunas oportunidades es accesible sobre cualquier inquietud que se le desee plantear por parte del personal, para ser una institución que solamente cuenta con 11 trabajadores existe una administración autoritaria, siendo la forma más común en que se administra una entidad pequeña, como lo es el Museo. Y ello trae como consecuencia una sobrecarga de trabajo para la jefatura, demoras en el proceso de toma de decisiones, sólo una persona toma las principales decisiones, existe gran número de decisiones y se requiere de tiempo para análisis.

**Gráfica 21**  
**Qué tiene motivado a los empleados para seguir laborando en el MUSAC**

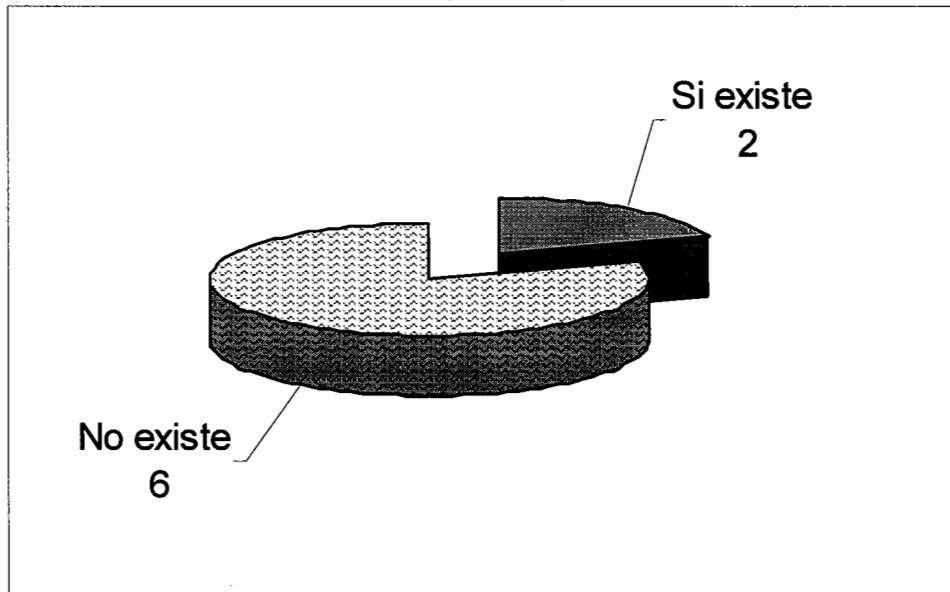


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 21, determina que de ocho encuestados cinco indicaron las razones para seguir laborando en la institución son: necesidades económicas, le gusta su trabajo, satisfacción personal y tres contestaron que le gusta su trabajo.

Los datos anteriores reflejan que el personal del Museo no solamente asiste a laborar para satisfacer necesidades económicas sino también fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización; es notorio que cada uno de ellos satisface indistintamente cada uno de dichas necesidades, dependiendo de la prioridad que como personas necesiten.

**Gráfica 22**  
**Estabilidad laboral para el personal del MUSAC**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

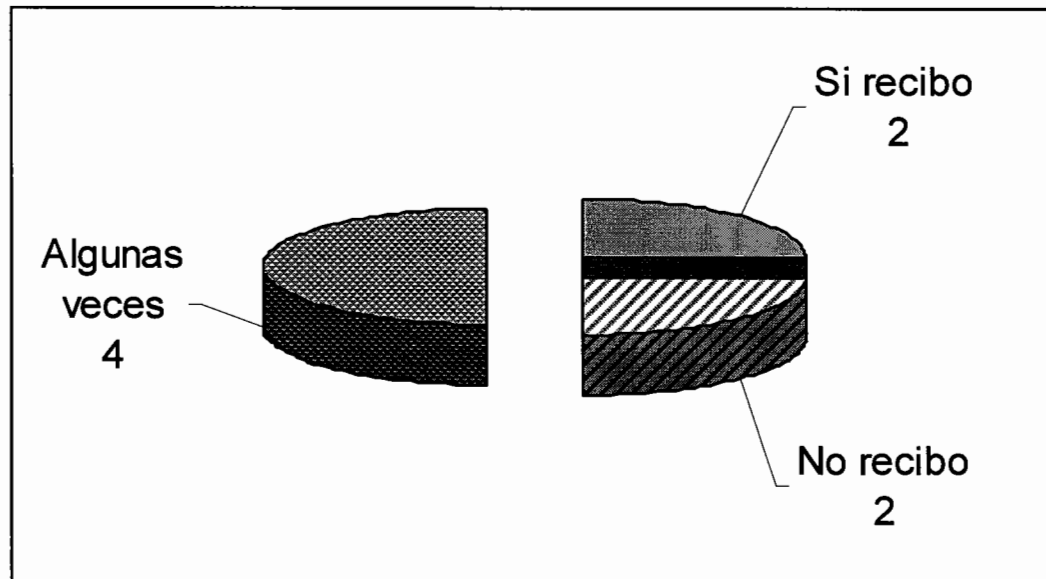
La gráfica 22, determina que seis de ocho encuestados manifiestan que no existe estabilidad laboral en el MUSAC y los dos restantes informaron que si cuentan con estabilidad laboral.

El resultado de los datos anteriores se debe a que el personal es contratado cada seis meses bajo el renglón 022 y al cambio de rector que es cada cuatro años.

La contratación en renglón 011 que corresponde a plaza fija depende de la Coordinación del Museo y el Director General de Extensión, actualmente dichas contrataciones ya no se están llevando a cabo debido a políticas internas de las autoridades de la USAC; aunque es importante mencionar que ninguno de los empleados tiene menos de un año de trabajar en la institución y el nivel de rotación de personal es bajo.



**Gráfica 23**  
**Existe capacitación para los empleados del MUSAC**



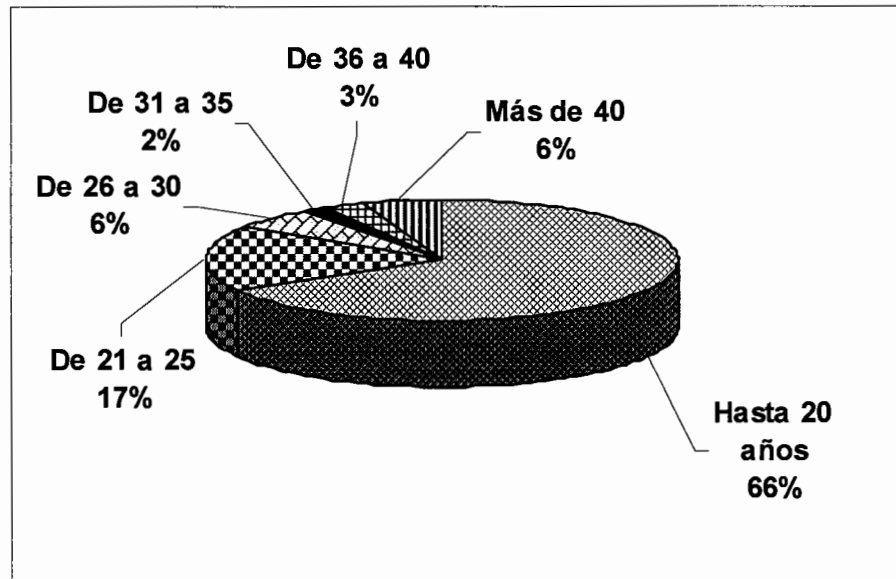
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 23, de ocho encuestados, cuatro de ellos indicaron que algunas veces recibe preparación que le ayuda a desarrollar con eficiencia su trabajo, dos señalaron que no reciben y dos restantes si reciben capacitación.

La falta de capacitación en los empleados trae como consecuencia que no se brinde un servicio de calidad ya sea por desconocimiento del trabajo que realiza, o desactualización en el área de trabajo en la que se desenvuelve.

## 2.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIENTE EXTERNO EN EL MUSAC

**Gráfica 24**  
**Rango de edad de los visitantes del MUSAC**

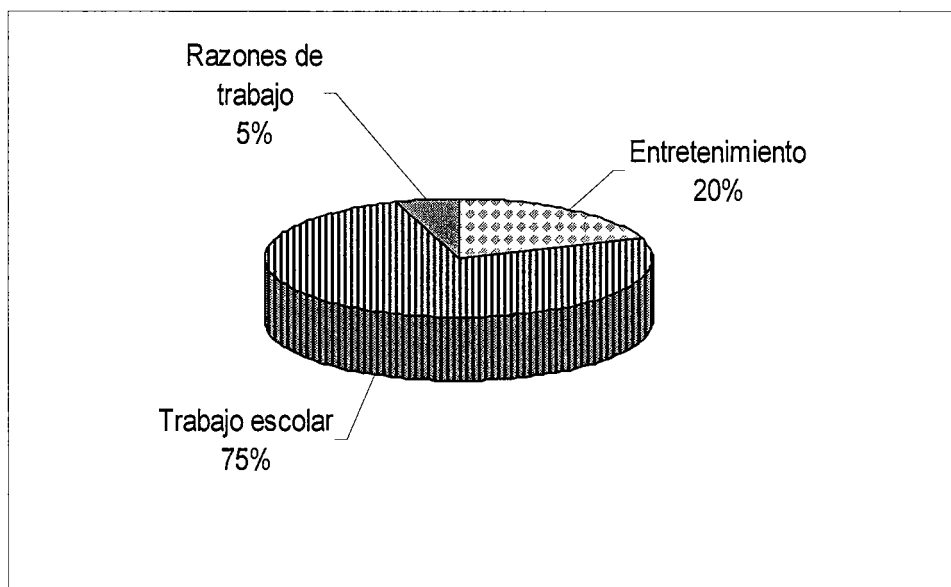


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 24, se observa que de un total de 370 visitantes el 66% son jóvenes de hasta 20 años, 17% personas entre 21 a 25 años, 6% de 26 a 30 y 6% más de 40 años,

Los datos anteriores determinan que el público que más visita el Museo son jóvenes de hasta 20 años de edad, lo cual es una ventaja debido a que existe gran cantidad de clientes potenciales en este rango de edad, tomando en cuenta que la mayoría de la población en Guatemala son jóvenes.

**Gráfica 25**  
**Razones por las que se visita el MUSAC**

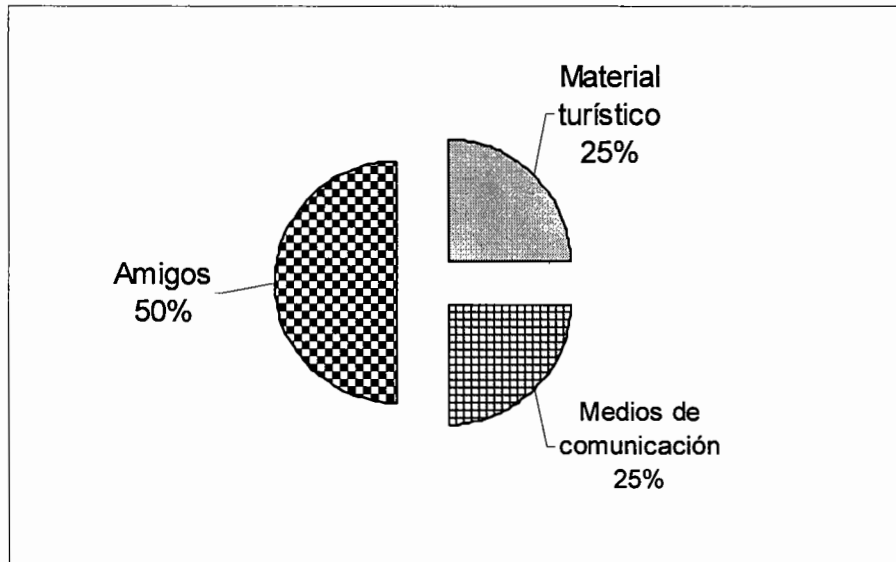


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 25, determina que del 370 persona entrevistadas el 75% de manifestó que asiste por razones de trabajo escolar, 5% indicó razones de trabajo y 20% entretenimiento.

Los datos anteriores reflejan que el público que visita el museo son jóvenes de hasta 20 años de edad y lo visitan por razones de trabajo escolar, deduciendo de esta manera que son estudiantes que cumplen con alguna tarea asignada, debido a que el servicio que presta el MUSAC es de brindar educación no formal a través de proyectar la cultura por medio de exposiciones y actividades integradas a las mismas.

**Gráfica 26**  
**Forma de enterarse de la existencia del MUSAC**

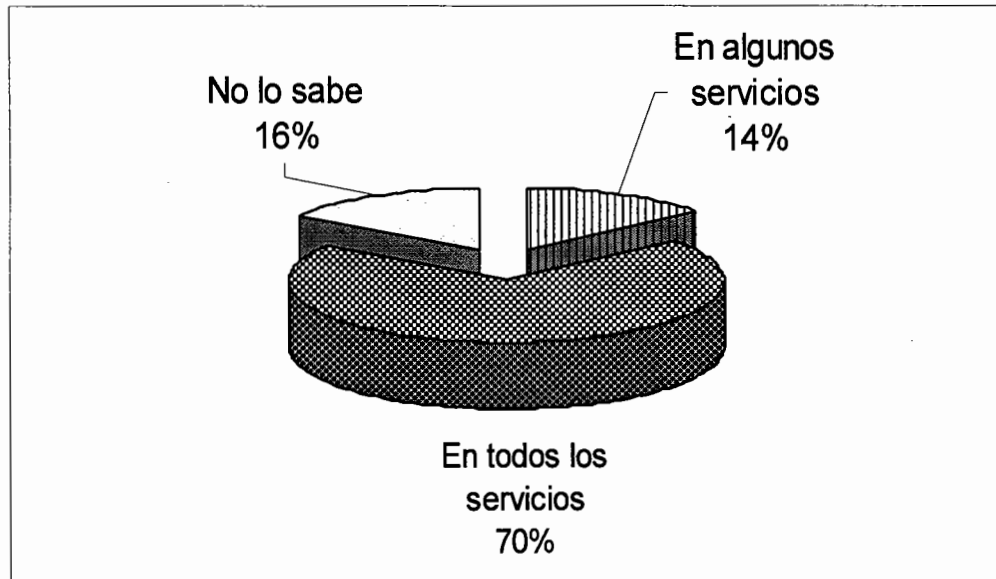


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 26, 370 encuestados manifestaron enterarse de la existencia del MUSAC de la siguiente manera: 50% a través de amigos, 25% material turístico y 25% restantes por medios de comunicación.

Los datos anteriores reflejan que los visitantes del Museo de enteran de su existencia por medio de publicidad predominante no pagada, específicamente por amigos; es evidente que los pocos esfuerzos publicitarios no han tenido el impacto deseado, porque es muy bajo el porcentaje de entrevistados que manifestó enterarse por medios de comunicación; esto ocurre debido a que no se cuenta con personal específico que realice el trabajo de relaciones públicas, a pesar de que el área de programa educativo y administración realizan algunos esfuerzos por publicar las actividades que se programan mensualmente.

**Gráfica 27**  
**Conocimiento del personal del MUSAC sobre los servicios que presta**

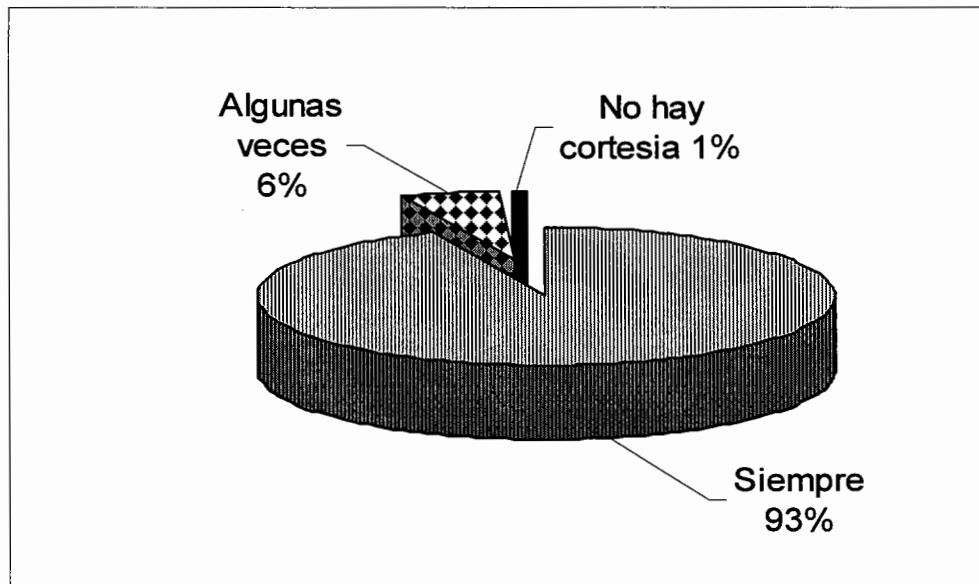


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En cuanto a la percepción del servicio que presta, es notoria la satisfacción manifestada por los entrevistados según se observa en la gráfica 27, de un total de 370 encuestados el 70% considera que el personal tiene conocimiento sobre los servicios que presta, 16% no lo sabe y solamente un 14% manifiesta que en algunos servicios.

Los datos anteriores reflejan que el personal del Museo tiene conocimientos sobre los servicios que presta; el MUSAC brinda un servicio educacional por lo que el maestro guía y educador cuentan con experiencia en el área de docencia, este requisito tiene como objetivo que estas personas puedan transmitir de la mejor manera los contenidos de las exposiciones.

**Gráfica 28**  
**La atención que se brinda en el MUSAC es con cortesía**

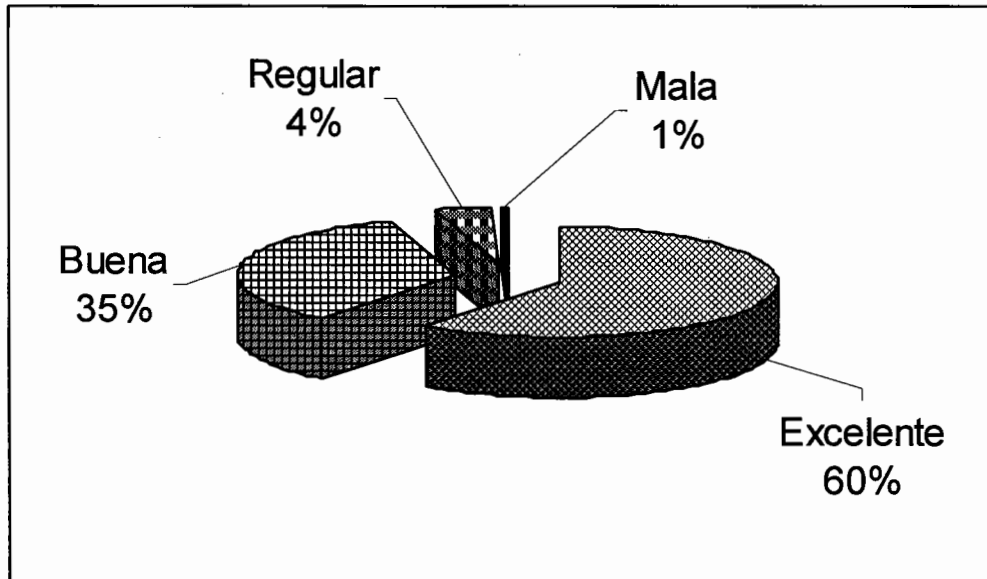


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 28, indica que de un total de 370 encuestados el 93% indican que el servicio recibido es con cortesía, 6% manifiesta que algunas veces es con cortesía y 1% no hay cortesía.

Los datos anteriores reflejan que al personal le gusta el trabajo que desempeña y se encuentra comprometido con la institución, el esfuerzo realizado para proporcionar dicho servicio se ve compensado con la satisfacción del visitante lo cual materializa el que hacer de la institución, por lo que nuevamente se ve reflejado la satisfacción del visitante.

**Gráfica 29**  
**Calificación de la apariencia física del MUSAC**

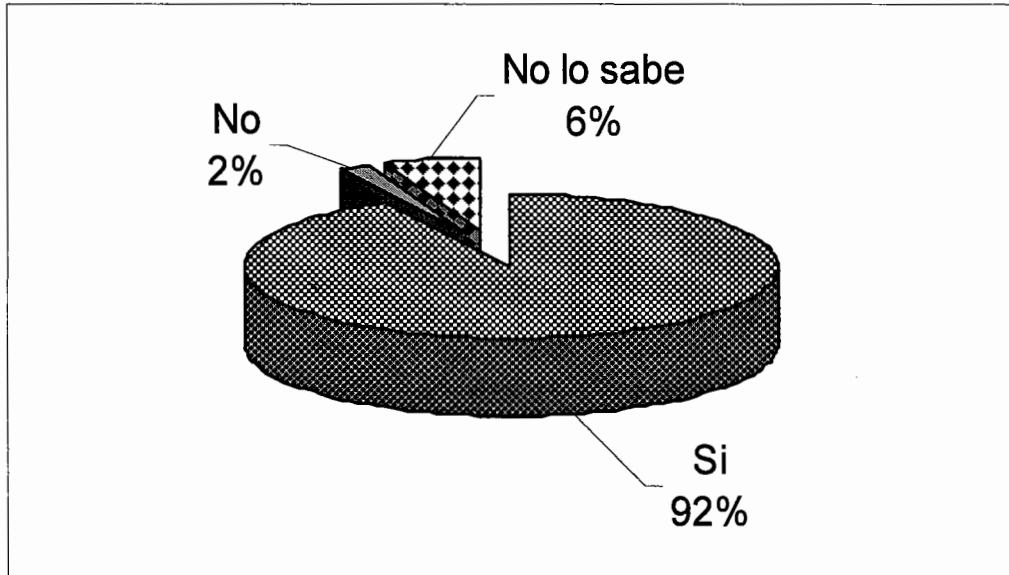


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 29, de 370 persona encuestadas el 60% de los visitantes indican que la apariencia física es excelente, 35% considera que es buena; 4% regular y 1% mala.

Los clientes entrevistados informaron tener un alto grado de satisfacción por la apariencia de las instalaciones; esto es debido a que el edificio que alberga el Museo es una construcción antigua en donde se puede gozar de tranquilidad en un lugar del Centro Histórico, además la administración se preocupa por el mantenimiento general del edificio que esta compuesto de varios ambientes entre los cuales se puede mencionar: cinco salas de exposición, cuatro corredores, plaza central, salón general mayor, Biblioteca del Libro Antiguo, tienda y administración, esto con el objetivo de brindar una excelente presentación al visitante.

**Gráfica 30**  
**Recomendaría a otras personas que visiten el MUSAC**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 30, establece que de 370 encuestados, al preguntarles sobre si recomendarían a otras personas que visiten el Museo, 92% indicó que si lo haría, 6% no lo sabe y 2% no lo recomendaría.

Estos datos indican que las personas que visitan el MUSAC, se encuentran en la disposición de recomendarlo a otras personas para que sea visitado, lo cual indica que el Museo brinda un buen servicio a través de su personal y la apariencia física del edificio antiguo.



**Cuadro 6**  
**Recomendaciones para que el MUSAC sea de mayor atractivo turístico**

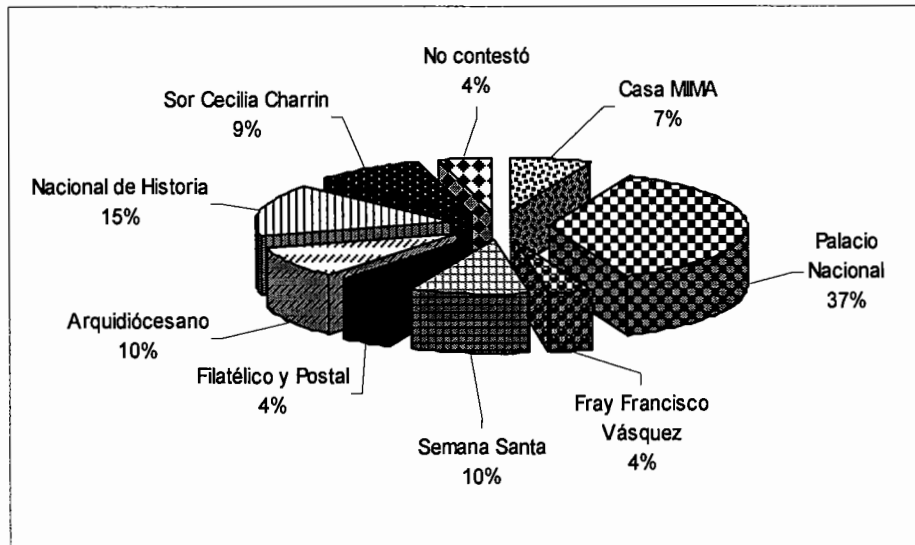
<b>Categoría</b>	<b>%</b>
Aumentar publicidad	35
Eventos culturales	15
Organizar tours turísticos	15
Variar las exposiciones	11
Darle mantenimiento	7
Modernizarlo	7
Interactuar con el público	6
Mejorar la atención	4
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

El cuadro 6, establece que de 370 encuestados, las recomendaciones que el visitante da para que el Museo sea de mayor atractivo turístico se desglosan así: 35% aumentar publicidad, 15% realizar eventos culturales, 15% organizar tours turísticos, 11% variar las exposiciones, 7% darle mantenimiento, 7% modernizarlo, 6% interactuar con el público.

Los datos anteriores indican que aumentar publicidad es la recomendación que la mayoría de visitantes contestó, informaron que el apoyo gratuito que brindan los medios de comunicación es una ventaja porque a través de ellos el MUSAC puede llegar a su mercado potencial, debido a que tiene credibilidad y logra persuadir al cliente como una noticia y no como un mensaje publicitario, además los reportajes periodísticos son más convincentes que un anuncio.

**Gráfica 31**  
**Museos de la zona 1 más visitados**



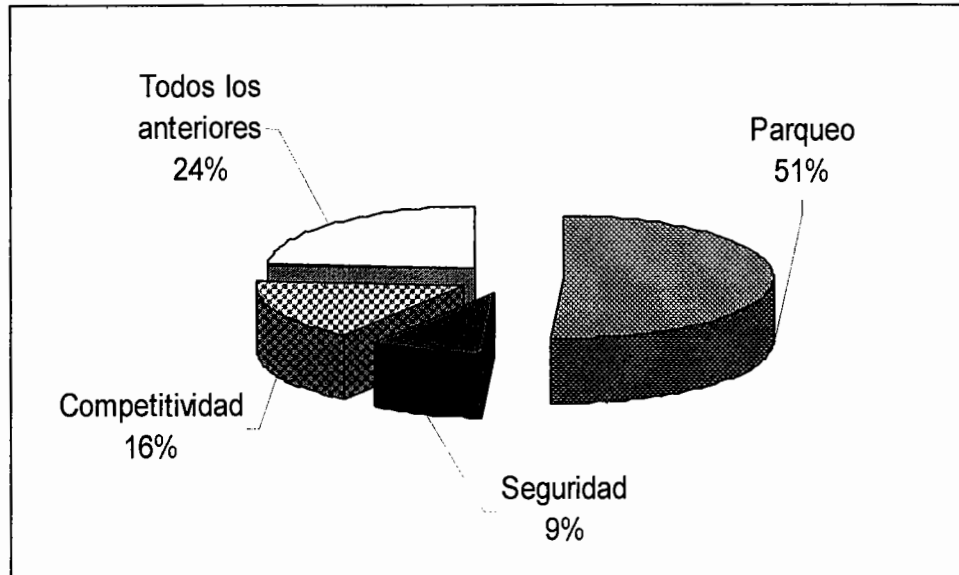
Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 31, se analiza la competencia con otros museos de la zona 1, logrando determinar que las instituciones culturales más conocidas por los 370 visitantes encuestados son: 37% Palacio Nacional de la Cultura y 15% Museo Nacional de Historia, aunque Palacio Nacional no representa competencia directa ya que no es un Museo.

El análisis de los datos anteriores indica que el MUSAC cuenta con fuerte competencia debido a que existen una considerable cantidad de museos alrededor de la zona 1; Palacio Nacional de la Cultura ofrece recorridos por sus diferentes ambientes pero no es un museo y Museo Nacional de Historia cuenta con exposición permanente en todo su edificio por lo que el visitante siempre encontrará lo mismo.

El MUSAC cuenta con cinco salas de exposición tres temporales y dos permanentes, comparándolo con la competencia ofrece a los visitantes diferentes temas de los cuales pueden aprender a través de una experiencia diferente.

**Gráfica 32**  
**Aspectos que hacen falta para que el MUSAC brinde un mejor servicio**

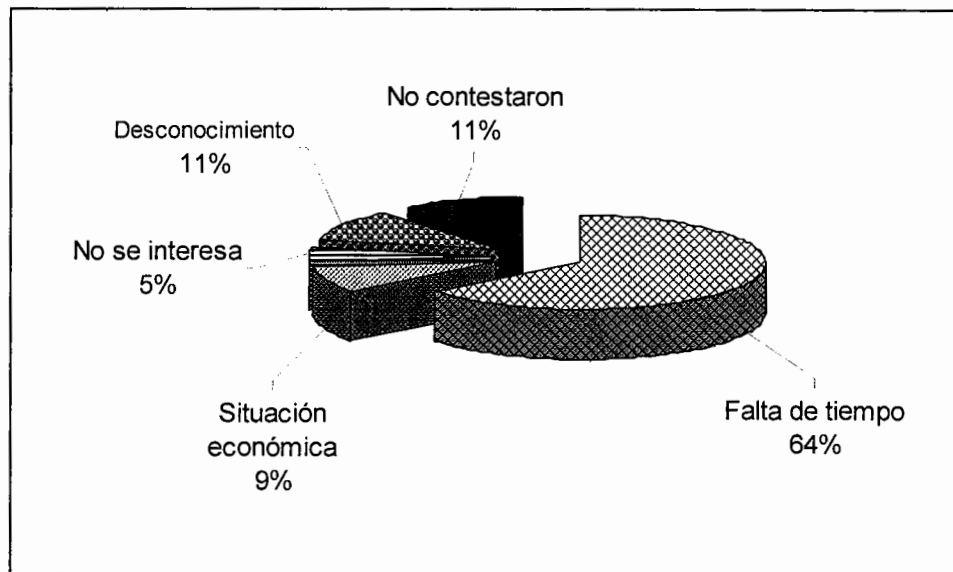


Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la grafica 32, los 370 encuestados indicaron que dentro de los aspectos más importantes que le hace falta al Museo para brindar un mejor servicio se encuentran: 51% parqueo; 16% competitividad, 9% seguridad y 24% todas las anteriores.

Los datos anteriores reflejan que es la falta de parqueo el aspecto más importante que hace falta para brindar un mejor servicio pero el edificio antiguo sede del MUSAC no cuenta con área de parqueo debido a su estilo arquitectónico y estar ubicado en el Centro Histórico presenta alto grado de inseguridad, trayendo como consecuencia que las personas se limiten a visitar el Museo.

**Gráfica 33**  
**Razones que los visitantes tienen para no visitar museos**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La gráfica 33, determina que de un total de 370 visitantes 64% dijo la falta de tiempo como razón para no visitar museos, 11% desconocimiento, 9% situación económica, 5% no le interesa y 11% no contestó.

El poco interés para visitar museos se ve reflejado en la respuesta de los entrevistados debido a que la mayoría de ellos indicó que es falta de tiempo la razón por la que no visitan Museos; tomando en cuenta que el público que más visita el Museo son jóvenes de hasta 20 años de edad y asisten por razones de trabajo escolar, la falta de tiempo para visitar museos indicada por estos afecta la llegada de grupos escolares e incremento de visitantes.

## 2.5 COMENTARIO DE LA ENTREVISTA A LA COORDINADORA DEL MUSAC

Con el fin de involucrar a la Coordinadora del MUSAC en este trabajo de investigación y de indagar a profundidad la manera como funciona el Museo y sus objetivos a largo plazo, se realizó una entrevista a la responsable de la administración de dicha institución, con la formulación de las siguientes preguntas:

- **¿A que público esta dirigido el Museo?** El público que visita el Museo son estudiantes de diferentes niveles educativos a pesar de que su público meta al iniciar actividades eran adultos, por ser un museo universitario.
- **¿Cómo quiere que sea el Museo en el futuro?** Dentro de las metas de la coordinación se encuentra la de colocar el Museo con alto nivel de calidad y proyección total, implementando al mismo tiempo dinamismo en la visita del cliente y considera que una planeación concreta que ayude al cumplimiento de objetivos y misión debe formularse e implementarse en cinco años.
- **¿Cómo se planifican las actividades en el MUSAC?** Se determina al igual que en la encuesta realizada a los empleados, que planifican a través de un POA, el cual se elabora de una forma muy general, no incluyen las actividades mensuales detalladamente, las cuales solamente en algunas oportunidades cumplen con los objetivos y visión de la institución; agregando a esta debilidad que el personal no planifica sus actividades, también indica que no se cuenta con sistemas de evaluación de desempeño y no se toman en cuenta las políticas existentes para la adecuada toma de decisiones.

- **¿Tiene el Museo deficiencias administrativas?** Entre las deficiencias administrativas mencionadas se encuentran: falta de capacitación del recurso humano, escasez de personal, no asignación de fondos para nuevos proyectos, no existe motivación para el personal evitando el crecimiento institucional y se carece de responsabilidad para optimizar tiempo y recursos asignados.
  
- **¿Cree que la misión y visión del Museo se adapta a la visión y misión de la USAC?** La misión y visión del MUSAC, fueron elaboradas sin tomar en cuenta las de la USAC.
  
- **¿Cree que el Museo trabaja en base a las actividades que se necesiten resolver en el momento?** el personal solamente trabaja lo del día no tomando el tiempo necesario para elaborar herramientas administrativas como una planeación anual bien estructurada, presupuestos, proyecciones y manuales, y los que se han elaborado no se han puesto en práctica, se trabaja de esta forma debido a que el empleado no se identifica con la necesidad de utilizar estas herramientas; en muy pocos casos existe apoyo de las autoridades y la falta de programas de capacitación en la labor de los museos provoca escasez de personal calificado.
  
- **¿Qué actividades realizan para dar a conocer el Museo y sus actividades?** Para la promoción del Museo se realizan las siguientes actividades: apoyo de Radio Universidad, medios escritos de comunicación, programa mensual de actividades, sitio Web, volantes, boletines de prensa. No se tiene programa de difusión organizado, aunque se ha recibido el apoyo de estudiantes epesistas de Ciencias de la Comunicación.

- **¿Considera necesario la elaboración de un plan estratégico para el MUSAC?** Si, considero que la formulación de un plan estratégico para MUSAC puede complementarse con el plan operativo para guíe a la institución con una visión a largo plazo.

## **2.6 ANÁLISIS FODA DEL MUSAC**

### **2.6.1 Análisis de las fortalezas del MUSAC**

El MUSAC cuenta con aspectos internos positivos de importancia que se destacan en el desarrollo de sus actividades, los cuales muestran un panorama general del mismo.

- El servicio de educación no formal que se brinda es aceptado por las personas que han visitado el Museo, ya que lo hacen con el afán de aprender sobre los diferentes temas de exposición, así como la historia del edificio antiguo.
- Trece años que tiene de funcionamiento son una fortaleza, los empleados de la institución cuentan con experiencia y conocimientos para desempeñar sus labores y el ambiente en el cual se desenvuelven es agradable, lo cual es percibido por los visitantes porque consideran que el personal tiene los conocimientos necesarios para brindar un buen servicio.
- Se cuenta con un presupuesto específico de funcionamiento y además con programas de ingresos entre los cuales se puede mencionar alquiler del Salón General Mayor, cobro de ingreso y donaciones siendo estos una ventaja competitiva; con respecto a la mayoría de museos de Guatemala que no cuentan con presupuesto.

- En lo que respecta a las instalaciones, el Museo está ubicado en el edificio de la Antigua Facultad de Derecho de la USAC, lugar en donde se llevaron a cabo sucesos relevantes en el país, su construcción neoclásica cuenta con diversos ambientes agradables y llenos de historia para los visitantes los cuales permiten la interacción de diferentes grupos que van desde jóvenes hasta personas mayores; cuenta con un área administrativa amplia para desempeñar sus funciones. Asimismo la seguridad es un aspecto importante, es por ello que cuenta con vigilancia interna, servicio de carros patrulla, detectores de humo, sistema de cámaras de seguridad en cada sala de exposición y extintores de incendios.
- La experiencia de aprender a través del programa educativo, es un apoyo a la educación formal proporcionada a establecimientos educativos, al reforzar por medio de la experimentación, los conocimientos adquiridos por los estudiantes.
- Cuenta con una variedad de exposiciones que aunado a la programación mensual integrada a las mismas, abordan una diversidad de temas culturales.
- El Museo de la Universidad de San Carlos se encuentra ubicado en la 9ª. Avenida 9-79, zona 1 de la ciudad capital, siendo éste un lugar geográficamente accesible.
- El respaldo institucional que posee por ser una unidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala, representa fortaleza la USAC cuenta con credibilidad y un espacio en la sociedad guatemalteca.
- El MUSAC, también abre sus puertas a personas relacionadas con el arte, espacios necesarios en el país por las pocas oportunidades que tienen los artistas de expresar su talento.



### **2.6.2 Análisis de las oportunidades del MUSAC**

El ambiente externo del Museo de la Universidad de San Carlos, presenta diversas oportunidades que pueden ser tomadas en cuenta por la coordinación del mismo, detectándose las siguientes:

- Por el servicio de educación no formal que brinda a sus visitantes, es posible abarcar clientes potenciales deseosos de una experiencia educacional diferente, tomando en cuenta que el principal público meta del MUSAC son estudiantes y que el Ministerio de Educación exige a los establecimientos educativos que los alumnos visiten por lo menos un museo al año.
- El apoyo gratuito que los medios de comunicación brindan a las actividades que se llevan a cabo en la institución, es una oportunidad para llegar a los clientes potenciales; agregándole a esta que las personas que visitan se encuentran en la disposición de recomendarlo a otros.
- Las fuentes de ingresos como el alquiler del Salón General Mayor, actividades culturales y pago de los visitantes pueden maximizarse aplicando estrategias viables; tomando en cuenta que las cuotas no se han actualizado desde el año 2001 en que se implementaron como proyectos autofinanciables.
- La implementación de nuevos proyectos en sus áreas, como la Biblioteca del “Libro Antiguo” e innovación de los ya existentes como: tienda y domingo musical constituyen un potencial para la expansión de sus servicios.
- Su participación en la Asociación de Museos de Guatemala y Consejo Internacional de Museos representa oportunidades de capacitación para el personal, lo que conlleva a que sus funciones se puedan llevar a cabo eficientemente.

### **2.6.3 Análisis de las debilidades del MUSAC**

El Museo de la Universidad de San Carlos, posee debilidades que no le han permitido alcanzar por completo sus objetivos de crecimiento y han disminuido su capacidad operativa, detectándose algunas de ellas:

- La falta de un plan a mediano y largo plazo conlleva a que no se cumplan sus objetivos de crecimiento, el equipo de trabajo es mínimo debido a que no se ha logrado implementar todas las funciones básicas y no cuenta con estrategias que muestren la dirección y empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.
- El MUSAC cuenta con misión y visión, las cuales fueron elaboradas por el equipo de trabajo no tomando en cuenta las de la USAC; dichos elementos de la planeación estratégica son conocidos por el personal, pero no existe un plan estratégico que contribuya a identificarlos con las mismas.
- Se planifica a través de un Plan Operativo Anual (POA), pero no todas las áreas realizan dicha planificación en base a los objetivos planteados por la administración, agregándole a esta debilidad que no evalúan el desempeño del trabajo y la coordinación no utiliza las políticas existentes para la adecuada toma de decisiones, lo cual conlleva a que los objetivos del MUSAC no se cumplan en algunas oportunidades.
- Solamente el área técnica elabora el POA en una forma muy general, es decir no formulan la descripción de las actividades a realizar con su respectivo requerimiento financiero, por lo que se trabaja bajo incertidumbre de costos; razón por la cual surge la necesidad de realizar transferencias de fondos debido a que no existe una planeación anual bien estructurada que vaya de la mano con el presupuesto.

- Los recursos con los que cuenta no son suficientes para cubrir sus funciones principales, siendo evidente que tampoco cuenta con presupuesto para implementar nuevos proyectos.
- La deficiencia administrativa más notable que presenta, es que no existe apoyo de la Dirección General de Extensión Universitaria a fin de alcanzar sus objetivos; debido a que las autoridades son cambiadas cada cuatro años por causa de las elecciones de nuevo rector, ingresando con una nueva visión y finalizando en muchas oportunidades con los logros alcanzados; también provocan inestabilidad laboral para los empleados contratados bajo el renglón 022 (por contrato) como es el caso del personal del MUSAC.
- La falta de capacitación ha provocado que existan problemas de integración del equipo de trabajo y personal preparado para realizar su trabajo con eficiencia.
- El MUSAC se encuentra cerrado los días domingos perdiendo la oportunidad de percibir ingresos, lo que representa una debilidad, ya que muchos museos abren este día; también se encuentra cerrado en el mes de diciembre época en que muchos turistas visitan el país; esta interrupción de actividades provoca que no se programen actividades en el mes de enero, lo cual indica que el MUSAC sólo ofrece actividades al visitante 10 meses al año.
- Se cuenta con tres empleados en el área administrativa como lo es: coordinación, tesorería y secretaría; quienes tienen como actividad realizar todos los trámites necesarios para su funcionamiento; la USAC tiene un alto nivel de burocracia y debido a que el Museo se encuentra fuera del campus central, esta función se vuelve engorrosa y la mayoría del tiempo lo dedica a resolver asuntos administrativos por lo que no cuenta con espacio para realizar actividades de beneficio para el MUSAC a mediano y largo plazo.

- Contrata 11 empleados, existe una administración autoritaria, siendo la forma más común en una institución pequeña; razón por la cual la coordinación del MUSAC solamente en algunas oportunidades es accesible sobre cualquier inquietud que el trabajador bajo su mando desee plantearle.
- No cuenta con el personal necesario para cubrir sus funciones básicas, debido a que el 66% del presupuesto asignado lo absorbe el pago de sueldos, resultando difícil contratar personal.
- El MUSAC actualmente no cuenta con un plan de acción en donde se deleguen responsabilidades y se detallen las actividades que deben de realizarse para alcanzar los objetivos, por lo que el trabajo se realiza con las actividades diarias.
- Se elabora material publicitario como: afiches, invitaciones, volantes y programas de actividades; este en muchas oportunidades es distribuido en forma errónea por la falta de personal que se encargue de esta actividad.
- Existen museos que realizan actividades con más visión educativa, como lo es el Museo de los Niños y Museo de Ciencia y Tecnología.

#### **2.6.4 Análisis de las amenazas del MUSAC**

Actualmente en el ambiente externo del Museo de la Universidad de San Carlos, se detectaron algunas amenazas que influyen de manera negativa para su desarrollo, tanto a corto, mediano y largo plazo.

- La falta de interés de los visitantes para ir a los museos y exposiciones, estar ubicados en un área conflictiva limita la atención del público y llegada de grupos escolares, existiendo desperdicios de los recursos físico y financieros.

- Por ser un edificio antiguo presenta deterioros en su estructura, lo cual es causado por el medio ambiente, tráfico que circula por el lugar, manifestaciones, entre otros.
- Museo Nacional de Historia y Palacio Nacional de la Cultura representan competencia para el MUSAC a esta amenaza se debe agregar el nuevo Centro Cultural abierto por la Fundación Paiz y el Congreso de la República que también brinda recorridos por sus instalaciones, los cuales se han convertido en una opción más para los visitantes; aunque es importante hacer mención que estos tres últimos no son competencia directa ya que no son Museos.

El esquema del análisis FODA del MUSAC describe la situación actual de la institución.

También se determina que el MUSAC, no cuenta con planeación estratégica, siendo esta deficiencia administrativa del mismo. Por lo trabajado actualmente, investigación documental y de campo; se podrá formular y proponer una planeación estratégica, que responda a la naturaleza, características y necesidades de la unidad objeto de estudio.

**Esquema 4**  
**Análisis FODA del MUSAC**

(Hoja 1/3)

<p><b>Factores internos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p><b>Financieras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un presupuesto específico de funcionamiento.</li> <li>2. La institución tiene programas de ingresos, como alquileres, cobro de ingreso y donaciones.</li> </ol> <p><b>Mercadológicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Trece años de funcionamiento.</li> <li>4. Respaldo institucional por ser una unidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</li> <li>5. Existe satisfacción del visitante por el servicio que se brinda.</li> <li>6. Cuenta con proyectos como: Biblioteca del Libro Antiguo, Tienda y Domingo Musical.</li> <li>7. Instalaciones amplias y apropiadas.</li> <li>8. Ambiente agradable y limpio para el visitante.</li> <li>9. Es un apoyo a la educación formal.</li> <li>10. Innovación de exposiciones en diferentes temas.</li> <li>11. Ubicación accesible.</li> </ol> <p><b>Administrativas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. En la presente propuesta se desarrolla la planeación estratégica para el Museo.</li> <li>13. Recurso humano capacitado y comprometido con el servicio.</li> <li>14. Ambiente agradable de trabajo.</li> <li>15. La comunicación interna es fluida.</li> <li>16. Se cuenta con el apoyo de los Departamentos de Mantenimiento y Servicios de la USAC, Radio, Televisión, Periódico USAC y Editorial Universitaria.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p><b>Financieras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los recursos con los que cuenta no son suficientes.</li> <li>2. No se cuenta con presupuesto para nuevos proyectos.</li> </ol> <p><b>Mercadológicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. No se invierte en publicidad con medios de comunicación.</li> <li>4. Mala distribución de material publicitario.</li> <li>5. Existen museos que realizan actividades con más visión educativa.</li> </ol> <p><b>Administrativas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Falta de un plan a mediano y largo plazo y estrategias en las diferentes áreas de trabajo.</li> <li>7. La planeación es operativa y no todas las áreas planifican.</li> <li>8. No se ha logrado implementar todas las funciones básicas del Museo.</li> <li>9. Falta de un plan estratégico que identifique al personal con la misión y visión.</li> <li>10. Falta de evaluación de desempeño de trabajo y competencia.</li> <li>11. Se utilizan en una forma inadecuada las políticas para la toma de decisiones.</li> <li>12. Los objetivos se cumplen solamente en algunas oportunidades.</li> <li>13. No existe apoyo de la DGEU para alcanzar los objetivos.</li> <li>14. Inestabilidad laboral y no se cuenta con área de parqueo.</li> <li>15. No existe un programa de capacitaciones.</li> <li>16. No se planifican actividades del mes de enero.</li> <li>17. Existen problemas de integración del equipo de trabajo.</li> <li>18. La USAC presenta un alto grado de burocracia.</li> <li>19. La administración es autoritaria.</li> <li>20. El equipo de trabajo es mínimo para el funcionamiento.</li> </ol>
<p><b>Factores Externos</b></p>		

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

**Esquema 4**  
**Análisis FODA del MUSAC**

(Hoja 2/3)

<b>OPORTUNIDADES (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p><b>Financieras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los Museos privados cobran cuotas de ingreso elevadas.</li> <li>2. La mayoría de museos en Guatemala, cobran el ingreso de público que los visita.</li> </ol> <p><b>Mercado lógicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Existencia de gran número de clientes potenciales.</li> <li>4. Supervisión Educativa solicita a los establecimientos educativos que los estudiantes visiten por lo menos un museo al año.</li> <li>5. Apoyo de los medios de comunicación en forma gratuita.</li> <li>6. Las personas que lo visitan se encuentran en la disposición de recomendarlo a otros.</li> <li>7. Se encuentra ubicado en un edificio antiguo que fue declarado patrimonio nacional.</li> <li>8. Existe apoyo de instituciones culturales.</li> </ol> <p><b>Administrativas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Capacitación fuera del país.</li> <li>10. Puede prestar nuevos servicios, aprovechando la infraestructura existente y su personal.</li> <li>11. Participa en la Asociación de Museos de Guatemala e ICOM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad del MUSAC. F4, F5, F7, F8, F10, F11, F16 – O5, O6, O7, O8</li> <li>2. Dar a conocer el Museo como un recurso didáctico. F4, F9, F10, F13 – O3, O4, O11</li> <li>3. Realizar alianzas con instituciones culturales para llevar a cabo. F3, F4, F9 – O8</li> <li>4. Impulsar actividades que impidan el deterioro, destrucción, pérdida o descomposición de los bienes muebles culturales de la USAC. F13, F12 – O9, O11</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la cuota de ingreso del visitante en un 400%. D1, D2, D8, D20 – O1, O2, O3, O4.</li> <li>2. Percibir ingresos por alquiler de instalaciones. D1, D2, D8, D20 – O10</li> <li>3. Percibir ingresos por donaciones. D1, D2, D8, D20 – O5, O7</li> <li>4. Identificar al personal con el plan estratégico del MUSAC. D6, D7, D9, D10, D11, D12, D15, D17, D19 – O9, O10, O11, F12</li> <li>5. Elaborar herramientas administrativas necesarias para el funcionamiento del Museo. D6, D17 – D10</li> <li>6. Incorporar el personal mínimo, basándose en la necesidad del recurso humano que el MUSAC requiera. D8, D20 – O3, O10</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

**Esquema 4**  
**Análisis FODA del MUSAC**

(Hoja 3/3)

<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p><b>Financieras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reducción de visitantes hace que exista desperdicio de recursos.</li> </ol> <p><b>Mercadológicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Falta de interés del público para visitar museos y exposiciones.</li> <li>3. Estar ubicados en un área conflictiva limita la atención del público.</li> <li>4. El Museo Nacional de Historia es una fuerte competencia para el MUSAC; Palacio Nacional de la Cultura es competencia indirecta ya que no es un museo.</li> </ol> <p><b>Administrativas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Debido a factores del medio ambiente y vehicular, el edificio presenta deterioros.</li> <li>6. Existen museos que realizan actividades con más visión educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuir costos de funcionamiento. F1 – A1, A2.</li> <li>2. Elaborar proyectos que incentiven la búsqueda de fondos. F2, F4, F6 – O8, O10</li> <li>3. Fomentar la visita al Museo de estudiantes de cualquier nivel escolar. F4, F9, F13, F16 – A1, A2</li> </ol>	<p>Implementación del área de relaciones públicas. D3, D4 – A1, A2, A3</p> <p>Realizar estudios de los competidores presentes y potenciales. D10 – A4</p>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.



### **CAPÍTULO III**

## **GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

### **PRESENTACIÓN**

Esta guía desarrolla la planeación estratégica en el Museo de la Universidad de San Carlos -MUSAC-, se ha formulado de acuerdo al proceso de elaboración de un plan estratégico teniendo presente la misión y visión; realizando para el efecto el diagnóstico de la institución, con el apoyo de la matriz FODA, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las cuales se detectaron a través del estudio al personal, visitantes, y la experiencia y conocimiento del investigador; de quienes se obtuvo la información necesaria.

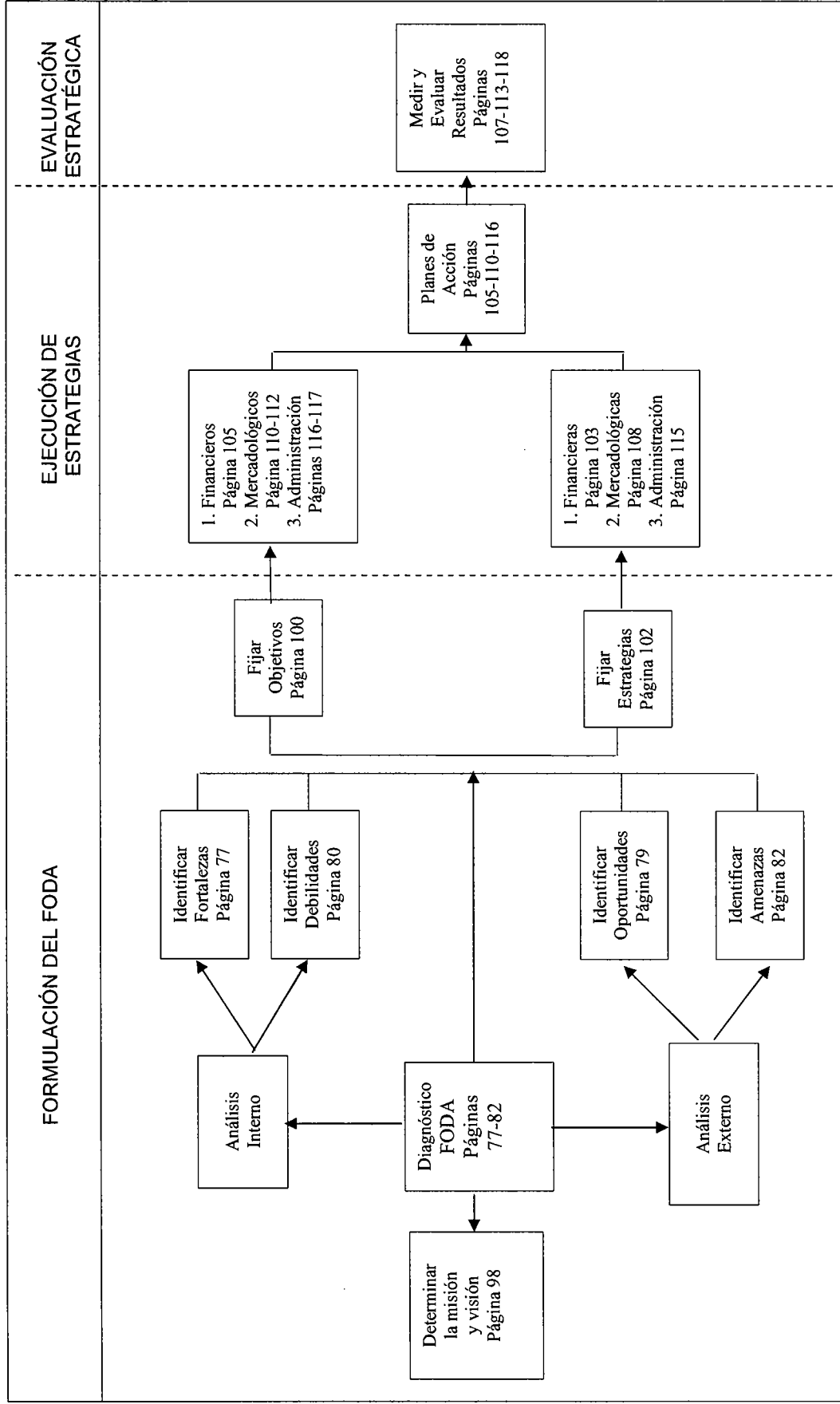
Las estrategias propuestas son: financieras, mercadológicas y administrativas; siendo estas las áreas que presentan deficiencias, en las finanzas fue necesario formular la estrategia que permita percibir ingresos para mejorar su funcionamiento, a fin de no depender únicamente del presupuesto asignado por la USAC; porque, con el que opera actualmente no permite implementar proyectos que hagan crecer a la institución, propuestos en las estrategias mercadológicas y administrativas.

El plan estratégico contiene: objetivos de la guía, estructura y funciones, misión, visión, objetivos generales y específicos, políticas, valores, estrategias y las acciones que muestran la forma, de cómo debe implementarse; detallando en estas últimas: responsables de cada actividad, tiempo en que debe ejecutarse y el costo, para aplicarse en el MUSAC.

El costo que se presenta, se basa en los recursos que se utilizarán para implementar el plan estratégico incluyendo el personal con el que cuenta actualmente y el que será necesario contratar, tomando como referencia el salario que devenga cada trabajador y tiempo estimado que utilizarían para cada una de las acciones.

El esquema de la página 89, describe el proceso de planeación estratégica propuesto para el MUSAC.

**Esquema 5**  
**Proceso de planeación estratégica propuesto para el MUSAC**



Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

### **3.1 OBJETIVOS DE LA GUÍA**

- a. Proponer fuentes de financiamiento para que los proyectos sean auto sostenibles; con el fin de que el MUSAC pueda implementar nuevos proyectos y brindar al visitante un excelente servicio;
- b. Proporcionar a la Coordinación del MUSAC los elementos administrativos, mercadológicos y financieros necesarios, para que mediante la aplicación de las estrategias puedan ofrecer continuamente la atención excelente; y
- c. Ser un documento de análisis al momento de tomar decisiones relacionadas con la planeación estratégica, contribuyendo en la medida de lo posible a controlar el destino del MUSAC.

### **3.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL MUSAC**

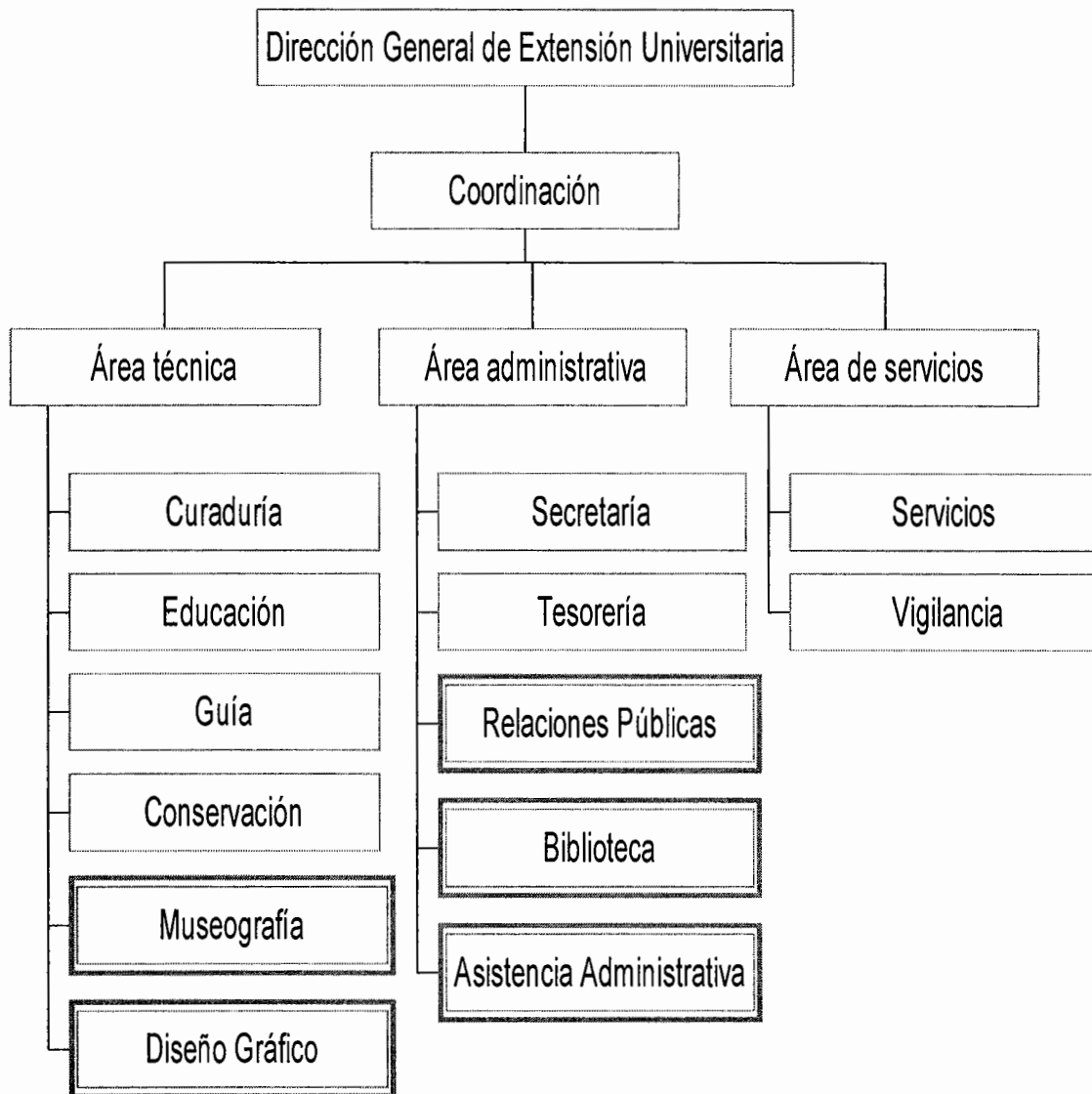
La finalidad de este apartado es proponer la forma como se integra el Museo de la Universidad de San Carlos y establecer las funciones del mismo.

#### **3.2.1 Estructura organizacional del MUSAC**

El organigrama del MUSAC propuesto en la gráfica 34, presenta con líneas punteadas las unidades que se crearán, producto de la planeación estratégica; las nuevas plazas administrativas son las de: Asistencia Administrativa, tendrá como finalidad principal la implementación de nuevos proyectos y la supervisión del personal; Relaciones Públicas, se encargará de la captación de nuevos visitantes y de la divulgación de las actividades y Biblioteca, que será un valor agregado para el público que requiera los servicios del Museo; en el área técnica: Museografía y Diseño Gráfico; estas últimas se encargan del diseño y montaje de exposiciones.

La propuesta para las cinco plazas es permanente debido a la importante función que cada una deberá realizar para el adecuado funcionamiento del Museo, de esta manera se evitará la saturación de trabajo en otras áreas y cada puesto figurará con actividades bien definidas dentro de la planeación.

**Gráfica 34**  
**Organigrama general propuesto para el MUSAC**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Cuadro 7**  
**Programa de contratación para las nuevas plazas en el MUSAC**

No.	Nombre de plazas	Año					Total de plazas
		1	2	3	4	5	
1	Diseño Gráfico	X					1
2	Museógrafo		X				1
3	Relaciones Públicas			X			1
4	Bibliotecólogo				X		1
5	Asistente Administrativo					X	1
	Personal por año TOTAL	1	1	1	1	1	5

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

El cuadro 7, determina el tiempo en que deberá de contratarse cada plaza, tomando en cuenta la importancia que cada una de ellas tiene para el funcionamiento del Museo y la aplicación de la planeación estratégica; por ejemplo la plaza de Diseño Gráfico es esencial en el montaje de exposiciones y divulgación de actividades; ya que, se encarga del diseño y diagramación de material informativo; además, como se comentó anteriormente esta plaza ha funcionado temporalmente, pero es evidente la necesidad de contratarla permanentemente, debido a que anualmente se llevan a cabo un promedio de 12 exposiciones y 100 actividades culturales. La de Museógrafo deberá iniciar un año después y así sucesivamente para las plazas de: Relaciones Públicas, Bibliotecólogo y Asistente Administrativo.

Se inicia con la contratación del Diseñador Gráfico en el primer año y del Museógrafo para el segundo, debido a que estas plazas son indispensables en la creación y diseño de exposiciones, siendo esta la actividad principal de un museo y de donde se genera las actividades culturales y educativas.

Para el tercer año se contempla la contratación de personal para la plaza de Relaciones Públicas debido a que actualmente, Programa Educativo se encarga de la divulgación de las actividades con el apoyo de Coordinación y Secretaría, estos esfuerzos son poco significativos para tan compleja actividad que requiere

de tiempo suficiente para poder llevarla a cabo, razón por la cual al momento de crear dicha plaza deberán establecerse funciones específicas por la naturaleza de cada área, Programa Educativo organiza actividades y Relaciones Públicas las divulga, deberán trabajar en equipo para obtener mejores resultados.

Las plazas de Asistente Administrativo y Bibliotecólogo, serán las últimas en crearse no por ser menos importantes, pero se considera que en los últimos dos años se podrán contar con los ingresos necesarios para su contratación.

**Cuadro 8**  
**Inversión para la implementación de plazas en el MUSAC**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Horas de trabajo</b>	<b>Mano de obra anualmente</b>	<b>Implementación área física</b>	<b>Total de inversión</b>
Diseñador Gráfico	5	Q60,607.00	Ya existe	Q60,607.00
Museógrafo	5	Q60,607.00	Q10,000.00	Q70,607.00
Relaciones Públicas	4	Q54,922.00	Q10,000.00	Q64,922.00
Bibliotecólogo	6	Q72,727.00	Ya existe	Q72,727.00
Asistente Administrativo	8	Q101,984.00	Q10,000.00	Q111,984.00
<b>Totales</b>		<b>Q350,847.00</b>	<b>Q30,000.00</b>	<b>Q380,847.00</b>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

El cuadro 8, proyecta la inversión para la implementación de las cinco nuevas plazas necesarias para mejorar el funcionamiento del Museo, en el cual se detalla la cantidad que cada puesto devengará anualmente, la base es el Catálogo de Puestos de la Carrera Administrativa de la USAC y las que no se encuentran en el mismo como el Museógrafo en base a contrataciones que se han realizado anteriormente. En cuanto al área física incluye: computadora y escritorio, para cada área e implementación de un cubículo en el área administrativa; en el caso del Diseñador Gráfico y Bibliotecólogo, ya se cuenta con área física implementada.

Para los puestos de: Diseñador Gráfico y Museógrafo se establecen cinco horas diarias, tiempo prudencial para realizar sus labores ya que en la institución se

generan una exposición al mes ya sea temporal, itinerante o permanente; Relaciones Públicas contará con cuatro horas para poder publicitar las actividades del Museo; el Bibliotecólogo con seis horas tiempo durante el cual el Museo se encuentra abierto y el Asistente Administrativo deberá laborar ocho horas diarias, o sea el horario de oficina; el calculo del tiempo se basa en la contratación permanente de dichas plazas y la capacidad de recursos financieros para el pago de salarios los cuales se ajustan a la proyección de ingresos anual durante cinco años. (Véase cuadro 13)

### **3.2.2 Funciones del MUSAC**

Abarcan las de: investigación y documentación, conservación y restauración, educación, museografía y exposición, adquisición y descarte de bienes culturales, formación de recursos humanos, relaciones públicas, asistencia administrativa y biblioteca.

#### **a. “Investigación y documentación**

Como función primordial de la Universidad, la investigación funciona en el Museo, como apoyo para la formación y divulgación de los proyectos universitarios, estableciendo métodos con el fin de documentar con mayor amplitud los bienes muebles y guiones científicos que se generen de las exposiciones que se presentaran en los diferentes programas expositivos; además generará publicaciones que contribuyen al conocimiento de temas históricos, artísticos, científicos y culturales. Estará a cargo de *Curaduría*.

#### **b. Conservación y restauración**

Garantiza la sobrevivencia de los bienes culturales muebles de la Universidad y nacionales que se depositen en el Museo para exhibición, por medio de técnicas y procedimientos adecuados, para impedir el deterioro, destrucción o pérdida; las actividades se basarán en el diagnóstico del estado físico de los bienes en bodega y en exhibición;



estableciendo programas de registro e inventario, evaluación y control; así como de mantenimiento preventivo, de conservación y restauración. Estará a cargo de *Conservación*.

**c. Educación**

Establece las técnicas pedagógicas y la comunicación con el público, siendo un medio auxiliar para proyectar la educación en el Museo, sirviendo también como unidad encargada de elaborar y diseñar material didáctico e informativo para hacer más comprensibles las exposiciones, proyectando actividades educativas. Estará a cargo de *Educación y Guía* con apoyo de *Diseño Gráfico*.

**d. Museografía y exposición**

Se encarga de la elaboración de los guiones museográficos y de exhibir y/o exponer con técnicas y métodos adecuados los bienes museables, con el propósito de lograr que los objetos tengan y transmitan su más fiel significado, siendo el instrumento técnico que comunica a través de los objetos y pondrá en contacto al observador con los testimonios del hombre y la naturaleza. Su objetivo es exhibir organizadamente las colecciones con fines didácticos, estéticos y recreativos en exposiciones temporales, permanentes e itinerantes como resultado de un trabajo multidisciplinario. La responsabilidad es de *Museografía y Diseño Gráfico*.

**e. Adquisición y descarte de bienes culturales**

Función que tiene por actividad el incremento y descarte de los bienes culturales, sirviendo de apoyo a las secciones de *Curaduría, Museografía, y Educación*. Encargándose de enriquecer el patrimonio cultural universitario y establecer los lineamientos necesarios para la adquisición, ya sea por donaciones, préstamos, compras o trueque.

Asimismo se encarga del descarte de bienes, que por razones funcionales y de organización del Museo, no sea de beneficio mantener en su colección, ambas funciones se desarrollarán por las políticas de adquisición y descarte del Museo. La responsabilidad es de *Museografía, Curaduría, Conservación y Coordinación*.

**f. Formación de recursos humanos**

Actividad de gran importancia en el Museo, para lograr un trabajo museístico óptimo, se establecerá capacitación por medio de programas internos con el apoyo de la USAC, ICOM y AMG brindando entrenamiento especial a todo el personal para obtener mejores resultados. En lo posible se apoyarán viajes al extranjero como parte del entrenamiento del proceso de desarrollo del equipo. Estará a cargo de *Coordinación y Asistente Administrativo.*" (10:6)

**g. Relaciones públicas**

Garantiza la divulgación oportuna y profesional a través de los medios de comunicación social y material informativo, de las actividades: educativas, culturales y principales eventos expositivos del Museo con el objetivo de mantener informada a la comunidad universitaria y visitantes; también tiene como función la búsqueda de patrocinios y realizar alianzas con instituciones culturales a fines a los objetivos del Museo. Estará a cargo de *Relaciones Públicas y Diseño Gráfico*.

**h. Asistencia administrativa**

Tiene como fines principales: apoyar el trabajo administrativo del Museo, velar por la armonía interna, implementación de nuevos proyectos, supervisión del personal, promover entre el personal la lealtad a la misión y visión del Museo y desarrollar capacitaciones con el apoyo de instituciones a su alcance, que conlleve al cumplimiento de objetivos y el

buen funcionamiento de la institución. Estará a cargo del *Asistente Administrativo*.

**i. Biblioteca**

Centro bibliográfico especializado, competente para brindar servicios de información, orientación, estudio e investigación a la comunidad estudiantil de nivel intermedio, universitarios, profesores, investigadores y público en general.

Unidad en la que se depositarán los libros de valor cultural que se retiraran de circulación de las bibliotecas universitarias por desactualización o mal estado de conservación, pero que por su valor cultural o científico merecen ser resguardados estableciendo parámetros para albergar publicaciones. Estará a cargo del *Bibliotecólogo*.

**3.2.3 Cliente interno y externo en el MUSAC**

El visitante acudirá al Museo a satisfacer las necesidades de recreación, educación y socialización, las cuales serán generadas por el personal del Museo con el cumplimiento de cada uno de los elementos que conforman el Plan Estratégico.

En el caso del personal se presentarán a sus labores no sólo para adquirir dinero, sino que también obtendrán la satisfacción de las necesidades de: afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder y socialización. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no es que busque la satisfacción de estas de forma independiente, sino que para este las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentra más claras.

### **3.3 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y VALORES DEL MUSAC**

#### **3.3.1 Misión del MUSAC**

“Somos una entidad de servicio, que contribuye a la difusión de la cultura y el saber científico a través de exposiciones permanentes, temporales, itinerantes y actividades educativas y culturales, que fortalecen los vínculos de identidad, fraternidad, solidaridad y respeto por la naturaleza. A la vez conserva los bienes materiales del pasado y presente, con el compromiso de preservarlos para las generaciones venideras.” (10:5)

#### **3.3.2 Visión del MUSAC**

“Ser una unidad cultural, académica, museológica participativa; que investiga, divulga, expone, educa y fomenta los valores para la convivencia pacífica, respeto al medio ambiente y superación sostenible de la comunidad. Contribuyendo así al desarrollo de la sociedad guatemalteca.

Con programas novedosos y dinámicos, permite el encuentro entre generadores de cultura y espectadores, logrando la participación del visitante para que aprecie y valore las cualidades, tecnológicas, históricas y estéticas de culturas propias y extranjeras.” (10:5)

#### **3.3.3 Valores institucionales del MUSAC**

Como se determinó en el diagnóstico, los valores no se encuentran a la vista; entonces estos se harán del conocimiento de los visitantes y el personal, al ser colocados en lugares visibles.

- **“Responsabilidad**

Capacidad de cada trabajador de asumir sus funciones y las normas institucionales, respondiendo por sus actos y conducta. Cumpliendo las atribuciones con compromiso y convicción.

- **Respeto**  
 Aceptar a las personas que nos rodean valorando sus cualidades y conociendo sus defectos en vías de una convivencia sana y productiva. Brindar un trato de respeto y cortesía orientado a las personas que hacen uso del Museo.
- **Excelencia**  
 Proceso de planeación y ejecución correcto de ideas para ofrecer un servicio eficaz y eficiente en búsqueda de resultados congruentes con la misión, fines y objetivos de la institución, hacia la perfección.
- **Verdad**  
 Coherencia de lo que se dice con lo que se siente o piensa. Conduce y procura por las reglas del honor, reflejado en el exitoso desempeño del trabajo. Compromiso de honradez, justicia y rectitud para con la institución, sus bienes y recursos.
- **Armonía**  
 Búsqueda del equilibrio y la unidad con disposición sincera para el trato recíproco con el público, autoridades y equipo de trabajo, prevaleciendo la comunicación, el mutuo respeto y la educación en todos los órdenes, espacios y actividades del Museo.
- **Lealtad**  
 Conduce y procura por las reglas del honor, de la rectitud y de la fidelidad, a crear estima sincera por el Museo y lo que este representa; reflejado en el exitoso desempeño de su trabajo.” (10:11)

### **3.3.4 Objetivos del MUSAC**

#### **a) Objetivos generales del MUSAC**

- “Promover la difusión de la cultura nacional e internacional, creando las bases en aspectos de identidad, contribuyendo en el desarrollo del país y de la universidad.
- Manifestarse como el centro de información del quehacer universitario que exponga, divulgue y difunda la cultura, el arte, la ciencia y la tecnología.
- Mantener el vínculo entre el pueblo de Guatemala y universidad en sus distintos niveles culturales, artísticos y científicos, a través de la generación de exposiciones y de actividades educativas.
- Cooperar estrechamente con instituciones nacionales e internacionales afines, para la promoción de la cultura, el arte y la ciencia de nuestro país y de otras culturas.
- Proporcionar a la comunidad universitaria y al pueblo de Guatemala los beneficios de una museología adecuada que permita la participación activa del público visitante.
- Salvaguardar los bienes culturales de la USAC, ya sean éstos históricos, científicos o artísticos, por medio de la preservación, conservación y restauración de las colecciones del Museo.” (10:5)

#### **b) Objetivos específicos del MUSAC**

- “Fomentar la investigación en sus distintos niveles; cooperando en su adecuada exposición y divulgación a través de los medios que su organización le permita.
- Identificar, catalogar e inventariar los distintos bienes muebles e inmuebles de valor histórico que la universidad posee en las diferentes unidades académicas y administrativas locales y regionales.

- Establecer programas educativos que contribuyan a la formación de la comunidad escolar, universitaria y público en general, con temas culturales, artísticos y científicos.
- Crear exposiciones educativas que den a conocer los resultados de investigaciones científicas, históricas y de labor creativa surgidas en el seno de la universidad.
- Promover la difusión del quehacer universitario hacia la población guatemalteca, mediante los medios a su alcance, para lograr una dinámica de participación.” (10:6)

### **3.3.5 Políticas del MUSAC**

“De acuerdo a las políticas generales de USAC, aprobadas por el honorable CSU en el punto segundo del acta No. 48-91, el Museo desarrollará las siguientes políticas:

- Fortalecer la credibilidad de la sociedad guatemalteca.
- Propiciar la interacción con las unidades académicas, institutos de investigación y unidades de apoyo en sus programas de extensión y servicio.
- Difundir los avances científicos, tecnológicos, artísticos y culturales, haciéndolas accesibles a los diferentes sectores del país.
- Impulsar programas de extensión artístico - cultural, que incluyan las bellas artes, el folklore y las artesanías.
- Establecer programas de registro, control, mantenimiento y conservación de los bienes muebles históricos de la Universidad de San Carlos.
- Propiciar la formación de recursos físicos y humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones básicas del Museo, con el apoyo de la universidad.
- Como medio de comunicación y recurso educativo establecerá programas para preservar y difundir la cultura.

- Promover el desarrollo cultural dentro de las distintas manifestaciones del arte.
- Contribuir a la difusión de las artes plásticas, buscando en forma más dinámica el acercamiento al artista y su obra, tornándose el Museo como una entidad viviente del quehacer de la cultura.
- Motivar la participación de la comunidad y de la universidad a través de la creación y la promoción del arte.
- Crear fuentes alternas de financiamiento para el desarrollo de actividades culturales y educativas a programarse en el Museo.” (1:87)

### **3.4 ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL MUSAC**

Debido a la importancia de los objetivos del Museo, se proponen las estrategias para la adecuada toma de decisiones; con base a los conceptos básicos descritos y al diagnóstico realizado en el MUSAC, se formulan las estrategias: financieras, mercadológicas y administrativas; ya que, estas áreas presentan problemas que obstaculizan el crecimiento del Museo.

Las actividades programadas para discusión con el personal, es necesario se realicen los días martes, día en que se encuentra cerrado el Museo para el público por mantenimiento, pero administrativamente funciona normalmente. Se utilizará esta vía de comunicación por ser la más efectiva, para que el personal trabaje en equipo; ya que, las que actualmente utiliza no les ha permitido conformar el equipo de trabajo que conlleve a alcanzar los objetivos de la institución.



### **3.4.1 Estrategias financieras propuestas para el MUSAC**

La finalidad principal de las estrategias financieras, es fortalecer al MUSAC y que en el futuro obtenga su independencia económica. Teniendo presente el objetivo: crear mecanismos que amplíen las fuentes de ingreso, para atender las funciones básicas del Museo y obtener independencia económica; lo cual se podrá lograr implementando estrategias tales como: incremento en la cuota del visitante en un 400%, la cuota actual es de Q.1.00, con la actualización del Reglamento de Ingreso de Público; la generación de la forma I, denominado Control de Llamadas Telefónicas Para Realizar Comparaciones de Tarifas de Entrada a Instituciones Culturales; actualización del Reglamento para la Utilización del Salón General Mayor; la estrategia de: ingresos por alquiler de instalaciones, a través de la forma II; Control de Llamadas Telefónicas Para Establecer Tarifas de Instituciones que Prestan Servicios de Salones Para Eventos; la estrategia de: ingresos por donaciones, implementando la Guía Para la Aplicación de Donaciones y/o Valores a la USAC; crear el Directorio de Empresas que Patrocinen Actividades, véase forma IV; y finalmente las estrategias de: disminución de costos por funcionamiento y proyectos que incentiven la búsqueda de fondos; de acuerdo a las Políticas Generales de la USAC, aprobadas por el CSU en el punto segundo del Acta No. 48-91.

Se proponen cinco estrategias financieras, estableciendo como responsable en algunas a Relaciones Públicas y Asistente Administrativo, debido a la experiencia que poseen en las tareas a realizar. Para la aplicación eficaz de las estrategias financieras es necesario contar con el apoyo de estas plazas y deberán ejecutarse según el año en que se cuente con el responsable de cada una de ellas.

El plan de acción, describe las estrategias financieras para el MUSAC, con el objetivo, las tareas a realizar, los responsables de ejecutarlas, el tiempo y el costo determinado; en las tareas se toma en cuenta como responsable de

ejecutarla a Relaciones Públicas resaltando el costo, lo cual quiere decir que es presupuesto que no existe y debe generarse dentro de los fondos para implementar las nuevas plazas. Las tareas serán realizadas por Secretaría o Programa Educativo según sea el caso, durante los primeros dos años que no se cuente con el encargado de Relaciones Públicas, y en el caso de Museógrafo y Diseño Gráfico se continuará con la contratación temporal.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción estrategias financieras para el MUSAC**

Hoja 1/2

<b>Objetivo.</b> Crear mecanismos que amplíen el presupuesto, promoviendo la generación de ingresos para atender las funciones básicas del Museo y obtener independencia económica.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
Incrementar la cuota de ingreso del visitante en un 400%.	Actualizar el Reglamento de Ingreso de Público, incrementando la cuota del visitante en un 400%.	Coordinador, Tesorero y Secretaria	Tres días, una vez al año	Q.1,720.00
	Redactar y enviar un oficio al CSU solicitando la aprobación del Reglamento de Ingreso de Público.	Coordinador y Secretaria	Una hora	Q.150.00
	Realizar llamadas telefónicas a instituciones similares, comparando tarifas de entrada. (Véase forma I)	Encargado de Relaciones Públicas	Tres días, una vez al año	Q.800.00
	Ofrecer a grupos mayores de 30 personas un taller relacionado con la exposición visitada, como servicio adicional.	Maestro Guía y Educador	Dos días, permanente	Q.1,000.00
Percibir ingresos por alquiler de instalaciones.	Programar reuniones con el personal para actualizar el Reglamento para la utilización del Salón General Mayor y gestionar su aprobación ante el CSU; incluyendo el uso de este para cualquier actividad que genere ingresos.	Coordinador, Tesorero y Secretaria	Un día, permanente	Q.1,000.00
	Actualizar cuota de alquiler del Salón General Mayor, a través de llamadas telefónicas. (Véase Forma II)	Encargado de Relaciones Públicas	Tres días, una vez al año	Q.800.00
Percibir Ingresos por donaciones.	Formular un Reglamento para el Alquiler de la Sala Educativa.	Coordinador, Tesorero y Secretaria	Tres días	Q.2,000.00
	Establecer los procedimientos necesarios para recibir ingresos por donaciones, basado en la guía para recibir donaciones de la USAC.	Coordinador, Tesorero y Secretaria	Tres días	Q.2,000.00
			<b>VAN:</b>	<b>Q.9,470.00</b>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción estrategias financieras para el MUSAC**

Hoja 2/2

<b>Objetivo 1. Crear mecanismos que amplíen el presupuesto, promoviendo la generación de ingresos para atender las funciones básicas del Museo y obtener independencia económica.</b>		<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Estrategias</b>				<b>VIENEN:</b>	
Disminuir costos de funcionamiento.	Evaluar a través de la ejecución presupuestal anual los costos operativos, para determinar cuales pueden ser disminuidos.	Coordinador y Tesorero	Cuatro horas, permanente	Q.1,000.00	
	Determinar el costo - beneficio, de la inversión realizada en las exposiciones con la cantidad de personas que la visitaron.	Coordinador, Maestro Educador, Curador y Conservador	Tres veces al año	Q.2,100.00	
Elaborar proyectos que incentiven la búsqueda de fondos.	Agregar en el formato del POA una columna de costo y/o asignación presupuestal. (Véase Forma III)	Coordinador y Secretaria	Una hora	Q.150.00	
	Solicitar ayuda económica al CSU de los ingresos que percibe la USAC del pago que realizan los estudiantes por los servicios de bibliotecas, para dar continuidad y mantenimiento a la Biblioteca del Libro Antiguo.	Asistente Administrativo	Cinco días	Q.3,000.00	
	Arrendar a terceros los servicios de una cafetería dentro de las instalaciones del MUSAC, a través de un convenio avalado por la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la USAC.	Asistente Administrativo	Una semana	Q.2,600.00	
	Elaborar un programa de amigos del Museo, a través de pago de membresías anuales.	Coordinador, Educador y Maestra Guía	Cuatro horas	Q.1,500.00	
	Contactar empresas interesadas en posicionar su marca con sentido social, por medio de visitas personalizadas, para conseguir patrocinios. (Véase forma IV)	Encargado de Relaciones Públicas	Una vez al año	Q.600.00	
<b>TOTAL:</b>				<b>Q.20,420.00</b>	

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

### **a) Medir y evaluar resultados financieros**

Es necesario la implementación de un proceso básico de control que consta de tres pasos: Establecimiento de normas o estándares de rendimiento, medición de lo realizado a través de técnicas de control, corrección de las desviaciones, aunque signifique modificar los planes iniciales. La aplicación de estos tres pasos ayudará al coordinador del Museo a determinar si los resultados esperados con la ejecución de cada una de las estrategias se están alcanzando, para el efecto se formularon estándares financieros tanto cualitativos como cuantitativos.

Podrá utilizar herramientas de control tales como, observación, estadística, informes escritos y verbales, presupuestos, una vez implementado el plan estratégico.

#### **Estándares objetivo 1**

- Ampliar el presupuesto de MUSAC a través de mecanismos que generen ingresos para el funcionamiento, como lo es el incremento a la cuota de ingreso de visitante y el cobro de alquiler del Salón General Mayor. (Véase cuadro 13)
- Qué los proyectos, se desarrollen con los ingresos que se generen; dentro de estos se puede mencionar la contratación de las plazas de Relaciones Públicas, Asistente Administrativo y Bibliotecólogo. (Véase cuadros 7 y 8)
- Generar ingresos para implementar el Plan Estratégico del MUSAC, siendo esta la guía que ayudará a la adecuada toma de decisiones y a la implementación de proyectos que hagan crecer la institución a largo plazo. (Véase cuadro 13)
- Percibir ingresos mensuales por el arrendamiento del espacio para una cafetería dentro de las instalaciones del Museo.
- Contar con un Directorio de Empresas que Patrocinen Actividades. (Véase forma IV)

### **3.4.2 Estrategias mercadológicas propuestas para el MUSAC**

Los objetivos principales de las estrategias mercadológicas son: lograr posicionar al MUSAC en la mente del consumidor final, promover la visita al Museo y el uso del contenido de sus exposiciones como parte del currículo educativo; para lo cual se formularon estrategias basadas en la opinión del visitante y tomando en cuenta los recursos con que cuenta, con la aplicación de estas se logrará captar nuevos visitantes y que el cliente vuelva. Lo cual se podrá lograr implementando estrategias tales como: publicidad del MUSAC, aprovechando el apoyo gratuito de los medios de comunicación y relaciones que los visitantes tienen con otras personas; enviar una circular a las diferentes unidades de la USAC ofreciendo los servicios de visitas guiadas que presta el Museo, como una actividad motivacional, véase anexo 3. Implementar el área de Relaciones Públicas con la creación de la plaza con el mismo nombre solicitando un estudio a la Unidad de Clasificación de Puestos de la Administración de Recursos Humanos de la USAC; dar a conocer el Museo como un recurso didáctico, crear el Directorio de Maestros y Establecimientos Educativos, utilizando la forma V y fomentar la visita al Museo de estudiantes de cualquier nivel escolar.

Se proponen seis estrategias mercadológicas, tomando en cuenta como responsable en algunas de ellas el cargo de Relaciones Públicas en forma individual, debido a la experiencia que este cargo posee en publicidad; también se menciona como apoyo al Diseñador Gráfico para diagramar material informativo que ayude a publicitar las actividades del Museo. Para la aplicación eficaz de las estrategias mercadológicas es necesario contar con el apoyo de estas plazas; porque cada una cuenta con el conocimiento necesario para realizar las tareas asignadas.

El plan de acción establece la propuesta de estrategias mercadológicas para el MUSAC, con el objetivo, las tareas que se deben ejecutar, los responsables de llevarlas a cabo, se determina el tiempo y lo básico el costo; en varias tareas se toma en cuenta como responsables al Diseñador Gráfico, Museógrafo y Relaciones Públicas quienes incrementan el costo de su aplicación, este es presupuesto que no existe y debe generarse dentro de los fondos para implementar las nuevas plazas; las tareas de Relaciones Públicas serán cubiertas por Secretaría o Programa Educativo durante los primeros dos años y las de Museografía serán ejecutadas por Conservación durante el primer año.

**Cuadro 10**  
**Plan de acción estrategias mercadológicas para el MUSAC**

Hoja 1/3

<b>Objetivo 1. Posicionar el MUSAC en la mente del consumidor final.</b>		<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Estrategias</b> Publicidad del MUSAC.		Enviar boletín de actividades mensuales a los medios de comunicación aprovechando el apoyo gratuito.	Encargado de Relaciones Públicas	Un día, permanente	Q.2,200.00
		Utilizar al máximo la comunicación que los visitantes tienen con otras personas, a fin de que recomienden el Museo para ser visitado.	Educador y Maestro Guía	Ocho días, permanente	Q.1,300.00
		Publicitar el MUSAC a través de la historia del edificio y su nivel de monumento nacional.	Encargado de Relaciones Públicas	Ocho días, permanente	Q.800.00
		Programa de exposiciones itinerantes en las facultades de la USAC.	Coordinador y Curador	Quince días, anualmente	Q.3,450.00
			Diseñador Gráfico		Q.4,550.00
		Dar a conocer a los catedráticos de la USAC las actividades del Museo a través de visitas personalizadas.	Educador y Maestro Guía	Dos días, permanente	Q.900.00
		Elaborar afiches, volantes y mantas con el fin de colocarlos en la ciudad universitaria.	Coordinador	Cinco días, permanente	Q.3,500.00
			Diseñador Gráfico y Relaciones Públicas		Q.1,500.00
		Ofrecer a las diferentes unidades de la USAC a través de una circular, los servicios de visitas guiadas que presta el Museo para el personal, como una actividad motivacional. (Véase anexo 3)	Educador, Maestro Guía y Secretaria	Un día, permanente	Q.600.00
		Realizar alianzas con instituciones culturales para llevar a cabo actividades con objetivos afines.	Educador y Maestro Guía	Tres días, anualmente	Q.1,000.00
Encargado de Relaciones Públicas	Un día, mensualmente		Q.2,200.00		
				<b>VAN:</b>	<b>Q.22,000.00</b>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.





**Cuadro 10**  
**Plan de acción estrategias mercadológicas para el MUSAC**

Hoja 3/3

<b>Estrategias</b>		<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Objetivo 2.</b> Promover la visita al Museo y el uso del contenido de las exposiciones como parte del currículo educativo, con el apoyo del Ministerio de Educación.					
Fomentar la visita al Museo de estudiantes de cualquier nivel escolar.	Visitas personalizadas a centros educativos, en donde se informe de los beneficios de la educación dentro del Museo.	Encargado de Relaciones Públicas	Educativo y Maestro Guía	Tres días, permanente	<b>VIENEN:</b>
					Q.10,400.00
		Educativo, Maestro Guía y Coordinador	Diseño Gráfico	Cinco días, permanente	Q.600.00
					Q.600.00
		Educativo, Maestro Guía y Coordinador	Cinco días, permanente	Cinco días, permanente	Q.4,350.00
Q.650.00					
Q.350.00					
Efectuar enlaces con Supervisión Educativa del Ministerio de Educación, realizando visitas personalizadas, a fin de obtener autorizaciones para que grupos escolares visiten el Museo.	Educativo y Maestro Guía	Un día, permanente	Q.500.00		
			Q.1,000.00		
Realizar talleres educativos que sean acorde al plan de estudios de los escolares.	Educativo y Maestro Guía	Dos días, permanente	Q.1,000.00		
<b>SUB-TOTAL:</b>				<b>Q.18,450.00</b>	
<b>TOTAL:</b>				<b>Q.47,250.00</b>	

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

### **a) Medir y evaluar resultados mercadológicos**

Es necesario la implementación de un proceso básico de control que consta de tres pasos: Establecimiento de normas o estándares de rendimiento, medición de lo realizado a través de técnicas de control, corrección de las desviaciones, aunque signifique modificar los planes iniciales. La aplicación de estos tres pasos ayudará al coordinador del Museo a determinar si los resultados esperados con la ejecución de cada una de las estrategias se están alcanzando, para el efecto se formularon estándares mercadológicos cualitativos y cuantitativos.

Podrá utilizar herramientas de control tales como, observación, estadística, informes escritos y verbales, presupuestos, una vez implementado el plan estratégico.

#### **Estándares objetivo 1**

- Posicionamiento del MUSAC en la mente del consumidor final, enviando boletín informativo de actividades, colocando material promocional, creando exposiciones itinerantes para las Facultades, visitando a los catedráticos universitarios y ofreciendo los servicios de visitas guiadas para personal de la USAC. (Véase cuadro 10)
- Incrementar el ingreso de visitantes al MUSAC en un 10% anual a partir del año base; esta es una de las metas que corresponde al área de Relaciones Públicas y Programa Educativo, con el apoyo del personal del Museo. (Véase cuadro 13)
- Ser un Museo competitivo, que preste un servicio distinto y de calidad; investigando los servicios de instituciones que representan competencia, por medio de visitas e implementando alianzas con instituciones culturales que desarrollen el turismo interno y extranjero; siendo el responsable Relaciones Públicas y Programa Educativo. (Véase cuadros 7 y 8)

- Contar con un programa de actividades anual que contribuya al desarrollo social del visitante del Museo, impartiendo talleres por expertos que motiven la creatividad del participante.

### **Estándares objetivo 2**

- Dar a conocer el MUSAC a la comunidad estudiantil; llevando a cabo visitas personalizadas a centros educativos, creando el directorio de maestros y establecimientos educativos para informar sobre actividades e implementando las plazas de Relaciones Públicas y Diseño Gráfico; lo cual contribuirá en el incremento de ingreso de visitantes en un 10% anual. (Véase forma V y cuadros 7, 8 y 13)
- Qué el estudiante obtenga conocimientos al visitar el Museo; planeado exposiciones didácticas con temas acorde al plan de estudios y realizando actividades educativas integradas a las exposiciones.
- Implementar el Museo como un recurso didáctico para el profesor, elaborando material didáctico para escolares basado en el contenido de las exposiciones.
- Incentivar a los jóvenes estudiantes para que acudan al MUSAC, a través de una visita interactiva y participativa por las exposiciones, realizando talleres, conferencias y foros e incluyendo en el Reglamento de Ingreso de Público al MUSAC, exoneración a escuelas públicas.
- Incrementar la visita de estudiantes universitarios promoviendo el Museo a través de: exposiciones itinerantes en las facultades, realizando visitas personalizadas a los catedráticos de la USAC, elaborando afiches, volantes y mantas para colocarlos en la ciudad universitaria.

### **3.4.3 Estrategias de administración propuestas para el MUSAC**

Los objetivos por los que se formulan las estrategias administrativas para el MUSAC son: garantizar los recursos necesarios para la aplicación eficaz del plan estratégico, asimismo el registro y catalogación de los bienes patrimoniales de la USAC; los cuales se lograrán a través de estrategias como: identificar al personal con el plan estratégico; o la de: elaborar las herramientas administrativas necesarias para el funcionamiento del Museo; incorporar el personal mínimo, basándose en la necesidad del recurso humano que el MUSAC requiera; enviando oficios a diferentes facultades de la USAC solicitando estudiantes practicantes, véase anexo 4 y llenando los formularios de creación de las plazas; y finalmente la estrategia de: impulsar actividades que impidan el deterioro, destrucción, pérdida o descomposición de los bienes muebles culturales de la USAC.

El plan de acción presenta la propuesta de estrategias administrativas para el MUSAC, con los objetivos, las tareas a realizarse, los responsables de ejecutarlas, además se establece el tiempo y el costo respectivo; en una de las tareas se toma en cuenta como responsable de ejecutarla al Bibliotecólogo y en dos al Asistente Administrativo, resaltando el costo lo cual quiere decir que es presupuesto que no existe y debe generarse dentro de los fondos para implementar las nuevas plazas; asimismo las actividades asignadas para el bibliotecólogo deberán realizarse a partir del cuarto año y las del Asistente Administrativo deberán ser ejecutadas por Coordinación.

**Cuadro 11**  
**Plan de acción estrategias de administración para el MUSAC**

Hoja 1/2

Objetivo 1. Garantizar los recursos necesarios para la aplicación eficaz del plan estratégico.				
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
Identificar al personal con el plan estratégico del MUSAC.	Poner en funcionamiento el plan estratégico, convocando al personal a reuniones de trabajo.	Coordinador, Tesorero, Secretaria, Curador, Educador, Maestro Guía, Conservador, Servicios y Vigilante	Cuatro horas cada tres meses	Q.4,000.00
	Elaborar los planes operativos anuales en base al plan estratégico.	Coordinador, Tesorero, Secretaria, Curador, Educador, Maestro Guía y Conservador	Cuatro horas, anualmente	Q.700.00
	Revisiones semestrales del plan estratégico con ayuda del personal.	Coordinador, Tesorera, Secretaria, Curadora, Educadora, Maestra Guía, Conservador, Servicios y Vigilante	Cuatro horas, semestralmente	Q.4,000.00
	Elaborar los presupuestos anuales con las orientaciones definidas en el plan estratégico.	Coordinador, Curador, Conservación, Educación Maestra Guía y Tesorería	Cuatro horas, anualmente	Q.700.00
Elaborar herramientas administrativas necesarias para el funcionamiento del Museo.	Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos, para optimizar los recursos del MUSAC.	Coordinador, Tesorero, Secretaria, Curador, Educador, Maestro Guía, Conservador, Servicios y Vigilante	Dos meses	Q.8,000.00
	Evaluar y controlar al personal, a través de revisiones de los planes operativos.	Coordinador, Tesorero, Secretaria, Curador, Educación, Maestro Guía, Conservador, Servicios y Vigilante	Cuatro horas, semestralmente	Q.2,000.00
	Organizar actividades de capacitación para el personal del Museo.	Asistente Administrativo	Tres días, anualmente	Q.500.00
	Actualizar y utilizar el Manual de Inducción existente para el nuevo personal.	Asistente Administrativo	Una hora, anualmente	Q.200.00
	Realizar visitas a otros museos, para ampliar la perspectiva del personal.	Coordinador, Secretaria y Tesorero	Dos días, anualmente	Q.1,200.00
			<b>VAN:</b>	<b>Q.21,300.00</b>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

**Cuadro 11**  
**Plan de acción estrategias de administración para el MUSAC**

Hoja 2/2

<b>Objetivo 1. Garantizar los recursos necesarios para la aplicación eficaz del plan estratégico.</b>		<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>		<b>VIENEN:</b>		
Incorporar el personal mínimo, basándose en la necesidad del recurso humano que el MUSAC requiera.	Gestionar ante las facultades de la USAC la participación de estudiantes practicantes. (Véase anexo 4)	Coordinador y Secretaria	Un días, anualmente	Q.500.00	
	Realizar las gestiones que se requieran para implementar las plazas mínimas para el funcionamiento del MUSAC.	Coordinador, Secretaria y Tesorero	Una semana, permanente	Q.3,000.00	
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>Q.24,800.00</b>	
<b>Objetivo 2. Registro y catalogación de los bienes patrimoniales de la USAC.</b>					
Impulsar actividades que impidan el deterioro, destrucción, pérdida o descomposición de los bienes muebles culturales de la USAC.	Crear la bodega adecuada para almacenaje de los bienes muebles culturales de la USAC.	Coordinador, Secretaria, Tesorero y Conservador	Un año	Q.7,300.00	
	Actualizar el inventario general de piezas almacenadas en el Museo y su posición.	Conservador	Dos meses, anualmente	Q.9,000.00	
	Elaborar un sistema de documentación de las piezas que sean adquiridas por el Museo.	Conservador	Un mes, anualmente	Q.4,500.00	
	Registrar ante el Instituto de Antropología e Historia los bienes patrimoniales de la USAC.	Conservador	Un mes, anualmente	Q.4,500.00	
	Informar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la conservación del patrimonio.	Coordinador y Conservador	Diez días, permanente	Q.4,500.00	
	Implementar Manuales de Conservación y Bibliografía básica, que apoye al área técnica.	Coordinador	Diez días, anualmente	Q.2,750.00	
		Bibliotecólogo		Q.1,750.00	
	<b>SUB-TOTAL</b>				<b>Q.34,300.00</b>
	<b>TOTAL:</b>				<b>Q.59,100.00</b>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

#### **a) Medir y evaluar resultados estrategias administrativas**

Es necesario la implementación de un proceso básico de control que consta de tres pasos: Establecimiento de normas o estándares de rendimiento, medición de lo realizado a través de técnicas de control, corrección de las desviaciones, aunque signifique modificar los planes iniciales. La aplicación de estos tres pasos ayudará al coordinador del Museo a determinar si los resultados esperados con la ejecución de cada una de las estrategias se están alcanzando, para el efecto se formularon estándares administrativos cualitativos y cuantitativos.

Podrá utilizar herramientas de control tales como, observación, estadística, informes escritos y verbales, presupuestos, una vez implementado el plan estratégico.

#### **Estándares objetivo 1**

- Qué el personal se encuentre plenamente identificado con el plan estratégico, poniéndolo en funcionamiento, elaborando el POA y el presupuesto con las orientaciones definidas en el Plan Estratégico. (Véase forma III)
- Aprovechar en un 100% los recursos con los que cuenta el MUSAC; elaborando herramientas administrativas necesarias para su funcionamiento con la participación del personal.
- Contar con el personal necesario para el normal funcionamiento del MUSAC; con la implementación de las plazas: Diseñador Gráfico, Museógrafo, Relaciones Públicas, Bibliotecólogo y Asistente Administrativo. (Véase cuadros 7 y 8)



## **Estándares objetivo 2**

- Registrar el 50% de las piezas que sean patrimonio de la universidad; ante el Instituto de Antropología e Historia.
- Creación de una bodega para resguardar la colección de piezas patrimonio de la USAC y contar con el inventario general de piezas almacenadas en el Museo actualizado.
- Exponer en el MUSAC piezas patrimonio de la USAC; con el apoyo de las plazas de museografía y diseño gráfico. (Véase cuadros 7 y 8)
- Qué las autoridades universitarias colaboren con la protección y conservación del patrimonio nacional; informándoles sobre la importancia de la conservación del patrimonio.

**Esquema 6**  
**Puesta en común de las líneas de acción estratégicas USAC y MUSAC**

Hoja 1/2

Lineas Estrategicas USAC	Descripción	Lineas Estratégicas MUSAC
<p><b>Áreas sistema de gobierno y administración - eje extensión</b></p> <p>Fortalecimiento y ampliación de la producción y oferta de bienes y servicios universitarios con base en las demandas sociales.</p>	<p>La Dirección General de Extensión Universitaria y las unidades académicas deberán velar por la actualización, ampliación y mejoramiento de los recursos para la producción de bienes y prestaciones de servicios universitarios. Para tal efecto, deberá mantener y fortalecer una relación permanente y actualizada con los diferentes sectores sociales para atender los requerimientos y necesidades.</p>	<p>Incrementar la cuota de ingreso del visitante.</p> <p>Elaborar proyectos que incentiven la búsqueda de fondos.</p> <p>Percibir ingresos por alquiler de instalaciones.</p> <p>Ingresos por donaciones.</p> <p>Disminuir costos de funcionamiento.</p>
<p>Desarrollo Integral de la Extensión Universitaria.</p>	<p>La USAC, deberá vincularse con los diferentes sectores de la sociedad guatemalteca. La DGEU deberá fortalecer su capacidad de gestión, integración y desarrollo organizacional, co el propósito de cumplir de mejor manera y con mayor impacto sus funciones.</p>	<p>Impulsar actividades que impidan el dereriero destrucción, perdida o descomposición de los bienes muebles culturales de la USAC.</p>
<p>Fortalecimiento del sistema de Extensión Universitaria.</p>	<p>Como parte del sistema de extensión, se deberá generar de manera periódica, la información pertinente sobre todos los beneficios que representan a la sociedad guetemalteca la actividad de Extensión universitaria de la USAC.</p>	<p>Implementación del área de relaciones públicas.</p> <p>Publicidad del MUSAC.</p>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

**Esquema 6**  
**Puesta en común de las líneas de acción estratégicas USAC y MUSAC**

Hoja 2/2

Líneas Estratégicas USAC	Descripción	Líneas Estratégicas MUSAC
<p><b>Inter-área-Eje General</b> Análisis y enriquecimiento de marco filosófico de la USAC.</p>	<p>Cada unidad académica deberá hacer suyo el marco filosófico de la USAC, y tomarlo como referencia para desarrollar sus actividades y así elaborar su propio marco filosófico.</p>	<p>Identificar al personal con el plan estratégico del MUSAC.  Elaborar herramientas necesarias para el funcionamiento del Museo.</p>
<p><b>Inter eje del área sistema de gobierno y administración</b></p>		
<p>Modernización de la estructura organizativa de la USAC.</p>	<p>Cada unidad académica deberá incorporar modificaciones a su estructura organizativa para hacerla más funcional, ágil, flexible y efectiva en apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión.</p>	<p>Incorporar el personal mínimo, basándose en la necesidad de recurso humano que el MUSAC requiera.</p>
<p><b>Área Académica - Eje de Extensión</b></p>		
<p>Desarrollo de programas de educación no formal y extracurricular para los universitarios y la población en general.</p>	<p>La dirección General de Extensión junto con las unidades académicas, elaborarán un programa promover actividades educativas en grupos poblacionales previamente identificados.</p>	<p>Dar a conocer el Museo como recurso didáctico.  Fomentar la visita al museo de estudiantes de cualquier nivel escolar.</p>
<p>Fomentar la cultura, la recreación y el deporte en la sociedad guatemalteca.</p>	<p>Promover acciones que tiendan a elevar el nivel espiritual de la población, en ese sentido la Dirección General de Extensión conjuntamente con las unidades académicas elaborarán políticas y programas que tiendan a fomentar la recreación en la población.</p>	<p>Dar a conocer el Museo como recurso didáctico.  Fomentar la visita al museo de estudiantes de cualquier nivel escolar.  Realizar alianzas con instituciones culturales.  Realizar estudios de los competidores presente y potenciales.</p>

Fuente: Aporte del investigador. Año 2008.

#### **3.4.4 Análisis de la puesta en común líneas estratégicas USAC y MUSAC**

El esquema 6 indica que: las estrategias formuladas para el MUSAC están enfocadas a las áreas de: eje general, sistema de gobierno y administración - eje extensión y académica - eje extensión. Cada una de las estrategias formuladas responde a las estrategias de cada una de las áreas de la USAC antes mencionadas, por lo que el Museo trabajará en base a plan estratégico USAC 2022.

Los ejes estratégicos de acción a las funciones básicas de la USAC son: 1) investigación, 2) docencia y 3) Extensión, los cuales responden al marco filosófico y académico de la Universidad, así como a sus políticas generales. Por aparte, se definen como áreas estratégicas de intervención sobre los ejes a las siguientes: a) Académica, b) liderazgo institucional, y c) Sistemas de gobierno y administración.

El **eje general** se enfoca al enriquecimiento del marco filosófico de la Universidad, haciendo referencia que cada unidad debe generar el suyo, tomando como base la misión y visión de la USAC. El **eje de extensión** se refiere a la actividad orientada a la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la solución de los problemas y satisfacción de las necesidades de las sociedad guatemalteca. Incluye la vinculación social, la conservación y difusión de la cultura, la conservación del medio ambiente y la promoción de la salud física y mental así como el desarrollo de la comunidad social; siendo el eje de mayor impacto en el que hacer del MUSAC, porque es una institución cultural en donde se genera un servicio que satisface las necesidades de los guatemaltecos. El **área sistema de gobierno** universitario y administrativo se refiere a sus relaciones interna y externas en el marco jurídico – institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.

**Cuadro 12**  
**Resumen de la inversión para implementar**  
**el plan estratégico del MUSAC**

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto existente</b>	<b>Nuevas plazas</b>	<b>Inversión a generar</b>
<b>TOTALES</b>	<b>Q.126,770.00</b>	<b>Q.24,450.00</b>	<b>Q.526,199.00</b>
Inversión para la implementación de plazas en el MUSAC.	-----	-----	-----
Crear mecanismos que amplíe el presupuesto, promoviendo la generación de ingresos para atender las funciones básicas del museo y obtener independencia económica.	Q.20,420.00	Q.7,800.00	-----
Posicionar el MUSAC en la mente del consumidor final.	Q.28,800.00	Q.11,650.00	-----
Promover la visita al Museo y el uso del contenido de las exposiciones como parte del currículo educativo, con el apoyo del Ministerio de Educación.	Q.18,450.00	Q.2,550.00	-----
Garantizar los recursos necesarios para la aplicación eficaz del plan estratégico.	Q.24,800.00	Q.700.00	-----
Registro y catalogación de los bienes patrimoniales de la USAC.	Q.34,300.00	Q.1,750.00	-----
Inversión en exposiciones: itinerante, temporal y permanente.			Q.32,000.00
10% de ingresos específicos para la USAC.			Q.113,352.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

### **3.4.5 Análisis de la inversión para implementar el plan estratégico del MUSAC**

El cuadro 12, muestra la inversión que se debe realizar de: Q.526,199.00, para implementar la planeación estratégica del MUSAC; también presenta del presupuesto existente la suma de: Q.126,770.00, este presupuesto se elaboró basándose en el recurso humano con el que cuenta actualmente la institución, tomando como referencia el salario que devenga cada trabajador y haciendo un estimando del tiempo y gastos de funcionamiento, que se utilizarían para llevar a cabo las tareas que se sugieren en cada uno de los planes de acción. También se requiere de la contratación de personal en forma permanente, para las exposiciones programadas se considera que el Museo contará con el equipo necesario, para cumplir con las tareas asignadas en la presente guía, se incluye el 10% de la USAC; con lo que se contribuye al crecimiento institucional.

Además presenta los costos de las tareas de cada estrategia propuesta en la guía para la aplicación del plan estratégico, esta inversión ya existe debido a que dichas actividades serán realizadas por el personal que actualmente labora en el Museo. Pero a partir de la contratación de las nuevas plazas deberán de ser ejecutados por los puestos de: Asistencia Administrativa, tendrá como finalidad principal la implementación de nuevos proyectos y la supervisión del personal; Relaciones Públicas, se encargará de la captación de nuevos visitantes y de la divulgación de las actividades y Biblioteca, que será un valor agregado para el público que requiera los servicios del Museo; en el área técnica: Museografía y Diseño Gráfico quienes se encargarán del diseño y montaje de exposiciones temporales, itinerantes y permanentes; la plaza de Diseño Gráfico también apoyará en la diagramación de material publicitario como: programa de actividades mensuales, volantes, afiches, invitaciones, mantas promocionales, entre otros; con lo que se contara con una imagen institucional. El monto de las nuevas plazas asciende a: Q.24,450.00.

**Cuadro 13**  
**Proyección de ingresos para el MUSAC**

Año	Ingreso de Público	10% incremento anual	Ingreso percibidos con cuota de Q.5.00	Cantidad de actividades por año	Ingreso por cuota de alquiler del Salón General Mayor (Q.3,000.00)	Total
2008	16335	1634	-----	-----	-----	-----
1	17969	1797	Q.89,845.00	25	Q.75,000.00	Q.164,845.00
2	19766	1977	Q.98,830.00	35	Q.105,000.00	Q.203,830.00
3	21743	2174	Q.108,715.00	40	Q.120,000.00	Q.228,715.00
4	23917	2392	Q.119,585.00	45	Q.135,000.00	Q.254,585.00
5	26309	-----	Q.131,545.00	50	Q.150,000.00	Q.281,545.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

#### **3.4.6 Análisis de la proyección de ingresos y egresos en el MUSAC**

El cuadro 13, presenta la proyección de ingreso de público con el aumento del 400% en la cuota actual de ingreso que es de: Q.1.00; tomando como base el público que visitó el Museo en el año 2008 e incrementándolo en 10% anual. También se proyectan los ingresos percibidos por el alquiler del Salón General Mayor tomando como base un promedio de 25 actividades cobradas anuales en el primer año, e incrementando 10 actividades para el año siguiente y 5 para cada uno de los años 3, 4 y 5 al divulgar el uso de este espacio cobrando: Q.3,000.00 por actividad. Estos ingresos pueden aumentar al realizar el respectivo estudio de cuotas a instituciones a fines. En la proyección realizada de actividades anuales del Salón General Mayor no se proyectan una mayor cantidad; ya que, es utilizado por la administración central de la USAC y facultades quienes no generan ingresos; porque estas no pagan alquiler, realizando un promedio de 25 actividades cobradas al año, entre presentaciones de libros, foros, aniversarios, conferencias, entre otras.

Estos ingresos deben ser utilizados para implementar la planeación estratégica propuesta en la presente guía, al efectuar el incremento en la cuota de ingreso y el cobro respectivo en las actividades a realizarse en el Salón General Mayor se

estarán percibiendo recursos financieros; siendo accesible la contratación de personal para las nuevas plazas, las cuales podrán irse creando anualmente según se perciban estos ingresos y de acuerdo al cuadro 15, de igual forma la generación de proyectos.

Los ingresos percibidos son manejados a través de un Presupuesto Autofinanciable autorizado por el CSU en el año 2001 el cual se basa actualmente en el Sistema General de Ingresos de la USAC autorizado por el Consejo Superior Universitario según Acuerdo No. 837-2001; en los programas de ingresos específicos el 10% corresponde a la Universidad y 90% a la unidad ejecutora; dichos ingresos son utilizados según las necesidades que la institución requiera y al igual que los presupuestos ordinarios se ejecutan en base al Manual de Renglones Presupuestarios de la USAC. (Véase anexo 5)

El incremento en las cuotas de ingreso del público y Salón General Mayor se debe a la necesidad de generar ingresos para implementar nuevos proyectos y de esta manera proyectar el crecimiento de la institución, los Reglamentos tanto de Ingresos de Público, como de Salón General Mayor cuentan con una cláusula la cual indica que las cuotas deben ser actualizadas anualmente con el fin de que no queden por debajo de la devaluación del dinero por causa de la inflación, y no han sido actualizadas desde el año 2001 en que se implementaron los presupuestos autofinanciables.

Para el primer año se proyectan Q.164,845.00, para el siguiente Q.203,830.00, para el tercero son Q.228.715.00, en el cuarto Q. 254,585.00 y el quinto año Q.281,545.00, estos montos permitirán implementar el plan estratégico.



**Cuadro 14**  
**Proyección de inversión de ingresos para el MUSAC**

<b>Año</b>	<b>Inversión en plazas (1)</b>	<b>Inversión en Exposiciones (2)</b>	<b>10% USAC (3)</b>	<b>Inversión por año (4 = 3+2+1)</b>	<b>Proyección de ingresos por año (5)</b>	<b>Saldo en caja (6 = 5-4)</b>
1	Q60,607.00		Q16,484.50	Q77,091.50	Q164,845.00	Q87,753.50
2	Q131,214.00	Q5,000.00	Q20,383.00	Q156,597.00	Q203,830.00	Q134,986.50
3	Q186,136.00	Q10,000.00	Q22,871.50	Q219,007.50	Q228,715.00	Q144,694.00
4	Q248,863.00	Q17,000.00	Q25,458.50	Q291,321.50	Q254,585.00	Q107,957.50
5	Q360,847.00		Q28,154.50	Q389,001.50	Q281,545.00	Q501.00

Fuente: aporte del investigador. Año 2009.

EL MUSAC actualmente funciona con un saldo en caja de: Q.667,697.29, el cual se encuentra dividido en: Q.444,144.00, para pago de sueldos al personal y Q.223,553.29, que se utilizan para gastos de funcionamiento, este se considera mínimo; ya que, 66% se encuentra destinado para el pago del personal por contrato. (Véase anexo 6)

### 3.4.7 Análisis de inversión de ingresos para el MUSAC

El cuadro 14, indica la forma en que deben de invertirse los ingresos percibidos durante cinco años incluyendo el 10% para la Universidad; para el primer año ascienden a Q.164,845.00, servirán para la contratación de la plaza de Diseñador Gráfico por: Q.60,607.00 más el 10% de la USAC Q.16,484.50 se obtiene un superávit de: Q.87,753.50; para el segundo año se puede contratar la plaza de Museógrafo por: Q.70,607.00, cubrir la del Diseñador Gráfico por Q.60,607.00 y planear una exposición itinerante para la Universidad por: Q.5,000.00, y el 10% para la USAC, reportando un saldo en caja de: Q.134,986.50; el tercer año se contratará la plaza de Relaciones Públicas por: Q.64,922.00, se cubrirán las dos plazas anteriores Q.121,214.00, más el 10% de la Universidad Q.22,871.50 y una exposición temporal por: Q10,000.00, el saldo en caja es de: Q.144,694.00; para el cuarto año la plaza de Bibliotecólogo requiere de Q.72,727.00 y las tres plazas anteriores Q.176,136.00 más el 10% de la USAC Q.25,458.50 e inversión para exposición permanente de: Q.17,000.00, entonces se reportan egresos de: Q.291,321.50, razón por la que se obtiene un saldo de Q.107,957.50; en el quinto año la plaza de Asistente Administrativo es de Q.111,984.00; cubriendo las cinco plazas y el 10% correspondiente a la USAC el monto es de: Q.389,001.50; entonces el saldo en caja sería de: Q.501.00.

La implementación de las cinco plazas requiere recursos financieros por un total de Q.380,847.00, en el quinto año se proyectan ingresos de Q.281,545.00, al analizar el cuadro 22 durante los cinco años se cuenta con saldo en caja el cual se utiliza al año siguiente para la contratación de la plaza que corresponde y también se proyectan tres exposiciones de la siguiente forma: para el segundo año se contempla una **exposición itinerante** aprovechando la contratación del Diseñador Gráfico quien será el responsable de diseñar las mantas informativas sobre la historia del edificio, que se colocaran en las diferentes facultades de la USAC; el tercer año al contar con el Museógrafo se deberá programar una

**exposición temporal** para estudiantes de nivel primario y secundario que vaya acorde al plan de estudios; el cuarto año contando con Relaciones Públicas se puede generar una **exposición permanente** para que sea explotada en su divulgación y promoción.

### **3.4.8 Análisis del costo de exposiciones en el MUSAC**

Entre los gastos de funcionamiento se puede mencionar el pago de teléfono, insumos de oficina, mobiliario y equipo, utensilios de limpieza, mantenimiento del edificio en general, entre otros; pero la inversión en el montaje de exposiciones como la **Galería de Arte** tienen un costo aproximado de: Q.3,000.00 a Q.5,000.00, contando con una sala de exposiciones, mobiliario, colección a exhibir y una secuencia de montaje, son catalogadas como temporales; pero en las **Exposiciones Permanentes** donde se escoge un tema a investigar y del cual se debe generar un diseño con secuencia lógica para su comprensión, el cual incluye mobiliario museológico, impresiones informativas sobre el tema, compra de objetos para exhibición y es indispensable el apoyo de Diseñador Gráfico y Museógrafo, tienen un costo aproximado de: Q.20,000.00 a Q.35,000.00; también existen las **Exposiciones Itinerantes** ya expuestas en el Museo y se adecuan para ser transportadas a instituciones culturales con un costo aproximado de: Q.2,000.00 a Q.3,000.00. En el año 2008 se montaron y diseñaron aproximadamente 16 exposiciones entre permanentes, temporales e itinerantes.

El presupuesto es anual como se determinó en el diagnóstico, es elaborado en base a la experiencia de la Tesorería del Museo y se basa en el Manual de Renglones Presupuestarios de la USAC, el cual se encuentra dividido en nueve grupos de gastos los cuales se subdividen en subgrupos y estos últimos en renglones del tipo de gasto.

Los renglones de gasto se apertura según las necesidades administrativas y técnicas de la institución, por ejemplo en el grupo de **servicios personales**: personal permanente, cubre el pago de salario de un vigilante del Museo, contratado en el renglón 011 presupuestado; personal por contrato, en este renglón se cargan los salarios del personal en renglón 022 como su mismo nombre lo indica y servicios extraordinarios de personal permanente, utilizado para remunerar el tiempo extra del personal.

El grupo de **servicios no personales** se refiere a los egresos por este concepto, tales como servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios, entre los renglones que el Museo tiene habilitados se puede mencionar: telefonía, pago del servicio de teléfono; correos y telégrafos, cubre la mayoría de oportunidades el envió de invitaciones de inauguración de exposición; publicidad y propaganda, que incluye cualquier material que se imprima para fines publicitarios; impresión, encuadernación y reproducción, impresión de invitaciones, volantes, catálogos, entre otros; viáticos al exterior, cubre los gastos de viaje y permanencia en el exterior del personal permanente; fletes, para el transporte de exposiciones itinerantes y equipo utilizado en actividades culturales; mantenimiento y reparación de equipo de oficina, gastos de mantenimiento y reparaciones menores de máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras, archivos, ventiladores, escritorios, entre otros; mantenimiento y reparación de equipo educacional; gastos de mantenimiento y reparaciones menores de equipos utilizados en la exposiciones como, pantallas digitales, audio, computadoras, cañonera, ventiladores, deshumedecedores y dioramas; mantenimiento y reparación de equipo de computo; actuaciones artísticas y deportivas; en este renglón se carga el pago de artistas que realizan talleres y presentaciones en actividades culturales e inauguraciones; servicios de atención y protocolo, cubre los gastos de cóctel de inauguraciones y refacciones para las personas que colaboran en las actividades culturales; servicios de vigilancia, este renglón es utilizado para el pago de la empresa que proporciona el servicio de un

agente de seguridad en outsourcing; **otros servicios no personales**, en este renglón se cargan los servicios del Diseñador Gráfico y Museógrafo, es utilizado para cargar los egresos por pagos de otras prestaciones no comprendidas en los renglones correspondientes a la contratación de personal; el grupo de otros renglones no previstos es utilizado para gastos no previstos dentro del presupuesto.

El grupo de materiales y suministros se refiere a los que por su naturaleza estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio; en el presupuesto del MUSAC se encuentra: resumen de otros renglones del grupo, se utiliza cuando la unidad necesita efectuar gastos en renglones dentro del grupo no previstos en la apertura presupuestal, lo que se hará por medio de una transferencia; alimentos para personas, egresos en concepto de alimentos de origen agrícola o industrial; productos agroforestales, madera y corcho, compra de madera, fibras no elaboradas, materiales utilizados en los diseños de exposición; prendas de vestir, uniformes para el personal; papel de escritorio, para consumo administrativo; papeles comerciales, cartones y otros, en este renglón se carga papel especial para el montaje de exposiciones; productos de papel o cartón, compra de platos y utensilios, vasos, servilletas, toallas, sobres, tarjetas, entre otros; productos de artes gráficas, cubre: cuadernos, libros de contabilidad, libretas, carpetas y cartapacios; combustibles y lubricantes, se utiliza para absorber el gasto de gasolina que realizan los vehículos que transportan objetos pertenecientes al Museo; tintas, pinturas y colorantes, para las sala de exposición y edificio; productos plásticos, nylon, vinil y p.v.c. impresiones digitales en vinil utilizadas dentro del diseño de exposición; se contemplan los renglones que el Museo utilizará para su funcionamiento durante el año.

En el grupo de propiedad planta e intangible, se prevén las reparaciones y mejoras de los bienes físicos y equipo que tienen una duración superior a un año y sirven para producir otros bienes y servicios, en el caso del Museo se cuenta con equipo educacional, sonido, computo, seguridad y otros.

El grupo de asignaciones globales comprende la atención de gastos imprevistos; los gastos devengados son los pagos de bienes y servicios contratados y devengados en años anteriores; créditos en reserva son las asignaciones que se acuerdan para su distribución entre los grupos, subgrupos y renglones durante el año.

## CONCLUSIONES

1. El MUSAC cuenta con recurso humano capacitado, los empleados indican que: tienen título o estudian alguna carrera universitaria, tienen experiencia en su puesto de trabajo ninguno tiene menos de un año de trabajar en la institución, participaron en la formulación de la misión y visión; algunas veces planifican en base a los objetivos planteados por la administración y creen que el Museo cumple con sus fines.
2. No cuenta con estrategias financieras que ayuden a incrementar su presupuesto, tomando en cuenta que los recursos asignados en su techo presupuestal no son suficientes para alcanzar los objetivos a pesar de que cuenta con fuentes adicionales de ingreso como el cobro de ingreso de público y alquiler de salón general mayor, siendo estos los ingresos más representativos y que tienen reglamento.
3. El personal con el que funciona actualmente el Museo se ha vuelto mínimo para cubrir las funciones básicas de una institución museística, los ingresos que se generan a través de los programas autofinanciables son mal invertidos y no existe incremento en los mismos por falta de estrategias financieras.
4. Los esfuerzos publicitarios únicamente se han enfocado a divulgar de manera esporádica eventos específicos por causa de la ausencia de estrategias mercadológicas, tomando en cuenta que las actividades que se llevan a cabo se difunden algunas veces a través de los medios de comunicación en forma gratuita; los museos que se encuentran alrededor de la zona 1 son una fuerte competencia para el MUSAC y el público que más visita el Museo son estudiantes que realizan algún trabajo escolar.

5. El FODA estableció la situación actual del MUSAC, se determinó que las causas de las deficiencias administrativas, es no tener planeación estratégica que le suministre el marco de referencia, para orientar el quehacer organizacional de forma idónea; la coordinación y empleados indicaron que el tipo de planeación utilizada es operativa.
  
7. El MUSAC no cuenta con un proceso básico de control para evaluar y medir los resultados esperados que conlleve a alcanzar los objetivos institucionales; además los empleados indican que nunca evalúan el servicio que prestan.



## RECOMENDACIONES

1. Aprovechar la capacidad de los empleados para elaborar herramientas administrativas que ayuden a mejorar el trabajo de la institución, a través de ellos la institución puede prestar nuevos servicios.
2. Aplicar las estrategias para el área financiera: incrementando la cuota por ingreso de visitantes en un 400% y la actualización del Reglamento del uso del Salón General Mayor cobrando alquiler por: Q.3,000.00; las cuales le permitirán ampliar el presupuesto a través de la generación de ingresos propios hasta de: Q.281,545.00, para no depender únicamente del presupuesto asignado por la USAC; dichas estrategias están diseñados en las orientaciones definidas en el plan estratégico, a fin de que se implementen los proyectos propuestos, en las estrategias mercadológicas y de administración; los ingresos pueden incrementarse si se toma en cuenta: las donaciones, alquiler de la sala educativa, arrendar a terceros los servicios de una cafetería, pago de membresías anuales y patrocinios.
3. Contratar las plazas de Diseñador Gráfico, Museógrafo, Relaciones Públicas, Bibliotecólogo y Asistente Administrativo con los ingresos que se perciban anualmente; tal como se detalla en la guía para la implementación del plan estratégico, El superávit obtenido debe ser utilizado para proyectos de exposiciones que tengan como fin dar a conocer el Museo a la comunidad universitaria, escolares de todos los niveles y público en general, ya que es este el producto que genera un museo; con estas plazas se contará con el personal mínimo, obteniendo un mejor funcionamiento y se brindará un excelente servicio a través de la generación de exposiciones de alta calidad.

4. Cumplir con las actividades establecidas en las estrategias mercadológicas y con los objetivos: a) posicionar el MUSAC en la mente del consumidor final, publicitando el Museo, estableciendo alianzas con instituciones culturales, implementando el área de relaciones públicas y realizando estudios de los competidores presentes y potenciales; b) fomentar la visita al Museo y el uso del contenido de las exposiciones como parte del currículo educativo; tomando en cuenta que el público de mayor afluencia son jóvenes de hasta 20 años y asisten por razones de trabajo escolar, esto se logrará dando a conocer el Museo, como recurso didáctico y fomentando la visita de estudiantes de cualquier nivel escolar.
5. Implementar el plan estratégico, porque es la guía y un documento de análisis al momento de tomar decisiones para el futuro de la institución y con la cual el personal realizará sus labores basándose en la misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias; para lograrlo es necesario: identificar capacitar, evaluar el trabajo, supervisar a los empleados, formular herramientas administrativas, así como el uso de las ya existentes como lo son: Manual de Organización e Inducción, Plan de Medios de Comunicación, Reglamento de Seguridad y de Uso de Salón General Mayor; de esta manera la institución alcanzará sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Solucionando así las deficiencia administrativas en el MUSAC.
6. La guía para la aplicación del plan estratégico que se presenta en el capítulo III, suministra el marco de referencia para orientar el quehacer organizacional a corto, mediano y largo plazo; y se formuló tomando en cuenta los recursos, naturaleza y deficiencias encontradas en el MUSAC a través de la investigación documental y de campo.

7. Se recomienda la implementación del proceso de control sugerido en la planeación estratégica a través de tres pasos básicos: Establecimiento de normas o estándares de rendimiento, medición de lo realizado a través de técnicas de control, corrección de las desviaciones, aunque signifique modificar los planes iniciales. La aplicación de estos tres pasos ayudará al coordinador del Museo a determinar si los resultados esperados con la ejecución de cada una de las estrategias se están alcanzando; deberá utilizar los estándares cualitativos y cuantitativos, formulados para cada una de las áreas financiera, mercadológica y administrativa. Puede utilizar herramientas de control tales como, observación, estadística, informes escritos y verbales, presupuestos, una vez implementado el plan estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BARRIOS Ambrocy, Gladys. **Plan maestro del Museo de la Universidad de San Carlos**, 1992. 75p.
2. BENAVIDES Peñeda, Javier. **Administración**. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 2007. 354p.
3. BURBANO Ruiz, Jorge E. y ORTIZ Gómez, Alberto. **Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. 2ª. Edición. Bogota, Colombia. McGraw Hill Interamericana S.A., 2001. 376p.
4. DURAN Esquivel, Gabriel. **Artículo Plan de Acción**. Guatemala. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2007. 3p.
5. GUZMÁN De León, Nery. **Planeación Estratégica y Diseño Organizacional**, fines didácticos. Guatemala. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, 2001. 34p.
6. JARAMILLO, José Carlos. **Dirección Estratégica**. 2ª. Edición. México. McGraw Hill de Management, 1992. 459p.
7. KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. **Administración**. 8ª. Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana, 1998. 480p.
8. KOTLER, Phillip. **Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control)**. 7ª. Edición. Naucalpan de Juárez, México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1993. 545p.

9. MOORE, Kevin. **Artículo La Planeación Estratégica en los Museos.** Panamá. 2007. 47p.
10. MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS. **Manual de Organización.** Guatemala. 2005. 35p.
11. REYES Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** 1er. Reimpresión. México. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, 1994. 480p.
12. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. **Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.** Talleres del Diario la Hora, 2006. 201p.
13. [www.oms.org/definicionhosp.htm](http://www.oms.org/definicionhosp.htm)
14. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

ANEXOS

## Anexo 1

### BOLETA PARA EMPLEADOS

Esta boleta ha sido elaborada para recopilar información, que se utilizará en la investigación sobre la: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-**.

**Instrucciones:** coloque una "X" en la (s) respuesta (s) que usted cree se ajusta (n) a la pregunta planteada; y/o complete los espacios en donde considere necesario. Los datos que proporcione serán de uso confidencial y exclusivo del estudio.

1) ¿Qué estudia o que título a nivel universitario posee?

- |                            |                          |                                      |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Licenciatura en Arte       | <input type="checkbox"/> | Pedagogía y Ciencias de la Educación | <input type="checkbox"/> |
| Administración de Empresas | <input type="checkbox"/> | Administración Educativa             | <input type="checkbox"/> |
| Psicología                 | <input type="checkbox"/> | No estudia                           | <input type="checkbox"/> |

2) El tiempo que tiene de trabajar en el MUSAC es de:

- Menos de un año  De 1 a 6 años  De 6 a 12 años  Desde su inicio

3) ¿Realiza sus labores en forma eficiente actualmente?

- Eficiente  Deficiente  No lo sabe

4) ¿Participó en la formulación de la misión y visión del MUSAC?

- Si participe  No participe  No lo recuerdo

5) ¿Se siente identificado con la misión y visión del Museo?

- Plenamente identificado  Algo identificado  Nada identificado

6) ¿Cree que la visión del Museo se adapta a la visión de la USAC?

- Si se adapta  No se adapta  No lo sabe

7) ¿Según su conocimiento, el personal del MUSAC trabaja en base a los objetivos planteados por la administración del Museo?

- Siempre  Algunas veces  No lo sabe

8) ¿Cree que el Museo cumple con sus objetivos?

- Siempre  Algunas veces  No lo sabe

9) ¿Se le informa a los empleados los objetivos del MUSAC?

Nunca  A veces  Siempre

10) La planeación que utiliza el Museo para llevar a cabo sus actividades es:

Estratégica  Operativa  De acción  No lo sabe

11) ¿Conoce los objetivos de planeación operativa anual del MUSAC?

Si conozco  No conozco  No lo sabe

12) ¿Considera que los recursos con los que cuenta el MUSAC son suficientes para alcanzar sus objetivos?

Si  No  No lo sabe

13) ¿Cuáles son los procesos aplicados para llevar a cabo la planeación operativa anual en el Museo?

Establecimiento de políticas y estrategias  Establecimiento de controles   
Establecimiento de objetivos y metas  No lo sabe

14) ¿Según su conocimiento, el personal del MUSAC toma en cuenta las políticas del Museo en la toma de decisiones?

Si las toma  No las toma  No lo sabe

15) ¿Planifica sus actividades de trabajo, basándose en los objetivos y presupuesto del Museo?

Siempre  Nunca  Algunas veces

16) ¿Conoce el funcionamiento presupuestal del MUSAC?

Si conozco  No conozco  Algunas veces

17) ¿Participa en la elaboración del presupuesto del Museo?

Si participo  No participo  Le es indiferente

18) ¿Cree que contar con presupuesto facilita las actividades del MUSAC?

Si facilita  No facilita  Algunas veces

19) ¿El MUSAC cuenta con fuentes de ingreso?

Si tiene  No tiene  No sabe



- 20) ¿Considera que el estar ubicados en un área conflictiva como lo es frente al Congreso de la República y no contar con parqueo afecta el normal funcionamiento del Museo?
- Si afecta  No afecta  No lo sabe
- 21) ¿Las actividades del Museo se promocionan a través de los medios de comunicación?
- Todas  Nunca  Algunas veces
- 22) Las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación son:
- Pagadas  Gratuitas  No lo sabe
- 23) ¿Qué medio de comunicación, se utiliza en el MUSAC para informar a los empleados?
- Verbal  Escrito  Electrónico  Todos los anteriores
- 24) ¿Cómo calificaría usted el ambiente en el MUSAC, para el desempeño de sus labores?
- Adecuado  Inadecuado  Le es indiferente
- 25) ¿Los valores del MUSAC se encuentran a la vista del público?
- Si  No  Nunca los ha visto
- 26) ¿Conoce sus atribuciones dentro de trabajo?
- Si las conozco  Solo conozco algunas  Me es indiferente
- 27) ¿Evalúan su desempeño de servicio?
- No lo sabe  Cada 6 meses  Cada año  Nunca
- 28) ¿Evalúan el funcionamiento del MUSAC, comparándolo con otros museos?
- Si  No  No lo sabe
- 29) ¿Su jefe es accesible sobre cualquier inquietud, problema o necesidad que desee plantearle?
- Siempre  Nunca  Algunas veces

30) ¿Qué lo tiene motivado para seguir trabajando en el MUSAC ahora?

Necesidades económicas  Satisfacción personal   
Le gusta su trabajo  Todas las anteriores

31) ¿Existe estabilidad laboral en el Museo?

Si existe  No existe  Algunas veces

32) ¿Recibe capacitaciones que ayude a desarrollar con eficiencia su trabajo?

Si recibo  No recibo  Algunas veces

33) ¿Qué aspectos considera que hacen falta para que el MUSAC brinde un mejor servicio?

Parqueo  Seguridad  Competitividad  Todos los anteriores

Observaciones:

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo 2

### BOLETA PARA VISITANTES

Esta boleta ha sido elaborada para recopilar información, que se utilizará en la investigación sobre la: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUSEO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS -MUSAC-”

**Instrucciones:** coloque una “X” en la (s) respuesta (s) que usted cree se ajusta (n) a la pregunta planteada; y/o complete los espacios en donde considere necesario. Los datos que proporcione serán de uso confidencial y exclusivo del estudio.

#### I. Información general

1. En que rango se encuentra su edad:

Hasta 20 años  De 21 a 25 años  De 26 a 30 años

De 31 a 35 años  De 36 a 40 años  Más de 40 años

2. ¿Cómo se entero de la existencia del museo?

Material turístico  Medios de comunicación  Amigos

3. ¿Cuál es la razón por la que visita este museo?

Entretenimiento  Trabajo escolar  Razones de trabajo

4. ¿Considera usted que el personal del MUSAC, tiene el conocimiento sobre los servicios que presta?

En algunos servicios  En todos los servicios  No lo sabe

5. ¿La atención que se le brinda en el MUSAC, es con cortesía?

Siempre  Algunas veces  No hay cortesía

6. ¿Cómo califica la apariencia física de las instalaciones del MUSAC?

Excelente  Buena  Regular  Mala

7. ¿Qué otros museos de la zona 1 ha visitado?

Casa MIMA  Filatélico y Postal

Palacio Nacional  Arquidiocesano (Catedral)

Fray Francisco Vásquez  Nacional de Historia

Semana Santa  Sor Cecilia Charrín (Casa Central)

8. ¿Qué aspectos considera que hace falta para que MUSAC brinde un mejor servicio?

Parqueo  Seguridad  Competitividad  Todos los anteriores

9. ¿Cuáles son las razones que usted tiene para no visitar museos?

Falta de tiempo  Situación económica  No le interesa

10. ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?

Escuchar música  Visitar museos y exposiciones

Ver televisión  Ir a la iglesia

Ir al cine  Compartir con parientes y amigos

Leer  Ir a estadios o actividades deportivas

Observaciones:

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Dirección General de Extensión Universitaria  
Museo de la Universidad de San Carlos

### **Anexo 3**

#### **CIRCULAR No. MUSAC ( )**

**A:** Señores Decanos, Directores de Centros Regionales, Centros Universitarios, Escuelas no Facultativas, Jefes de Departamento, Secretarios Adjuntos, Directores Generales y Jefes de Unidades Administrativas

**De:** Museo de la Universidad de San Carlos

**ASUNTO:** Servicio de visitas guiadas para el personal de la USAC

**FECHA:** 9 de enero ( )

---

Señores.

Reciban un cordial saludo del Museo de la Universidad de San Carlos -MUSAC-, por este medio nos permitimos hacer de su conocimiento que esta institución cuenta con un programa de visitas guiadas para trabajadores universitarios, el cual puede ser utilizado como una actividad motivacional para los trabajadores de la USAC.

No esta de más informarles que este recorrido guiado, tiene como objetivo dar a conocer el que hacer de la Universidad y su historia, por lo que hacemos la más cordial invitación para que organicen esta bonita actividad la cual vendrá a cubrir la necesidad motivacional del personal.

Lo invitamos a que reserve su espacio llamando al No. Telefónico 22320721 y 22516840 con el área de Programa Educativo, se atienden grupos de 60 personas y el ingreso es gratuito.

Sin otro particular, quedamos a sus órdenes,

Atentamente,

Coordinación  
Museo de la Universidad de San Carlos

c.c. Archivo

---

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Dirección General de Extensión Universitaria  
Museo de la Universidad de San Carlos

## Anexo 4

### Carta de solicitud de estudiantes practicantes a facultades de la USAC

Guatemala, 17 de enero ( ).

Licenciado  
Coordinador EPS Licenciatura  
Escuela de Ciencias de la Comunicación USAC  
Edificio M-2  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado licenciado:

Reciba un atento y cordial saludo del Museo de la Universidad de San Carlos -MUSAC-, deseándole todo tipo de éxitos en sus actividades este nuevo año. A la vez que me permito informarle que esta institución realiza una serie de actividades mensualmente las cuales por la falta de personal que realice relaciones públicas, en muchas oportunidades no se dan a conocer, lo cual provoca que las personas no asistan a las mismas.

Por lo anterior expuesto solicito su valiosa colaboración a efecto de que nos designe estudiantes de Ejercicio Profesional Supervisado ya que estamos conscientes que este recurso humano es de gran importancia para llevar a cabo la labor de difusión de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el Museo Universitario.

Al agradecer de antemano su apoyo, me suscribo de usted, con las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,

Coordinación  
Museo Universidad de San Carlos -MUSAC-

c.c. Archivo

GEBA/eccc

---

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Anexo 5**  
**Presupuesto Autofinanciable**  
**del Museo de la Universidad de San Carlos**  
**Año 2008**

(Hoja 1/1)

Descripción	Asignación	Total
<b>Servicios personales</b>		<b>Q40,746.00</b>
Jornales	Q20,223.00	
Servicios extraordinarios de personal permanente	Q2,856.00	
Aporte para clases pasivas	Q6,832.00	
Aguinaldo	Q2,028.00	
Bonificación anual (Bono 14)	Q2,028.00	
Otras erogaciones (Sueldo diferido)	Q4,112.00	
Bonificación mensual USAC	Q2,667.00	
<b>Servicios no personales</b>		<b>Q11,864.00</b>
Impresión, encuadernación y reproducción	Q800.00	
Transporte de personas	Q2,824.00	
Servicios de atención y protocolo	Q4,240.00	
Otros servicios no personales	Q4,000.00	
<b>Materiales y suministros</b>		<b>Q1,500.00</b>
Resumen de otros renglones del grupo	Q1,000.00	
Útiles de oficina	Q.500.00	
<b>Asignaciones globales</b>		<b>Q36,640.00</b>
Créditos en reserva	Q26,709.00	
Asignación para productos para comercialización	Q9,931.00	
	<b>TOTAL</b>	<b>Q90,750.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Anexo 6**  
**Presupuesto de ingresos y egresos**  
**del Museo de la Universidad de San Carlos**  
**Año 2008**

(Hoja 1/2)

Descripción	Asignación	Total
<b>Servicios personales</b>		<b>Q444,144.00</b>
Personal permanente	Q34,944.00	
Personal por contrato	Q405,200.00	
Servicios extraordinarios de personal permanente	Q4,000.00	
<b>Servicios no personales</b>		<b>Q118,500.00</b>
Resumen de otros renglones del grupo	Q2,000.00	
Telefonía	Q13,000.00	
Correos y telégrafos	Q5,000.00	
Publicidad y propaganda	Q2,000.00	
Impresión, encuadernación y reproducción	Q10,000.00	
Viáticos al exterior	Q9,000.00	
Fletes	Q7,000.00	
Mantenimiento y reparación de equipo de oficina	Q4,000.00	
Mantenimiento y reparación de equipo educacional	Q2,000.00	
Mantenimiento y reparación de equipo de computo	Q2,000.00	
Actuaciones artísticas y deportivas	Q3,500.00	
Servicios de atención y protocolo	Q9,000.00	
Servicios de vigilancia	Q30,000.00	
Otros servicios no personales	Q20,000.00	
<b>Materiales y suministros</b>		<b>Q62,225.00</b>
Resumen de otros renglones del grupo	Q5,000.00	
Alimentos para personas	Q2,600.00	
Productos agroforestales, madera y corcho	Q5,000.00	
Prendas de vestir	Q5,000.00	
Papel de escritorio	Q3,200.00	
Papeles comerciales, cartones y otros	Q1,000.00	
Productos de papel o cartón	Q4,000.00	
Productos de artes gráficas	Q200.00	
Combustibles y lubricantes	Q1,000.00	
Insecticidas, fumigantes y similares	Q700.00	
Tintes, pinturas y colorantes	Q12,600.00	
Productos plásticos, nylon, vinil y p.v.c	Q6,300.00	
Otros productos químicos y conexos	Q1,500.00	



(Hoja 2/2)

Productos de metal	Q1,000.00	
Útiles de oficina	Q2,000.00	
Útiles de limpieza y productos sanitarios	Q4,800.00	
Útiles, accesorios y material eléctrico	Q3,525.00	
Accesorios y repuestos en general	Q2,000.00	
Otros materiales y suministros	Q800.00	
<b>Propiedad, planta e intangibles</b>		<b>Q19,991.53</b>
Equipo de sonido	Q1,250.00	
Equipo educacional, cultural y recreativo	Q1,066.96	
Equipo de computo	Q11,034.68	
Otras maquinarias y equipos	Q5,825.89	
Equipo militar y de seguridad	Q814.00	
<b>Transferencias corrientes</b>	Q7,000.00	
<b>Asignaciones globales</b>		<b>Q22,836.76</b>
Gastos devengados no pagados	Q2,688.00	
Créditos en reserva	Q20,148.76	
	<b>TOTAL</b>	<b>Q667,697.29</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Anexo 7**

FORMAS

### Forma I

#### Control de Llamadas Telefónicas para Realizar Comparaciones de Tarifas de Entrada a Instituciones Culturales

Fecha: / /

<b>Datos generales</b>		
Nombre de la institución: _____		
Dirección: _____	Teléfono: _____	
Nombres y apellidos: _____	Puesto: _____	
<b>Servicios al público:</b>		
Horario de atención: _____		
Visitas guiadas: Si ___ No ___	Cantidad de personas: _____	
Horario de visitas guiadas: _____		
Cantidad de salas de exposiciones:	1 - 2 _____	3 - 4 _____ 5 - 6 _____
<b>Tarifas de ingreso</b>		
Escolares: _____	Universitarios: _____	
Adultos: _____	Niños: _____	Extranjeros: _____
Otros: _____		
<b>Paquetes especiales</b>		
Para escolares: Si ___ No ___	Especifique _____	
Para familias: Si ___ No ___	Especifique _____	
Para universitarios: Si ___ No ___	Especifique _____	
<b>Observaciones:</b> _____		
_____		

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

## Forma II

### Control de Llamadas Telefónicas para Establecer Tarifas de Instituciones que Prestan Servicio de Salones para Eventos

Fecha: / /

<b>Datos generales</b> Nombre de la institución: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Nombres y apellidos: _____ Puesto: _____
<b>Tarifa de uso</b> Por hora: _____ Por día: _____ Otro especifique: _____
<b>Áreas con las que cuenta:</b> Capacidad humana: _____ Cantidad de asientos: _____ Escenario: _____ Parqueo: _____ Cantidad de servicios sanitarios: 2 - 4 _____ 5 - 7 _____ Seguridad: Matutina _____ Vespertina _____ Nocturna _____ Área para realizar cóctel: Si _____ No _____
<b>Observaciones:</b> _____ _____

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos

\_\_\_\_\_  
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.



**Forma IV**

**Directorio de Empresas Patrocinadoras de Actividades en el MUSAC**

Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

No	Nombre de la empresa	Nombre del Contacto	Dirección de la empresa	Teléfono y/o celular	Correo electrónico	Departamento donde labora
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Forma V**

**Directorio de Maestros y de Establecimientos Educativos**

Fecha de la semana \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

No	Nombre del establecimiento educativo	Nombre del profesor	Nombre del director del establecimiento	Dirección del establecimiento	Teléfono y/o celular	Correo electrónico	Asignatura por la que visitan el Museo
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.