

T-A3-06
6857
C-2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MUSEO DE
ARQUEOLOGIA Y ETNOLOGIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**
(Tesis de Maestría)



LICENCIADA: Mayra Marleny Grijalva Sabá

Guatemala, septiembre del 2006

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MUSEO DE
ARQUEOLOGIA Y ETNOLOGIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

LICENCIADA: Mayra Marleny Grijalva Sabá

Guatemala, septiembre del 2006.

HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

RECTOR:	Ing. Abel Antonio Arévalo
VICE-RECTORA ACADÉMICA:	Lic. Alba Rodríguez de González
VICE-RECTOR:	Lic. Edgar Alfonso Schilling
DECANO:	Lic. César Custodio
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD:	Lic. Edgar Alfonso Schilling
COORDINADORA DE TESIS:	Licda. Ana Rosa Arroyo

UNIVERSIDAD

Exabituus Ante Tode.



PANAMERICANA

Adquire Exabituus

Guatemala, 25 de marzo de 2006

REF.:S.D.E.C.C.E.E.007.2006

Licenciada
Mayra Marlene Grijalva Sabá
Presente

Estimada Licenciada Grijalva:

Por este medio me dirijo a usted para comunicarle que su solicitud del ante proyecto de Tesis para Maestría en Administración Corporativa "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MUSEO DE ARQUEOLOGIA Y ETNOLOGIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", así como la autorización para que el Licenciado Ariel de León sea su asesora en la elaboración de dicha Tesis; ha sido resuelta favorablemente.

En atención a lo anterior le comunico que se a aprobado su anteproyecto de Tesis para Maestría en Administración Corporativa "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MUSEO DE ARQUEOLOGIA Y ETNOLOGIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA" y se autoriza al Licenciado Ariel de León para que sea asesor de dicha Tesis.

Le animamos a dar lo mejor de capacidad profesional para el éxito de su Tesis.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente

Lic. César Augusto Custodio Cáber
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

CC: Archivo

Guatemala, junio 19 del 2006.

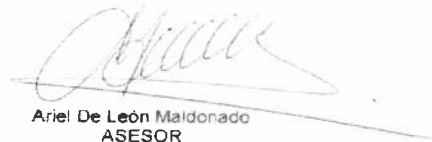
Lic. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Lic. Custodio

He procedido a revisar el trabajo de tesis de maestría titulado **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MUSEO DE ARQUEOLOGIA Y ETNOLOGIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, elaborado por la estudiante **Mayra Marlene Grijalva Saba**

Al respecto, en mi calidad de **Asesor** de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo **dictamen favorable**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,



Ariel De León Maldonado
ASESOR

Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE
8ª. Av. 13-60 zona 12
Tel. 24732028
Movil: 54018400
Dirección electrónica: deleonariel@yahoo.com

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Psicóloga en Recursos Humanos
14 Avenida 19-64, Zona 10, Villas Marqués
Tel. 2333 4878
Cel. 5554 7542
E-mail: anasolorzanoupana@yahoo.com

Guatemala, 28 de agosto 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

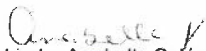
Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de Tesis, del tema "**Propuesta de un Plan Estratégico para el Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala**"; realizado por **Mayra Marleny Grijalva Saba**, Carné No. **01 04 00 2005592**, estudiante de Maestría de Administración Corporativa; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo que doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Cordialmente,



Licda. Anabella Solórzano

UNIVERSIDAD

Sabiduría Ante Todo



PANAMERICANA


Alquiere Sabiduría

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfono 2261-1663 al 65
Teléfax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
oficinaecon@upanamericana.edu.gt

REF.:UPANA.C.C.E.E.015.-2006-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 14 DE SEPTIEMBRE 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Anabella Solórzano revisora de la Tesis, titulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MUSEO DE ARQUEOLOGIA Y ETNOLOGIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por la Licenciada Mayra Marlene Grijalva Sabá, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Master en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Còbat

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



ACTO QUE DEDICO:

- A DIOS:** Por darme la inteligencia, sabiduría y fortaleza para lograr esta meta.
- A MIS PADRES:** Gerardo Grijalva Cerna (Q.E.P.D.) y Julia Sabá, por su amor, comprensión y por enseñarme los principios que hoy me hacen ser lo que soy.
- A MIS HERMANOS:** Consuelo Grijalva, Sarbelio Grijalva, Arcely Grijalva, Mirna Grijalva, Nora Grijalva, Fredy Grijalva y Gerardo Grijalva; por su apoyo incondicional y su amor.
- A MIS SOBRINOS:** Ludvin Rodríguez, Ariel Rodríguez, Michelle Barrios, Karim Rodríguez, Mefiboset Grijalva, Fares Grijalva, Fredy Julián Grijalva; por la alegría que transmiten a toda la familia.

AGRADECIMIENTOS:

A MI AMIGA NOEMI:

Gracias por abrirme las puertas de tu casa y brindarme tu cariño durante toda la carrera.

A la empresa

ESPORANGIO S.A.:

Por permitirnos realizar los trabajos prácticos durante toda la carrera de Maestría en sus oficinas.

ÍNDICE

	PÁGINA
I. RESUMEN	i
II. INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1 Clasificación de los Museos	1,2
1.2 Desarrollo de los Museos	2
1.3 Antecedentes de los Museos en Guatemala	2,3
1.4 Primer Museo Nacional	3
1.5 Museos Nacionales	4
1.6 Museos Privados	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Museo Nacional de Arqueología	5
2.1.1 Distribución del Museo	5
2.1.2 Sala Introductoria	6
2.1.3 Sala de Tecnología	6
2.1.4 Sala de Altiplano	7
2.1.5 Sala Costa Sur	7
2.1.6 Sala Tierras Bajas	7
2.1.7 Sala Altiplano	7
2.1.8 Sala Costa Sur	8
2.1.9 Sala Tikal	8
2.1.10 Sala de Jade	8
2.1.11 Sala de Escultura Monumental	8
2.1.12 Sala Tierras Bajas	9
2.1.13 Sala Altiplano	9
2.1.14 Sala Costa Sur	9
2.2 Planeación como parte del proceso Administración	9,10
2.3 Definición de Estrategia	11
2.4 Planeación Estratégica	11,13
2.5 Realización de la Planeación	13
2.6 Planeación para Planear	14
2.7 Monitoreo del Entorno	14
2.8 Búsqueda de Valores	14
2.9 Formulación de la Misión	15
2.10 Diseño de la Estrategia	15
2.11 Auditoria del Desempeño	15
2.12 Análisis de Brechas	16
2.13 Integración de los Planes	16
2.14 Planes de Contingencia	16
2.15 Implementación	16,17

2.16	Importancia de la Planeación	17
2.17	Ventajas de la Planeación Estratégica	18
2.18	Desventajas de la Planeación	18
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19,21
3.1	Pregunta de Investigación	21
3.2	Objetivos	21,22
3.3	Alcances y Limites	22,23
3.4	Aporte	23
4.	METODOLOGÍA	24
4.1	Sujetos	24
4.2	Instrumentos	24
4.3	Procedimiento	24
4.4	Cronograma	25
4.5	Población y Muestra	26
5.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	27
5.1	Resultados Obtenidos	27
6.	DISCUSION DE RESULTADOS	28,35
7.	CONCLUSIONES	36
8.	RECOMENDACIONES	37
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	38
ANEXO 1:	Propuesta Plan Estratégico	39,45
ANEXO 2:	Cuestionario de Entrevista	46
ANEXO 3:	Modelo de Entrevista a Profundidad	47
ANEXO 4:	Fotografías	48,50
INDICE DE CUADROS		51
INDICE DE GRAFICAS		52

I. RESUMEN

Con el propósito de brindar un aporte a la cultura guatemalteca, nace la decisión de elaborar una investigación en el Museo de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala. La riqueza arqueológica guatemalteca es vasta, sin embargo, muchas de las piezas más valiosas se encuentran en países extranjeros o en colecciones privadas, por lo que en los últimos años ha existido un fuerte impulso de colaboración por parte de la iniciativa privada, instituciones de educación superior y fundaciones.

Existen Museos arqueológicos de arte (pintura, escultura y grabado), etnográficos, de arte popular, del ejército y armamento; históricos y de ciencias naturales. El primer museo en Guatemala se llamó Gabinete de Historia Natural, el cual fue organizado por los miembros de la Real Expedición Científica al Reino de Guatemala, ordenado por el Rey Carlos IV, cuyos principales protagonistas fueron José Longinos y José Mociño.

Los Museos de Guatemala surgen en 1796, bajo el nombre de Gabinete de Historia Natural, que funcionó hasta 1801. Hasta en 1831 se emite un decreto gubernativo para la creación de un museo de Ciencias y Artes. El Museo Nacional de Arqueología y Etnología de Guatemala; se divide en el Área de Arqueología y Etnología, las que se subdividen en 1. Sala Introductoria, 2. Sala de Tecnología, 3. Sala de Tierras Bajas, 4. Sala de Altiplano, 5. Sala Costa Sur, 6. Sala Tierras Bajas, 7. Sala Altiplano, 8. Sala Costa Sur, 9. Sala Tikal, 10. Sala de Jade, 11. Sala de Escultura Monumental, 12. Sala Tierras Bajas, 13. Sala Altiplano y 14. Sala Costa Sur.

Para obtener los resultados esperados, se utilizó la Planeación Estratégica, la cual incluye la planeación, búsqueda de valores, formulación de la Misión y Visión, diseño de la estrategia del negocio, evaluación del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencias e implementación.

II. INTRODUCCION

Los museos se clasifican entre las entidades culturales más importantes de cada país y son una imagen de su idiosincrasia. La visita a los museos más importantes es parte obligada de un tour, ya que es la mejor manera de conocer y comprender la cultura, idiosincrasia, costumbres, así como la realidad social y económica de un país.

Los museos han tenido un gran desarrollo, otros, son simples depósitos de hallazgos arqueológicos y ricas colecciones de arte, que se han ido adaptando a las cambiantes necesidades de la población, a los avances científicos, desarrollo de las artes y las nuevas tendencias museográficas.

La riqueza arqueológica guatemalteca es vasta, sin embargo, muchas de las piezas más valiosas se encuentran en países extranjeros o en colecciones privadas. Cada año se reportan nuevos hallazgos arqueológicos y al mismo tiempo varios sitios arqueológicos y monumentos nacionales son saqueados; por lo que se hace necesaria la participación de los museos como refugio de las riquezas atesoradas.

Nuestros museos en comparación con los del resto del mundo, son pequeños y modestos; sin embargo, guardan tesoros de nuestra cultura de incalculable valor. En los últimos años, ha habido un fuerte impulso de ayuda de parte de la iniciativa privada, instituciones de educación superior, fundaciones, etc., para la creación de nuevos museos, de donde se nace el Museo Novela, Museo de la Cerveza, Museo de los Niños, Museo Popol Vuh, Casa Mima, Museo Ixchel, Museo Miraflores, etc.

La situación actual de nuestros museos es alentadora, ya que ha despertado la conciencia social de varias empresas de la iniciativa privada, apoyando y patrocinando la fundación de nuevos museos.

1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN:

De acuerdo a Girón, Francisco, (2005), un museo es el lugar donde se guarda una importante colección de objetos relacionados con el arte, la ciencia, la cultura y otros. Sin embargo, este concepto abarca varios aspectos históricos que son de suma importancia.

Los primeros museos en la historia, son los templos y palacios de la antigua Grecia. El origen del término museo proviene de la palabra griega museaum, que se relaciona con las musas, deidades griegas que representaban las artes y las ciencias. Durante la Edad Media, los señores feudales se encargaron de reunir en sus palacios vastas colecciones de obras de arte. Posteriormente, durante la época del Renacimiento, tanto los reyes, los nobles y la Iglesia se dieron a la tarea de crear sus propias colecciones con el criterio de amasar fortuna y formar un tesoro con piezas artísticas de alto valor monetario. Actualmente, muchos de los museos son propiedad del Estado o pertenecen a entidades de carácter privado.

1.1 CLASIFICACION DE LOS MUSEOS:

Los museos se clasifican de acuerdo a la especialización con que cuentan en su exposición, especificado a continuación:

- **MUSEOS ARQUEOLÓGICOS:** Entre los más sobresalientes se encuentra el Museo de Atenas, el Museo de México y el Museo Louvre de París.
- **MUSEOS DE ARTE (PINTURA, ESCULTURA Y GRABADO):** Se localiza el de Amberes, Florencia, La Haya, Pinacoteca de Bolonia y el Museo del Prado en Madrid.
- **MUSEOS ETNOGRÁFICOS Y DE ARTE POPULAR:** Los más destacados son los de las ciudades de Dresde, Munich y Praga.

- **MUSEOS DEL EJÉRCITO Y ARMAMENTO:** Entre los más completos se encuentra el Nuremberg, Tokio y Viena.
- **MUSEOS HISTORICOS:** Destaca el Museo de Buenos Aires, Basilea y Leipzig.
- **MUSEOS DE CIENCIAS NATURALES:** En esta especialidad sobresalen los museos de New York, Washington, Londres y la Habana.

1.2 DESARROLLO DE LOS MUSEOS:

Los museos se han ido desarrollando a través de las diferentes épocas, al grado que su carácter interno cuenta con distintas relaciones, siendo los más importantes:

- Exhibición en salas y salones de exposición.
- Bibliotecas, videotecas y talleres.
- Depósitos de artes para su estudio especializado.
- Estudios científicos, humanos y de arte.

De acuerdo a Girón, Francisco, (2005), la función de un museo no se limita a la simple exposición de objetos importantes o a ser una bodega de objetos antiguos, sino se enfoca en el estudio de lo expuesto y mediante ello, darlo a conocer a la sociedad como un legado cultural. De esta forma, la museografía se dedica a dicho estudio, enfocándose hacia la construcción, organización, catalogación, instalación e historia de los museos.

1.3 ANTECEDENTES DE LOS MUSEOS EN GUATEMALA:

El primer museo en Guatemala fue llamado Gabinete de Historia Natural, el cual fue organizado por los miembros de la Real Expedición Científica al Reino de Guatemala, ordenada por el Rey Carlos IV, cuyos principales protagonistas fueron José Longinos y José Mociño. Este Gabinete funcionó en el antiguo Palacio de Gobierno, pero desapareció al poco tiempo, suceso que coincidió con la clausura de la Sociedad Económica Amigos del País en el año 1799.

En el año 1831, se promulga un decreto creando, lo que pudo ser el primer museo nacional, el cual debería recoger toda clase de curiosidades de las ciencias y de las artes. Ese año, se giraron instrucciones a los gobernadores departamentales con el objeto que reunieran ejemplares de maderas, piedras raras y minerales, lo cual no se realizó.

En el año 1951, se giran instrucciones a los corregidores para que enviasen al Ministerio de Gobernación antigüedades, cosas curiosas, etc., para la Sociedad Económica, la cual era encargada de la organización del Museo Nacional. Sin embargo, no fue sino hasta el año 1864, cuando se hizo realidad el primer Museo Nacional del país.

1.4 EL PRIMER MUSEO NACIONAL DE GUATEMALA:

Fue inaugurado en el año 1866 por la Sociedad Económica de Amigos del País, en el local que actualmente ocupa el Congreso de la República. Dicho museo contaba con una sección etnográfica, una sección de historia natural, una sección de mineralogía y una biblioteca. Se contaba con 13 secciones en las que se incluían objetos pertenecientes a la historia, geografía y antigüedades de Centroamérica.

Posteriormente, las colecciones pertenecientes al Museo Nacional de Guatemala se clasifican de acuerdo a las diferentes disciplinas, dando origen a los siguientes: Museo Nacional de Arqueología y Etnología, Museo Nacional de Historia y Museo de Bellas Artes actualmente denominado Carlos.

1.5 MUSEOS NACIONALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA:

- Museo Nacional de Arqueología y Etnología.
- Museo Nacional de Historia.
- Museo Nacional de Historia Natural.
- Museo de Bellas Artes Carlos Mérida.
- Palacio Nacional de la Cultura.
- Museo de Arte Popular.
- Museo de la Universidad de San Carlos (MUSAC).

1.6 MUSEOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA:

- Museo Popol Vuh.
- Museo Ixchel.
- Museo de los Niños.
- Museo de Miraflores.
- Museo de Semana Santa.
- Museo de Armas.
- Casa Mima.
- Museo de la Iglesia de San Francisco
- Museo Carlos F. Novela.
- Museo Bodegas del Siglo XIX.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Museo Nacional de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala:

Los Museos de Guatemala surgen en 1796 bajo el nombre de "Gabinete de Historia Natural", que funcionó hasta 1801. Pero no es hasta que en 1831 que se emite un decreto gubernativo para la creación de un museo de Ciencias y Artes.

En 1866, se inauguró el Museo de la Sociedad Económica de Amigos del País, el cual se dividía en varios departamentos. Dicho Museo funcionó hasta 1881 y su material pasó a formar parte del Museo de Historia Natural de la Facultad de Medicina de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En 1931, se fundó en actual Museo Nacional de Arqueología y Etnología, ubicado en la antigua iglesia de El Calvario, en la ciudad capital, hasta que en 1946 se traslado al edificio que ocupa actualmente, Salón No 5, Finca La Aurora, Zona 13, Ciudad. Telefax: 472-04489. En 1972, cerrándose por reacondicionamiento y abriéndose nuevamente en 1977.

Objetivo:

El Museo Nacional de Arqueología y Etnología de Guatemala tiene como principal objetivo la protección, conservación, restauración y divulgación del Patrimonio Arqueológico y Etnológico de Guatemala.

2.1.1 Distribución del Museo:

El Museo Nacional de Arqueología y Etnología de Guatemala se divide en las áreas Arqueología y Etnología; las cuales se subdividen en varias salas.

2.1.2 Sala Introductoria:

Esta sala muestra una tabla comparativa de las culturas, diagrama y esquema sobre el poblamiento de América, representaciones de la vida en las cavernas y el resto de fauna prehistórica.

2.1.3 Sala de Tecnología:

Presenta herramientas utilizadas en el trabajo de papel, cerámico, lítico, concha y hueso.

Área de Arqueología:

Esta área se divide en nueve salas, las cuales muestran un recorrido geográfico y cronológico de los primeros asentamientos humanos en nuestro país.

Período Preclásico (2000 A.C. – 250 D.C.):

2.1.4 Sala de Tierras Bajas:

Es un término que define una región geográfica, geológica y cultural; comprende el departamento de Petén, Belice y la Península de Yucatán.

En esta sala se muestra evidencia material consistente en piezas cerámicas tales como platos, vasos, cuencos, que muestran el desarrollo de las técnicas de alfarería, así también una reproducción de un Mascarón de la Estructura de Uaxactún.

2.1.5 Sala de Altiplano:

También se le conoce como Tierras Altas, debido a que su altura sobrepasa los mil metros sobre el nivel del mar. Comprende los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Alta Verapaz, Quiché, Huehuetenango, Sololá, Totonicapán, la parte norte de San Marcos y Quetzaltenango. Se caracteriza por poseer suelos fértiles, variedad ambiental y yacimientos minerales.

En esta sala se exhibe una rica muestra de materiales cerámicos, tales como figurillas sobre todo femeninas, las cuales se asocian a la fertilidad; vasijas, zapatos, incensarios en diversas formas, entre ellas destacan los de tres picos, vasijas tipo Usulután. Además, se puede observar esculturas zoomorfas de forma animal y antropomorfas de forma humana.

2.1.6 Sala Costa Sur:

Comprende toda la costa sur de Guatemala, cuyo suelo se ha fertilizado gracias al material aluvial acarreado por ríos que descienden del altiplano. En esta zona se encuentra la evidencia más antigua de poblaciones sedentarias.

La sala de exhibición muestra materiales cerámicos entre los que se cuentan: platos, cuencos, cántaros, fragmentos de figurillas antropomorfas, vasijas tipo estribo con efigie zoomorfa. En cuanto a la escultura se cuentan con esculturas zoomorfas con espiga y antropomorfas.

Período Clásico (250 D.C. – 900 DC):

2.1.7 Sala Tierras Bajas:

En esta sala se exhibe una maqueta de Quiriguá, sitio importante de este período y una replica de los murales de Bonampak. La muestra cerámica presenta técnicas decorativas, mucho más elaboradas que en el período anterior, entre ellas vasijas con relieves, vasos tripodes con soporte almenado, tapaderas cónicas y asas con efigie zoomorfa así como vasijas estucadas y policromas.

Entre el material de líticos se presentan excéntricos objetos de forma irregular, de obsidiana y pedernal, cuyo uso se presume fue ceremonial. Al centro de la sala se muestra una replica a escala de la tumba I de Río Azul, Petén, que ejemplifica un entierro de la época.

2.1.8 Sala Altiplano:

En esta sala predomina el material asociado a rituales, como vasos cilíndricos estucados, urnas funerarias de efigie antropomorfa, estucadas, incensarios, platos mamiformes. Al centro de la sala se observa el entierro de una mujer al lado de sus hijos gemelos, procedentes de Chicol, Huehuetenango.

2.1.9 Sala Costa Sur:

Ubicada dentro de la misma sala del altiplano, muestra una colección de vasijas miniatura, figurillas femeninas, vasijas y fragmentos con representaciones humanas, hachas y hongos tallados en piedra volcánica, con efigies zoomorfas y antropomorfas y su uso se considera ceremonial.

2.1.10 Sala Tikal:

Al centro se ubica una maqueta de Tikal, el material exhibido en las vitrinas proviene del área conocida como Mundo Perdido. Se observa también una maqueta prehispánica tallada en piedra caliza y la reconstrucción de un entierro de Tikal con todo su material cerámico asociado.

Seguidamente, puede apreciarse obras espectaculares como El Marcador de Juego de Pelota de Tikal, un Dintel original del Sitio Zotz y una réplica de un Dintel del Templo IV de Tikal.

2.1.11 Sala de Jade:

Se observa el proceso de manufacturación del jade, diferentes ornamentos como orejeras, brazaletes, collares, pulseras, mascararas de mosaico de jade y una reconstrucción del entierro 116 de Tikal.

2.1.12 Sala de Escultura Monumental:

Se presenta escultura monumental de los períodos Preclásico y Clásico elaboradas en piedra caliza (en el caso de las Tierras Bajas) y en basalto (en el caso de Costa Sur y Altiplano).

Se cuenta con estelas, dinteles, escalinatas, paneles, tronos y altares. En el caso de las estelas narran acontecimientos importantes en la vida de los gobernantes, tales como nacimientos, ascensión al trono, victorias de guerra, etc.

Periodo Posclásico (900.D.C. – 1500 D.C.):

2.1.13 Sala Tierras Bajas:

Predominio de la cerámica de los tipos Naranja y Gris Fino, cuencos de base plana y trípodes, así como vasos.

2.1.14 Sala Altiplano:

En la cerámica posclásica del altiplano sobresalen, los incensarios, las urnas funerarias, vasijas plumizas con efigies antropomorfas y zoomorfas, figurillas antropomorfas y sellos. Al centro se observan dos maquetas, del sitio Zaculeu y Gumarcaj.

2.2.14. Sala Costa Sur:

Se exhibe cerámica principalmente plumiza, donde sobresalen vasijas de efigies antropomorfas y zoomorfas.

Se inicia con la representación en vitrinas y dioramas de tipo de vivienda en las diferentes zonas geográficas de Guatemala, así como algunas actividades propias de sus habitantes, entre ellas la manufactura de cerámica, elaboración de textiles, mercadería, culta a Maximón y la Danza del Venado. Además, se exhiben trajes propios de varios municipios y departamentos de Guatemala. Finalizando con materiales de elaboración actuales, como cestería y ornamentos.

2.2 PLANEACION COMO PARTE DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN:

Planeación, se denomina al acto de trazar planes o proyectos para una acción, científicamente organizados y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado. Planeación o planificación son dos términos que se utilizan indistintamente, pero para fines de este marco teórico utilizaremos el término Planeación, Robbin, Stephen (1998).

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo; en ésta se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar y se definen los mecanismos o estrategias para alcanzarlos. A través de la Planeación se establece el horizonte de la organización; además, significa decidir por adelantado qué hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quién ha de hacerlo.

La Planeación cubre la brecha que existe entre la realidad de una organización, es decir, donde está en este momento, hasta donde quiere llegar. Existen diversos Planes de acuerdo al período que se pretende abarcar, de corto, mediano y largo plazo. Los planes de corto plazo se denominan también como planes operativos, proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos formulados para un año o menos. Los planes de mediano plazo, son planes operativos que abarcan un plazo que va de uno a tres años.

Además, los planes de largo plazo también conocidos como Planes Estratégicos, se han venido adoptando con mayor regularidad por las organizaciones, y constituyen hoy día casi un símbolo de administración eficiente, abarca periodos de tres a cinco años, inclusive hasta diez años.

Planear a largo plazo no es planear para la toma de decisiones futuras, sino planear para el impacto futuro de las decisiones que se hagan hoy, es decir, es un compromiso de acción o reputación y de logro de la Misión, que se definió actualmente para mañana, Robbin, Stephen (1998).

2.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA:

Constituye el mecanismo más adecuado, que permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización, programa o proyecto, considerando los obstáculos y dificultades existentes para el efecto, desarrollando los procedimientos y operaciones necesarias para solventarlos sin desviarse de la misión y visión de la organización.

Marín, José Nicolás (1998) define la Estrategia como el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

2.4 PLANEACION ESTRATEGICA:

Para Robbin, Stephen (1998), es el proceso mediante el cual se incorporan los cambios en la organización, proyecto o programa para adecuarse a los objetivos que se desean alcanzar. Constituye una innovación de la planificación tradicional que permite obtener mejores resultados, porque selecciona las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos.

Stoner, James (1996); define Planeación Estratégica como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Para Goostein, Leonard (1998), Planeación Estratégica es el proceso por medio del cual los miembros guías de una organización preven su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

La Planeación Estratégica se define como La Planeación Estratégica se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción, Acroff, Rodolf (1998).

Evans, James y William, Lindsay (1998) definen la Planeación Estratégica de la siguiente manera: a través de la Planeación Estratégica los líderes moldean el futuro de una organización y administran el cambio al enfocarse a una visión ideal de cómo debería y podría ser la organización a cinco o diez años en el futuro.

La Asociación Latinoamericana de Organismos de promoción define la Planeación estratégica como el desarrollo de la capacidad y potencialidades de una organización. Permite a los dirigentes tomar decisiones sobre las orientaciones más importantes de ésta, teniendo en cuenta los cambios que se dan en su medio ambiente, la capacidad organizacional para enfrentarse al futuro; y los valores y aptitudes de sus dirigentes.

A través de la Planeación Estratégica se traza un mapa de las probables decisiones futuras, el cual será la guía que nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Con dicho mapa le toca a la empresa navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que se presenten en el camino. El proceso de la planeación estratégica es continuo y precede las funciones de dirección de la organización, Marín, José y Montiel Eduardo (1993).

Un componente necesario de la Planeación Estratégica efectiva es anticiparse a las jugadas del oponente. Debe decidir sus movimientos, prever las consecuencias de ellos y la manera en que responderá la competencia y otros factores del entorno que puedan influir en la organización.

En este tipo de Planeación, las estrategias juegan un papel fundamental, estrategia según sus raíces etimológicas, procede de la palabra griega *strategos* que literalmente significa: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

La estrategia es definida por Von, Neuma y Morgenstern (1,998), como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Se debe establecer una Estrategia Global, que es el establecimiento de una estrategia para un negocio en el ámbito mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Estas buscan maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local, a través de la participación e integración.

La Planificación Estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización. Permite desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar el futuro. Así mismo, permite anticipar los cambios en el ambiente, identificar problemas futuros, reorientar a la organización, proporcionar un marco de referencia para la gerencia, definir las prioridades y las acciones óptimas, etc.

2.5 REALIZACION DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Antes de realizar el proceso de Planeación Estratégica, se deberán considerar dos aspectos que son de suma importancia, y que permitirán eficientizar el mismo.

PREVER EL FUTURO: Proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de su situación futura de manera clara y poderosa para guiar las acciones necesarias para hacerlo una realidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Consiste en un sistema social basado en un conjunto central de creencias y valores, que dan lugar a normas situacionales, que luego se convierten en la base para la validación de las creencias y valores desde los que se originaron las normas, Marín, José y Montiel, Eduardo (1993).

2.6 PLANEACION PARA PLANEAR:

Es la primera fase del proceso, se realiza internamente en la organización. Constituye una consideración profunda de la forma como se realizará la Planeación, a través de la preparación de la organización, generación de compromiso, educación de la organización, determinación del equipo, grupos de interés, y contratación de consultores, Marín, José y Montiel, Eduardo (1993).

2.7 MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN:

En el Monitoreo se debe compilar información que ayude a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Se deben monitorear el macroentorno, entorno industrial, entorno competitivo y entorno interno. Cada fase de la Planeación Estratégica tiene consideraciones para su aplicación.

2.8 BÚSQUEDA DE VALORES:

De acuerdo a Marín, José y Montiel, Eduardo (1993), todas las decisiones de negocios se basan en valores; en esta fase debe hacerse una evaluación profunda de los valores personales, organizacionales, la filosofía operativa, la cultura organizacional y los grupos de interés.

El Plan Estratégico debe ser congruente con los valores de la empresa, de no ser así, se deberá modificar uno de ellos.

2.9 FORMULACION DE LA MISIÓN:

Debe responder entre otras preguntas: ¿Qué funciones desempeña la compañía?, ¿Para quién las ejecuta?, ¿Cómo las desempeña?, ¿Por qué existe la organización? La Misión debe definirse por consenso e involucrar y estimular a la mayoría de los integrantes de la organización.

2.10 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO:

Es un modelo de la estrategia del negocio con los pasos siguientes:

- Perfil estratégico, que incluya innovación, orientación al riesgo, construcción del futuro en forma proactiva y un enfoque de la competencia.
- Enunciados y una representación gráfica de las líneas de negocios que se mantienen y las propuestas.
- Lista clara y en orden prioritario de los indicadores críticos de éxito con fechas y objetivos definidos.
- Lista de acciones estratégicas necesarias para que la organización logre su Misión y cronograma de las mismas.
- Especificaciones de la cultura necesaria a establecerse en la Organización para lograr los anteriores.

2.11 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO:

Antes de implementar cualquier plan futuro, la compañía debe determinar su ubicación actual. Esta fase permite ubicar a la institución en lo importante. El entorno externo incluye: entorno industrial, entorno competitivo, entorno económico general y entorno específico de la organización.

2.12 ANALISIS DE BRECHAS:

De acuerdo a Marín, José y Montiel, Eduardo (1993), esta fase es decisiva. Consiste en analizar el futuro deseado de la organización con la condición actual de la misma. Por lo general las opciones para cerrar las brechas se encuentran en una categoría de crecimiento o de atrincheramiento. Si la brecha es muy amplia para cerrarla, se debe redefinir el futuro deseado o desarrollar soluciones creativas y/o agresivas para cerrarla.

2.13 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCION EN FORMA HORIZONTAL Y VERTICAL:

Constituye aquel aspecto de la Planeación Estratégica en la cual se desarrollan primeramente planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios existentes y nuevos, y luego se integran en un todo coherente. Luego las funciones horizontales desarrollan sus planes de acción detalladas producto de los planes de acción verticales. En esta fase es muy importante considerar dos aspectos: El desarrollo de los procesos de marketing y los planes de recursos humanos.

2.14 PLANES DE CONTINGENCIA:

Son preparaciones para acciones específicas que se pueden adoptar cuando ocurran sucesos para los cuales no se haya efectuado planeación.

En esta se deben considerar cinco conceptos claves: 1) Matriz de planeación de contingencias. 2) Indicadores de estatus organizacional. 3) Índices macroeconómicos. 4) Índices de expansión de negocios. 5) Indicadores compuestos de la variación del presupuesto. La Planeación de contingencias se puede dividir en dos categorías: a) Vulnerabilidades y oportunidades internas. b) Vulnerabilidades y oportunidades externas.

2.15 IMPLEMENTACION:

La prueba de fuego de la Planeación Estratégica es la implementación o sea el grado en el cual impacta en el comportamiento permanente de la compañía. Esta es la fase final pero también un proceso permanente en las demás fases. Para tener éxito, la estructura de la organización debe ajustarse a la estrategia de ésta. Existen cuatro tipos de estrategias: 1) Expansión de volumen. 2) Dispersión geográfica. 3) Integración vertical. 4) Diversificación del producto o servicio.

El Plan Estratégico debe convertirse en un mapa guía a través del cual la compañía haga su recorrido y el modelo con base al cual se tomen las decisiones organizacionales.

2.16 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA:

El problema expuesto con anterioridad: La Falta de un plan estratégico para el Museo de arqueología y etnología de la ciudad de Guatemala.

La situación que hoy en día enfrenta el museo es alarmante ya que impacta negativamente en el turismo nacional e internacional ya que simplemente el museo ha dejado de ser un centro de atracción para los visitantes, quienes hoy prefieren visitar los centros comerciales, centros de diversión y otros lugares que son mas atractivos, relegando la visita de los museos a estudiantes e investigadores empedernidos, que son los únicos que valoran lo que ahí se exhibe.

- **Mejora el funcionamiento.** Permite desarrollar un concepto bien definido de la organización. Si la gerencia define específicamente la Misión de la organización, estará en una excelente condición de dar dirección y orientación a sus actividades.
- **Sensible ante un ambiente cambiante.** Permite afrontar rápidamente el ambiente cambiante del entorno.
- **Crecimiento y bienestar.** Garantiza el crecimiento y el bienestar de la organización a largo plazo.

2.17 VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA:

- Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización.
- Permite definir con claridad los objetivos y las estrategias para alcanzarlos.
- Permite prever problemas antes de que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Permite reconocer las oportunidades seguras y riesgosas.
- Minimiza la posibilidad de errores de la organización.

2.18 DESVENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA:

- Puede crear una enorme burocracia de planificadores que pierdan el contacto con los productos y los clientes de la empresa.
- A veces tiende a limitar a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La caótica situación económica en la que vive nuestro país puede verse reflejado en un buen número de museos de la ciudad de Guatemala. Al visitar algunas instituciones museográficas, se puede dar cuenta del grado de deterioro de las instalaciones, el abandono en el que se encuentran las exposiciones, la falta de instalaciones y condiciones adecuadas para la preservación de los monumentos y las joyas artísticas que allí se exhiben.

La mayoría de las piezas allí exhibidas sufren los estragos de la contaminación ambiental y se encuentran exhibidas en la misma forma que hace 20 años, es decir no ha cambiado nada. Mientras que los museos de otras partes del mundo utilizan conceptos museográficos innovadores, utilizan tecnología de punta para preservar y exhibir sus colecciones, nuestros museos parecen haber quedado estancados en el tiempo.

Dicha situación ha impactado negativamente en el turismo nacional e internacional, ya que simplemente los museos han dejado de ser un centro de atracción para los visitantes, quienes hoy día prefieren visitar centros comerciales, centros de diversión y otros lugares que son mas atractivos, relegando la visita de los museos a estudiantes e investigadores empedernidos, que son los únicos que valoran lo que allí se exhibe.

Basta con realizar un sondeo superficial entre los guatemaltecos, para darse cuenta de la realidad a nadie le interesan los museos. Sin embargo, dicho panorama se puede revertir utilizando las estrategias necesarias. La falta de recursos humanos, financieros, tecnológicos y de otra índole condicionan el desarrollo de los museos nacionales.

El presupuesto limitado y la falta de apertura hacia otras alternativas de financiamiento, aunado a la falta de personal calificado, carencia de una estructura organizacional, falta de reglamentos internos.

En otros países, los museos son entidades educativas cuya misión es preservar el pasado y darlo a conocer a las nuevas generaciones, utilizando para ello un potencial ilimitado de creatividad en sus exposiciones y una gama inmensa de servicios y posibilidades para los visitantes, para los cuales la visita a un museo es todo un acontecimiento.

En los países industrializados los museos constituyen los puntos turísticos más visitados, recibiendo algunos incluso millones de visitantes al año.

En este punto vale la pena resaltar los beneficios que se podrían derivar de la implementación de Planeación Estratégica en los museos de la ciudad de Guatemala, a continuación se mencionan algunos:

- Aumento del turismo nacional e internacional.
- Proyección de nuestra cultura a nivel mundial.
- Los museos se convertirían en una herramienta indispensable en el desarrollo escolar, cultural y personal.
- Fomento de las investigaciones, artes y ciencias en los estudiantes.
- Formación de una conciencia colectiva social.
- Preservación de nuestro legado cultural e histórico.
- Alternativas de distracción y esparcimiento para los guatemaltecos.
- Fomento del nacionalismo y valor de nuestra cultura.
- Beneficios económicos para el país.
- Sostenibilidad financiera de los museos.
- Acceso a tecnología y a la innovación.
- Desarrollo de los lugares aledaños a los museos.
- Repunte de negocios conexos con el turismo.

La inversión de recursos en la implementación de Planeación Estratégicos es considerable, sin embargo se ha comprobado que un buen proyecto es atractivo para los inversionistas y en este caso, existen varios ejemplos en nuestro país de que la participación de la iniciativa privada en los museos es positiva.

El museo Popol Vuh, es una muestra fehaciente de lo expuesto. Dicho museo aunque pequeño, es bastante atractivo, ya que está ambientado de una forma agradable, con condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, etc. Y, las entidades privadas han sido un bastión importante para que dicho museo funcione y se mantenga en condiciones adecuadas.

El museo de los Niños, es un ejemplo digno de mencionar, ya que hoy por hoy es el museo más innovador que existe en nuestro país, este utiliza un concepto museográfico muy interesante, ya que permite la participación de los visitantes, es un museo donde la prohibición es no tocar.

Esto permite a los visitantes descubrir por sí mismos los efectos de la naturaleza, conocer acerca de la escritura maya, aprenden a reciclar y reutilizar el papel, etc.

Los ejemplos anteriores, dan la pauta para pensar que un proyecto de implementación de Planeación Estratégica es no solo vital para el desarrollo de los museos, y de factible de realización.

3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuáles son los elementos necesarios del proceso de Planeación Estratégica?

3.2 OBJETIVOS:

3.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar los elementos que conforman el proceso de Planeación Estratégica.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los factores que afectan el desarrollo financiero del Museo Nacional de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala y erradicarlos.
- Realizar una propuesta del Plan Estratégico que permita alcanzar la sostenibilidad financiera del Museo Nacional de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala.
- Proteger, conservar, restaurar y divulgar el patrimonio arqueológico y etnológico de Guatemala.

3.3 ALCANCES Y LÍMITES:

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio del Museo de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala.

3.3.1 DELIMITACION TEMPORAL:

La presente investigación abarca el periodo histórico de 1998 hasta la actualidad.

3.3.2 ALCANCES:

- El desarrollo de los museos en Guatemala.
- Propuesta del Plan Estratégico para el Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala.

3.3.3 LÍMITES:

- En el ámbito geográfico se estudiará el Museo de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala.
- Abarcará el estudio sobre la gestión administrativa y financiera de los museos.

3.4 APORTE:

La situación actual de las entidades museográficas nacionales de la ciudad de Guatemala, es una problemática que concierne al Gobierno o entidades relacionadas con los mismos y a la población en general.

En dichas circunstancias, la Propuesta del Plan Estratégico para el Museo de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala, se presenta como una solución para preservar la riqueza museográfica, darla a conocer y convertir dicho museo en verdadera herramienta de apoyo para la educación, fomento de la cultura y preservación de nuestro legado histórico, además de lograr su sostenibilidad financiera, algunos beneficios que se podrán derivar del desarrollo del Plan Estratégico para el Museo de Arqueología y Etnología de la ciudad de Guatemala:

- Aumento del turismo nacional e internacional.
- Proyección de nuestra cultura a nivel internacional.
- Beneficios económicos para el país.
- Sostenibilidad financiera del museo.
- Acceso a tecnología e innovación.
- Desarrollo de los lugares aledaños al museo.

La inversión del desarrollo de un Plan Estratégico es considerable, sin embargo, se ha comprobado que un buen proyecto es atractivo para los inversionistas, existiendo varios ejemplos en nuestro país de que la participación de la iniciativa privada en los museos es positiva.

4. METODOLOGÍA:

Con el fin de que el presente trabajo de investigación sea válido, se aplicará el Método Científico en sus tres fases, de la siguiente manera:

4.1 SUJETOS:

Dirigido a los Directores y al personal, con el propósito de recavar información valiosa que permita fundamentar la presente investigación.

4.2 INSTRUMENTOS:

Se utilizará en la presente investigación la Entrevista a profundidad, para la recolección de datos.

A continuación, se describe la forma en que se desarrollará la técnica ya mencionada:

4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS:

Para efectos de la presente investigación, se definirá como unidad de análisis el Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala.

4.4 PROCEDIMIENTO:

Con la intención de llevar a cabo un control efectivo durante el tiempo que abarque la elaboración de los instrumentos que se utilizarán hasta la presentación del Informe Final de la presente investigación, se utilizará un cronograma de actividades. Las actividades descritas en el cronograma abarcará el período de tiempo comprendido entre los meses marzo a mayo del año en curso.

Cuadro No. 1**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

No.	ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO
1	Elaboración final de instrumentos.	x		
2	Prueba piloto con una muestra de expertos.	X		
3	Ajuste de instrumentos y técnicas de investigación.	x		
4	Aplicación de los instrumentos.		x x	
5	Tabulación, análisis e interpretación de resultados.		X x	
6	Elaboración de hallazgos, conclusiones y recomendaciones			x
7	Elaboración de las propuestas.			x x
8	Redacción e informe final de tesis.			x

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA:

A continuación se describe la población y la técnica de muestreo utilizados:

4.5.1 POBLACIÓN:

La población o universo que abarcó el presente estudio son los Directores y personal del Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala.

4.5.2 MUESTREO:

Para asegurar la calidad del presente estudio y para que se cumpla con las características de validez y confiabilidad necesarias, se utilizó el Muestreo no probabilística, es decir, una muestra no intencionada constituida por una muestra de expertos.

4.5.3 MUESTRA DE EXPERTOS:

Debido al tipo de información recabada sobre la gestión administrativa y financiera de los museos, los instrumentos se orientaron hacia una muestra de expertos, que en el caso del presente estudio estará conformado por Directores y personal del Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala.

5. PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados y los hallazgos de las entrevistas a profundidad, se les dio un tratamiento cualitativo.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

Se realizó un análisis cualitativo, esquematizando las respuestas de los entrevistados, lo cual permitirá inferir la relación existente entre la falta del Plan Estratégico para el Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala y la sostenibilidad financiera del mismo.

Cuadro No. 2

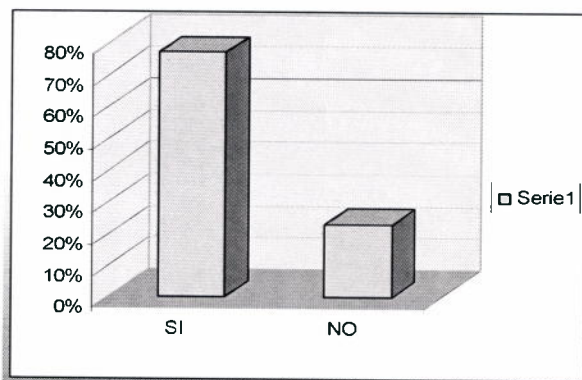
RESULTADOS OBTENIDOS

Número de Pregunta	Frecuencia de Resultados	% de Resultados	Calificado	No calificado
1	SI 23 NO 7	SI 77 NO 23		
2	SI 19 NO 11	SI 63 NO 37		
3	SI 10 NO 20	SI 33 NO 67		
4	SI 21 NO 9	SI 70 NO 30		
5	SI 19 NO 11		SI 63	NO 37
6	SI 10 NO 20	SI 33 NO 67		
7	SI 21 NO 9	SI 70 NO 30		
8	SI 22 NO 8	SI 73 NO 27		

6. DISCUSION DE RESULTADOS:

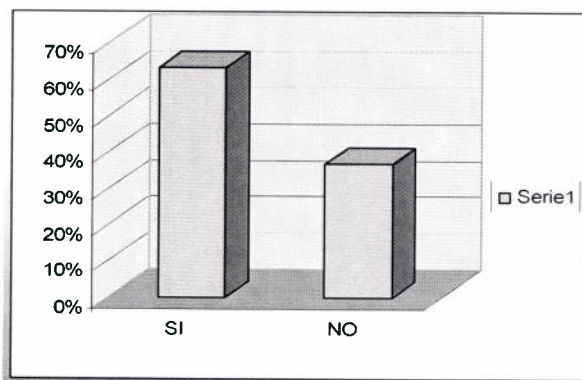
Gráfica No. 1

Percepción de Entrevistados sobre si el Museo posee una Estructura Organizacional Definida



Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

El 77% de los entrevistados contestó que el museo sí posee una estructura organizacional definida, que les ayuda a estudiar los problemas que suceden en el transcurso de la ejecución de los planes y el 23% que no la poseían, ya que la que la existente no cumple su función.

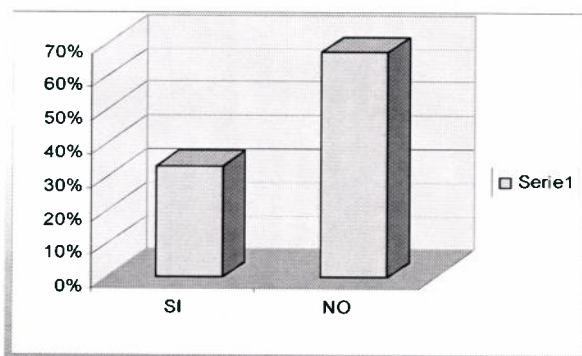
Gráfica No. 2**Percepción de Entrevistados sobre si el Museo posee Planes a Largo Plazo**

Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

El 63% de las personas entrevistadas respondieron que sí cuentan con planes a largo plazo, ya que sin ellos no pueden saber las decisiones tomar en cualquier dificultad que se les presente. El 37% respondió que los planes que existen no cumplen con los requerimientos de la institución.

Gráfica No. 3

Percepción de los Entrevistados sobre la Aplicación De Planes Estratégicos en el Museo

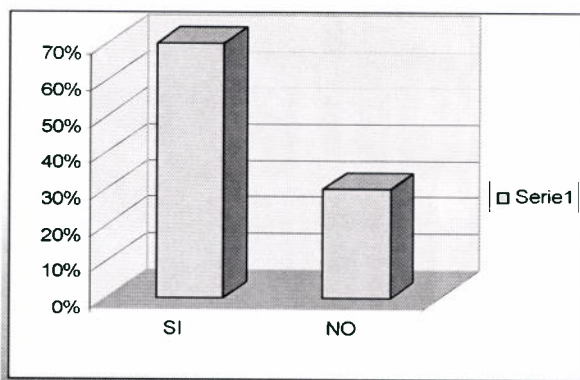


Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

De acuerdo a la gráfica anterior, el 33% de los entrevistados contestaron que utilizan una planeación estratégica en una parte del proceso pero que están trabajando para poder completarlo ejecutar los planes de contingencia. Por otro lado, el 77% respondió que no utiliza la planeación estratégica, ya que no cuentan con planes a largo plazo y no conocían su significado.

Gráfica No.4

Percepción de Entrevistados acerca de si el Museo posee un Organigrama que define Jerarquías

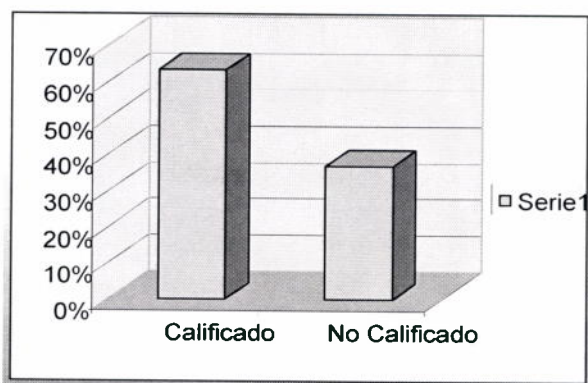


Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

La gráfica anterior, refleja que el 70% de los entrevistados respondió que el museo cuenta con un organigrama, en el cual se define jerarquías y los mandos medios de la institución; para el 30% restante, el organigrama no responde a las necesidades de la institución y necesita modificaciones.

Gráfica No. 5

Percepción de Entrevistados sobre si el Museo Cuenta con Personal Calificado

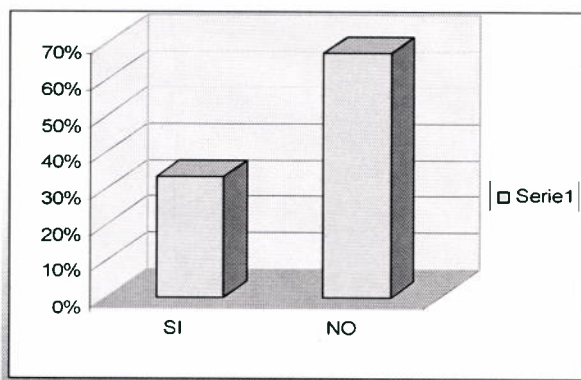


Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

De acuerdo a la información anterior, el 73% de los entrevistados respondieron que el recurso humano del museo es calificado, ya que el mismo permite ofrecer una atención personalizada a los visitantes. El 27% restante, opina que el personal no es calificado, lo cual impide el buen funcionamiento de la institución, lo cual repercute en la atención a los visitantes.

Gráfica No. 6

Percepción de Entrevistados sobre Recursos Financieros para el desarrollo de actividades del Museo

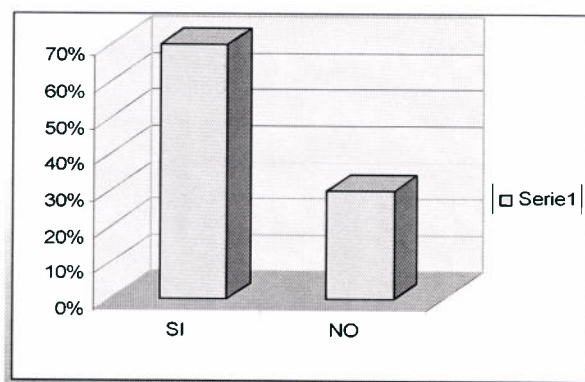


Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

El 73% de los entrevistados respondieron que no cuentan con los recursos financieros suficientes para realizar las actividades, a fin de poner en marcha los planes, ya que el presupuesto no es suficiente. Por otro lado, el 37% restante, respondió que sí cuentan con el presupuesto, ya que la entidad es pequeña y cuenta con pocos empleados y que el presupuesto les alcanza para cubrir otras actividades extras planificadas para el año.

Gráfica No. 7

Percepción de Entrevistado sobre si el Museo estaría dispuesto a Recibir patrocinio sobre la Iniciativa Privada

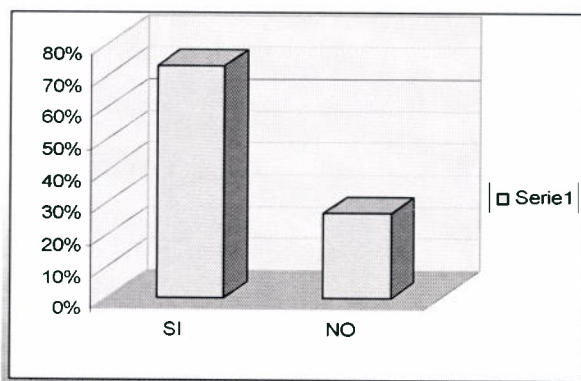


Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

El 83% de los entrevistados respondieron estar de acuerdo en recibir financiamiento de la iniciativa privada, ya que mejoraría tanto al personal como los planes a largo plazo. El 17% respondió que no es necesario el aporte de la iniciativa privada ya existe un presupuesto asignado por el Estado.

Gráfica No.8

Percepción de Entrevistados sobre la asociación de escasez de los Recursos Financieros con la Falta de un Plan Estratégico en el Museo



Fuente: Investigación propia, marzo 2006.

Conforme a la gráfica anterior, el 70% de entrevistados estuvo de acuerdo con la asociación entre escasez de los recursos financieros y la falta de la aplicación de la Planeación Estratégica, ya que con ella se pueden realizar los planes, actividades y estrategias a seguir a mediano, corto y largo plazo. El 30% respondió que no se puede asociar la escasez de los recursos humanos con la Planeación Estratégica, ya que se necesita más herramientas para desarrollar las actividades, planes y programas.

7. CONCLUSIONES:

1. A continuación, los elementos más importantes del Proceso de Planeación Estratégica:

- Planear.
- Búsqueda de valores.
- Formulación de la Misión y Visión.
- Diseño de la estrategia de negocio.
- Auditoria del desempeño.
- Análisis de brechas.
- Integración de los planes de acción.
- Planeación de Contingencia.
- Implementación.

2. Una institución gubernamental debe poseer los recursos necesarios para realizar sus planes, estrategias y metas a largo, corto y mediano plazo.

8. RECOMENDACIONES:

1. Aplicar la propuesta del Plan Estratégico para el Museo (consulte Anexo No.1).
2. Como medio de obtención de recursos, el museo puede adquirir un compromiso o política de contribución voluntaria.
3. Los Directores y Administradores del museo deben velar porque las autoridades de Gobierno provean los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la institución, para lo cual necesitan de un presupuesto que desarrolle las actividades de cada uno de los departamentos. (consulte Anexo No. 1).

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. Marín, José Nicolás/Montiel, Eduardo Luis. 1993, Estrategia, Diseño y Ejecución. Segunda Edición.
2. Gómez Ceja, Guillermo. México. 2001, Planeación y Organización de Empresas. Octava edición, Editorial McGraw Hill.
3. Goodstein, Leonard, Planeación Estratégica Aplicada. 1ª. Edición. Editorial McGraw Hill.
4. Acroff Rodolfo, 1981. Creating the corporate future. New York. Editorial John Willey.
5. James R. Evans, Lindsay William. Cuarta edición, Pág. 237. Administración y Control de la Calidad, Editorial Thompson.
6. Diccionario Océano Uno, Edición 2001, Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Océano,
7. Venegas, Guido Salvador. 2001. Planificación Estratégica, <http://geocities.com/svg88/plan3.htm>
8. Marín, José Nicolás/Montiel, Eduardo Luis. 2ª. Edición 1,993, Pág. 19 y 20. Estrategia, Diseño y Ejecución.
9. Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción, ALOP, subregión Centroamérica, México y el Caribe, 1995, Pág. 28. Plan Integrado de Capacitación en Gestión de ONG.

ANEXOS

Anexo No. 1

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MUSEO DE ARQUEOLOGÍA Y ETNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

- Diseñar el tipo de administración que permitirá impulsar el desarrollo del Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala.
- Diseñar la Misión y Visión.
- Determinar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados por el museo.
- Desarrollar el Plan Estratégico para el museo.
- Elaborar en forma general el presupuesto de gastos del museo.

Al desarrollar el Plan Estratégico se persigue el cambio de la estructura organizacional del museo, orientándolo hacia la sostenibilidad financiera que le permita cambiar completamente la forma de presentar las exhibiciones de los museos, siendo innovadoras y utilizando la tecnología más avanzada al respecto.

Se pretende la construcción de infraestructura adecuada para el museo o remodelación completa de los recintos que actualmente ocupa; así mismo, la ampliación de los servicios que el museo ofrece al público, dotándolo de Biblioteca especializada en el tema que presenta, tienda con objetos realizados por los habitantes del interior del país, Guías capacitados, café Internet y restaurante.

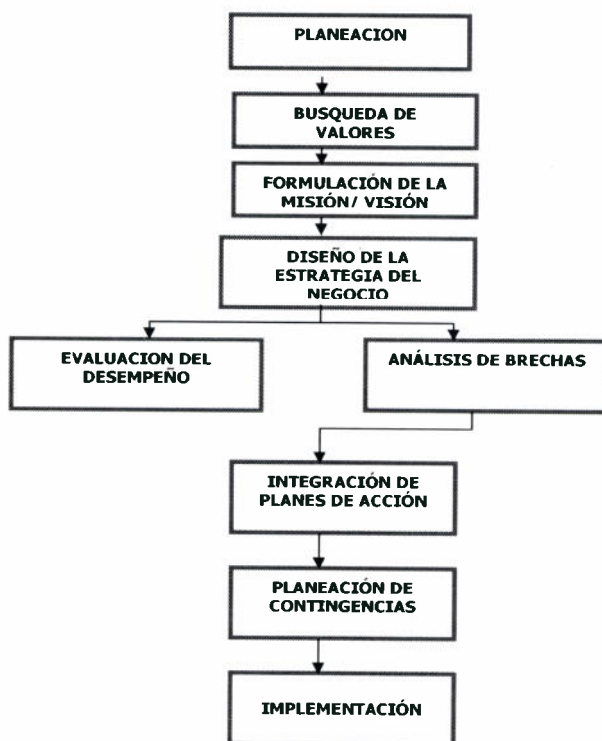
Además, la implementación de actividades académicas de primera magnitud, a través de talleres, ciclo de conferencias y la creación de una revista especializada.

Se debe realizar una campaña publicitaria a través de kioscos de información en centros comerciales y eventos culturales.

Para su implementación, se necesita contar con fuertes recursos económicos, por lo que la propuesta pretende lograr el patrocinio y el respaldo económico de grandes empresas guatemaltecas, fundaciones y entidades gubernamentales y no gubernamentales que permitan hacer realidad el proyecto.

Gráfica No. 9

ESQUEMA DE LOS NUEVE PASOS DE PLANEACION ESTRATEGICA



ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

PLANEACIÓN:

Cuadro No. 3

ANÁLISIS FODA

F	O	D	A
1. Piezas arqueológicas en exhibición.	1. Incremento de visitas.	1. Clima Organizacional inapropiado	1. Pocas Visitas.
2. Entrada gratuita.	2. Aprovechamiento de la cultura nacional.	2. No se cuenta con un Guía de Turistas.	2. No existe interés por parte del turista.
3. Buena atención al público.	3. Satisfacción de los visitantes.	3. Poco financiamiento por parte del gobierno.	3. Abandono de los centros culturales.

BÚSQUEDA DE VALORES:

Lealtad:

Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Organización, su Visión, Misión ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de sus visitantes.

Servicio:

Disposición de la Organización para dar respuesta a las necesidades de los visitantes y empleados con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

Responsabilidad:

Cumplimiento con los compromisos adquiridos por la Organización, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

Honestidad:

Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

Calidad:

Lograr la excelencia en la prestación de nuestros servicios de atención al visitante, con desarrollo personal y profesional que permita alcanzar el más alto nivel de satisfacción de nuestros visitantes.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN:**Misión:**

Ser una institución que de a conocer la cultura, la historia y los avances del país a través de piezas arqueológicas.

Visión:

Llegar a ser una las de las instituciones más importantes del país, brindando educación y cultura en un término de dos años.

Cuadro No. 4

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MUSEO DE ARQUEOLOGÍA Y
ETNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

¿Qué Hacer?	¿Cómo Hacer?		¿Cuándo Hacerlo?	¿Quién lo Hará?	¿Con qué lo Hará?
Estrategia	Actividad	Fechas	Lugar	Respon- sable	Recursos
1. Persuadir al Gobierno a que brinde un mayor presupuesto.	Concertar citas con el Ministro de Cultura y Deportes para obtener el presupuesto.	2 semanas	Departamento Administrativo	Director Financiero	Vía telefónica y personal.
2. Establecer un precio promedio para las visitas al museo.	Promocionar en actividades en centros educativos captar recursos.	2 meses	Departamento Financiero	Gerente Financiero	Visitas a Colegios, Trifoliales y Afiches
3. Seguimiento a los planes establecidos a largo plazo.	Distribuir equitativamente los recursos económicos.	1 año	Departamento Financiero		Recursos económicos y Personal idóneo.

IMPLEMENTACIÓN:

La Gerencia dará a conocer en reunión con los altos ejecutivos, directivos y personal, sobre la planeación estratégica que se implementará para lograr los objetivos organizacionales.

Se iniciará un programa para concienciar, sensibilizar y capacitar al personal sobre el proceso de la planeación estratégica y la importancia de su participación activa dentro de su desarrollo.

Se implementará controles anuales, para evaluar el cumplimiento de los objetivos que se trazaron en la Planeación Estratégica, corrigiendo el rumbo de acción, mediante la implementación de nuevas estrategias o apoyando aquellas que han funcionado adecuadamente hasta la fecha, sin perder de vista los cambios que puedan presentarse en el ambiente externo de la organización.

PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO:

Con el fin de que una institución pueda realizar sus actividades, debe contar con los recursos necesarios, el presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación, así como el respectivo control.

Los presupuestos son estados financieros anticipados, expresiones formales de los planes administrativos.

La preparación del presupuesto para cada departamento o sección del museo permite establecer el grado de cumplimiento de las funciones que a cada uno le son encomendadas.

El presupuesto puede utilizarse como elemento que determine la modificación de la estructura organizacional.

La acción controladora del presupuesto se ejerce al compararlo con los resultados reales obtenidos y determinar las variaciones ocurridas, las que al ser objeto de análisis permite dictar las medidas correctivas necesarias dentro del museo de arqueología y etnología de la ciudad de Guatemala.

Cuadro No. 5**MODELO DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO DEL MUSEO**

No.	CONCEPTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
		MENSUAL	ANUAL
1.	Gastos de administración	Q. 8,000.00	Q. 96,000.00
2.	Mantenimiento	Q.6,300.00	Q.75,600.00
3.	Suministros	Q.2,300.00	Q.27,600.00
4.	Depreciaciones	Q.1,200.00	Q.14,400.00
5	Seguros	Q.2,000.00	Q.24,000.00
6.	Varios	Q.1,700.00	Q.20,400.00
7.	Sueldos	Q.23,000.00	Q.276,000.00
8.	Energía Eléctrica	Q.1,200.00	Q.14,400.00
9.	Agua Potable	Q.400.00	Q.4,800.00
10.	Combustible	Q.3,000.00	Q.36,000.00
11.	Publicidad	Q.7,000.00	Q.84,000.00
12.	Impresión de Catálogos	Q.2,300.00	Q.27,600.00
13.	Limpieza	Q.6,000.00	Q.72,000.00
14.	Varios Administración	Q.2,000.00	Q.24,000.00
	TOTAL:	Q.64,300.00	Q.796,800.00

Es importante hacer notar que el enfoque provisto por la Planeación Estratégica puede ser alcanzado tanto en el Museo de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala, así como en cualquier otra empresa.

En la ciudad de Guatemala, los recientes recortes en el gasto público, han llevado a los museos a buscar nuevas fuentes de ingresos y entre los medios de captación de fondos se encuentra las organizaciones de socios, la venta de publicaciones y de reproducciones de obras de arte de las propias colecciones de los museos y el cobro de la entrada.

Anexo No. 2**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION CORPORATIVA**

No. Pregunta	CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	Sí	No	Calificado	No Calificado
1.	¿Posee el museo una estructura organizacional definida?				
2.	¿Cuenta el museo con planes a largo plazo?				
3.	¿Se aplica un plan estratégico en el museo?				
4.	¿Posee el museo un organigrama que defina las jerarquías?				
5.	¿Cómo es el recurso humano del museo?				
6.	¿Cuenta el museo con los recursos financieros para el desarrollo de sus actividades?				
8.	¿Estaría dispuesto el museo a recibir patrocinio de la iniciativa privada?				
9.	¿Se puede asociar la escasez de recursos humanos con la falta de un plan estratégico en el Museo?				

Anexo No. 3

MODELO DE ENCUESTA A PROFUNDIDAD

1. ¿Qué estilo de gestión administrativa utiliza el museo?
2. ¿Cuenta el museo con una estructura organizacional definida?
3. ¿Cuenta el museo con planes a largo plazo?
4. ¿Cuál es la filosofía organizacional del museo?
5. ¿Se aplica la Planeación Estratégica en el museo?
6. ¿Qué tipo de planeación actual utiliza el museo?
7. ¿Existe un organigrama definido para el museo?
8. ¿Está calificado el recurso humano del museo?
9. ¿Cuál es el presupuesto anual que maneja el museo?
10. ¿Cuenta el museo con los recursos financieros necesarios para subsistir?
11. ¿De dónde provienen los recursos financieros del museo?
12. ¿Qué grado de flexibilidad tiene el museo para obtener financiamiento de fuentes no tradicionales?
13. ¿Cuáles son los factores que no permiten el desarrollo del museo?
14. ¿Se puede asociar la escasez de recursos financieros con la falta de aplicación de una Planeación Estratégica en el museo?
15. ¿De que forma considera que la Planeación Estratégica incidiría en la sostenibilidad financiera del museo?
16. ¿Estaría el museo dispuesto a recibir patrocinio de parte de la iniciativa privada?
17. ¿El deterioro y estancamiento del museo se puede asociar a la falta de Planeación Estratégica?

Anexo No. 4

FOTOGRAFÍAS

Museo Nacional de Arqueología y Etnología de la Ciudad de Guatemala







INDICE DE CUADROS

	No. Pág.
Cuadro No.1 Cronograma de Actividades	25
Cuadro No.2 Resultados Obtenidos	27
Cuadro No.3 Análisis FODA	41
Cuadro No.4 Plan Estratégico	43
Cuadro No.5 Modelo del Presupuesto	45

INDICE DE GRAFICAS

	No. Pág.
Gráfica No.1 El Museo posee una Estructura Organizacional Definida	28
Gráfica No.2 El Museo posee Planes a Largo Plazo	29
Gráfica No.3 La Aplicación de Planes Estratégicos en el Museo	30
Gráfica No.4 El Museo posee un Organigrama que define Jerarquías	31
Gráfica No.5 El Museo Cuenta con Personal Calificado	32
Gráfica No.6 Recursos Financieros para el desarrollo de actividades del Museo	33
Gráfica No.7 Recibir patrocinio sobre la Iniciativa Privada	34
Gráfica No.8 Falta de un Plan Estratégico en el Museo	35
Gráfica No.9 Esquema de los 9 pasos de la Planeación	40