

Mª DEL MAR LAUROBA SÁNCHEZ_mlauroba@xunta.es_Directora da Biblioteca Pública da Coruña,Subdirección Xeral de Bibliotecas,Secretaría Xeral de Cultura,Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

COVADONGA LÓPEZ DE PRADO NISTAL_covadonga.lopez.prado.nistal@xunta.es_Directora do Museo Massó, Bueu, Subdirección Xeral de Conservación e Restauración de Bens Culturais, Dirección Xeral do Patrimonio Cultural, Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

Mª JESÚS LÓPEZ LÓPEZ_maria.jesus.lopez.lopez@xunta.es_Subdirectora xeral de Construcións e Equipamento, Secretaría Xeral Técnica, Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

NURIA SERRANO TÉLLEZ_nuria.serrano.tellez@xunta.es_Xefa do Servizo de Museos, Subdirección Xeral de Conservación e Restauración de Bens Culturais, Dirección Xeral do Patrimonio Cultural, Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. España.

ALBERTO VÁZQUEZ SANMARTÍN_alberto.vazquez.sanmartin@xunta.es_Xefe de Sección de Apoio Técnico e Coord. Administrativa, Delegación Territorial da Xunta de Galicia na Coruña, Vicepresidencia e Consellería de Presidencia, Admóns Públicas e Xustiza. España.

O sistema galego de museos e as súas redes museísticas

The Galician museum system and its museum networks

&Resumo: O Sistema Galego de Museos e as súas redes museísticas é a organización pública obxecto deste traballo co fin de realizar unha proposta de mellora e un plan estratéxico. Descríbese e análizase esta organización e realízase o diagnóstico estratéxico do sistema mediante a metodoloxía DAFO. O Plan estratéxico establece a estratexia que se seguirá a medio prazo. Este documento determina a misión, visión, valores, obxectivos estratéxicos, operativos e accións para mellorar a organización. Trátase de asegurar un eficaz funcionamento dos museos e coleccións, acadar o seu recoñecemento como eixe do desenvolvemento sociocultural de Galicia e obter unha ampla representación no ámbito museístico a nivel nacional e internacional.

&Palabras clave: museos, redes de museos, planificación estratéxica.

&Abstract: The Galician Museum System and its networks museum is a public organization, subject of this work, in order to make a proposal forward and a strategic plan. This organization is described and analyzed and strategic system diagnosis is done by SWOT methodology. The Strategic Plan sets out the strategy that will continue in the medium term. This document defines the mission, vision, values, strategic objectives, operational and actions to improve the organization. This is to ensure the efficient operation of the museums and collections, getting recognition as axis of sociocultural development of Galicia and get a wide representation in the museum field at national and international level.

&Keywords: museums, museum networks, strategic planning.

I. INTRODUCCIÓN

Razóns da análise da organización pública

O presente estudo realízase no marco do Curso para o Diploma de directiva/o no ámbito da Administración Autonómica de Galicia onde seleccionamos a organización pública denominada *Sistema Galego de Museos e as súas redes museísticas* para realizar unha proposta de mellora e un plan estratéxico.

O Sistema Galego de Museos (en diante SGM) e as súas redes museísticas é unha organización dotada de “estrutura organizativa e funcional que regula a integración dos centros e redes museísticas de Galicia nun programa de vínculos institucionais que articulan de forma operativa a xestión cultural e científica dos museos da Comunidade Autónoma” (artigo 70.1, Lei 8/1995 do patrimonio cultural de Galicia, en adiante LPCG). O SGM está composto por “todos os museos e coleccións visitables que se atopan no territorio da Comunidade Autónoma de Galicia” (art. 70.2, LPCG) quedando os museos existentes anteriormente á lei -e que xa figuraban no Censo de Museos de Galicia- integrados automaticamente nel.

Desde o ano 1995, a integración no sistema realízase logo do Acordo do Consello da Xunta no que se delimita o ámbito territorial e o contido temático do museo ou colección visitable que se pretende crear, autorizar e cualificar (art. 69, LPCG). Así, os organismos públicos e as persoas físicas ou xurídicas interesadas na creación daqueles promoverán diante da consellería competente en materia de cultura, actualmente a Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria a iniciación dun expediente para este fin no que se ha de incorporar a documentación e o inventario sobre os fondos e patrimonio co que conta o promotor, así como o programa e proxecto museográfico que incluírá un estudo das instalacións, medios e persoal. Os museos así recoñecidos incorpóranse ao rexistro xeral administrativo de museos e coleccións de Galicia (censo) polo Servizo de Museos, unidade administrativa que ten encomendada “a actualización e o control do Rexistro e o Censo de Museos de Galicia”, segundo o Decreto 4/2013, do 18 de xaneiro, polo que se establece a estrutura orgánica da Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria. A día de hoxe, son 84 os museos e coleccións visitables recollidos no censo e que polo tanto forman parte do SGM (pode consultarse o censo en <http://museos.xunta.es/gl/museos/lista>). Deste modo, as institucións que non realizan este procedemento de recoñecemento oficial e abren as súas portas ao público, non se incorporan ao rexistro nin ao censo de museos e quedan excluídas dos beneficios e das obrigas que podería achegar a devandita incorporación ao sistema.

Obxecto principal do traballo en equipo

O obxecto principal deste traballo é realizar un plan estratéxico que abrangue os seguintes aspectos:

- Analizar esta organización no momento actual, unha estrutura organizativa que apenas acadou un desenvolvemento práctico nin regulamentario máis alá da xestión administrativa ordinaria que se realiza desde o Servizo de Museos.
- Realizar o seu diagnóstico estratéxico.
- Elaborar un plan de mellora do SGM,

Descrición da metodoloxía empregada

Iniciamos este traballo cunha busca da bibliografía e da normativa estatal e autonómica referida a sistemas de museos e redes museísticas do caso español, aínda que tamén atendemos a outros modelos e experiencias como a portuguesa. Deste modo acadamos unha visión ampla do estado da cuestión tras analizar distintas formulacións, puntos de vista, efectos da integración dos museos nos sistemas, características, funcións, obxectivos, etc., así como o grao de implantación real en diferentes comunidades autónomas de España.

Con todos estes datos iniciamos o **diagnóstico estratéxico do sistema galego de museos** mediante a **metodoloxía DAFO**. Con esta metodoloxía afondamos no presente e no futuro da institución analizando as súas fortalezas e debilidades internas e identificando as oportunidades e ameazas da súa contorna. Este diagnóstico estratéxico permitirá achegarse á realidade denominada *Sistema Galego de Museos* e as súas *Redes Museísticas* e tratará de dar resposta á pregunta: que fenómenos da situación actual son declarados problemas que o noso plan estratéxico de mellora intentará resolver.

Co propósito de aplicar os elementos fundamentais da Planificación estratéxica determinaremos a misión e visión da organización, os seus valores e obxectivos estratéxicos tendo en conta o diagnóstico estratéxico DAFO (análise interna da organización, o diagnóstico estratéxico realizado do SGM).

METODOLOXÍA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA

- **Etapa 1:** Análise e diagnóstico da situación. Permite coñecer a realidade na que opera a organización, as condicións actuais internas e da contorna.
 - Diagnóstico estratéxico
 - Análise interna: debilidades e fortalezas
 - Análise da contorna: ameazas e oportunidades
- **Etapa 2:** Misión, visión, valores e obxectivos estratéxicos
- **Etapa 3:** Establecemento da estratexia
- **Etapa 4:** Seguimento e control

Os actores

Os actores do SGM son aquelas persoas, físicas ou xurídicas, que debemos identificar, definir e coñecer os seus intereses xa que dun xeito ou outro están involucrados na política cultural referida a museos e o plan estratéxico deberá telos en consideración. Neste suposto interveñen unha multiplicidade de actores: persoas físicas e xurídicas, de carácter público e privado.

As Administracións Públicas

Son as persoas xurídicas implicadas directamente por ser titulares e / ou xestionar un museo ou unha colección visitable. Pertencen a distintos tipos de administración:

- Estatal.
- Autonómica: con museos de titularidade e / ou xestión da Xunta de Galicia.
- Local: deputacións e concellos, con museos de titularidade e xestión propia.
- Corporacións de dereito público: fundacións públicas, colexios profesionais, reais academias, universidades e asociacións, que custodian en moitos casos un relevante e singular patrimonio de interese público, garantindo a súa custodia e exposición pública.

Os seus intereses son moi amplos, xa que precisan ofrecer un bo servizo cultural ao cidadán ao tempo que teñen recursos cada vez máis limitados.

As entidades privadas

Son entidades privadas titulares de museos ou coleccións visitables, que se poden dividir nos seguintes grupos:

- Entidades relixiosas, en concreto a Igrexa Católica.
- Entidades de carácter privados sen fin de lucro: fundacións, asociacións e empresas.
- Persoas físicas con importantes coleccións.

Este grupo de actores ten moi distintas motivacións, que van desde o convencemento de posuír unha parte do patrimonio cultural que desexan compartir e difundir, ata ver no museo un xeito de conseguir subvencións ou mesmo de reducir impostos.

Os usuarios

- Persoas privadas que visitan os museos: queren ter na primeira visita unha idea global do que se lles ofrece. Algúns deles pasarán a ser usuarios habituais se o museo consegue captar o seu interese e atención.
- Investigadores que utilizan os servizos dos museos, como por exemplo as súas bibliotecas auxiliares. Buscan información e documentación para realizar o seu traballo de investigación e requiren da asistencia de persoal técnico moi cualificado no museo.
- Asociacións, colexios e outras entidades que realizan visitas en grupo. Requiren dun sistema flexible en canto a horarios de visitas guiadas dirixidas a grupos moi variables en idade e coñecementos, o que obriga aos museos a preparar programas didácticos específicos.

Persoas ou entidades que requiren servizos especiais

Son os voluntarios e o alumnado en prácticas das universidades. O alumnado quere obter coñecementos prácticos que non poderá conseguir doutro xeito. A universidade precisa establecer convenios cos titulares de museos para ofrecer aos seus alumnos unha ampla gama de centros nos que facer as prácticas.

Sistemas e redes de museos na normativa española

Un sistema de museos literalmente supón un “conxunto ordenado de institucións culturais de carácter museístico que, relacionadas entre si, contribúen a cumprir unha serie de obxectivos propostos” (Lorente, 2008:175). Coñecer de que forma se relacionan as diferentes institucións museísticas, se o fan de forma ordenada, e cales son os obxectivos que contribúen a cumprir son algunhas das preguntas que se deben contestar para abordar un sistema de museos.

Dezaseis comunidades autónomas recollen na súa normativa referida a museos a creación dun sistema de museos, e sete delas, incluída Galicia, achegan unha **definición** e especifican os seus **obxectivos** entre os que se inclúen a prestación eficaz de servizos, a coordinación e cooperación entre os elementos do sistema, a promoción, investigación, protección e difusión do patrimonio museográfico da comunidade, acadar melloras na súa xestión e servizos e un maior aproveitamento dos seus recursos públicos e privados. As normativas **regulan a composición** e a **forma de integración** dos centros nos sistemas e redes. Algunhas inclúen o conxunto de museos e coleccións dependentes da Comunidade Autónoma (é o caso de Canarias, La Rioja, Madrid, Murcia e Navarra). Noutros casos inclúense expresamente, ademais, as coleccións privadas (Aragón e Valencia); noutros casos fálase de museos concertados (Canarias).

Polo xeral están integrados de xeito automático os museos propios e os estatais xestionados pola correspondente Comunidade Autónoma, aínda que nalgúns casos se esixe asinar convenio. A maioría das CC.AA., recollen a posibilidade de integración doutros museos públicos e privados tras a acreditación do seu interese e coa esixencia de asinar un convenio na práctica totalidade, para o que algunhas normas fixan unha duración mínima de 5 anos. Ademais, algunhas comunidades inclúen os órganos xestores do Sistema de Museos. As máis completas inclúen **órganos, organismos e servizos** de carácter técnico relacionados cos museos, caso de Andalucía, Asturias e Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, e País Vasco.

Mención especial merecen Extremadura e Illas Baleares, que definen como rede de museos o que o resto das comunidades definen como sistema. Nas Illas Baleares as redes teñen ámbito insular, polo que non existe un sistema de ámbito autonómico, se ben si crea un órgano xestor, Xunta Interinsular de Museos. Apréciase, por tanto, unha confusión entre os conceptos de rede e sistema. A regulación en Cataluña é distinta pois non crea un sistema se non unha estrutura de museos nacionais que actúan como cabeceira dos museos de interese.

No noso caso particular de **Galicia**, forman parte do sistema absolutamente todos os museos e coleccións visitables do seu territorio, recoñecidos e autorizados sen necesidade de solicitálos ou de conveniar.

A maioría das normativas destacan **o papel da Administración** na xestión dos sistemas museísticos indicando as súas competencias na planificación e coordinación do mesmo e no fomento da cooperación entre museos e coleccións museográficas dentro das súas funcións. Tamén se destacan as competencias na asistencia técnica, inspección, normalización documental con sistemas integrados, formación do persoal e mellora das dotacións e instalacións. Tamén se establece a existencia dun **órgano reitor, xestor e/ou consultivo do sistema**, que na maioría dos supostos se corresponde coa unidade ou órgano da correspondente consellería con competencias na materia. Entre as súas funcións destacan as facultades para informar sobre a autorización de museos e coleccións e a súa integración nos sistemas respectivos e labores de informe, inspección e apoio técnico. Ademais as normativas recollen os **efectos da integración** dos museos nos respectivos sistemas. Por unha banda, a integración leva aparellada unha serie de vantaxes pero tamén unhas obrigas -relacionadas co cumprimento de requisitos materiais-, que están en certa medida equilibradas coas vantaxes. Na lexislación comparada atopamos distintos exemplos de regulación dos efectos de pertenza ao sistema, destacando entre as vantaxes o apoio técnico e económico, a promoción do museo integrado e a colaboración coas outras institucións integradas no sistema.

Sistemas e redes de museos: estado da cuestión

Tanto a lexislación como a realidade existentes en España e nos diferentes países do noso ámbito fan referencia, moitas veces de forma indistinta, aos conceptos de sistemas e redes de museos. Porén, os conceptos de sistema e de rede non son exactamente intercambiábeis, senón que responden a características diferentes. Para definilos é moi clarificador o artigo de Luís Grau (Grau Lobo, L. 2006: 17-27), onde achega as seguintes definicións:

SISTEMA: o sistema diferenciaríase da rede na existencia de réximes de dependencia xerárquicos ou piramidais entre os seus compoñentes, o que supón a existencia dun líder ou cabeceira que ideou o propio sistema e a procura de beneficios destinados a este ente organizador. Ademais, no sistema as normas ou protocolos de actuación conxunta estarían decididas e impostas prevalecendo o obxectivo.

REDE: a rede tería unha estrutura horizontal, con suxeitos conectados en termos de igualdade, autonomía, corresponsabilidade, sendo tamén equitativa a recepción de beneficios de todo tipo e onde as normas e protocolos de actuación serían froito do acordo e do compromiso, prevalecendo os compoñentes fronte ao obxectivo.

O seguinte cadro, que elaboramos seguindo a Grau e Gilbert (Gilbert, M-L. 2001: 300-311), daríanos unha visión clara das diferenzas entre rede e sistema.

	SISTEMA	REDE
DEFINICIÓN	Conxunto de elementos interdependentes expresamente escollidos co fin de responder a unha finalidade global	Conxunto de elementos (nodos e conexións) “ en construción ” na que as súas finalidades poden alterar puntualmente ou rectificar eventualmente
TIPO DE ORGANIZACIÓN	Organización dotada de límite e dun propósito establecido a priori	Organización con fronteira alterable, finalidade parcialmente concibida na xénese e precisada no transcurso do seu funcionamento
CONTEXTOS	Formais e institucionais	Asociativos, Informais Rexionais
RELACIÓNS	Verticalidade: xerarquía Presenza dun líder ou cabeceira que ideou o sistema	Horizontalidade: - Conecta os suxeitos en condicións de igualdade, autonomía e corresponsabilidade
O FUNDAMENTAL	Prevalece: O OBXECTIVO	Prevalen: OS COMPOÑENTES
NORMAS E PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN	Normas decididas e impostas	Protocolos froito do acordo e compromiso e susceptibles de asumir cambios

Non obstante, e aínda que existan diferenzas conceptuais claras, un repaso por algunhas das denominadas redes e sistemas de museos, demostra que non sempre designan os tipos de asociacións descritos e que se utilizan indistintamente. Giovanni Pinza advirte que a maioría das agrupacións de museos que son chamados redes museísticas en realidade son sistemas de museos, xa que consisten nunha organización de colaboracións en forma piramidal e en cuxo

vértice superior se atopa o promotor da propia rede (Pinna, G., 2013). Examinando algúns destes sistemas e redes existentes, tanto a nivel nacional como internacional, observamos como en primeiro lugar hai unha gran variabilidade de modelos organizativos e de centros adheridos, o que fai que non exista un modelo común. Por outra banda, as organizacións en moitos casos non son máis que estruturas baseadas na mera acumulación de museos sen obxectivos claros e plans precisos. En moitas organizacións a participación é obrigatoria para certo tipo de museos e voluntaria para outros, sendo vista polos primeiros como unha organización xerárquica máis do departamento ministerial ou autonómico competente en materia de cultura mentres que os segundos amosarán escaso interese, ben por falta de incentivos ou ben polo alto nivel de exixencia. Hai, en definitiva, unha maioritaria presenza de sistemas en vez de redes, o que outorga a estas organizacións unha clara vocación xerárquica na que a cúspide marca os plans e obxectivos e os demais adhírense a eles, sen que haxa unha verdadeira cultura de participación e unha colaboración horizontal entre os membros da mesma.

II. DIAGNÓSTICO ESTRATEXICO

Desde a publicación da Lei 8/1995 do Patrimonio cultural de Galicia e a formulación do SGM e das súas redes museísticas, os diferentes autores coinciden na necesidade de establecer a súa configuración e o seu funcionamento.

Na actualidade, o Servizo de Museos, que é o encargado da xestión técnica dos museos e coleccións do SGM, é o único elemento cunhas competencias e funcións definidas respecto do Sistema Galego de Museos.

Mencionamos, a continuación, algunhas das funcións do Servizo de Museos:

– A coordinación e dirección técnica do sistema galego de museos e das distintas redes que o integran, así como a inspección dos museos galegos e o seu patrimonio cultural.

– A xestión dos museos de titularidade autonómica adscritos a esta consellería, agás o Museo Pedagóxico de Galicia (Mupega) e os de titularidade estatal de xestión transferida á Comunidade Autónoma de Galicia.

– A tramitación e informe dos procedementos para a creación, autorización e cualificación de museos e coleccións visitables segundo a normativa vixente.

– A actualización e control do Rexistro e o Censo de Museos de Galicia.

– O inventario do patrimonio moble custodiado nos museos galegos, así como o control dos movementos, restauracións e reproducións do patrimonio moble custodiado neles.

– O apoio e asesoramento técnico nas materias de patrimonio moble e de museos de interese para Galicia.

– A programación, coordinación e xestión das actuacións en materia de incremento, conservación, documentación, investigación e difusión do patrimonio custodiado nos museos galegos.

A diferenza do Sistema de Arquivos e do Sistema de Bibliotecas, que dependen dunha subdirección xeral específica na actual estrutura orgánica da consellería, os museos non teñen subdirección propia en materia museística; polo tanto, os órganos reitores do SGM non foron formulados, pero tampouco o foi un órgano dependente do órgano superior, da Dirección Xeral do Patrimonio Cultural, específico de museos que exerza como líder do sistema e sente as bases para unha planificación museística en Galicia.

A metodoloxía que utilizamos para o realizar o diagnóstico estratéxico é a metodoloxía DAFO, que permitirá avaliar o estado actual desta organización analizando os seus puntos fortes e débiles, e identificando as oportunidades e ameazas da súa contorna. O coñecemento do estado actual é fundamental para establecer un plan de mellora futuro desta organización.

Previamente á elaboración do DAFO expoñemos a serie de beneficios e compromisos que leva consigo a pertenza ao sistema:

BENEFICIOS E COMPROMISOS DA PERTENZA AO SISTEMA GALEGO DE MUSEOS	
<ul style="list-style-type: none"> - A inscrición automática no Rexistro de Museos e Coleccións Visitables de Galicia e a integración no Sistema Galego de Museos - A posibilidade de recepción dos depósitos de bens que, no seu caso, acorde a consellería competente, como é o caso dos depósitos arqueolóxicos - A condición de beneficiario preferente nas actuacións públicas relativas á concesión de subvencións e axudas para: <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos de mellora e accesibilidade das instalacións - Mellora dos equipamentos de exhibición e conservación - Programación de actividades de difusión - Publicación de guías e catálogos relacionados cos fondos - A condición de beneficiario preferente na concesión de persoal colaborador a través de bolseiros para tarefas de difusión, catalogación ou conservación de fondos - Asesoramento técnico na ordenación e catalogación dos fondos así como na aplicación de medidas de conservación - Inclusión nas guías impresas elaboradas pola consellería competente en materia de museos, así como na páxina web institucional e nas publicacións relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter, como mínimo, as condicións iniciais que deron lugar ao seu recoñecemento ou autorización - Manter actualizado o rexistro e o inventario dos seus fondos - Elaborar e remitir á consellería competente en materia de museos de xeito anual as estadísticas e datos sobre os fondos, actividades, visitantes e prestación de servizos - Permitir a inspección da organización e os servizos prestados, así como das súas instalacións, fondos e documentación pola consellería competente en materia de museos - Informar ao público e á consellería competente en materia de museos do horario e condicións de visita e das súas modificacións - Facilitar o acceso ás persoas interesadas na investigación dos seus fondos - Difundir os valores culturais dos bens custodiados - Garantir a seguridade, conservación e protección dos seus fondos

Matriz DAFO do SGM e das súas redes museísticas

Debilidades e fortalezas internas do SGM:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
ASPECTOS ORGANIZATIVOS DO SGM	
Falta de desenvolvemento teórico e práctico do Sistema Galego de Museos como organización e redución do sistema a actuacións que dirixe a Administración a través dos servizos técnicos	Número elevado de museos e coleccións que integran o sistema (84) nos que se consolida a relación cos servizos técnicos que asumen a dirección técnica do sistema: procedementos, consultas, asesoramento...
Existencia só formal do Sistema Galego de Museos. Non existe estrutura organizativa que asuma dirección, coordinación e xestión dos museos e coleccións visitables existentes	Posibilidade de compartir recursos, aplicacións informáticas (DOMUS), itinerancia de exposicións...
Inexistencia dunha subdirección propia e específica de museos no organigrama da Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria que actúe como líder	O labor de coordinación técnica do Sistema Galego de Museos está encomendada a unha unidade administrativa de carácter técnico
Ausencia practicamente de REDES museísticas na actualidade de cooperación entre museos/coleccións visitables asentadas	Número elevado de museos e coleccións no territorio da Comunidade Autónoma que potencialmente poden constituír REDES territoriais ou temáticas
Falta de política museística, dun plan estratéxico do sistema e de dotación económica para actuacións da organización	Existencia limitada de formas de colaboración entre os museos e coleccións do sistema mediante fórmulas que non implican dotación económica extraordinaria
ASPECTOS NORMATIVOS	
Falta de soporte normativo e ausencia de lexislación e regulamentación específica neste campo (Lei Galega de Museos). Normativa de referencia obsoleta	Traballos normativos realizados en profundidade para proxectos normativos á espera de entrar na axenda: borradores de Decreto e Lei de Museos

ASPECTOS FORMAIS DA PERTENZA AO SGM	
Descoñecemento por parte dos membros da propia organización da súa pertenza ao sistema, do que significa ou mesmo de que exista a nivel teórico	Interese e participación da meirande parte dos museos e coleccións que integran o sistema cando se formulan actuacións conxuntas e participativas organizadas (exposicións temporais, asistencia a seminarios...).
Desinterese das administracións reitoras dos museos pola pertenza ao sistema por non ter claro a súa utilidade (sobre todo en clave económica) e dificultade do propio sistema como organización de xerar publicidade e rendemento	Existencia de beneficios derivados do recoñecemento: inscrición no Rexistro de museos e coleccións visitables, recepción de depósitos da C.A. (arqueolóxicos), beneficiario preferente para subvencións e axudas, persoal colaborador, inclusión no Portal de museos da Consellería
Inexistencia de imaxe corporativa dos museos e coleccións integrados no sistema	Posibilidade de crear vías de difusión para visualizar a pertenza ao sistema: portal web de museos
Falta de comunicación e de colaboración entre os museos e coleccións visitables e desconfianza no intercambio de recursos	Alta cualificación profesional dos facultativos, conservadores e técnicos dos museos
<i>Exclusión do Sistema dos Centros de Museos de Arte Contemporánea</i> (por non estar recoñecidos ou non estar considerados museos)	Riqueza en tipoloxías diferentes de museos con riqueza en ámbitos temáticos que forman parte do sistema: arqueolóxicos, etnográficos, científicos, Belas Artes...
Moitos dos <i>museos inscritos no Censo de Museos</i> , previa publicación da Lei do Patrimonio Cultural, hoxe en día <i>non estarían recoñecidos</i> como tal, non reunirían os requisitos precisos	Museos e coleccións recoñecidos actualmente cos requisitos necesarios e suficientes (colección axeitada e suficiente aos seus fins, redacción dun Plan museolóxico que define obxectivos, áreas funcionais, medidas de seguridade e conservación preventiva, recursos humanos e económicos suficientes e programa e proxecto de exposición coherente

ASPECTOS RELACIONADOS COA ACTUACIÓN DAS AA.PP.	
Inicio de proxectos novos sen ter en conta a realidade museística actual da Comunidade Autónoma e sen asesoramento técnico, en parte pola ausencia de redes especializadas nunha área temática. En numerosos casos, con poucos contidos e sen coleccións significativas	Capacidade para iniciar novos proxectos malia a crise e para captar fondos para realizar novas infraestruturas de museos (continente)
Illamento organizativo na actuación museística local e provincial que dificulta a coordinación supralocal ou supraprovincial	Existencia dalgunha rede de museos provincial (museos da mesma titularidade)
ASPECTOS RELACIONADOS COA INICIATIVA PRIVADA	
Unha vez recoñecidos como museos ou coleccións visitables a tendencia é funcionar para si mesmos, conectar limitadamente coa sociedade na que se insiren e non coordinarse con outras institucións similares	Capacidade para poñer en valor o patrimonio, desenvolver proxectos culturais e museísticos a partir da filantropía (asociacións). Maior flexibilidade para execución orzamentaria
ASPECTOS INTERNOS DOS MUSEOS E COLECCIÓNS	
Visión a curto prazo. Falta de planificación e carencia dunha estratexia de futuro a medio e longo prazo	Capacidade como dinamizador do medio e achega á oferta cultural
Recortes orzamentarios. Redución de recursos económicos, falta de persoal técnico nos museos e coleccións que forman parte do sistema	Os museos mudaron o concepto de museo tradicional e o público percíbeos como institucións educativas e culturais

Oportunidades e ameazas do SGM en relación cos elementos do contorno

OPORTUNIDADES	AMEAZAS
ASPECTOS RELACIONADOS COA COORDINACIÓN DOS ACTORES DO CONTORNO	
Existencia dunha asociación de museos dedicada á colaboración entre institucións: o Consello Galego de Museos	Localismos. Ausencia dunha visión global na presentación de novas iniciativas museísticas que impide a colaboración entre diferentes administracións

Existencia dunha maraña asociativa cultural para establecer relacións de colaboración. Ampla rede de asociacionismo cultural galego	Descoordinación na xestión dos fondos económicos destinados aos museos polas distintas Administracións. Duplicidade de proxectos e proxectos inconclusos
Demanda social de novas iniciativas culturais. Museos como lugares de experimentación dunha nova forma de desfrutar do tempo libre.	Descoñecemento dos actores políticos, económicos e culturais, incluída a cidadanía das funcións do museo e especialmente da súa función social
Apoio e colaboración da cidadanía en época de crise proliferando o voluntarismo altruísta e a solidariedade asociativa	Asociacións culturais arredor dos museos sen recursos debido a crise económica
ASPECTOS RELACIONADOS COA SITUACIÓN ECONÓMICA	
No actual contexto económico é unha oportunidade a racionalización dos investimentos, recorrer a cooperar e a compartir recursos.	Recorte permanente no sector cultural e no mantemento e dotación dos museos e coleccións malia ser un atractivo turístico e un instrumento de dinamización cultural
ASPECTOS RELACIONADOS CO PATRIMONIO CULTURAL DE GALICIA	
Turismo cultural crecente. Existencia doutros organismos relacionados co turismo que poden difundir á súa vez as institucións	Políticas de estímulo turístico das Administracións a curto prazo máis enfocadas aos establecementos hostaleiros e de restauración que á sustentabilidade e desenvolvemento sociocultural
Riqueza do patrimonio cultural e natural da zona xeográfica na que se encadra o sistema	Aposta por grandes proxectos culturais avalados con obras e profesionais alleos que conectan escasamente co noso patrimonio cultural e a memoria colectiva
O patrimonio cultural albergado nos museos reforza a identidade cultural	Falta de identificación da poboación cos contidos que non conectan coa cidadanía
	Preponderancia do proxecto arquitectónico (contedor) sobre o patrimonio cultural (contido)
ASPECTOS RELACIONADOS CO USO DAS NOVAS TECNOLOXÍAS	
Uso das novas tecnoloxías para dar a coñecer o sistema e dar imaxe dunha unidade: web e redes sociais	Falta de actualización dos contidos web e do idioma inglés como medio de difusión e falta de persoal para atender as redes sociais e a devandita actualización

Conclusións da análise DAFO

Conclusións da análise dos aspectos internos: debilidades e fortalezas

Do diagnóstico estratéxico extráese, como primeira conclusión sobre as debilidades, que o SGM só existe a nivel formal e non ten polo tanto unha aplicación práctica; o que, en último termo, se deriva do escaso peso que ten a xestión dos museos na estrutura orgánica da Consellería de Cultura, Educación e O.U., máis aló da existencia do Servizo de Museos.

A falta de planificación, colaboración e coordinación entre os distintos centros museísticos e as distintas Administracións é outra debilidade de peso que fai imposible o desenvolvemento de proxectos en común.

Pola contra, é unha das súas principais fortalezas a vocación social do museo, que lle outorga unha gran capacidade para cambiar as ideas preconcebidas sobre o papel que debe xogar na sociedade.

Conclusións da análise dos aspectos externos: oportunidades e ameazas

A análise das oportunidades e ameazas que afectan ao SGM derivadas do contexto lévanos a concluír que as principais ameazas son, en primeiro lugar, a inoperatividade do SGM que contribúe a que se perpetúe o descoñecemento que existe das funcións do museo e do seu papel como factor de desenvolvemento socioeconómico da comunidade. E, en segundo lugar, a proliferación de proxectos museísticos de forma descoordinada, sen contido e sen conexión coa identidade da comunidade á que pertencen prexudica o afianzamento do papel social do museo.

Pola contra, a colaboración co sector universitario na investigación e formación, e co sector do ensino primario e secundario na divulgación das actuacións e na concienciación da súa función social son oportunidades que se poden desenvolver a través do SGM.

O establecemento dunha imaxe corporativa ou marca “Museos de Galicia”, potenciada a través das novas tecnoloxías é outra oportunidade de facer visible e dar cohesión aos centros do sistema.

Finalmente, destacamos como unha grande oportunidade a crecente toma de conciencia da sociedade sobre a función do museo como garante da nosa memoria colectiva e da nosa riqueza patrimonial e cultural.

III. MISIÓN, VISIÓN, VALORES E OBXECTIVOS

O ideal no desenvolvemento das políticas culturais, máis aló de planificar a cultura, é asegurar que os compoñentes e os recursos culturais estean presentes en todos os espazos da planificación e procesos de desenvolvemento das políticas públicas (Miralles, 2005). Os principios fundamentais nos que se basean as políticas culturais son:

- a promoción da identidade cultural
- a protección da diversidade cultural
- o fomento da creatividade e
- a consolidación da participación cidadá

A execución das políticas implica institucionalizar as organizacións que asumen estes encargos. A política museística en Galicia pasa por institucionalizar esa organización ou estrutura que asume o encargo de xestionar os museos e coleccións de Galicia, neste caso, o SGM. Precisar as accións que se desenvolverán é necesario para facilitar os procesos de xestión e para prever as posibles problemáticas que se deriven da aplicación da política

programada; tamén hai que ter flexibilidade para afrontar os cambios e dotar de solucións e medios axeitados aos axentes involucrados. Por este motivo, o SGM deberá deseñar as canles de negociación e interlocución dos diferentes actores relacionados con estas institucións e definir de forma clara e sinxela as accións.

Cos elementos resultantes da análise previa e da reflexión feita estableceremos a estratexia que seguiremos a medio prazo. O “Plan estratéxico do sistema galego de museos e as súas redes museísticas” é o documento que reflectirá cal será a estratexia a medio prazo, e a súa duración terá a vixencia habitual, 3 anos.

O establecemento da misión, da visión e dos valores son elementos previos á determinación dos obxectivos estratéxicos da organización, como declaracións de principios para o que queremos chegar a ser no futuro.

A misión

A misión, ou propósito principal de calquera organización, ten certas particularidades no suposto dos museos que a distinguen non só doutras organizacións non lucrativas, senón tamén doutras organizacións culturais.

A misión do SGM é asegurar un eficaz funcionamento dos museos e coleccións a través da unión de vontades e esforzos, e do desenvolvemento de estratexias de cooperación para acadar o recoñecemento dos museos e coleccións como eixe do desenvolvemento sociocultural de Galicia, e obter unha ampla representación no ámbito museístico a nivel nacional e internacional.

A visión

O SGM aspira a ser unha organización líder para desenvolver a política museística en Galicia e promover a constitución de redes de museos e coleccións que sexan foros de colaboración, asesoramento e intercambio de recursos.

Os valores

Os valores ou principios que guían o SGM son os seguintes:

- a colaboración entre institucións
- o compromiso coa sociedade galega
- o enfoque ao usuario
- a calidade no servizo aos museos e coleccións de Galicia
- o cumprimento da legalidade
- a economía de esforzos

IV. LIÑAS ESTRATÉXICAS, INDICADORES E CRONOGRAMA

Liñas estratéxicas do sistema

O plan ten como obxectivo marcar as liñas estratéxicas do sistema para os próximos tres anos. As liñas estratéxicas son os fins que persegue a organización e tratan de guiar, incitar e coordinar os obxectivos operativos e as accións do SGM.

As liñas estratéxicas desenvólense a través dos obxectivos operacionais e estes últimos a través dos proxectos ou accións. Moitos proxectos do segundo e do terceiro ano dependerán dos logros acadados no ano anterior.

Desenvolver os órganos do SGM

- Definir un modelo organizativo do SGM que responda adecuadamente ás demandas e retos dos museos e coleccións. Configurar o seu órgano reitor, asesor e consultivo que informe sobre as cuestións que lle someta a administración competente en materia de política de museos, impulse o cumprimento e as finalidades culturais propias dos museos e eleve propostas xerais relacionadas coas funcións propias dos museos. Ese órgano actuará como portavoz dos museos e coleccións de Galicia. Ao dotarse dun instrumento de planificación estratéxica, os diferentes órganos deberán establecer claramente as súas funcións e adaptar a súa dinámica de traballo para facilitar o éxito de implantación do Plan estratéxico do SGM.
- Deseñar un plan director do SGM no que participen todas as institucións e onde a administración teña un papel de impulso na consecución da cooperación inter-institucional pero nunca de substitución.
- Actuar como foro de intercambio de información, experiencias e recursos.
- Elaboración da normativa en materia de museos e normalización dos procedementos que afectan aos mesmos: Lei de museos e regulamentos. A publicación da Lei de museos como marco para a determinación da política museística en Galicia.
- Impulsar e implantar métodos comúns na xestión dos museos.
- Establecer sistemas de seguimento, avaliación e comunicación do SGM e as súas actividades. Cómpre formalizar un sistema de seguimento, revisión, avaliación e comunicación do Plan estratéxico e os seus proxectos, que facilite a realización destas funcións. O esquema basearíase en ciclos anuais.

Potenciar as redes e a colaboración dos museos

Trataríase de potenciar, por unha banda, o establecemento de redes de museos e coleccións e, pola outra, a colaboración con outras redes e sistemas externos

- Fomentar estratexias para que xurdan canles de cooperación e colaboración entre institucións de calquera tipo e titularidade onde o motor sexan as institucións implicadas nas iniciativas. Impulsar a cooperación e creación de alianzas entre museos e outros axentes implicados para a optimización dos recursos. Os museos actúan no tecido social de forma conxunta con moitas outras institucións e axentes. No actual panorama socioeconómico, a necesidade de eficiencia nos servizos sostidos con fondos públicos vese aínda máis agudizada, favorecendo a adopción de novas formulacións de servizo. A cooperación formalizada entre diferentes institucións e a converxencia de servizos dentro dunha mesma institución son vías que convén explorar de cara a optimizar os escasos recursos existentes e poden converterse en vantaxes comparativas para os museos se son capaces de liderar tales formulacións.
- Impulsar a constitución de redes segundo o ámbito temático, a proximidade xeográfica ou a titularidade dos museos e coleccións que os conecten en condicións de igualdade e corresponsabilidade. As redes completarían a estrutura do sistema. Neste obxectivo a Administración autonómica pode ter inicialmente un papel máis activo (convocando aos distintos axentes, propoñendo as redes e invitando aos posibles museos candidatos a formar parte delas) pero as redes deben funcionar despois por si mesmas.
- Contactar con outras organizacións e sistemas similares do resto de España, de países limítrofes como Portugal e daqueles países cos que interese manter relacións.

Promover e fomentar os museos na sociedade

- Fomentar o interese e a aprendizaxe da cultura sentando as bases da construción dunha identidade propia.
- Mellorar a percepción da utilidade dos museos no conxunto da sociedade. O labor dos museos desenvólvese en moitas ocasións de forma calada e as repercusións dos seus servizos non se estenden máis alá dos sectores ou grupos sociais que se benefician directamente deles. Convén articular medidas que contribúan a unha mellor percepción da utilidade dos museos na sociedade, tanto en xeral, como especificamente dirixidas a determinados sectores de especial relevancia. Accións xerais de difusión e de amplo impacto poderían contribuír a mellorar esa percepción social e a reforzar o papel dos museos na sociedade. Igualmente, a análise e difusión de datos cuantitativos sobre o funcionamento dos servizos museísticos e dos beneficios que reportan en relación ao investimento que precisan, poden contribuír a mellorar a imaxe social dos museos.
- Promover unha oferta atractiva de servizos que favorezan un maior impacto na sociedade. Impulsar proxectos que promovan a conservación, investigación, difusión e exhibición do patrimonio cultural de Galicia, para favorecer o desenvolvemento, a especialización e diversificación cultural dos museos e coleccións de Galicia. Unha oferta ampla e moderna de servizos debería ser un factor positivo que aumentara a repercusión social dos museos. Resulta conveniente procurar que a propia oferta de servizos dos museos se axuste ás necesidades e posibilidades actuais, de forma que contribúa de forma positiva a aumentar o impacto social.
- Crear unha marca de calidade do SGM. Os museos e as coleccións con esta marca de calidade ofrecerían uns servizos mínimos establecidos con criterios de calidade que sexan rápida e facilmente perceptibles polos cidadáns.
- Elaborar instrumentos de difusión e márketing. Desenvolvemento dun portal web de todo o sistema de museos.

Procurar a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social

Os museos e os seus servizos son institucións cunha longa historia, das que hai que considerar o seu papel e o seu potencial en relación coa evolución social. A sostibilidade dos museos, definida como a súa capacidade de manter a conformidade no tempo do mellor xeito posible. A súa función require unha visión ampla que ten en conta moitos factores. Por unha banda, é necesario manter unha actitude de análise constante sobre as funcións que desempeñarán os museos tentando prever as tendencias sociais. Por outra banda, os museos deben ser vistos como un elemento máis de cantas respostas se ofrecen ás necesidades sociais, intentando optimizar na medida do posible, os recursos asignados. Desde o punto de vista interno dos servizos dos museos, non se pode esquecer a necesidade de profesionais, responsables destes servizos, e de adaptar as súas capacidades e habilidades para novas necesidades e funcións do museo na sociedade.

- Impulsar estudos de prospectiva sobre o museo no novo ámbito económico, social e dixital. A análise das tendencias sociais actualmente en marcha e que poden actuar nun futuro próximo debe ser un elemento fundamental que guíe a formulación dos servizos museísticos. O exemplo de estudos de prospectiva sobre o futuro dos museos realizados noutros ámbitos culturais e lingüísticos, pode ser unha guía para proporcionar espazos e ocasións de reflexión compartida.

- Elaborar o mapa de museos. O mapa reflectirá o deseño, a planificación e a definición das prioridades da política museística. Determinará, en función de criterios obxectivos, os tipos aos que se adscribe cada museo ou colección do sistema. En relación coa elaboración do mapa, o sistema contribuirá ao desenvolvemento das coleccións e museos públicos e privados (autonómicos, locais, de corporacións de dereito público – universidades, colexios profesionais, fundacións públicas, reais academias e asociacións - e privados, como os eclesiásticos e de entidades de carácter privado sen fin de lucro).
- Acadar a sostibilidade económica. Dotar dunha infraestrutura económica sostible o Sistema para que poida conseguir os seus obxectivos é un obxectivo prioritario buscando fontes de financiamento públicas, privadas e patrocinios e outras vías de financiamento.
- Acadar a sostibilidade dos edificios e equipamentos museísticos.
- Promover e mellorar a formación do persoal. Promover a evolución das competencias dos profesionais dos museos cunha formación adaptada aos diferentes perfís. Os museos, orientados a satisfacer unha ampla gama de necesidades sociais arredor da cultura e o patrimonio, deben ter en conta as necesarias destrezas e habilidades dos que planifican, xestionan e executan os servizos museísticos, pois, como en toda organización de servizos, o factor humano resulta clave no éxito destes. A necesidade dunha actualización permanente conxúgase coa conveniencia de considerar unha ampla variedade de perfís profesionais, de forma que os museos poidan exercer as súas funcións do xeito máis eficaz posible. O SGM contribuirá a mellorar a profesionalización e capacitación do persoal dos museos mediante plans e estratexias que fortalezan estas institucións.

Indicadores do SGM: Seguimento, medición e análise

A verificación e a medición faise por varios medios, entre os que o principal é o sistema de indicadores que permitirán controlar o sistema, medir a acción e facilitar a avaliación dos resultados. Trátase de seguir o círculo Deming, que é unha ferramenta ou estratexia de mellora continua: Planificar – Facer – Avaliar – Actuar. A avaliación apoia a toma de decisións, permite emprender accións de mellora baseándose na análise de feitos comprobados e coñecer obxectivamente que se acadaron os obxectivos establecidos.

Cada acción debe ser avaliábel con un ou con varios indicadores pertinentes para coñecer e seguir a acción mediante datos precisos, fiables e accesibles. Os indicadores permiten establecer non conformidades ou desviacións nas características do produto ou servizo en relación cos requisitos fixados para formular as accións correctivas, que son as accións tomadas para corrixir a causa dunha non conformidade grave ou ben a tendencia negativa na desviación dun estándar. A relación de indicadores que incluímos a continuación está establecida en relación con catro perspectivas: económica - financeira, do cidadán, de procesos, de recursos e capacidades - aprendizaxe e crecemento - e xestión de persoal.

PERSPECTIVA	INDICADORES DE OBXECTIVOS ESTRATÉXICOS
Económica-Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dos ingresos dos museos - N° de doazóns recibidas polos museos (incremento) - N° de visitantes por iniciativa propia / custo de mantemento
Do Cidadán	<ul style="list-style-type: none"> - N° de visitantes (incremento) - N° de visitantes reincidentes / N° total de usuarios - Nivel de satisfacción dos usuarios dos museos (incremento) - N° de actividades de difusión / Incremento do n° de visitantes aos museos - Incremento do n° de Asociacións de Amigos dos Museos
De Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - N° de ofertas expositivas froito da colaboración entre institucións (incremento) - N° de actividades culturais (incremento) - N° de talleres e obradoiros infantís (incremento) - N° de accesos e enlaces ao <i>Portal de Museos de Galicia</i> para difundir as actividades dos museos do sistema - N° de actuacións de conservación preventiva das coleccións dos museos - Porcentaxe de redución do tempo de tramitación dos procedementos dos museos no Servizo de Museos
De Recursos e Capacidades -- Aprendizaxe e Crecemento -- e Xestión de Persoal	<ul style="list-style-type: none"> - N° de actividades de formación aos técnicos de museos do sistema - Porcentaxe de incremento dos recursos humanos - N° de bolsas de formación en museos para formar novos profesionais - Porcentaxe do incremento de persoal de prácticas e voluntariado nos museos e coleccións do SGM - N° de museos e coleccións co sistema informático (DOMUS)

Cronograma

Nas seguintes táboas, incluimos o cronograma coas liñas estratéxicas, os obxectivos operativos e as accións anuais para o primeiro, o segundo e o terceiro ano do SGM:

LIÑAS ESTRATÉXICAS	OBXECTIVOS OPERATIVOS	ACCIÓNS ANUAIS 1º ANO
1. Desenvolver os órganos do SGM	1.1. Definir un modelo organizativo do SGM 1.2. Deseñar un plan director do SGM 1.3. Actuar como foro de intercambio de información, experiencias e recursos. 1.4. Elaborar a normativa de museos e normalizar os procedementos. 1.5. Impulsar e implantar métodos comúns na xestión dos museos. 1.6. Establecer sistemas de seguimento, avaliación e comunicación do SGM e as súas actividades.	1.1. Publicación da Lei de museos como marco para a determinación da política museística en Galicia. 1.2. Plan de comunicación interna e externa do SGM 1.3. Elaborar manuais de procedemento 1.4. Revisar os procedementos de tramitación no Servizo de Museos 1.5. Crear un grupo de seguimento e mellora das accións
2. Potenciar as redes e a colaboración dos museos	1.1. Fomentar estratexias para que xurdan canles de cooperación e colaboración entre institucións de calquera tipo. 1.2. Impulsar a constitución de redes. 1.3. Contactar con outras organizacións e sistemas similares	2.1. Elaborar un estudo de estratexias de cooperación 2.2. Determinar redes e sistemas de interese para cooperar
3. Promover e fomentar os museos na sociedade	1.1 Fomentar o interese e a aprendizaxe da cultura sentando as bases da construción dunha identidade propia. 1.2 Mellorar a percepción da utilidade dos museos no conxunto da sociedade. 1.3 Promover unha oferta atractiva de servizos que favorezan un maior impacto na sociedade. 1.4 Deseñar a marca de calidade do SMG 1.5 Difundir o sistema.	3.1. Desenvolver un portal web 3.2. Deseñar a marca de calidade do SMG 3.3. Determinar os elementos mínimos da oferta de servizos 3.4. Fomentar Asociacións de Amigos dos Museos 3.5. Publicar guías do sistema de museos
4. Procurar a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social	4.1. Impulsar estudos de prospectiva sobre os museos 4.2. Elaborar o mapa de museos 4.3. Sostibilidade económica 4.4. Sostibilidade dos edificios e equipamentos museísticos 4.5. Formar o persoal	1.1. Elaborar un estudo de prospectiva de museos 1.2. Elaborar o mapa de museos 1.3. Buscar novas formas de financiamento 1.4. Informatizar museos e coleccións (programa DOMUS) 1.5. Estudar as necesidades en instalacións e equipamentos 1.6. Elaborar programas de formación

LIÑAS ESTRATÉXICAS	ACCIÓNS ANUAIS 2º ANO	ACCIÓNS ANUAIS 3º ANO
1. Desenvolver os órganos do SGM	1.1. Establecer reunións periódicas como foros para compartir recursos, experiencias, etc. 1.2. Validar os manuais de procedemento 1.3. Revisar o novo procedemento de tramitación no Servizo de Museos, aplicación de melloras	1.1. Reunións periódicas dos membros do SGM 1.2. Aplicar os manuais de procedemento definitivos
2. Potenciar as redes e a colaboración dos museos	2.1. Aplicar as estratexias indicadas no estudo para cooperar e establecer redes 2.2. Formar redes de museos e coleccións en Galicia 2.3. Establecer contactos con sistemas e redes de museos do exterior	2.1. Aplicar as estratexias indicadas no estudo para cooperar e establecer redes 2.2. Formar redes de museos e coleccións en Galicia 2.3. Establecer redes de cooperación con centros do exterior
3. Promover e fomentar os museos na sociedade	3.1. Estender o uso da marca de calidade do SGM nos museos 3.2. Promover que os museos e coleccións apliquen as ofertas mínimas 3.3. Actuacións de márketing	3.1. Estender a marca de calidade 3.2. Incrementar a oferta de servizos 3.3. Actuacións de márketing
4. Procurar a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social	4.1. Implementar os elementos prácticos froito do estudo 4.2. Elaborar proxectos de actualización de instalacións e busca de orzamentos 4.3. Mellorar equipamentos 4.4. Informatizar museos e coleccións 4.5. Plan de formación continua: cursos	4.1. Implementar os elementos prácticos froito do estudo 4.2. Poñer en marcha reformas en instalacións 4.3. Mellorar equipamentos 4.4. Informatizar museos e coleccións 4.5. Plan de formación continua: cursos

V. CONCLUSIÓNS

A situación actual do SGM e das súas redes, con moi pouco desenvolvemento e fortes deficiencias estruturais, fai que sexa imprescindible a elaboración dun plan estratéxico con proxección de futuro para que, a medio prazo, Galicia estea dotada dun sistema de museos consolidado e eficaz, con políticas de colaboración interinstitucionais que garantan uns servizos de calidade aos cidadáns.

Previamente á elaboración do plan, estudamos a bibliografía existente sobre esta materia e outros modelos de sistemas tanto españois como estranxeiros, principalmente o modelo portugués, para realizar o proceso de *benchmarking*.

A información obtida das fontes bibliográficas ofreceunos a todos os membros do equipo de traballo unha visión global do problema organizativo ao que nos enfrontamos, achegou ideas positivas e permitiunos extraer os puntos fortes doutros sistemas de museos.

A recompilación e a análise da lexislación autonómica permitiunos estudar os sistemas de museos en España baixo o punto de vista normativo dos seguintes aspectos: composición e forma de integración nos sistemas e redes, diferenzas na definición, competencias na Administración e funcións respecto do sistema na planificación, coordinación e fomento da cooperación, a asistencia técnica, as inspeccións, a normalización documental, a formación e a mellora de dotacións e instalacións, as vantaxes e as obrigas de pertencer ao sistema.

As vantaxes existentes son, fundamentalmente, de carácter económico, como o acceso ás axudas e subvencións; de formación; de participación en proxectos expositivos e actividades de difusión; de axuda técnica e de recepción de pezas en depósito.

Para completar esta información e comprobar o desenvolvemento real dos sistemas de museos, elaboramos unha enquisa que foi enviada a todas as CC.AA. Porén, só recibimos a resposta de dúas comunidades, Andalucía e Cantabria, número insuficiente para abordar con obxectividade esta fase do traballo.

A seguinte fase do traballo consistiu na análise DAFO para determinar as debilidades, as fortalezas, as ameazas e as oportunidades do SGM, utilizando paralelamente a técnica do *brainstorming* ou choiva de ideas.

O plan estratéxico formulado aproveitará as fortalezas e oportunidades para reducir, neutralizar ou eliminar as debilidades e ameazas que poidan provocar unha esclerose do SGM.

Cos datos obtidos nas fases de estudo e análise previa fixemos a necesaria reflexión para redactar a misión, a visión e os valores que inspirarán o SGM ideal.

Observamos que xa existe un SGM, pero hai que elaborar unha Lei de museos e a súa normativa de desenvolvemento, que inclúa unha nova definición do sistema, e os centros, órganos e institucións que deben integrarse ou manterse no SGM.

A redefinición do SGM pasa por simplificar o seu enunciado ou mesmo afastarse da teoría de sistemas onde hai un todo organizado e complexo, ou unha combinación de partes que forman un todo complexo para acadar uns obxectivos comúns. En Galicia, son máis de oitenta as institucións que forman parte desta organización; todas elas moi distintas en canto a coleccións, misións, persoal, infraestruturas, dotacións humanas e económicas, etc., que se caracterizan por estar inmersas no seu propio traballo interno diario.

A formulación do SGM recóllese na Lei de patrimonio cultural de forma xenérica, a imitación de normas específicas de museos doutras comunidades autónomas, pero pensamos que o seu deseño foi froito do propio desexo de articular unha estrutura organizativa e funcional efectiva que agrupara a todas as institucións máis que dunha reflexión como a iniciada con este traballo.

A falta de desenvolvemento teórico do que suporía articular un SGM (funcións, órganos, obrigas e beneficios entre outros aspectos) provocou entre os profesionais de museos unha certa frustración, aínda que existan actualmente moitos elementos positivos que achegan os museos e coleccións visitables de Galicia á sociedade. O SGM concrétese actualmente en obrigas e beneficios que indicamos no noso estudo e na realización de procedementos referidos á xestión das coleccións, asesoramento técnico e apoio loxístico aos museos e coleccións visitables de Galicia recoñecidos desde o Servizo de Museos.

A experiencia respecto da implantación de sistemas de museos non parece moi positiva, tanto polo que se plasma na bibliografía como pola ausencia de respostas á enquisa remitida ás comunidades autónomas. O silencio, neste caso, é un dato significativo, sobre todo o silencio de comunidades autónomas que desenvolveron o funcionamento do sistema nas súas normativas e poderían concretar o seu bo funcionamento ou as súas deficiencias.

A elaboración normativa en materia de museos é imprescindible para poder articular, organizar, xestionar, normalizar e regular os museos e coleccións de Galicia; xa que logo, é unha cuestión importante previa ao desenvolvemento do plan estratéxico. As obrigas e os beneficios da pertenza ao SGM deben ter un soporte normativo, así como todos os aspectos relacionados cos seus obxectivos e funcionamento.

A creación dunha subdirección xeral propia de museos permitiría centrarse no desenvolvemento do SGM máis alá do traballo de xestión ordinario que poida desenvolver o Servizo de Museos respecto dos museos e coleccións de Galicia.

O órgano reitor do SGM, no caso de existir no futuro, debería ser un órgano representativo dos museos e coleccións que aumente a súa visibilidade exterior, un órgano de coordinación, cooperación, impulso de proxectos e de consulta, pero sen asumir funcións e competencias encomendadas a órganos da administración.

A conformación de redes é necesaria para a colaboración efectiva e real entre institucións con obxectivos, coleccións e ámbitos temáticos similares. Tamén como soporte de asesoramento para iniciativas museísticas novas na súa especialidade.

O afianzamento dos museos de Galicia e da marca “Museos de Galicia” precisa o apoio orzamentario da consellería competente en materia de cultura para a coordinación, a mellora de equipamentos, formación e dotación de persoal. Porén, a participación dos actores titulares e/ou xestores de museos debe tender a ser equitativa, para non depender exclusiva ou maioritariamente das achegas económicas da Administración autonómica.

Na actual situación económica, son máis importantes as obrigas que os beneficios na pertenza ao SGM. Se fose posible implementar os beneficios, os seus membros identificaríanse máis coa organización.

Un dos apartados máis complexos de elaborar é o diagnóstico estratéxico DAFO, xa que non é fácil a análise desta organización desde o interior da mesma. A súa redacción implicou un debate entre os propios membros do grupo así como entre o persoal do Servizo de Museos e a Dirección do Museo Massó de Bueu. As debilidades, fortalezas, oportunidades e ameazas para o SGM indicadas foron as que máis consenso acadaron entre o persoal especializado na materia.

Para cumprir o establecido na misión e na visión, formulamos catro liñas ou obxectivos estratéxicos que deberán realizarse nun prazo de tres anos: desenvolver os órganos do SGM; potenciar o establecemento de redes de museos e coleccións, e a colaboración con outras redes e sistemas externos; promover e fomentar os museos na sociedade; e promover a sostibilidade dos servizos museísticos na nova contorna social. Estas grandes liñas subdivídense en obxectivos operativos aos que asignamos as accións ou proxectos concretos que deben realizarse en cada un dos tres anos do plan. Algunhas accións para o segundo e o terceiro ano dependen dos resultados dos estudos de prospectiva e outros que se realizan ou dispoñen para o primeiro ano, motivo polo que desenvolvemos máis as accións asignadas ao primeiro ano.

Para concluír o plan estratéxico elaboramos unha batería de indicadores que se asocian ás accións para medir e avaliar o cumprimento e as desviacións dos obxectivos fixados.

Este traballo en equipo realizado para a obtención do diploma de directivo foi un estímulo para todos os compoñentes do grupo, alleos ou non ao mundo dos museos, polas dificultades que presentaba abordar esta temática complexa. O resultado pretende ser unha humilde reflexión sobre o SGM que anime a iniciar outros estudos que poñan en valor os museos de Galicia.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Armas, A et al. 2009. *Planificación estratégica: un diagnóstico previo*. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/sistemas_de_museos.pdf, 06-04-2013
- Asuaga, C. e Rausell. 2006. "Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos", en *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, Vol. 4, n° 8.
- Asuaga, C. e Rausell, C (2006). "Gestión de organizaciones culturales: el caso específico de los museos", en *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, n° 6. AECA y AIC. España. <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/13756/>, 06-04-2013
- Asuaga, C. e Pombo, C. 2010. *Los museos y el cuadro de mando integral: una adaptación de la perspectiva del cliente*, VI Congreso del Mercosur, Universidad de la República de Uruguay, La plata. <http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/Los%20Museos%20y%20el%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral.pdf>, 06-04-2013
- Asuaga, C. 2006. "Los museos: un pasaje desde la Economía a la teoría general del costo", en *Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*.
- Asuaga, C. 2007. "Gestión de museos: el costo de las obras de arte", en *Anales de la II Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad*. Asunción.
- Asuaga, C. 2008. *La gestión museística: una perspectiva histórica*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Bagdadli, S. 2001 *Le reti di musei : l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Milano: Centro di ricerca sull'organizzazione aziendale dell'Università Bocconi
- Camacho, C. 2009. "Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas", en *Redes de museos en Iberoamérica: propuestas para la articulación y el fortalecimiento en las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano*, Ministerio de Cultura, <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>, 06-04-2013.
- Censo de museos e colecciones visitables de Galicia*. Santiago de Compostela: Servicio de Archivos e Museos, 2002
- Chinchilla Gómez, M. e Alquézar Yáñez, E.M. 2006. "Red de Museos Estatales. Nuevas perspectivas", en *Revista Museo, Asociación Profesional de Museólogos de España* . 11: 29-38.
- Estévez González, F. 2006. "Redes de museos: conexiones y enredos", *Revista Museo*. 11: 151-157.
- Frayao Camacho, C., 2008. "Red Portuguesa de Museos. Un proyecto estructurante de la política museológica nacional", en *Museos.es: revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 4: 128-135
- Gilbert, L.M. 2011. "Redes y sistemas de museos: definición y configuración", en *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*. Murcia. Universidad de Murcia. 300-311.
- Grau Lobo, L. 2006. "Redes de museos: un ensayo de supervivencia", en *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, 11: 17-27.
- Gregori, J. 2006. "La nueva Xarxa de Museos de la Diputación de Valencia. Su génesis y sus decisiones organizativas", en *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*. 11: 145-150.
- Kaplan e Norton, 2001. *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000
- Kotler N. e Kotler P. 2001. *Estrategias y Marketing de Museos*. Barcelona: Ariel.
- López Redondo, A; López de Prado Nistal, C. e Lemos Ramos, B. 1993. *Censo de museos de Galicia : normas para o inventario*. Santiago de Compostela: Dirección Xeral do Patrimonio.
- Lord B. e Lord G. 1998. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Lord, B. e Lord, G.D. 1998. *De qué sirve la gestión de museos: manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Lorente Algara, M. 2008. "La articulación del Sistema de Museos a partir de una aplicación informática: el proyecto DO-MUS en Aragón", en *Actas de las VIII Jornadas de Archivos Aragoneses*. Huesca, 25-28 de noviembre de 2008. Huesca: Gobierno de Aragón. Diputación Provincial, II, 175.
- España. Ministerio de Cultura et al. 2006. *Documento cero del sector del arte contemporáneo: buenas prácticas en museos y centros de arte*. <http://www.mcu.es/museos/docs/museosbuenaspracticas.pdf> , 26-05-2013
- Miralles, E. 2005. *Las administraciones territoriales intermedias y las políticas*. Bilbao: Conferencia internacional sobre Políticas Culturales.
- Moore, K. 1998. *La gestión del museo*. Gijón: Trea.

- Pérez Outeiriño, B. 1997, "A normativa sobre museos desenvolta pola Xunta de Galicia", en *Actas das Xornadas Administracións Autonómicas e Museos: cara a un modelo racional de xestión*, Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 17-27.
- Pinna, G. *Redes y sistemas museísticos*. <http://giovanni.pinna.info/sistmeas.html>, 26-04-2013
- Prats, C. 2007 "Redes de museos en Cataluña: territorio e identidade, en *Mus-A Revista de los Museos de Andalucía*, 8.
- Sala Anierte, F. 2006. "El Museo del Mar y de la Sal como herramienta de socialización. Creación de la Red Europea de Museos de la Sal", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*. 11: 159-168.
- Sierra Rodríguez, J.C. 1990. "Sistemas y Redes Museísticas. El caso de Santiago de Compostela", *Boletín de ANABAD*, 40 (4): 129-140.
- Tarrats Bou, F. 2006. "Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de*, 11: 133-144
- VV.AA. 1997, *Actas das Xornadas Administracións Autonómicas e Museos: cara a un modelo racional de xestión*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.