



PERÚ

Ministerio de Cultura

MINISTERIO DE CULTURA

GUÍA N° 002-2022/MC

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE
CULTURA EN GOBIERNOS REGIONALES Y
LOCALES**

**DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIAS
CULTURALES Y ARTES
MINISTERIO DE CULTURA**

Contenidos:

1. Presentación	1
2. Objetivos	3
3. Alcance	3
4. Base Legal	3
5. Responsabilidad	4
6. Alineamiento a la Política Nacional de Cultura al 2030	5
7. Consideraciones clave	6
8. Fases y metodología para la elaboración de un plan de cultura	13
8.1. Fase preparatoria: coordinación político – técnica	14
8.2. Fase de diagnóstico	18
8.3. Fase de formulación estratégica	36
8.4. Fase de validación y consulta ciudadana	49
8.5. Fase de revisión interna, aprobación y difusión del plan	53
8.6. Fase de monitoreo y evaluación	54
9. Problemas o errores comunes al momento de elaborar un plan de cultura	57
Anexos	60



1. Presentación

La Política Nacional de Cultura al 2030 contempla como uno de sus objetivos “garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural”, y en ese marco dos de sus lineamientos apuntan a (i) “fortalecer las capacidades de los órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura y las entidades a nivel regional y local para la gestión cultural en todo el territorio nacional”, así como (ii) “implementar mecanismos de articulación sectorial, intersectorial e intergubernamental, para el desarrollo de políticas culturales”. En esa línea, en julio de 2021, mediante resolución N° 179-2021, se crea la Red de Gestión Pública en Industrias Culturales y Artes como un mecanismo de coordinación entre la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura y los gobiernos regionales y locales del Perú, la cual busca impulsar el desarrollo de políticas públicas culturales a partir de la coordinación, cooperación y apoyo mutuo entre entidades de distintos niveles de gobierno.

Estas iniciativas ponen en agenda pública la importancia de la institucionalización del sector cultura desde la gestión pública local, y hace visible la necesidad de las y los funcionarios y servidores públicos de contar con herramientas e instrumentos de gestión que fortalezcan sus competencias en el tema. Una de las principales demandas de las autoridades regionales y municipales, recogidas en los encuentros nacionales de la Red, es contar con una metodología para la planificación cultural a nivel territorial, siendo el plan de cultura uno de estos instrumentos.

Los planes de cultura constituyen una herramienta fundamental para orientar el quehacer cultural en los territorios. Su elaboración no es un fin, sino un medio que apunta a mejorar la provisión de servicios públicos culturales de calidad, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos culturales de la población desde un enfoque de pertinencia y de respeto a la diversidad.

En ese sentido, desde la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura, con la asistencia técnica de UNESCO, se plantea la elaboración de una guía para el desarrollo de planes de cultura en gobiernos regionales y locales, con el objetivo de contar con un documento metodológico que oriente a las y los funcionarios y gestores públicos en la elaboración de planes de cultura, desde una mirada de planificación estratégica territorial.

Esta iniciativa responde también a los desafíos y compromisos planteados por el Perú en el Informe Periódico Cuatrienal 2016 - 2019, en el marco del cumplimiento de la *Convención 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, siendo uno de sus objetivos el apoyo a los sistemas sostenibles de gobernanza cultural. Asimismo, contar con una metodología para la elaboración de planes de cultura se enmarca en uno de los lineamientos del *Plan de recuperación de las industrias culturales y las artes – “fortalecimiento de los gobiernos locales”* – documento construido a partir de un amplio



proceso participativo a nivel nacional y aprobado por Resolución Ministerial N° 000190-2021-DM/MC¹.

Finalmente, la Agenda 21 de la Cultura, documento aprobado en mayo de 2004 en el IV Foro de Autoridades Locales para la Inclusión Social de Porto Alegre, y asumido por la organización mundial Ciudades y Gobiernos Unidos (CGLU) de la ONU, constituye un marco de referencia fundamental para la orientación a las ciudades y a los gobiernos locales respecto al ejercicio de los derechos culturales en los territorios, posicionando a la cultura como eje transversal del desarrollo humano y del bienestar social. Uno de sus ejes temáticos es el de *Cultura y Gobernanza*, en el cual se resalta la importancia de la “participación de los gobiernos locales en las políticas y los programas nacionales de cultura”; así como el concepto de gobernanza local entendida como una “responsabilidad conjunta de ciudadanos, sociedad civil y gobiernos” (CGLU, 2008).

Con la presente guía se espera seguir contribuyendo a la sostenibilidad de la gobernanza cultural, a la descentralización del quehacer cultural y al ejercicio pleno de los derechos culturales para todos y todas.

¹ Ver: <https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/2040026-190-2021-dm-mc>



2. Objetivos:

2.1. Objetivo general:

Contar con un documento metodológico que promueva y oriente la elaboración de planes de cultura en gobiernos regionales y locales desde la planificación estratégica.

2.2. Objetivos específicos:

- Promover y fortalecer la gestión cultural desde la gestión pública local y regional, así como la gobernanza cultural conforme a lo establecido en la Política Nacional de Cultura al 2030.
- Contribuir al diseño y desarrollo de servicios públicos culturales de calidad, respondiendo a las necesidades y particularidades de cada territorio.

3. Alcance

Esta guía está dirigida a las y los funcionarios y servidores públicos de los gobiernos regionales y locales como responsables del proceso de planeamiento para el desarrollo integral y sostenible de sus territorios, de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, y en coordinación con los distintos niveles de gobierno, con el objeto de conducir la gestión pública regional y local, y propiciar las mejores condiciones de vida de su población (Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades).

Asimismo, está dirigido a los diversos agentes involucrados en el sector cultural (artistas, gestores/as, emprendedores/as culturales, portadores/as de patrimonio, entre otros), la academia, la empresa privada, la sociedad civil y ciudadanía en general.

4. Base Legal

- Constitución Política del Perú de 1993.
- La Convención 2005 sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales de la UNESCO.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobierno Regionales.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.
- Ley N° 29785, Ley del derecho a la consulta previa de los pueblos indígenas u originarios.



- Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Decreto Supremo N° 005-2013-MC, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura.
- Decreto Supremo N° 003-2015-MC, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural.
- Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales.
- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM y modificatorias, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
- Decreto Supremo N° 009-2020-MC, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Cultura al 2030.
- Decreto Supremo N° 010-2021-MC, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos para la generación de servicios con pertinencia cultural a través de la incorporación de la variable étnica en entidades públicas.
- Resolución Ministerial N° 000179-2021-DM/MC que crea la Red de Gestión Pública en Industrias Culturales y Artes.
- Resolución Ministerial N° 000190-2021-DM/MC que aprueba los Lineamientos del plan de recuperación de las industrias culturales y las artes al 2030.

Las referidas normas incluyen sus respectivas disposiciones ampliatorias, modificatorias y conexas, de ser el caso.

5. Responsabilidades

La implementación y ejecución de la metodología propuesta en la Guía está a cargo de los gobiernos regionales y locales, como responsables del proceso de planeamiento para el desarrollo integral y sostenible de sus territorios. Esto de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, y en coordinación con los distintos niveles de gobierno, con el objeto de conducir la gestión pública regional y local, y propiciar las mejores condiciones de vida de su población, tal como se establece en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867).

La Dirección General de Industrias Culturales y Artes, como órgano de línea que tiene a su cargo formular, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas, estrategias y acciones orientadas a estimular la creación artística y fomentar la actividad artística en los más diversos campos, es responsable de:

- a) Coordinar con los órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados la difusión y socialización del presente documento entre sus áreas correspondientes, según corresponda.



- b) Orientar a los órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados sobre los enfoques y aplicación de la presente metodología.
- c) Brindar asistencia técnica a los gobiernos locales y gobiernos regionales para la implementación y ejecución de la presente metodología, de acuerdo con sus competencias.
- d) Realizar la difusión y socialización de la presente metodología a los diversos actores y agentes relacionados al sector cultural, así como a la ciudadanía en general.

Las Direcciones Desconcentradas de Cultura, como órganos desconcentrados del Ministerio encargados, dentro de su ámbito territorial, de actuar en representación y por delegación del Ministerio de Cultura, son responsables de:

- a) Coordinar con la Dirección General de Industrias Culturales y Artes para la difusión y socialización de la presente metodología a los diversos actores y agentes relacionados al sector cultural de sus respectivos territorios.
- b) Coordinar y articular con los gobiernos locales y regionales de sus jurisdicciones la aplicación y ejecución de la presente metodología, de acuerdo a la asistencia técnica brindada por la Dirección General de Industrias Culturales y Artes².

6. Alineamiento a la Política Nacional de Cultura al 2030

La elaboración del presente documento responde al objetivo 6 de la Política Nacional de Cultura al 2030: “garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural”, y a su vez a su lineamiento 6.3.

Objetivo prioritario	Lineamiento	Servicio
OP6. Garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultura	6.3. Fortalecer las capacidades de los órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura y las entidades públicas a nivel subnacional para la gestión cultural en todo el territorio nacional.	Servicio de asistencia técnica y acompañamiento a gobiernos regionales y locales para el diseño y gestión de políticas culturales a nivel territorial.

Fuente: Política Nacional de Cultura

² En concordancia con los artículos 97 y 99 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2013-MC



7. Consideraciones clave

7.1. El plan de cultura³

Es una herramienta de planificación en la gestión pública que permite diseñar la estrategia de desarrollo cultural de un territorio, en concordancia y alineado a los instrumentos de planificación territorial (PDLC/PDRC), como a las políticas y planes nacionales. Apunta a mejorar la provisión de servicios públicos culturales hacia la ciudadanía, y con ello promover el ejercicio efectivo de los derechos culturales de la población.

El plan de cultura:

- *Se enmarca en la Política Nacional de Cultura al 2030 y en las políticas y planes de gestión territorial como el Plan de Desarrollo Concertado.*
- *Identifica un problema público y sus causas, producto de un diagnóstico territorial y participativo.*
- *Responde a las demandas, necesidades y particularidades de la población, contribuyendo al ejercicio pleno de sus derechos y prácticas culturales desde la diversidad.*

7.2. Mesa de trabajo del plan de cultura:

Es un grupo de actores e instituciones representativas del territorio y del sector, que asumen la tarea de acompañar, organizar, articular y hacer seguimiento al proceso de elaboración del plan de cultura regional o local. Brindan un soporte político y técnico, participan de la toma de decisiones y aseguran el cumplimiento de las metas propuestas en el marco de dicho proceso. La mesa de trabajo es de carácter temporal.

7.3. Gestión cultural pública

A través del proceso de elaboración de los planes de cultura como de su implementación se espera posicionar la importancia de la gestión cultural a nivel institucional y descentralizada. El fortalecimiento de capacidades y competencias de los gobiernos regionales y locales en el sector cultura, y la articulación entre el Ministerio de Cultura y los distintos niveles de gobierno constituye un objetivo prioritario de la Política Nacional de Cultura al 2030 para fortalecer el modelo de gobernanza cultural. El diseño de planes y políticas públicas culturales a nivel territorial permite brindarle al sector institucionalidad y pertinencia, al desarrollar iniciativas que tomen en cuenta la diversidad y respondan a las demandas de la población. Asimismo, promueve espacios de diálogo y de acercamiento entre las entidades públicas y la sociedad civil, así como niveles de coordinación intergubernamental e intersectorial.

³ La presente Guía está dirigida a gobiernos regionales y locales, por tanto, el plan de cultura, al cual se hace referencia en el presente documento, es de carácter regional y local.



7.4. Planificación estratégica territorial

Al ser una herramienta de gestión pública regional y local, el plan de cultura responde y se articula a las Políticas de Estado, a la Política General de Gobierno (PGG), a las políticas nacionales y sectoriales, y a las políticas territoriales e institucionales, así como a los diversos instrumentos de planificación y de gestión pública regional y local. Esto permite que el problema público identificado, sus objetivos, acciones estratégicas e intervenciones puedan estar en concordancia con las prioridades y aspiraciones del territorio y con las metas nacionales, reflejadas en la visión del Perú al 2050, y en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).

NIVEL NACIONAL	
Políticas	Planes
Políticas de Estado (Acuerdo Nacional)	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)

Fuente: CEPLAN (2019). *Guía para el planeamiento institucional*
Elaboración propia

En ese sentido, el plan de cultura regional o local debe enmarcarse y estar en concordancia con el plan de desarrollo concertado correspondiente, y para ello se debe vincular a los objetivos y lineamientos en materia cultural identificados en cada PDC. En el caso de los planes de cultura provinciales, corresponde a las municipalidades provinciales coordinar de manera permanente con los municipios distritales de su jurisdicción, a fin de incorporar al plan de cultura las necesidades y prioridades de estos territorios (CEPLAN.2018). Asimismo, es importante considerar otros instrumentos de nivel territorial como los planes de vida y planes maestros para el caso de las localidades de pueblos indígenas u originarios⁴.

⁴ De acuerdo a la Base de Datos de Pueblos Indígenas del Ministerio de Cultura, las localidades de pueblos indígenas u originarios corresponden a los espacios geográficos donde habitan y/o ejercen sus derechos colectivos el o los pueblos indígenas u originarios, sea en propiedad o en razón de otros derechos reconocidos por el Estado o que usan u ocupan tradicionalmente. Dichos espacios pueden recibir diferentes denominaciones, entre las cuales destacan las siguientes: anexo, asentamiento, barrio, caserío, comunidad campesina, comunidad nativa, entre otros.



NIVEL TERRITORIAL Y DE GOBIERNO	
Políticas	Planes
Políticas Nacionales (Política General del Gobierno)	
Política sectorial o multisectorial	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)/ Plan Estratégico Multisectorial (PEM)
Política Regional	Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)
Política Local Provincial	Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) Provincia
Política Local Distrital	Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) Distrito

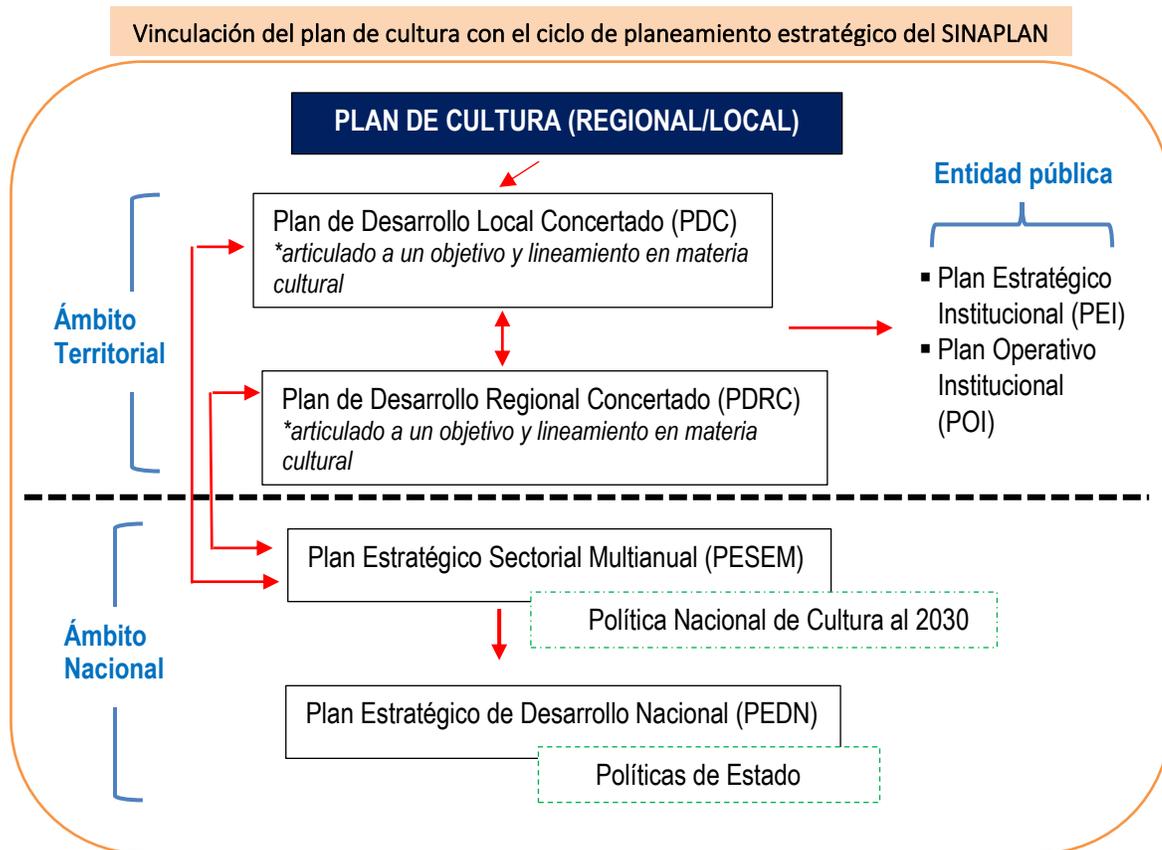
Fuente: CEPLAN (2019). *Guía para el planeamiento institucional*
Elaboración propia

Finalmente, el plan de cultura debe verse reflejado en el planeamiento institucional de las entidades responsables, es decir en el plan estratégico institucional (PEI) y en el plan operativo institucional (POI). Según CEPLAN, el PEI vincula los objetivos territoriales con los objetivos y acciones estratégicas del gobierno regional o local expresados como resultados a alcanzar; mientras que el POI determina las Actividades Operativas e Inversiones específicas que contribuyan al logro de dichos resultados. (CEPLAN. 2019)

NIVEL INSTITUCIONAL O DE ENTIDAD PÚBLICA	
Políticas	Planes
Políticas Institucional	Plan Estratégico Institucional (PEI) Plan Operativo Institucional (POI)

Fuente: CEPLAN (2019). *Guía para el planeamiento institucional*
Elaboración propia

A continuación, se explica la vinculación del plan de cultura con el ciclo del planeamiento estratégico, partiendo desde lo local/territorial hacia lo nacional⁵.



Referencia: CEPLAN
Elaboración propia

7.5. Enfoque intercultural

La Política Nacional de Cultura al 2030 considera que el enfoque intercultural “establece el reconocimiento de las diferencias culturales como uno de los pilares de la construcción de una sociedad democrática, fundamentada en el establecimiento de relaciones de equidad e igualdad de oportunidades y derechos. El enfoque intercultural en la gestión pública es el proceso de adaptación de las diferentes instituciones, a nivel normativo, administrativo y del servicio civil del Estado para atender de manera pertinente las necesidades culturales y sociales de los diferentes grupos étnico-culturales del país” (DS N° 009-2020-MC). En esa misma línea, se entiende por interculturalidad al “proceso de intercambio, diálogo y aprendizaje que busca generar relaciones de equidad entre diversos grupos étnico-culturales

⁵ Este esquema muestra el ciclo del planeamiento estratégico desde una mirada territorial. Por ello la estructura empieza de abajo hacia arriba, teniendo como punto de partida el propio plan de cultura, y mostrando su relación con las otras políticas sectoriales e instrumentos de planificación territorial.

que comparten un espacio; a partir del reconocimiento y valoración positiva de sus diferencias culturales” (Ministerio de Cultura 2015).

De acuerdo a la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural, este concepto hace referencia a la valoración e incorporación, por parte del Estado, de las “diferentes visiones culturales, concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales para la generación de servicios con pertinencia cultural, la promoción de una ciudadanía intercultural basada en el diálogo y la atención diferenciada a los pueblos indígenas y la población afroperuana”. En ese sentido, el eje 1, correspondiente a la capacidad de gestión intercultural del estado peruano, aborda como uno de sus lineamientos “transversalizar el enfoque intercultural en las políticas públicas, planes, programas y proyectos de los sectores, organismos constitucionalmente autónomos y gobiernos regionales y locales”. (Ministerio de Cultura 2017).

De esta manera, diseñar un plan de cultura con enfoque intercultural parte no sólo del reconocimiento de las expresiones y modos diversos del quehacer cultural, sino también de identificar las situaciones de desigualdad que se reproducen en los territorios y que recaen – sobre todo – en las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Por ello, se plantea como una visión de respeto y reconocimiento de la diversidad y de las distintas expresiones culturales existentes, así como de los modos de vida y visiones que los diferentes grupos étnicos - culturales⁶ han construido sobre los conceptos de bienestar, desarrollo y participación.

Por otro lado, como agentes dinamizadores del arte y la cultura desde el nivel local y comunitario, es fundamental el involucramiento de los Puntos de Cultura en este proceso, no sólo por su rol en el ejercicio cultural y artístico, sino por visibilizar las manifestaciones artísticas diversas presentes en los territorios, contribuyendo al fortalecimiento de las identidades, y promoviendo procesos de inclusión y no discriminación⁷.

Un plan de cultura con enfoque intercultural permite diseñar objetivos, indicadores, acciones e intervenciones con pertinencia cultural y con una visión integral de la realidad, que garantice el ejercicio pleno de los derechos culturales por parte de la población, en igualdad de oportunidades, y libres de situaciones de discriminación y exclusión.

6 De acuerdo al Decreto Supremo N° 010-2021-MC, que aprueba los Lineamientos para la generación de servicios con pertinencia cultural a través de la incorporación de la variable étnica en entidades públicas, define variable étnica como una serie de características que describen a una población (...) tales como costumbres, tradiciones, fiestas, expresiones artísticas, actividades económicas u otros relacionados”.

⁷ Para mayor información sobre el programa Puntos de Cultura pueden ver: <https://puntosdecultura.pe/programa>



7.6. Enfoque de género

En la actualidad, el ejercicio pleno de los derechos culturales sigue siendo desigual, afectando a las diversidades existentes en cada territorio. Uno de los grupos más vulnerables son las mujeres en su diversidad⁸.

En nuestro país, el acceso y la participación de las mujeres y poblaciones diversas en el sector de las artes, las industrias culturales, y el patrimonio cultural es limitado, y constituye un problema estructural e histórico. Un ejemplo de ello es la ausencia de datos e información sobre el tema, que impide identificar las situaciones de desigualdad que enfrentan estos grupos en la vida cultural. Este problema se acentúa en los territorios, donde los sistemas de información a nivel local y regional son precarios o casi inexistentes.

Un reciente informe publicado por UNESCO, llamado *Género y creatividad: progresos al borde del precipicio*, sostiene que, pese a los importantes avances en el tema, hay un largo camino para lograr la igualdad de género en el sector, y a ello se suman los impactos generados por la pandemia que han acentuado aún más estas diferencias, como es el caso de la brecha digital. El informe identifica diversas formas de desigualdad de género en el sector cultural y creativo como la precariedad laboral, la brecha salarial, el limitado acceso a puestos de liderazgo y decisión, la sub representación de las mujeres en las profesiones culturales, las múltiples desigualdades que se conectan entre sí, y la débil participación de las mujeres en la vida cultural y diversidad de representaciones (UNESCO, 2021).

Los lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2021-MIMP⁹, establece como uno de estos “la incorporación del enfoque de género en el planeamiento estratégico”. En ese sentido, una de las disposiciones específicas es “desarrollar procesos de planificación, según corresponda al nivel sectorial o territorial, con la participación de la sociedad civil integrada por mujeres y hombres en su diversidad que permita recoger e integrar sus conocimientos, necesidades, intereses, y expectativas en el abordaje del problema identificado y la construcción de las propuestas de solución, teniendo en cuenta contextos diversos y aspectos territoriales y estratégicos” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables 2021).

⁸ El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, a través de los “lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública” (aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2021-MIMP) define este término como “grupo de niñas, adolescentes, adultas y adultas mayores; mujeres indígenas, nativas, originarias, afrodescendientes, mestizas; mujeres urbanas y rurales; mujeres heterosexuales, mujeres lesbianas, bisexuales, trans e intersex; mujeres con discapacidad; mujeres migrantes, refugiadas y desplazadas internas; mujeres viviendo con VIH; mujeres privadas de libertad; mujeres que trabajan en la prostitución; entre otras. En similar sentido, debe entenderse el término hombres en su diversidad”.

⁹ Estos lineamientos tienen como base la Política Nacional de Igualdad de Género, aprobada mediante Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP, cuyo artículo 3 dispone que se constituye como un instrumento de política multisectorial, a través del cual, el Estado en los ámbitos nacional, regional y local, promueve y garantiza la no discriminación contra las mujeres, estableciendo como objetivo prioritario 5 el reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres.



Es importante contar con lineamientos y políticas públicas que apunten a la reducción de estas situaciones de inequidad, y para ello, el primer paso es reconocer el problema en base a las dinámicas que cada territorio presenta.

Los planes de cultura deben constituirse como herramientas que visibilicen el problema y dibujen la ruta para posicionar la participación de la mujer en el sector cultural y artístico no sólo como creadoras, gestoras o portadoras de patrimonio, sino también como líderes en los espacios de representación política y de toma de decisiones a nivel regional y local. Eso implica considerar las asimetrías históricas que existen entre hombres y mujeres en derechos fundamentales como la participación en el diseño y ejecución de las políticas, planes y programas del Estado en sus distintos niveles de gobierno, a fin de que estas herramientas incluyan medidas orientadas a la igualdad de oportunidades.

7.7. Pueblos Indígenas

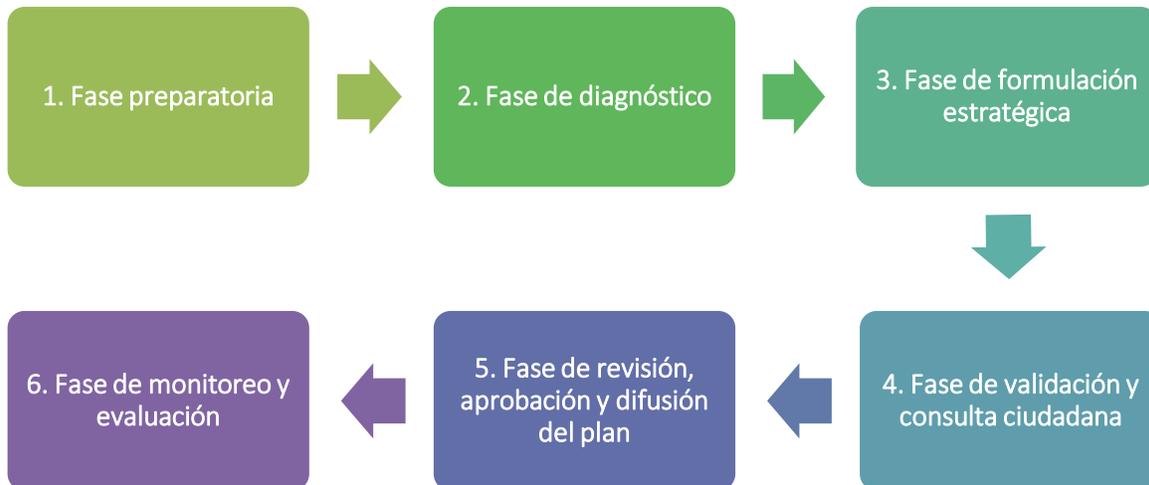
El Decreto Supremo N° 001-2012-MC, que aprueba el reglamento de la Ley N° 29785, Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define a los pueblos indígenas como “colectivos que desciende de poblaciones que habitaban antes de la colonización y que, cualquiera que sea su situación jurídica, conserven sus propias instituciones sociales, culturales y políticas, o parte de ellas; y que, al mismo tiempo se auto reconozca como tal. La población que vive organizada en comunidades campesinas o nativas podrá ser identificada como pueblos indígenas, o parte de ellos, conforme a dichos criterios. Las denominaciones empleadas para designar a los pueblos indígenas no alteran su naturaleza, ni sus derechos colectivos. (DS N° 001-2012-MC)”.

Asimismo, la Corte Interamericana de Derechos Humanos reconoce como un derecho colectivo de los pueblos indígenas u originarios el derecho a la participación, a fin de que se incorporen a las políticas, planes y programas del Estado sus prioridades. En esa línea se reconoce su capacidad política y jurídica de actuar activamente en los diversos procesos de desarrollo en los que se vean involucrados, desde su elaboración hasta su ejecución (Ministerio de Cultura 2016).



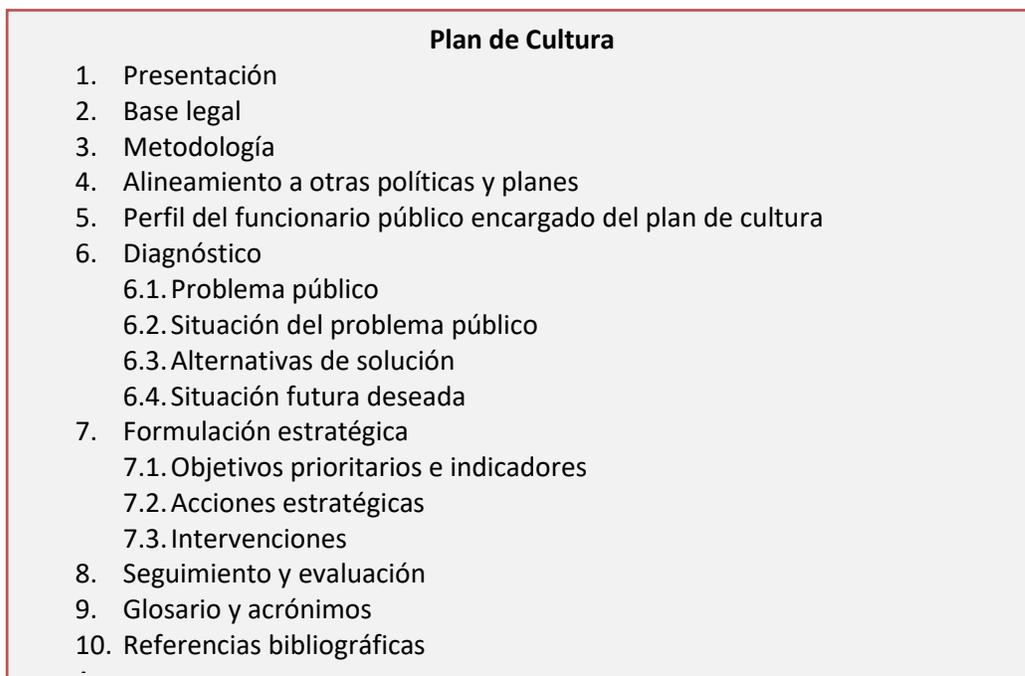
8. Fases y metodología para la elaboración de un plan de cultura

A continuación, se detallan los pasos para el proceso de elaboración de un plan de cultura, el cual consta de seis fases interrelacionadas entre sí:



Elaboración propia

Asimismo, se propone un modelo de esquema con los contenidos más importantes a tener en cuenta durante la redacción del plan:



Fuente: CEPLAN
Elaboración propia



8.1. Fase preparatoria: coordinación político – técnica

Esta es la fase en la cual se expresa la voluntad política y la decisión del gobierno regional o municipal de asumir el proceso de elaboración del plan de cultura de su jurisdicción. Para ello es importante que la institución designe a un/a funcionario/a para liderar el proceso de elaboración del plan, así como su ejecución. Se recomienda que esta persona cuente con un perfil alineado a la gestión cultural pública, a fin de garantizar la sostenibilidad del proceso en cada una de las fases.

Recomendación

Perfil del gestor cultural público encargado del plan de cultura

Formación:

- Grado mínimo de bachiller en gestión pública, ciencia política, gestión cultural, arte, ciencias sociales o afines
- Curso o especialización en políticas públicas, gerencia social, gestión cultural, interculturalidad

Experiencia:

- Preferible tres años de experiencia en gestión pública en gobiernos regionales y locales
- Preferible tres años de experiencia en gestión cultural pública, privada o independiente
- Experiencia de haber participado en procesos de diseño de políticas públicas o planes estratégicos como parte del equipo gestor o consultor

Competencias

- Conocimiento del territorio
- Investigación
- Habilidades de comunicación y articulación entre actores.

Asimismo, en esta etapa se convoca y se define la mesa de trabajo que acompañará, en adelante, el proceso de elaboración del plan.

La mesa de trabajo puede estar conformado por (i) el/la alcalde/sa o gobernador/a regional, (ii) integrantes de los consejos regionales o concejos municipales, (iii) la Dirección Desconcentrada de Cultura correspondiente, (iv) representantes técnicos de las áreas estratégicas del gobierno regional o municipal, (v) representantes de Puntos de Cultura, (vi) representantes de la academia, (vii) representantes de la sociedad civil, (viii), sector privado, y otros miembros que se consideren pertinentes. Si se trata de un plan provincial de cultura se considera a los/las alcaldes/as de las municipalidades distritales; y de la misma manera, si el plan es regional, la conformación de este grupo incluye a los/las alcaldes/as de las municipalidades provinciales.

Mesa de trabajo del Plan de Cultura:

Es un grupo de actores e instituciones representativas del territorio y del sector, que asumen la tarea de acompañar, organizar, articular y hacer seguimiento al proceso de elaboración del plan de cultura regional/local. Brindan un soporte político y técnico, participan de la toma de decisiones y aseguran el cumplimiento de las metas propuestas en el marco de dicho proceso. Es de carácter temporal.



Es muy importante que, desde la fase inicial, se involucre a las distintas áreas del gobierno regional y local, sobre todo a aquellas que son estratégicas y prioritarias en la viabilidad del plan como la gerencia o sub gerencia de cultura, la gerencia de planificación y presupuesto, entre otras¹⁰.

Incorporación del enfoque de género e intercultural

La conformación de la mesa de trabajo debe establecerse teniendo en cuenta criterios de paridad, diversidad e inclusión. Es importante que estos espacios fortalezcan el involucramiento y participación de las mujeres en su diversidad en los procesos de diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, sobre todo en un sector que presenta marcadas desigualdades y brechas en el ejercicio de sus derechos culturales. Al ser el plan de cultura un instrumento de gestión regional y local, es necesario garantizar la participación de la mujer y poblaciones diversas en el proceso, y lograr la representatividad del mismo.

Luego de esto se deben establecer las funciones y responsabilidades de la mesa, siendo la más importante liderar y gestionar el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del plan de cultura, así como generar articulación y redes que fortalezcan el proceso, tanto en las instituciones públicas como en la sociedad civil. Otro aspecto importante es otorgar reconocimiento institucional a la mesa de trabajo, el cual puede hacerse mediante la aprobación de una resolución ejecutiva regional o resolución de alcaldía, donde se describa su naturaleza, objetivos, mención de los miembros y principales funciones.

Después de conformada e instalada la mesa de trabajo, una de sus principales tareas es acompañar el desarrollo y cumplimiento del plan de trabajo, así como la propuesta económica para el proceso de elaboración del plan de cultura, iniciativas que deben ser lideradas por el gobierno regional o local. Para ello se propone la siguiente estructura:

¹⁰ Para revisar las experiencias de otras regiones en la conformación de los equipos de trabajo, y brindar algunos alcances a los gobiernos locales y regionales durante esta fase se recomienda ver la sección de anexos.



Propuesta de estructura de plan de trabajo – Mesa de Trabajo	
1. Justificación	Se deben exponer las motivaciones para desarrollar el plan de cultura. Se recomienda no sólo abarcar las problemáticas del sector cultural en el territorio, sino también sus potencialidades y ventajas. Asimismo, se puede hacer referencia a otros lineamientos y políticas de carácter territorial y nacional que se articulen a la propuesta. Es importante respaldar esta parte con datos e información estadística concreta. Debe quedar clara la necesidad e importancia de la iniciativa.
2. Objetivos	Establecer el objetivo general y los objetivos específicos para el presente plan de trabajo Esta sección se puede complementar con las siguientes preguntas: <i>¿Qué se espera alcanzar con esta iniciativa?</i> <i>¿Para qué se necesita un plan de cultura en el territorio?</i>
3. Etapas del proceso de elaboración del plan:	<i>Se indican y explican las etapas del proceso:</i>
	Conformación del equipo consultor (en caso el gobierno regional o local decida contratar los servicios de externos) o equipo técnico interno
	Diagnóstico
	Formulación estratégica
	Consulta y validación ciudadana
	Revisión técnica de la propuesta final del plan
	Aprobación del plan
	Difusión
Monitoreo y evaluación	
4. Propuesta económica	Se valora económicamente el costo de la realización del plan de cultura ¹¹ . La gestión del financiamiento es un punto clave en el proceso. Esta debe ser asumida o liderada por el gobierno regional o local, ya sea mediante la asignación de presupuesto público, o bien gestionando con otros sectores, como el privado, diversas fuentes de financiamiento, ya sea para cubrir total o parcialmente el costo de la elaboración del plan. Es importante mencionar que algunos costos pueden ser asumidos por cualquier integrante de la mesa de trabajo o instituciones aportantes. Esta colaboración no necesariamente se da en términos económicos, también puede concretarse a través de la provisión de recursos logísticos, equipos, materiales, infraestructura, tecnología, redes, entre otros. Por ejemplo, si se considera dentro de los costos el alquiler de espacios para la realización de los talleres participativos, tanto a nivel provincial como distrital, las autoridades municipales pueden gestionar y poner a

¹¹ La propuesta económica debe contemplar el pago del equipo consultor o especialista encargado de la elaboración del plan de ser el caso.

	disposición los locales propios de la entidad o coordinar con otras instituciones para proveerlo.
5. Cronograma de trabajo	Se establece la calendarización para el cumplimiento de actividades, especificando los responsables asignados en cada una, así como los recursos (humanos, logísticos, materiales, tecnológicos, etc.) que se requieren para su desarrollo. Es importante contemplar un conjunto de reuniones periódicas con el equipo consultor y/o especialista encargado de la elaboración del plan.

Elaboración propia

En esta primera fase, el plan de trabajo es el instrumento de planificación más importante de la mesa, el cual puede ir modificándose en sus aspectos técnicos y administrativos, según las necesidades y particularidades que se presenten. Una vez culminada su formulación debe ser presentada y expuesta ante el Consejo Regional o Concejo Municipal, según corresponda. Posterior a esto se debe definir la contratación del equipo consultor o del especialista de ser el caso, y con ello dar inicio al proceso de elaboración del plan de cultura según el cronograma establecido.

FASE INICIAL: ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO



Elaboración propia

Una vez definido al equipo consultor y/o especialista es necesario que la mesa de trabajo establezca un calendario de reuniones periódicas con este, a fin de hacer seguimiento al cumplimiento de las metas y plazos establecidos, así como conocer sobre los avances, retroalimentar la propuesta y tomar nuevas decisiones de ser necesario.

Finalmente, es importante que la mesa de trabajo acompañe y sea vocero principal de la campaña de comunicación, a fin de mantener informada a la ciudadanía sobre cada una de las fases del proceso (avances y resultados), así como convocar a los diversos agentes del territorio a los espacios participativos. Las estrategias de comunicación deben ser inclusivas, claras y pertinentes, utilizando para ello los distintos canales de comunicación que atiendan las diferencias y diversidades de la población.



8.2. Fase de Diagnóstico



Rol de la Mesa de Trabajo:

Proveer al equipo consultor o especialista la información institucional sobre el sector cultural, así como aquella concerniente al territorio, a fin de contribuir al desarrollo del diagnóstico. Asimismo, acompañar y dar soporte al equipo consultor o especialista durante el proceso participativo, tanto en el mapeo y convocatoria a los agentes, como en la provisión de materiales, gestión de espacios virtuales/presenciales para las mesas de diálogo y talleres participativos, coordinaciones interinstitucionales y logísticas, entre otros. Finalmente, es el encargado de acompañar y dar soporte a la estrategia de comunicación liderada por el gobierno regional o local, utilizando distintos canales en concordancia con las características diversas del público objetivo.

Los planes de cultura deben responder a las necesidades, aspiraciones y prioridades de cada territorio. Y para ello, el punto de partida es llegar a tener una mirada integral de la realidad y de la situación del sector cultura en los espacios regionales y locales. Al ser la cultura y el ejercicio de los derechos culturales un componente transversal a otras dinámicas sociales, su análisis llega a ser también multidimensional, permitiendo identificar interacciones y vínculos con diversos ámbitos de la realidad como el social, el económico, el político, el ambiental, entre otros.

El diagnóstico sirve también para identificar aquellas desigualdades y brechas sociales que tienen lugar en el territorio, así como a los grupos y comunidades en situación de vulnerabilidad, de manera que el plan contribuya no sólo al reconocimiento de las identidades, sino que garantice el acceso de los grupos y agentes diversos al ejercicio pleno de sus derechos culturales.

DIAGNÓSTICO: SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CULTURA Y CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD

Territorial

Institucional

Es importante que el diagnóstico también incluya un análisis y evaluación del sector desde la propia gestión pública regional o local. Según CEPLAN, en su *Guía para el planeamiento institucional*, el diagnóstico institucional permite determinar la capacidad operativa de la entidad pública para la formulación, implementación y evaluación de un plan (CEPLAN. 2019).



El equipo consultor o especialista encargado debe determinar cuáles son los avances, limitaciones, proyecciones y compromisos actuales de los gobiernos en materia cultural. Este análisis puede arrojar información respecto a:

- Los planes, políticas o normativas que ha impulsado el gobierno regional o local respecto al tema.
- Situación de la inversión pública en cultura: presupuesto público, proyectos de inversión/programas/ actividades y su nivel de ejecución.
- Gobiernos regionales o locales que cuentan con oficinas o áreas de cultura.
- Servidores y servidoras públicas que laboran en las áreas de cultura de los gobiernos regionales o locales.
- Servidores y servidoras públicas de las áreas de cultura de los gobiernos regionales y locales que han recibido formación, especialización en gestión cultural.
- Articulación entre la entidad pública y otros niveles de gobierno/sectores para el desarrollo de iniciativas vinculadas al tema.
- Alianzas estratégicas entre la entidad pública y otros organismos de la sociedad civil, agentes, empresa privada y academia.

Ahora bien, se recomienda que el diagnóstico se realice mediante dos procesos: (i) la investigación, (ii) el proceso participativo.

Investigación cultural: Consta de la recopilación, sistematización y análisis de información del sector cultura (regional o local) desde la revisión y consulta a diversas fuentes de datos, ya sea proveniente de las entidades del sector público como de otras organizaciones. Aquí se incluye la información obtenida de fuentes secundarias como artículos, publicaciones, data de portales web, informes, estudios, entre otros; e información de fuentes primarias como las entrevistas a profundidad, el recojo de testimonios, la observación directa, y la consulta a documentos institucionales y de política pública como los planes de desarrollo concertado, los planes de cultura ya elaborados por otras entidades públicas, entre otros.

Proceso participativo: La situación actual del sector cultural se construye desde la mirada diversa y concertada de los distintos agentes involucrados. Para ello se implementan espacios participativos y descentralizados que permitan generar interacción, discusión y consensos respecto a los problemas que atraviesa el sector cultura y sus alternativas de solución. Una de las tareas fundamentales del equipo consultor es realizar un mapeo previo de actores. Esta herramienta permite identificar a las personas e instituciones clave del ecosistema cultural, obtener información relevante respecto a su perfil, conocer sus intereses en relación al tema, y determinar su aporte al conocimiento del sector, así como a la viabilidad en el diseño e implementación del plan de cultura. Es importante que el mapeo de actores arroje una lista representativa, diversa e inclusiva de los agentes a ser convocados en el proceso participativo.



Consideraciones para un mapeo de actores

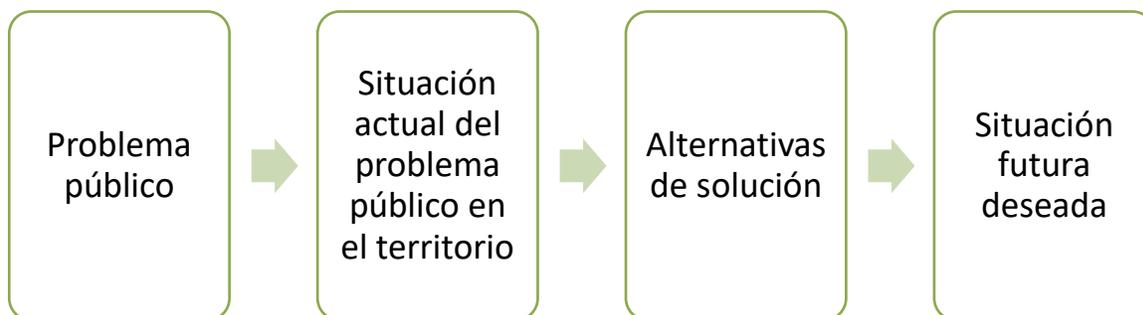
1. Nombre de la persona o de la institución.
2. Ubicación geográfica.
3. Sector al que pertenece (público, privado, académico, sociedad civil, otros).
4. Ámbito del sector cultural en el que se desarrolla (música, artes visuales, artes escénicas, audiovisual, libro y lectura, patrimonio, interculturalidad, otros). En el caso de pertenecer a otro sector, indicar cuál.
5. Pertenencia a un grupo de especial atención o en situación de vulnerabilidad (mujeres en su diversidad, pueblos indígenas u originarios, población afroperuana, personas con discapacidad, entre otros).
6. Datos generales (teléfono, correo electrónico, redes sociales).

Elaboración propia

8.2.1. Pasos para la elaboración del diagnóstico

A fin de seguir una línea lógica y guardar concordancia con lo establecido por el ente rector (Ministerio de Cultura), la fase de diagnóstico se alinea al procedimiento metodológico de la Política Nacional de Cultura al 2030¹², pero al mismo tiempo busca desarrollar un análisis centrado en el territorio sobre las demandas, necesidades y prioridades de la población en relación a la dinámica cultural.

Tal como se observa en el gráfico, el diagnóstico parte del problema público ya identificado en la Política Nacional de Cultura. Posteriormente, habiendo definido las causas y sub causas que lo ocasionan se procede a describir o caracterizar la situación actual del problema público a nivel territorial, utilizando datos e información recogida tanto de los espacios participativos como de la investigación. Seguido a esto se seleccionan las alternativas de solución en base a criterios específicos que garanticen la viabilidad y sostenibilidad del plan, y finalmente se establece la situación futura deseada, proponiendo un horizonte temporal y una visión compartida de desarrollo cultural en el territorio.



Fuente: Política Nacional de Cultura
Elaboración propia

¹² La Política Nacional de Cultura a su vez responde a los ejes y lineamientos de la Política General de Gobierno al 2021.

8.2.1.1. Definición del Problema público

En su *Guía de Políticas Nacionales*, CEPLAN define el problema público como “la diferencia entre una situación actual y una situación deseada” (CEPLAN. 2018). Asimismo, resalta que un problema tiene carácter “público” cuando se identifican los siguientes elementos:

- Carencias y/o necesidades en las personas y su entorno.
- Oportunidades de mejora, o riesgos que se desean evitar.
- Tanto las autoridades como la sociedad civil reconocen que la situación afecta los derechos y el bienestar de la población, de manera directa o indirecta.
- El problema identificado requiere la intervención del sector público, aunque también pueden intervenir otros actores de la sociedad civil, empresa privada, academia.

Respecto a los planes de cultura, la definición y estructuración del problema público toma como punto de partida el problema público expuesto en La Política Nacional de Cultura al 2030, así como sus cuatro causas directas.



Fuente: Política Nacional de Cultura
Elaboración propia

Si bien esta primera delimitación es de carácter nacional, lo que corresponde es describir este problema y sus cuatro grandes ejes (causas directas) desde el territorio, iniciando un proceso de levantamiento, sistematización y análisis de información que permita obtener una imagen clara, diferenciada e integral sobre la situación del sector cultura a nivel regional o local. Describir adecuadamente el problema público permite una mejor formulación de la estrategia, y preparar una ruta viable hacia el logro de los objetivos propuestos.

En esta fase se determina también el nivel de desagregación de los datos estadísticos y de la información cultural del territorio, así como las fuentes disponibles y el nivel de acceso a estas.

**El problema público desde la mirada del territorio**

A continuación, se presenta un bloque de preguntas guía para uso del equipo técnico, a fin de orientar la obtención de información durante la etapa del diagnóstico. Cabe resaltar que este modelo puede ser retroalimentado y está sujeto a los cambios y modificaciones que el equipo considere necesarios.

MATRIZ DE PREGUNTAS GUÍA A SER UTILIZADO EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO		
Problema público (Política Nacional de Cultura)	Ejes temáticos/ Causas directas (Política Nacional de Cultura)	Preguntas orientadoras para el análisis del sector cultural en el territorio
Limitado ejercicio de los derechos culturales de la población	1. Escasa valoración de la diversidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles y cuántas manifestaciones culturales conocemos de nuestro territorio? - ¿Qué grupos diversos existen y de qué manera participan en el quehacer cultural regional o local? - ¿Se han dado casos de discriminación por etnia, género, discapacidad, creencias que impida a determinados grupos o comunidades ejercer libremente sus derechos culturales?
	2. Limitada participación cultural en las expresiones artístico culturales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la situación de los artistas en el territorio? (se debe contemplar la diferenciación entre hombres, mujeres, comunidad LGTBIQ, población afroperuana, pueblos indígenas u originarios, personas con discapacidad, entre otros grupos de especial atención). - ¿Existen programas de formación cultural dirigido a los y las agentes culturales y artistas locales? - ¿Cuántos hombres, mujeres, integrantes de las comunidades LGTBIQ, y personas pertenecientes a grupos vulnerables acceden a los programas de formación cultural? - ¿Cuál es la participación de los ciudadanos y ciudadanas del territorio en la creación y producción de bienes y servicios culturales? - ¿Cuáles son las principales limitaciones para el desarrollo de la creación cultural? - ¿Cuáles son los principales contenidos u ofertas culturales consumidas por la población? - ¿Qué actividades, bienes y/o servicios culturales se brindan en el territorio? ¿Quién los provee? ¿Cuántos son?
	3. Limitado aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe un registro de los bienes que conforman el patrimonio cultural del territorio? ¿Cuántos bienes patrimoniales hay? ¿dónde están? ¿en qué estado se encuentran? - ¿Cuál es la relación ciudadanía – patrimonio cultural? ¿Hay una concienciación sobre el valor, protección y salvaguarda del patrimonio cultural? - ¿La ciudadanía tiene acceso a los recursos y bienes patrimoniales? - ¿Cuál es el aporte de las mujeres en su diversidad en la conservación, actualización y difusión del patrimonio cultural inmaterial?
	4. Débil sistema sostenible de la	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la situación de la inversión pública en cultura? (financiamiento, proyectos, impacto)



	gobernanza de la cultura ¹³	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cuenta con lineamientos o políticas públicas a favor del sector cultural? ¿cuántas de estas políticas públicas incorporan el enfoque de interculturalidad, género y de derechos humanos? - ¿Existe articulación entre el gobierno regional o local y otras instituciones relacionadas al sector cultural? - ¿Cuenta el gobierno regional o local con un sistema de información estadística cultural? - ¿Qué tipo de acciones realiza el gobierno regional o local para dar soporte a las iniciativas de los/las artistas, gestores y emprendedores/as culturales del territorio? - ¿Qué tipo de acciones realiza el gobierno regional o local para dar soporte a las iniciativas de los/las artistas, gestores y emprendedores/as culturales pertenecientes a los grupos en situación de vulnerabilidad?
--	--	--

Referencia: Política Nacional de Cultura.

Elaboración propia



Es importante que la formulación de las preguntas guía apunten a obtener datos e información precisa y diferenciada de la problemática, de manera que puedan identificarse también las situaciones de desigualdad y las brechas existentes en el territorio.

Como se ha mencionado, el diagnóstico puede abordarse desde la investigación como desde la implementación de los procesos participativos. En ambos casos, el objetivo es recoger y analizar evidencia cualitativa y cuantitativa del sector cultura como del territorio para comprender y tener una aproximación más cercana y objetiva de la realidad. Para ello, es importante que el equipo consultor cuente con una metodología adecuada e incorpore en todo el proceso los enfoques transversales de interculturalidad y género recomendados.



La investigación puede desarrollarse mediante el acceso a fuentes secundarias y primarias. **Las fuentes secundarias** contemplan la consulta a informes técnicos, fuentes bibliográficas, notas periodísticas, resúmenes especializados, publicaciones, recursos digitales, entre otros.

Las fuentes primarias incluyen la realización de entrevistas a expertos, grupos focales, mesas de diálogo, censos, recojo de testimonios, registro fotográfico; así como la consulta a los instrumentos de gestión regional o local como ordenanzas, planes de desarrollo concertados, planes de cultura, políticas públicas, entre otros.

¹³ Las respuestas que se obtengan sobre este punto pueden complementarse con el diagnóstico institucional que también realiza el equipo consultor. Con ello se puede obtener una imagen más enriquecida del ejercicio de la gestión cultural pública desde la mirada de las propias autoridades y de la sociedad civil.



La participación ciudadana en la definición del problema público: el proceso participativo

El proceso participativo constituye un aspecto fundamental no sólo en la etapa del diagnóstico, sino en toda la fase de elaboración del plan, pues permite construir y tejer un conocimiento colectivo de la realidad desde sus propios actores, dinámicas y cosmovisiones. Aquí la fuente principal de información son las personas, es por ello que la orientación de sus intervenciones en los espacios de participación debe apuntar tanto a la definición del problema público como a las alternativas de solución.

El rol de la ciudadanía en los planes de cultura basa su importancia en:

- La información que transmiten para la construcción de una intervención pública concertada y pertinente.
- Los niveles de incidencia para vigilar y monitorear el cumplimiento de los objetivos y compromisos asumidos cuando se dé inicio a la implementación del plan.

Este proceso puede realizarse mediante **talleres** o **mesas de diálogo**, y deben contribuir a responder las siguientes preguntas - eje:

- *¿Cuál es la situación del problema público y sus cuatro causas directas en el territorio? (contextualizar el problema)*
- *¿Qué alternativas de solución proponemos? ¿Quiénes son los responsables de llevarlas a cabo?*
- *¿Cuál es la imagen de futuro que compartimos de nuestro territorio en materia cultural?*

La mesa de trabajo, junto con el equipo consultor, garantizan un proceso participativo transparente, inclusivo y representativo, adecuando sus herramientas y metodologías a la diversidad de actores y grupos participantes, con especial énfasis en los públicos o comunidades históricamente vulnerables. En ese sentido, se debe tener en cuenta las distintas formas de organización y participación de los grupos o comunidades¹⁴, así como su lengua materna, la ubicación geográfica, sus características identitarias, entre otros. Si el plan es provincial se debe tener en cuenta a los actores y agentes culturales de los distintos distritos, y del mismo modo, si el plan es de carácter regional se debe coordinar la participación de los representantes de cada provincia.

Para la realización del proceso participativo, en cualquiera de sus formatos, se recomienda tener en cuenta:

¹⁴ Respecto a los pueblos indígenas u originarios, la Corte Interamericana de Derechos Humanos reconoce como uno de sus derechos colectivos el derecho a la participación, el mismo que obliga al Estado a respetar las formas de organización de estos (Ministerio de Cultura. 2016. Derechos Colectivos de los Pueblos Indígenas u Originarios).



- El mapeo de actores (ver pág. 19)
- Determinar el número de mesas o talleres a desarrollar, así como su alcance (regional, provincial, distrital, macro provincial, macro distrital).
- Definir el tipo de participación: si los espacios son multisectoriales/ multidisciplinarios o si se realizan de manera diferenciada según sector o ámbito cultural. También puede ser una combinación de ambos.
- Definir una metodología para el taller/espacio. Es importante que esta se diseñe en relación a la diversidad de los públicos convocados, teniendo en cuenta los enfoques de interculturalidad y género.
- Contar con traductores o personas que dominen lenguas indígenas y lenguaje de señas, a fin de contribuir con la facilitación en aquellos espacios dirigidos a pueblos indígenas u originarios y comunidades diversas.
- Preparar y contar con el material y la logística necesaria.
- Llevar información relevante (previamente publicada) sobre la situación del sector cultura en el territorio, la misma que pueda servir para complementar los conocimientos de los participantes. Esta información puede ser en relación a: registro de prácticas culturales en el territorio, patrimonio cultural (material e inmaterial), institucionalidad de la cultura, infraestructura y servicios culturales, datos y cifras sobre la dinámica de las industrias culturales, inversión pública en cultura, entre otros.



Procesos participativos en regiones:

la Municipalidad Provincial de Piura realizó 1 Consulta Ciudadana para abordar el diagnóstico de la situación cultural de la provincia de Piura, y 5 consultas ciudadanas macro distritales para informar acerca del proceso de elaboración del plan, recopilar información sobre el sector, y recibir aportes que contribuyan a la solución del problema público planteado. Estos espacios tuvieron un fuerte componente interactivo.

Por su parte, la Municipalidad Distrital de Barranco desarrolló 6 reuniones de consulta vecinal: 1 reunión de consulta general para la revisión del diagnóstico preliminar, 3 reuniones de consulta vecinales dirigidos a los vecinos y vecinas en general, y 2 reuniones de consulta especializada dirigida a agentes y colectivos culturales.

Fuente: Plan Concertado de Cultura de la Provincia de Piura. Plan de Cultura del Distrito de Barranco.

¿Quiénes deben ser convocados al proceso participativo?

Uno de los objetivos es lograr la mayor representatividad posible para que el proceso de elaboración del plan tenga legitimidad entre la población. La convocatoria es abierta a toda



la ciudadanía, priorizando la asistencia de artistas, creadores/as, gestores/as y emprendedores/as culturales, portadores/as de patrimonio cultural inmaterial, funcionarios/as, representantes de la academia, la empresa privada, líderes y lideresas de sociedad civil, así como representantes de otros sectores clave distintos al sector cultura, entre otros. Por otro lado, es necesario garantizar la asistencia y participación de los y las representantes pertenecientes a los grupos diversos y en situación de vulnerabilidad. Para ello, se recomienda realizar un mapeo de actores diferenciado, así como adecuar una estrategia de convocatoria y comunicación específica.

❖ Para los talleres participativos:

Los talleres participativos son una herramienta de colaboración, que promueve el diálogo, el consenso y el aprendizaje individual y colectivo en torno a un tema de interés público. Para el adecuado desarrollo de estos espacios se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Objetivos claros: que determinen qué se quiere lograr con la realización del espacio
- Definir el equipo: presentador/a (asumido por un/a representante de la entidad pública), facilitador/a principal, facilitadores de equipos, relatores (quienes recogen y sistematizan la información por escrito)
- Información previa sobre el sector cultural: la cual debe ser entregada a cada uno de los participantes en formatos amigables y en un lenguaje claro y sencillo. La información a entregar debe ser, por un lado, específica del territorio, así como de la Política Nacional de Cultura al 2030 para abordar el problema público.



Recomendación:

El equipo consultor, en coordinación con la mesa de trabajo, pueden programar espacios participativos diferenciados si así lo consideran, dirigidos a poblaciones diversas o en situación de vulnerabilidad: la población afroperuana; personas con discapacidad, mujeres, niños, niñas, adolescentes, personas LGBTIQ, pueblos indígenas u originarios, y otros grupos étnicos.

En relación a la información que se desea recoger en esta fase de diagnóstico, se propone el desarrollo de dos talleres participativos, los cuales pueden repetirse y aplicarse con grupos diferenciados de ser el caso.

Taller participativo 1: abordar el problema público

Aborda el problema público y su caracterización a nivel territorial. Se busca recoger el aporte de los y las participantes en relación a las causas que ocasionan el problema y, posteriormente, realizar un ejercicio de priorización para identificar aquellas más importantes y urgentes a atender. Previo al análisis del problema público, se recomienda realizar un ejercicio colectivo para la construcción del mapa cultural del territorio. Esta es

una herramienta fundamental para promover un diálogo intercultural, revalorar la memoria y los saberes comunitarios, y tejer una imagen cultural y actual del territorio desde la mirada y el conocimiento de todos y todas. Quizá este sea uno de los pasos más importante para que los participantes hagan suyo el plan de cultura y asuman compromisos para su implementación y evaluación permanente.

Taller participativo 1: problema público (caracterización territorial)		
Momento	Dimensión	Producto
Primer momento	Identificación de los recursos culturales del territorio	Mapa cultural del territorio
Segundo momento	Problema público	Matriz de causas
Tercer momento	Identificación de causas urgentes a atender	Matriz de priorización

Elaboración propia

Primer momento:

Existen diversas metodologías para realizar el mapa cultural del territorio. Se trata de un ejercicio de construcción colectiva, en la cual los participantes, quienes son moradores y vecinos del territorio en cuestión, identifican los recursos y bienes culturales que poseen, así como elementos asociados a ellos (problemas, potencialidades, oportunidades). No hay filtros, y en ello radica su riqueza, pues cada uno aporta desde sus memorias, conocimientos y miradas, permitiendo un nivel de acercamiento y reconocimiento con el lugar que habita, desde lo individual y colectivo.

El uso de estos recursos amplía las metodologías de investigación participativa, y de la incorporación de recursos creativos y visuales surgen formas ampliadas de comprender, reflexionar y señalar diversos aspectos de la realidad cotidiana, histórica, subjetiva y colectiva.

(Risler, Julia; Ares, Pablo. Iconoclasistas. 2013).

Para ello se utiliza como recurso gráfico y visual el mapa: un dibujo o imagen del territorio que permite a los participantes ubicarse geográficamente e identificar – en este caso - sus recursos culturales: cuáles son, cuántos son, dónde se ubican, quién/quienes lo gestionan, qué dinámicas y complejidades se desarrollan en torno a ellos, qué relación existe entre ellos y con otros sectores, etc. Los mapas culturales debe ser también herramientas creativas y libres que recojan la diversidad de representaciones, historias y experiencias que llevan consigo los participantes.

De manera general, y tomando como referencia el *Manual de mapeo colectivo* de Iconoclasistas (2013), se presentan los pasos a seguir para llevar a cabo este momento, teniendo en cuenta que la metodología es flexible, dinámica y se acomoda a las necesidades que cada equipo requiera:



- a. Si bien el mapeo cultural está insertado dentro de un taller que contempla otros momentos, es importante que el equipo cuente con una **etapa preparatoria** y de organización para la definición de objetivos, tiempos y provisión de materiales. Sobre esto último, lo más importante es contar con los mapas, ya sea en soporte físico, virtual o que estos sean dibujados/producidos por los mismos participantes durante el taller.
- b. **Presentación de la dinámica ante los participantes:** se socializa la naturaleza del ejercicio, los objetivos, la distribución de los grupos (según ámbito cultural, temática, u otro que el equipo decida) y los tiempos para cada acción. Es importante que cada grupo cuente con un facilitador encargado de guiar el proceso, así como de atender las dudas y consultas que se presenten.
- c. **Trabajo en grupos:** es la parte esencial de la dinámica, ya que da paso a un proceso de construcción y tejido colectivo. Cada grupo contará con un mapa sobre el cual se anotarán los bienes y recursos culturales del territorio, en base a la identificación que cada participante realice desde sus propios conocimientos y experiencias. También se pueden registrar otros datos de relevancia como la situación actual de dichos recursos, los agentes responsables, el financiamiento, los problemas y oportunidades, su relación con otros sectores, etc. Si el espacio es físico es importante brindar a los participantes los materiales necesarios como mesas y sillas, *pos-it* de colores, adhesivos, lápices/lapiceros, y otros que el equipo consultor considere necesarios.
- d. Se da paso a **la plenaria**, donde cada grupo presenta a sus compañeros los resultados de su trabajo. Es importante que un integrante del equipo consultor realice la sistematización de este momento.
- e. La dinámica puede concluir con una **reflexión** sobre la situación de los recursos culturales identificados y el nivel de atención que estos requieren por parte de las autoridades. De esta manera, se puede clasificar el nivel de atención en (i) muy urgente, (ii) urgente, (iii) importante pero no urgente. Para ello, se prepara una matriz y se invita a los participantes a colocar los recursos culturales según el nivel de atención que requiera cada uno.

Segundo y tercer momento: descripción del problema público y priorización de las causas del problema

Se proponen las matrices a desarrollar para el recojo de información en el segundo y tercer momento del taller:



Caracterización del problema público: análisis de sus causas desde una mirada territorial			
Problema público: Limitado ejercicio de los derechos culturales de la población			
Tema1/Causa1: Escasa valoración de la diversidad cultural	Tema2/Causa2: Limitada participación cultural en las expresiones artístico culturales	Tema3/Causa3: Limitado aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural	Tema4/Causa4: Débil sistema sostenible de la gobernanza de la cultura
...
...

Causas directas, según la Política Nacional de Cultura

Aporte de la población: caracterización territorial

Elaboración propia

Una vez recogidos los aportes de los participantes respecto a las causas del problema público desde un enfoque territorial (incluyendo la mirada intercultural y de género), se procede a hacer una priorización de las mismas, para determinar cuáles son las más urgentes a ser atendidas. En cada grupo, los participantes escriben las causas identificadas según el nivel de prioridad que le otorguen.

Priorización de las causas del problema público desde el análisis territorial			
Causa 1/ Tema 1	Causa 2/ Tema 2	Causa 3/ Tema 3	Causa 4/ Tema 4
Escasa valoración de la diversidad cultural	Limitada participación cultural en las expresiones artístico culturales	Limitado aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural	Débil sistema sostenible de la gobernanza de la cultura

Enfoques transversales de interculturalidad y género



Elaboración propia

Taller participativo 2:

En este espacio, los participantes aportan a las alternativas de solución, definen los responsables encargados de ejecutar las propuestas, y aportan a la construcción de la situación futura deseada del sector cultura en el territorio. Todos estos elementos constituyen insumos fundamentales para el diseño de la formulación estratégica del plan de

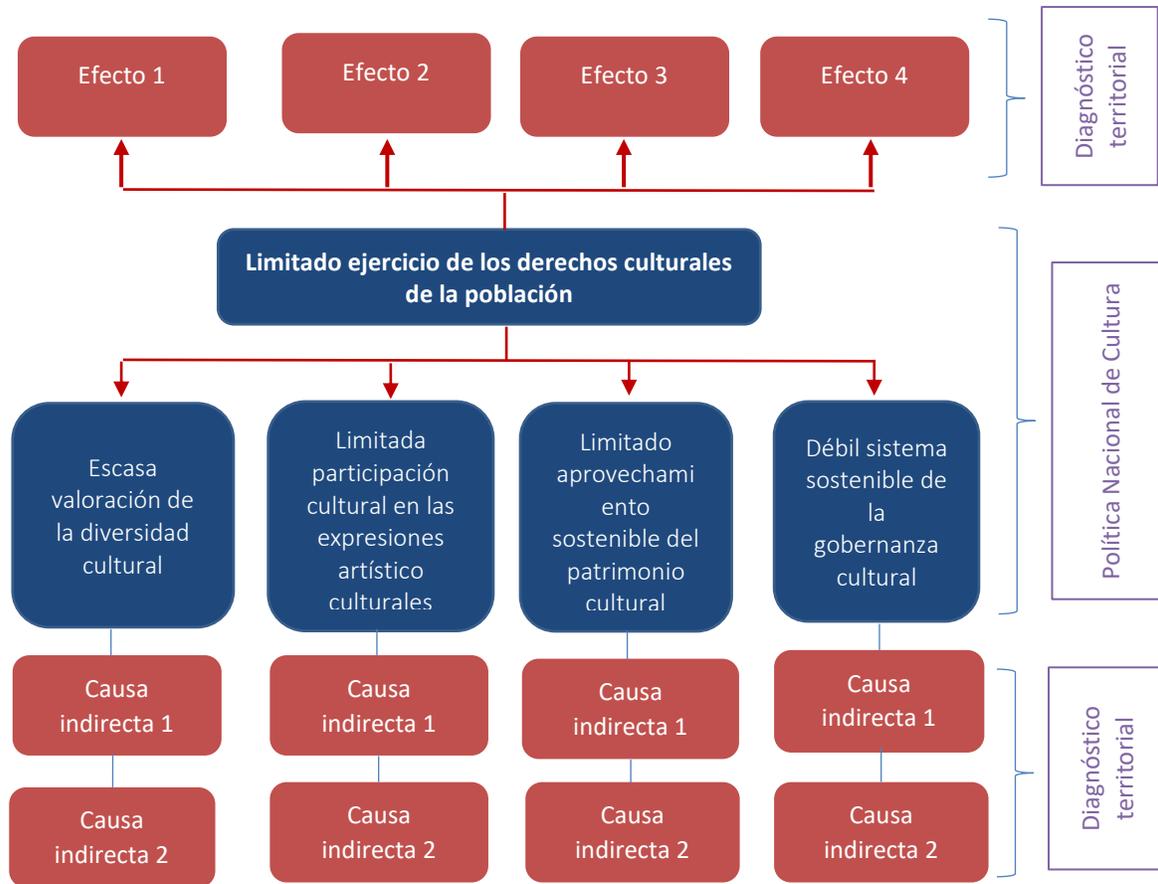
cultura. A continuación, se propone la matriz para recoger los aportes sobre las alternativas de solución:

Propuestas de alternativas de solución, según priorización de causas del problema público		
Tema	Alternativas de solución	Responsables
Tema 1/Causa1: Escasa valoración de la diversidad cultural		
Prioritarios/Urgentes:		
Importantes, pero no urgentes:		
Tema 2/Causa2: Limitada participación cultural en las expresiones artístico culturales		
Prioritarios/Urgentes		
Importantes, pero no urgentes		
Tema 3/Causa3: Limitado aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural		
Prioritarios/Urgentes:		
Importantes, pero no urgentes:		
Tema 4/Causa4: Débil sistema sostenible de la gobernanza de la cultura		
Prioritarios/urgentes		
Importantes, pero no urgentes		

Elaboración propia

El árbol de problemas

Una vez culminado el proceso participativo para la fase del diagnóstico, el equipo construye y obtiene un árbol de problemas (causas y efectos), el cual ayuda a describir, posteriormente, la situación actual del problema público en el territorio, así como la formulación estratégica del plan de cultura. Como se observa en la imagen, el problema público y sus causas directas provienen de la Política Nacional de Cultura al 2030, mientras que las causas indirectas y los efectos provienen del diagnóstico realizado en el territorio.



Fuente: Política Nacional de Cultura
Elaboración propia

8.2.1.2. Descripción del problema público en el territorio

En este apartado, el equipo consultor realiza una descripción del problema público a partir de la estructura del árbol de problemas, es decir, se realiza una descripción integral de la situación cultural actual en el territorio. Para ello se utiliza la data cuantitativa y cualitativa obtenida en la investigación como en el proceso participativo. Un aspecto importante es la imagen de la realidad cultural que se irá tejiendo desde el marco nacional (Política Nacional de Cultura) hasta lo regional/local (mirada del territorio). Se recomienda que la redacción de esta sección pueda considerar los siguientes puntos:

- **Descripción del público objetivo:** Definir y exponer las características de las personas o grupo de personas, pertenecientes al territorio, que ven afectados sus derechos culturales: ¿quiénes son? ¿cuántos son? ¿de dónde provienen? ¿cómo se auto identifican? ¿cuáles son sus principales prácticas y herencias culturales? ¿han padecido casos de discriminación y exclusión?, entre otros.
Esta misma población es la que se convierte en beneficiaria del plan de cultura.
- **Describir la magnitud del problema público, así como sus causas directas e indirectas.** Aquí se utiliza la información que se ha obtenido de las distintas fuentes de



investigación como de los procesos participativos. En esta sección se sustentan las causas del problema, y para ello es muy importante el respaldo de la data estadística. El resultado será una imagen clara del problema actual en el territorio.

- **Enfoques de interculturalidad y género:** la descripción y caracterización del problema público debe brindar información específica y diferenciada del sector y de la realidad territorial. Esto implica identificar brechas, desigualdades, así como a los grupos diversos en situación de vulnerabilidad y su dinámica dentro del ecosistema cultural. Este ejercicio permite formular alternativas de solución y metas pertinentes a cada territorio, y contribuir a la generación de datos e información descentralizados.

8.2.1.3. Alternativas de solución

A partir del árbol de problemas y de los resultados obtenidos de la data cualitativa y cuantitativa (entrevistas a profundidad, mesas de diálogo y talleres participativos, grupos focales, encuestas, revisión e informes y planes de cultura similares, entre otros), el equipo plasma las alternativas de solución para abordar el problema público y sus causas, y posteriormente realiza un proceso de evaluación y selección en base a unos criterios establecidos. Esto con la finalidad de definir qué propuestas pueden atenderse desde las capacidades y recursos de la gestión pública regional o local, y desde sus diversos actores, a fin de construir un plan de cultura viable y sostenible en el horizonte temporal que se establezca.

Las alternativas de solución se plantean mirando las causas del problema, y para el caso del plan de cultura – sobre todo - sus **causas indirectas**, ya que estas concentran el nivel de análisis territorial del sector cultural.

En base a las orientaciones brindadas por CEPLAN, y tomando como referencia la Política Nacional de Cultura al 2030¹⁵, se proponen los siguientes criterios para seleccionar las alternativas de solución:

Criterio	Descripción
Viabilidad Política (VP)	Se refiere a la aceptación política de la propuesta. Permite verificar la consistencia de la propuesta con las Políticas de Estado y los objetivos del PEDN (CEPLAN. 2018). Asimismo, este criterio permite identificar la relación y articulación entre el plan de cultura y otros instrumentos de gestión regional o local. A mayor relación del plan con los lineamientos y políticas regionales, locales, nacionales hay mayor viabilidad política.
Viabilidad administrativa (VA)	Se refiere a las capacidades de gestión y de organización de las instituciones públicas (gobiernos regionales y gobiernos locales) a cargo de implementar el plan de cultura. Se determina si la entidad cuenta con las capacidades técnicas, financieras, logísticas, legales para llevar a cabo este proceso.

¹⁵ Los criterios establecidos por CEPLAN para seleccionar las alternativas de solución son: viabilidad (política, social, legal- administrativo), efectividad, análisis costo-beneficio, equidad, efectos, análisis de escenarios contextuales.

Viabilidad social (VS)	Se refiere a la aceptación del plan por parte del público afectado (CEPLAN. 2018). Además, se puede considerar cuál es el porcentaje de la población que será beneficiada con la implementación del plan de cultura.
Equidad	Determina si las alternativas de solución se proyectan a brindar una distribución justa de los beneficios (directos e indirectos) entre los distintos grupos diversos del territorio, teniendo en cuenta a los grupos en situación de vulnerabilidad.

Fuente: Política Nacional de Cultura. CEPLAN.
Elaboración propia

Para una mejor priorización, la evaluación de las alternativas de solución se hace mediante la asignación de un puntaje del 1 al 5. Esta calificación se realiza entre el equipo consultor y la mesa de trabajo. Se toma como referencia la matriz propuesta por CEPLAN. A continuación, se muestra un ejemplo:

Causa directa 2 ¹⁶ : Limitada participación cultural en las expresiones artístico culturales					
Causa indirecta 2.1.: Limitadas condiciones para la participación de la población en los proceso de desarrollo creativos de la región					
Alternativas de solución	Criterios de evaluación				Puntaje total
	Viabilidad política	Viabilidad social	Viabilidad administrativa	Equidad	
<i>Impulsar la creación de un espacio regional para el desarrollo de emprendimientos culturales diversos</i>	4	5	3	4	16
.....

Referencia: CEPLAN/Política Nacional de Cultura. Elaboración propia

8.2.1.4. Situación futura deseada

CEPLAN lo define como “la descripción de la situación más favorable y factible de ser alcanzada en un plazo determinado” (CEPLAN 2018).

El primer paso es definir un horizonte temporal, es decir el período de tiempo que se demandará para el cumplimiento de los objetivos trazados. Es importante tener en cuenta algunos aspectos:

- Su formulación debe estar en relación al problema público. Al analizar la complejidad o la magnitud del mismo se puede consensuar con mayor precisión cuánto tiempo se necesita para transformar dicha situación a una imagen deseada de la realidad.
- Tomar en cuenta con qué recursos, herramientas e instrumentos, tanto institucionales como sociales, cuenta el territorio para hacer viable la situación deseada.

¹⁶ Tomada de la Causa Directa 2 del árbol de problemas de la Política Nacional de Cultura al 2030.



- El plan de cultura se configura como un instrumento de política pública regional/local. En ese sentido su horizonte temporal puede sobrepasar períodos de gobierno, sobre todo en aquellas propuestas que apunten a transformaciones sociales de largo plazo.
- Tomar en consideración los horizontes temporales de otras políticas locales, regionales, nacionales e internacionales que demuestre la articulación del plan a otros lineamientos.
- Considerar los cambios y el impacto que los eventos externos, tanto a nivel regional, local, nacional e internacional, han traído a todas las esferas de la vida, y en específico al sector cultural. Un ejemplo de ello es la pandemia por la Covid-19. Es importante plantear una visión de futuro teniendo en cuenta estos escenarios.
- Una vez definido el período de tiempo u horizonte temporal, así como su respectiva sustentación, se procede a la formulación de la situación futura deseada.

¿De dónde se obtienen los insumos para construir la situación futura deseada?

- De los testimonios, mesas de diálogo, talleres participativos, entrevistas, grupos focales, análisis de tendencias, revisión estadística y técnica, entre otros.

Esta debe considerar las expectativas, aspiraciones, y metas comunes que los diversos agentes culturales, sectores y población en general comparten sobre el sector. Es muy importante construir una imagen futura que sea alcanzable y factible, no sólo en relación a las capacidades y recursos del gobierno regional o local, sino también en relación al nivel de compromiso, participación y vigilancia que ejerza la ciudadanía para el cumplimiento del plan de cultura.

Como referencia nacional del sector se presenta la situación futura deseada de la Política Nacional de Cultura al 2030. Aquí se puede observar que, junto a la descripción de la imagen de cambio deseado y de los anhelos compartidos por la población en el horizonte temporal, la situación futura se complementa también con metas estadísticas e información técnica.



SITUACIÓN FUTURA DESEADA POLÍTICA NACIONAL DE CULTURA AL 2030

“Al 2030, en nuestro país, las personas conocen, respetan y ejercen sus derechos culturales en todo el territorio nacional en el marco de una ciudadanía y una democracia intercultural.

Reconocemos nuestras diferentes identidades culturales y valoramos nuestra diversidad en un marco de igualdad, donde el porcentaje de población que se ha sentido discriminada se reduce por debajo del 5%.

Contamos con un ecosistema cultural sostenible para el desarrollo de las artes e industrias culturales y creativas. Creamos, producimos y participamos de actividades, bienes y servicios artístico - culturales diversos, en igualdad de oportunidades y sin discriminación en todo el territorio nacional Al 2030, el porcentaje de participación de la población en un servicio y/o bien cultural al menos una vez al año, es mayor a 70%.

Contamos con una gestión integrada de nuestro patrimonio cultural material e inmaterial para su protección y salvaguardia. Los ciudadanos y ciudadanas tienen acceso, valoración, transmisión y uso social de manera sostenible, en igualdad de oportunidades y sin discriminación. Esto se manifiesta en que el porcentaje de la población que visitó al menos un patrimonio cultural con la finalidad de apreciarlo alguna vez en el año, es mayor al 50%.

Juntos, hemos logrado el desarrollo de un sistema sostenible de gobernanza en el sector cultura. El Ministerio de Cultura, se posiciona como ente rector de las políticas culturales con un accionar ético, transparente, eficaz, eficiente y moderno en todo el territorio nacional. Se fortalecen los mecanismos de articulación intersectorial e intergubernamental, así como los mecanismos de participación de la sociedad civil y el sector privado en el desarrollo de las políticas culturales.”

Fuente: Política Nacional de Cultura al 2030

Elaboración: Ministerio de Cultura

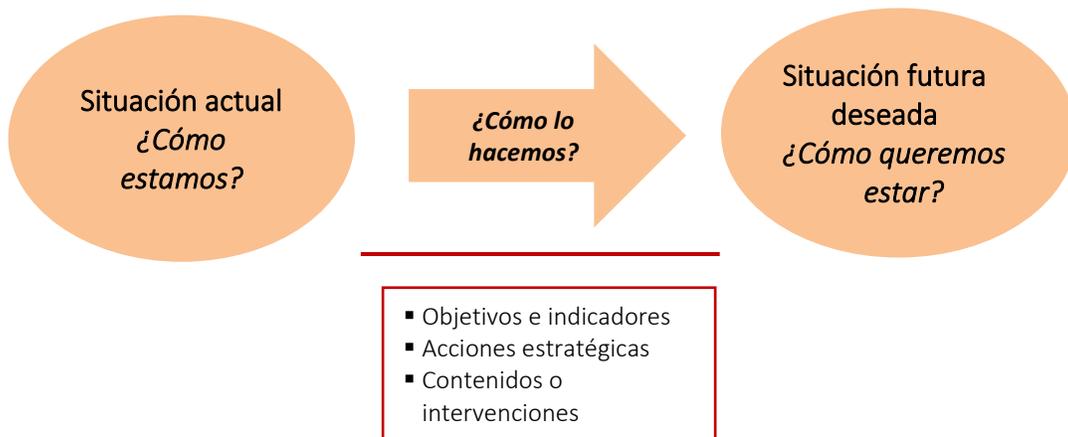
8.3. Formulación estratégica del plan de cultura



Rol de la Mesa de Trabajo:

Sostener reuniones periódicas con el equipo consultor para hacer seguimiento a los avances realizados en esta fase. Asimismo, al ser una etapa de programación, donde se diseñan los objetivos, actividades, proyectos, y el financiamiento del plan de cultura, es necesario que el grupo de trabajo gestione el involucramiento de las áreas claves del gobierno regional o local en esta etapa, tales como las gerencias de planificación y presupuesto. En ese mismo sentido, la mesa de trabajo puede coordinar con otros niveles de gobierno o el ente rector (Ministerio de Cultura) para que brinden asesoramiento y asistencia técnica sobre la coherencia y alineamiento de la formulación del plan con otros instrumentos de gestión o políticas públicas relacionadas.

La fase de formulación se realiza sobre la base de la definición del problema público, las alternativas de solución y la situación futura deseada. Permite establecer la ruta estratégica para pasar de la situación actual a la imagen deseada del territorio.



Elaboración propia

8.3.1. PASO 1: Los objetivos prioritarios - ¿Qué queremos lograr?

En esta sección se trabajan tres elementos: (i) los objetivos prioritarios, (ii) los indicadores, (iii) el ámbito de responsabilidad.

(i) Los objetivos prioritarios

Son llamados prioritarios porque responden al problema público y a sus causas directas establecidas en el árbol de problemas. Recordemos que, si bien ambos parten de la Política

Nacional de Cultura al 2030 para guardar concordancia con el ente rector¹⁷, la caracterización del problema y de sus causas (directas e indirectas) **son territoriales**. De esta manera, los objetivos prioritarios del plan de cultura se obtienen **convirtiendo a positivo o al estado deseado** las causas directas del problema público, y tomando en cuenta los elementos particulares del territorio obtenidos en la fase del diagnóstico.

Considerando la recomendación de **CEPLAN en la Guía para Plan de Desarrollo Regional Concertado**, los gobiernos regionales y locales pueden coordinar y solicitar el asesoramiento del ente rector (en este caso Ministerio de Cultura) para mejorar el enfoque territorial de los objetivos prioritarios y de las acciones estratégicas del plan de cultura, lo cual contribuye también al fortalecimiento de la gobernanza cultural.

En el siguiente cuadro se muestran las causas directas (izquierda) del problema público contemplados en la Política Nacional de Cultura al 2030, las cuales han sido desarrolladas por los gobiernos regionales o locales en la fase de diagnóstico, determinando cómo se presentan cada una de éstas en sus respectivos territorios. Por otro lado, los objetivos prioritarios (derecha) son aquellos que serán formulados por el gobierno regional o local en relación a las causas directas y en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico. De esta manera se guarda relación con la política nacional, pero atiende también a la situación particular del territorio.



Elaboración propia

¹⁷ De acuerdo a CEPLAN, “desde una mirada global, los instrumentos de planeamiento de los diferentes niveles de gobierno que conforman el SINAPLAN, deben estar articulados entre sí de manera que los objetivos de las políticas y los planes institucionales, regionales, locales y sectoriales se vinculen para contribuir con los resultados deseados a nivel país” (CEPLAN. 2018).

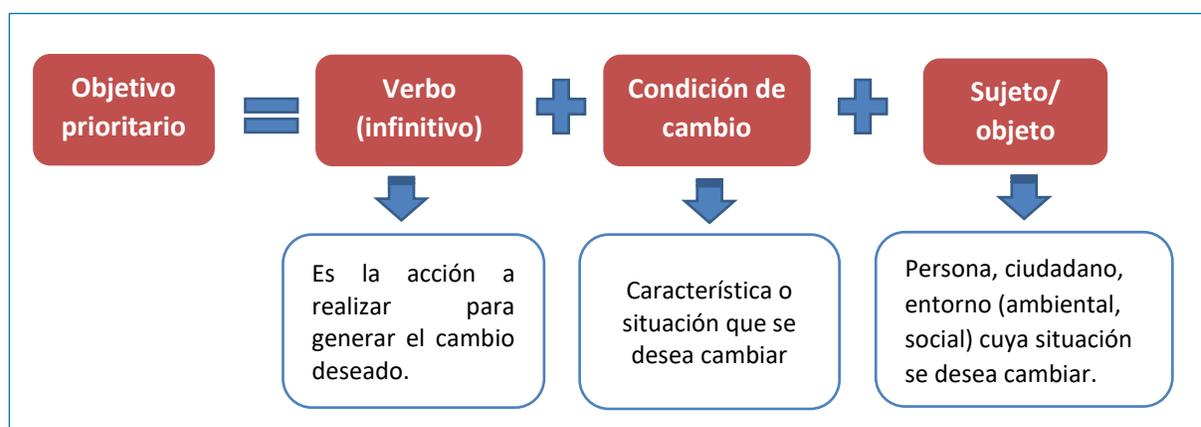
Algunos ejemplos sobre la correspondencia *causa directa – objetivo prioritario*:

Política	Problema público	Causa directa	Objetivo prioritario
Política Nacional de Igualdad de Género	Discriminación estructural contra las mujeres	Patrones socioculturales discriminatorios que privilegian lo masculino sobre lo femenino	Reducir la incidencia de los patrones socioculturales discriminatorios en la población
Política Nacional del Ambiente al 2030	Reducción del bienestar de la población	Comportamientos ambientales no sostenibles de la ciudadanía	Mejorar el comportamiento ambiental de la ciudadanía

Fuente: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. *Política Nacional de Igualdad de Género* (2019). /Ministerio del Ambiente. *Política Nacional del Ambiente al 2030* (2021).
Elaboración propia

Asimismo, los objetivos prioritarios son **objetivos de resultados**, es decir son aquellos que, en el esquema de la cadena de resultados, permiten lograr los cambios esperados en un mediano y largo plazo, generando un impacto en el bienestar de la población y en su entorno.

Al momento de su redacción estos deben ser claros, concretos y realizables en el período de tiempo propuesto, indicando la situación que se desea cambiar, así como al sujeto sobre quién recae dicho cambio. CEPLAN propone la siguiente estructura para la formulación de objetivos:



Fuente: CEPLAN
Elaboración propia

A continuación, se muestran algunos ejemplos:



Objetivo prioritario	Verbo ¹⁸ (infinitivo)	Condición de cambio	Sujeto/objeto
<i>Reducir la incidencia de los patrones socioculturales discriminatorios en la población¹⁹.</i>	<i>Reducir</i>	<i>la incidencia de los patrones socioculturales discriminatorios</i>	<i>la población</i>
<i>Mejorar la calidad de la prestación de los servicios públicos culturales de la Municipalidad Provincial X</i>	<i>Mejorar</i>	<i>la calidad de la prestación de los servicios públicos culturales</i>	<i>Municipalidad Provincial X</i>
<i>Incrementar el acceso y la participación de la población en la vida cultural y creativa de la región X</i>	<i>Incrementar</i>	<i>el acceso y la participación en la vida cultural y creativa de la región X</i>	<i>la población</i>

Fuente: CEPLAN
Elaboración propia

(ii) Los indicadores

Una vez formulados los objetivos prioritarios deben formularse también sus respectivos indicadores. De acuerdo a CEPLAN, “el indicador es una expresión cuantitativa - construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas – que proporciona un medio para hacer el seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos prioritarios de una política o plan” (CEPLAN, 2018).

A cada objetivo prioritario le corresponde uno o dos indicadores de resultado, los cuales sirven para medir el cumplimiento de los objetivos prioritarios, y con ello contribuir al monitoreo y evaluación del plan de cultura, tanto durante su implementación como al final de su horizonte temporal.

Siguiendo las recomendaciones de CEPLAN, los indicadores se formulan teniendo en cuenta las siguientes características:

¹⁸ Según CEPLAN (2020), el verbo puede formularse en positivo (si se desea mejorar una situación favorable o aprovechamiento de una potencialidad), en negativo (si se enfoca en reducir el problema público) o en neutro (para mantener o asegurar una situación deseada o permanente).

¹⁹ Política Nacional de Igualdad de Género.

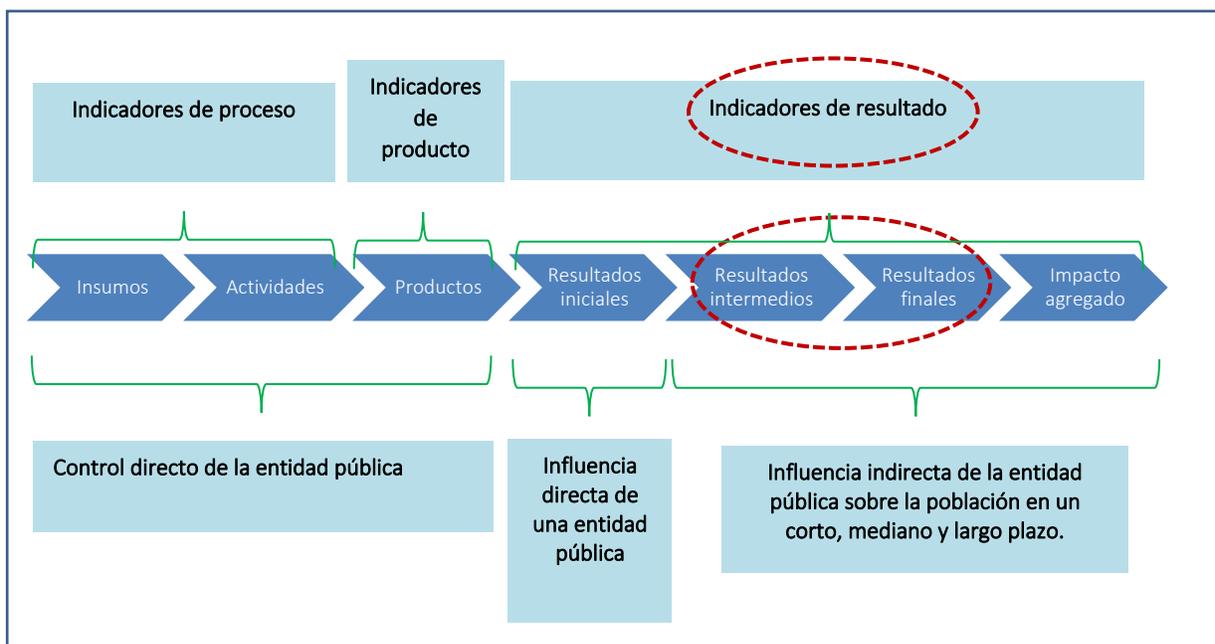


Debe estar en relación al objetivo prioritario	SER ESPECÍFICO
Debe permitir cuantificar la dimensión más importante del objetivo prioritario	SER RELEVANTE
Puede ser calculado fácilmente a partir de las fuentes de información disponibles	SER MEDIBLE
Su medición puede hacerse con los recursos disponibles y la experiencia técnica del sector	SER REALIZABLE
Permite medir el cumplimiento del objetivo en un período de tiempo determinado	SER TEMPORAL

Fuente: CEPLAN
Elaboración propia

Asimismo, al ser un indicador de resultado éste debe estar ubicado dentro de la **cadena de resultados** del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Como puede observarse en el siguiente gráfico, a los objetivos prioritarios les corresponden indicadores de resultado, ya sea intermedios o finales. A diferencia de los indicadores de producto o de proceso, que dependen exclusivamente del control interno de los gobiernos regionales o locales, los indicadores de resultado miden los cambios en las condiciones de vida de las personas debido a la influencia, directa o indirecta, de la entidad pública en un corto, mediano y largo plazo (CEPLAN, 2020).

Ubicación de los indicadores en la cadena de resultados



Fuente: CEPLAN



La cadena de resultados es una **estructura de escalonamiento** que refleja el ciclo para el logro de los objetivos de las políticas y planes nacionales, regionales, locales e institucionales. En ese sentido todos sus elementos deben guardar una coherencia y articulación entre sí (CEPLAN.2020). Los objetivos e indicadores de resultados, al abordar los cambios que se suscitan en las condiciones de vida de las personas, contribuyen también al seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos nacionales.



La aplicación del enfoque intercultural y de género se canaliza y visibiliza a través de los indicadores de resultado. Esto permite que el monitoreo y evaluación al cumplimiento de los objetivos se realice de manera diferenciada, describiendo las situaciones específicas de los grupos en situación de vulnerabilidad, a fin de realizar ajustes y mejorar la toma de decisiones en función a los resultados obtenidos.

Ejemplo:

Objetivo prioritario: *Mejorar la calidad de la prestación de los servicios públicos culturales en la gestión local de la Municipalidad Provincial X.*

Indicador de resultado: *Porcentaje de población indígena u originaria que accede a los servicios públicos culturales en su lengua materna.*

(Elaboración propia)

Dos aspectos fundamentales al momento de la formulación de los indicadores son: (i) satisfacer las necesidades de información de los usuarios (CEPLAN, 2018) y (ii) evaluar la capacidad del equipo técnico o de la institución pública en la obtención de información. El poder contar con información de calidad va a determinar también la calidad de los indicadores y su utilidad en la toma de decisiones. Se recomienda considerar²⁰:

- La disponibilidad de información sobre la temática planteada.
- La viabilidad, exactitud y representatividad de la información.
- Contar con información actualizada.
- Después de la recopilación de información es necesario realizar un ejercicio de selección para determinar cuáles son aquellos datos más relevantes.
- Los datos recopilados pueden servir para distintos indicadores.
- En base a la búsqueda de información se decide si sólo se hace una selección de indicadores ya existentes o si se construyen nuevos.

Es importante fortalecer, desde la gestión cultural pública, la provisión de información en materia cultural (a nivel nacional, regional y local), a fin de que los servidores públicos, organizaciones, gestores/as culturales, creadores/as y ciudadanía en general utilicen estos datos para generar conocimiento y construir nuevas herramientas y propuestas culturales en los distintos niveles de gobierno.

²⁰ En base a las recomendaciones extraídas del portal Web del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) y de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).



¿Cuáles son las fuentes de información disponibles para medir los indicadores en los planes de cultura?

Al ser instrumentos de planificación territorial es necesario que se cuente con data a nivel regional, provincial y distrital. Y al mismo tiempo, al estar vinculados a la política nacional, se puede recurrir a las fuentes de información que ya han desarrollado indicadores sobre la temática planteada.

Las fuentes de información pueden ser primarias (aquellas elaboradas directamente por las entidades interesadas) o secundarias (elaboradas/organizadas sobre la base de documentos primarios como resúmenes, informes, libros, artículos, entre otros). Respecto a la información relacionada al sector cultural, la Política Nacional de Cultura al 2030 es un importante insumo para el recojo de data e información estadística, así como documento de consulta de aquellas fuentes de información que los gobiernos regionales y locales pueden utilizar en sus respectivas planificaciones.

Algunas de las fuentes de información presentes en la Política Nacional de Cultura son:

- Los censos del INEI (como la de Población, Vivienda y Comunidades Indígenas de 2017; la Encuesta Nacional de Hogares; la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales; entre otros)
- La Encuesta Nacional de Percepciones y Actitudes sobre Diversidad Cultural y Discriminación Étnica Racial de 2017.

También constituyen fuentes de información aquellas instituciones públicas que generan data y estadística propia como el Portal de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas para el monitoreo a la ejecución presupuestal, las áreas de gestión de información de los ministerios o entidades públicas, entre otros.

Para la redacción de los indicadores, CEPLAN plantea la siguiente estructura:

Nombre del indicador = Parámetro de medición + sujeto + característica

- **Parámetro (¿Cómo?):** magnitud que se utiliza para la medición del indicador, como el porcentaje, índice, tasa, ratio.
- **Sujeto (Sobre quién):** unidad de análisis sobre quien se realiza la medición. Puede ser un grupo, población, una entidad, el entorno.
- **Características (¿Qué?):** Cualidad del sujeto que se mide. Está relacionado a la situación que se desea cambiar.

A continuación, y siguiendo la línea de los objetivos prioritarios, se plantean los siguientes ejemplos de indicadores:



Objetivo prioritario	Nombre del indicador	Parámetro de medición	Sujeto	Característica
		¿Cómo?	¿Quién?	¿Qué?
Mejorar la calidad de la prestación de los servicios públicos culturales de la Municipalidad Provincial X	<i>Porcentaje de población indígena u originaria que accede a los servicios públicos culturales en su lengua materna</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>población indígena u originaria</i>	<i>accede a los servicios públicos culturales en su lengua materna</i>
	<i>Porcentaje de trabajadores públicos de la Municipalidad Provincial X, capacitados en gestión cultural pública</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>trabajadores públicos de la Municipalidad Provincial X</i>	<i>capacitados en gestión cultural pública</i>
Incrementar el acceso y la participación de la población en la vida cultural y creativa de la región	Porcentaje de mujeres en su diversidad que accede a los bienes y/o servicios culturales	<i>Porcentaje</i>	<i>Mujeres en su diversidad</i>	<i>accede a los bienes y/o servicios culturales</i>
Garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural (tomado de la Política Nacional de Cultura)	<i>Índice de participación de agentes culturales en los procesos de formulación y ejecución de políticas, medidas y programas culturales que les conciernen.</i>	<i>Índice</i>	<i>agentes culturales</i>	<i>participación en los procesos de formulación y ejecución de políticas, medidas y programas culturales que les conciernen.</i>

Elaboración propia.

Se recomienda utilizar la ficha técnica de indicador propuesto por CEPLAN en su *Guía de Políticas Nacionales* (2018). Adicionalmente se ha agregado a este modelo el ítem de “temporalidad del plan”.

Ficha técnica del Indicador				
Objetivo prioritario				
Nombre del indicador				
Justificación				
Responsable del indicador				
Temporalidad del plan (horizonte temporal)				
Limitaciones del indicador				
Método de cálculo				
Parámetro de medición			Sentido esperado del indicador	
Fuente y bases de datos				
		Línea de base	Valor actual	Logros esperados
		Año		
Valor				

Fuente: CEPLAN

Asimismo, se pasa a detallar la descripción de cada elemento presente en la ficha (CEPLAN. 2018):

- **Nombre del indicador:** deberá respetar la estructura establecida en la presente guía (ver pág. 41)
- **Responsable del indicador:** se debe indicar la unidad orgánica que será responsable del indicador y la entidad a la que pertenece. Es preciso señalar que la entidad debe corresponder al sector que elabora la política nacional.
- **Justificación:** es el sustento de la utilidad del indicador para el seguimiento del objetivo prioritario, explicando sus principales fortalezas respecto a otras alternativas de medición.
- **Limitaciones del indicador:** son todos los aspectos que dificultan la medición del indicador.
- **Método de cálculo:** es la fórmula de cálculo del indicador. En el método de cálculo, además, se describen las variables utilizadas en la fórmula de cálculo.
- **Parámetro de medición:** es la magnitud en que se mide el indicador. De acuerdo a CEPLAN SON: cantidad, número, porcentaje, ratio, tasa, índice y tasa de variación.
- **Sentido esperado del indicador:** el sentido del indicador podrá ser ascendente o descendente y debe estar en correspondencia con sus logros esperados.
- **Fuente y base de datos:** la fuente es la entidad a partir de la cual se obtiene la información del indicador. La base de datos es el medio físico o electrónico que contiene la información del indicador.
- **Valor de línea de base:** es el valor de la primera medición del indicador. Debe corresponder a algún año anterior al periodo de la política nacional.
- **Valor actual:** es el dato más reciente del indicador. Debe corresponder a algún año anterior al periodo de la política nacional.
- **Logros esperados:** son los valores anuales proyectados del indicador del objetivo prioritario que espera alcanzar la entidad.

Fuente: CEPLAN.

(iii) **Ámbito de responsabilidad**

Es muy importante identificar quiénes son los actores o entidades responsables del cumplimiento de los objetivos prioritarios del plan de cultura. Para ello se debe realizar un análisis sobre los roles, funciones y competencias de cada uno, así como su nivel de involucramiento en el proceso de implementación. Por otro lado, si bien algunos van a tener una competencia directa en la ejecución del plan, también se requiere saber cuál es el nivel de participación y compromiso de los otros actores del territorio y del ámbito nacional, ya sea público o privado. Finalmente, la sociedad civil y la ciudadanía en general cumplen un papel fundamental en la vigilancia del cumplimiento de los objetivos, así como en su participación en las distintas actividades, programas y proyectos contemplados.

8.3.2. PASO 2: Acciones Estratégicas (AE) - ¿Cómo lo vamos a lograr?

Se refiere a los medios para lograr cada uno de los objetivos prioritarios. Estas deben plantearse también a nivel de resultado inicial de la cadena de resultados, y deben guardar relación y consistencia con los objetivos planteados. Pueden formularse hasta dos acciones estratégicas por objetivo (CEPLAN. 2020).

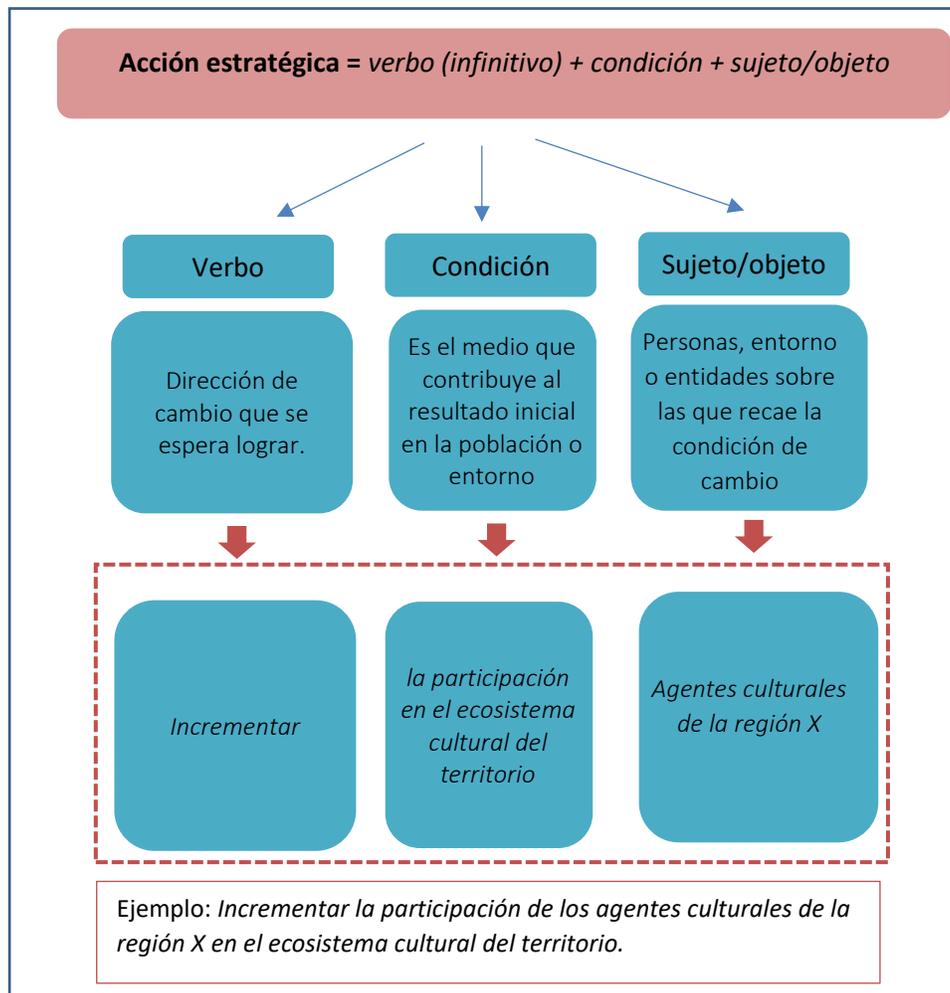
La Política Nacional de Cultura al 2030 es un insumo importante para el planteamiento de las acciones estratégicas, pues estas guardan una relación directa con los objetivos prioritarios, que a su vez se derivan de las causas directas y del problema público de la política nacional. Sin embargo, estas acciones deben formularse – sobre todo – mirando la

información obtenida del territorio. Esto dará como resultados un conjunto de acciones estratégicas pertinentes, contextualizadas y alineadas a las demandas y necesidades de la población.

Para ello, las acciones estratégicas pueden **tomar en cuenta las alternativas de solución** propuestas y seleccionadas en la fase de diagnóstico, ya que han sido planteadas en relación al análisis territorial del problema público.

De esta manera, y acorde a lo planteado por CEPLAN, las acciones estratégicas se desprenden del conocimiento de la realidad y del futuro deseado (CEPLAN. 2020).

Para su redacción se recomienda seguir la siguiente estructura, tomando en cuenta el ejemplo:



Fuente: CEPLAN
Elaboración propia

Una vez definido los objetivos prioritarios, sus indicadores, los responsables y las acciones estratégicas se recomienda desarrollar la siguiente matriz:

Código	Objetivo prioritario	Indicador de resultado (intermedio o final)	Acción estratégica	Responsable
OP1			AE1.	
			AE2.	
OP2			AE1.	
			AE2.	

Referencia: CEPLAN
Elaboración propia

Indicadores y seguimiento de las acciones estratégicas

Si los indicadores de los objetivos prioritarios son de resultado intermedio o final, los indicadores de las acciones estratégicas son **indicadores de resultado inicial**. Según CEPLAN en la *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*, un indicador de resultado inicial es aquel que “permite cuantificar los cambios en las condiciones de vida de la población en el corto plazo como resultado de la intervención de una entidad. Esta ejerce influencia directa sobre el indicador, por tanto, se considera que los resultados iniciales son resultados institucionales” (CEPLAN, 2020).

Es en este nivel donde se registra la **línea de base**, la cual ya ha tenido que ser trabajada, previamente, en la ficha técnica del indicador. La importancia de la línea de base es que refleja el punto de partida o las condiciones iniciales de la situación que se pretende abordar con la propuesta. En este caso, a través de información cuantitativa y cualitativa obtenida en el diagnóstico, muestra la situación actual del sector cultura en el territorio donde se va a implementar el plan de cultura. Esto permite contrastar los cambios del antes, durante y después de su implementación, así como formular metas más claras y viables.

A continuación, se recomienda desarrollar la siguiente matriz para el seguimiento de los objetivos prioritarios y acciones estratégicas:

Código	Objetivo prioritario / Acción estratégica	Indicador	Línea de Base		Responsable cumplimiento OP/AE	Meta					
			Año	Valor		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
OP.1											
AE.1											
AE.2											
OP.2											
AE.1											
AE.2											

Fuente: CEPLAN.

*Los años están en relación al horizonte temporal que el equipo de trabajo haya definido para el plan de cultura.



8.3.3. PASO 3: Contenidos de las Acciones Estratégicas - ¿Cómo lo vamos a lograr?

Los contenidos son las **intervenciones concretas** que operativizan las acciones estratégicas. Estas pueden ser programas, proyectos o actividades. Se diseñan desde un nivel más programático, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- **El diagnóstico del territorio y la situación futura deseada:** El problema público y sus causas (directas e indirectas), las potencialidades identificadas, las aspiraciones y propuestas de la población recogidas en los procesos participativos para la construcción del plan.
- **Responsables y actores involucrados:** Se determina qué entidades son las responsables de llevar a cabo la implementación del plan. Para esto se analiza cuáles son las competencias exclusivas y compartidas de las entidades públicas involucradas, a fin de evitar duplicidad y optimizar esfuerzos y recursos.
- **Los recursos:** Pueden ser financieros, logísticos, humanos.
- **El público objetivo:** Son las personas o grupos de personas que se benefician con cada una de las intervenciones programadas en el plan (programas, proyectos, actividades). Estos pueden ser personas, instituciones y sus entornos, y se obtienen de los sujetos identificados en la formulación de los objetivos prioritarios.
- **Cobertura o alcance:** Se refiere al área geográfica donde se desarrollarán las intervenciones. Un plan de cultura provincial considera también a sus distritos o comunidades específicas más pequeñas. Por otro lado, los planes regionales de cultura abarcan también las provincias y distritos.

Pueden formularse uno o más contenidos/intervenciones por acción estratégica. Es muy importante también que se planteen con pertinencia cultural y de manera diferenciada.

La programación financiera para ejecutar las intervenciones contempladas en el plan de cultura debe definirse con el área de planificación y presupuesto del gobierno regional o local. Al ser un instrumento de gestión territorial vinculado a los planes de desarrollo concertado, el área de planificación (o el equipo técnico responsable del gobierno regional/local) tiene la tarea de incluir la programación de intervenciones del plan de cultura a los planes estratégicos institucionales y operativos de las entidades (PEI y POI), y a su vez a la programación de inversiones, a fin de garantizar su sostenibilidad y viabilidad.

De acuerdo a la recomendación de CEPLAN, en la *Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado*, los planes de cultura pueden tener en cuenta la articulación con otros territorios colindantes. Bajo esta perspectiva no sólo se pueden recoger experiencias y buenas prácticas de gestión cultural pública, sino también fortalecer la descentralización, la articulación territorial y la gobernanza cultural.

Se recomienda trabajar la siguiente ficha por cada contenido/intervención de acción estratégica:



Objetivo prioritario 1:	
Acción estratégica 1:	
Indicadores (de resultado inicial)	Indicador 1.
	Indicador 2.
Descripción	
Responsables	
Actores involucrados	
Público beneficiario	
Cobertura/ alcance	
Intervenciones: (programas/proyectos/actividades)	1. ...
	2. ...

Referencia: CEPLAN

Elaboración propia

8.4. Fase de validación y consulta ciudadana



Rol de Mesa de Trabajo:

Acompañamiento y soporte al equipo consultor durante el segundo proceso participativo, tanto en el mapeo y convocatoria a los agentes, así como en habilitar los canales (físicos o virtuales) que permitan recibir los aportes de la ciudadanía sobre la propuesta preliminar del plan de cultura. Se encarga de atender la provisión de materiales, la gestión de los espacios virtuales y/o presenciales de participación ciudadana, entre otras coordinaciones logísticas. Finalmente, es la encargada de acompañar y dar soporte nuevamente a la estrategia de comunicación, utilizando distintos canales para garantizar una estrategia diversa e inclusiva.

Esta fase constituye el segundo proceso participativo en la construcción del plan de cultura. En el primero, los agentes del sector cultura y la ciudadanía en general fueron convocados a participar de talleres o mesas de diálogo para contribuir a la construcción del diagnóstico territorial, pero también para brindar alternativas de solución y aportar en la construcción de la situación futura deseada.

En esta segunda fase, el proceso participativo apunta a recoger de los agentes involucrados, grupos de interés y representantes de la sociedad civil sus opiniones sobre la propuesta preliminar del plan de cultura: las conclusiones del diagnóstico (situación del problema público y situación futura deseada) y la formulación estratégica de la propuesta. Es decir, se presenta el resultado del primer proceso participativo: un plan de cultura construido con los aportes de todas y todos.

De esta manera, **la consulta pública es una herramienta de participación ciudadana** que tiene como objetivo recoger los aportes, opiniones y sugerencias de la ciudadanía sobre un tema de interés público. En este caso, se busca presentar la propuesta preliminar del plan de cultura y validarlo con la población, a fin de recoger sus opiniones y perspectivas para retroalimentar y proporcionar mayor legitimidad al proceso.

¿Por qué es importante la consulta ciudadana en el proceso de elaboración del plan de cultura?

- Mejora la relación y comunicación entre la entidad pública y la ciudadanía
- Promueve la transparencia en la gestión pública
- Brinda legitimidad al proceso
- Aumenta los niveles de confianza en la gestión pública regional/local
- Mejora la calidad del ejercicio de participación ciudadana.
- Fortalece la gobernabilidad y la democracia en el territorio.

¿Qué se va a validar y someter a consulta?

En esta fase, la consulta ciudadana recoge los aportes y sugerencias de la sociedad civil, grupos de interés, agentes culturales, artistas y ciudadanía en general sobre el problema público, la situación futura deseada, los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y sus intervenciones o contenidos.

Para implementar la consulta ciudadana, el equipo consultor y el grupo de trabajo deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definir y precisar los temas del plan de cultura que va a ser puestos a consulta.
- Definir los objetivos de la consulta.
- Definir los públicos o grupos de interés a consultar, incorporando el enfoque intercultural y de género, a fin de incluir a los grupos de especial atención o en situación de vulnerabilidad.
- Definir el alcance geográfico donde se implementará la consulta (región, provincia, distrito, comunidades, centros poblados, entre otros).
- Establecer el plazo de la consulta.
- Establecer las herramientas que se van a utilizar para el recojo de información.
- Definir los canales de comunicación, a través de los cuales: (i) se anuncia la consulta, (ii) se reciben las propuestas ciudadanas, y (iii) se responde a la ciudadanía.

En ese sentido, la consulta ciudadana para el plan de cultura puede estructurarse en las siguientes etapas:

8.4.1. Etapa preparatoria

- **Diseño de la propuesta o modelo de consulta:**
El equipo diseña la propuesta o modelo de consulta ciudadana. Para ello, define y precisa los temas a ser consultados, el objetivo de la consulta, el alcance, el público o los públicos, y el plazo de la consulta pública. Asimismo, es importante tener conocimiento sobre los recursos a necesitar para su realización, los cuales pueden ser económicos, logísticos y humanos, y deben definirse en función de la metodología a utilizar.
- **Definición de las herramientas para el recojo de información**
Se debe tomar en cuenta dos aspectos: (i) la pertinencia de las herramientas de acuerdo al público objetivo, y (ii) los recursos disponibles. Cada territorio tiene sus propias características, por ello es necesario que el equipo realice una evaluación de estos dos criterios, a fin de asegurar una consulta accesible, abierta, pertinente y segura para toda la ciudadanía, pero también viable para la entidad pública que lo realiza. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar son:



- Portales Web: los cuales deben tener toda la información relacionada al proceso de elaboración del plan de cultura, así como los cuestionarios o formularios para recoger las opiniones de los usuarios (ciudadanía)
 - Cuestionarios: Dado que muchas personas no cuentan con acceso a internet – sobre todo en las áreas rurales – los gobiernos regionales/locales pueden implementar puntos físicos para el recojo de información, a través de encuestas, formularios o comunicación directa. Estos puntos físicos pueden ser – por ejemplo – las propias municipalidades provinciales, distritales, así como zonas públicas estratégicas, entre otros.
 - Mesas de diálogo o talleres participativos: son unas de las herramientas más utilizadas, ya que proporcionan una mayor interacción entre las entidades públicas y la ciudadanía. Estas pueden realizarse de manera virtual o presencial.
- **Campaña de comunicación**

Una vez definido el modelo de consulta se debe comunicar a la ciudadanía el inicio de dicho proceso. La comunicación contribuye a fortalecer la transparencia, pero también pone a disposición de la población toda la información disponible para promover una participación en igualdad de condiciones. Los principales mensajes a difundirse deben estar en relación a los temas a ser consultados, las fechas y horarios de los talleres o mesas de diálogo, los plazos para la recepción de propuestas, a quién va dirigido, entre otros. Se recomienda que la información se publique en los canales oficiales de los gobiernos regionales o locales como página web, redes sociales, boletines, correos electrónicos. Asimismo, también pueden utilizarse otros medios locales como radios, periódicos, afiches, entre otros.
 - **Provisión de información**

La entidad pública debe garantizar que la ciudadanía cuente con toda la información disponible respecto al proceso de elaboración del plan de cultura: objetivos, avances en la primera etapa de diagnóstico territorial, formulación estratégica (objetivos, indicadores y acciones), entre otros. Este aspecto es fundamental, ya que la calidad de los aportes y propuestas en la consulta ciudadana dependen - en gran medida - del nivel de información y conocimiento que tenga la ciudadanía respecto al tema. A través de los canales de comunicación seleccionados se pueden brindar videos informativos, hojas de resumen, cartillas, infografías, entre otros. La presentación de esta información debe ser inclusiva, estar en un lenguaje claro, amigable, y ser pertinente según la diversidad de los públicos al cual se dirige.

8.4.2. Etapa de implementación

Durante el plazo establecido se recogen las propuestas, sugerencias, observaciones de la ciudadanía sobre los temas consultados. Es importante que el gobierno regional o local



monitoree, permanentemente, la recepción de las respuestas, a fin de detectar alguna dificultad y corregir oportunamente. Suele pasar que durante la implementación de la consulta surjan dudas o preguntas por parte del público respecto al mismo procedimiento. Es necesario que el equipo también canalice estas demandas oportunamente. Por otro lado, es importante que se prepare una matriz donde se ordenen y sistematicen los aportes de la ciudadanía.

8.4.3. Etapa de retroalimentación y de retorno

Una vez culminado el período para la recepción de aportes/sugerencias ciudadanas, el equipo prepara la información para incorporar las nuevas propuestas al plan o levantar observaciones. Para ello puede seguir las siguientes acciones:

- **Filtrar:** Implica seleccionar aquella información relevante para la construcción del plan. Se pueden considerar aquellas respuestas que estén directamente relacionadas a los temas consultados. Se descartan aquellas respuestas que no guarden relación con la temática, que contenga lenguaje ofensivo o estén incompletos, dificultando su comprensión.
- **Ordenar:** Las respuestas deben estar ordenadas de acuerdo a los temas que han sido objeto de consulta. Asimismo, el equipo puede juntar o resumir aquellos aportes que son similares para evitar duplicidad.
- **Sistematizar:** A partir del ordenamiento de la información se construye un contenido lógico, exponiendo los puntos más importantes del proceso de consulta, pero sobre todo de los aportes obtenidos. El equipo puede proponer nuevos subtemas a partir de las líneas temáticas principales, y diseñar un documento resumen o informe final que después debe ser publicado y socializado con la ciudadanía.
- **Analizar:** Se refiere a la interpretación/comprensión de las respuestas obtenidas. Aquí se analiza qué temas han sido mayormente observados o comentados en la consulta que implique un ajuste, modificación o reformulación a la propuesta del plan.
- **Retroalimentar:** Modificar la propuesta del plan de cultura en base a los nuevos aportes recogidos en el proceso de consulta. Esta es la parte técnica, y corresponde al equipo y a los especialistas incorporar los cambios correspondientes en el documento.
- **Comunicar y retornar (respuesta de la entidad):** Dar a conocer a la ciudadanía los resultados principales de la consulta pública, así como los aportes seleccionados que han contribuido a la retroalimentación del plan de cultura. En esa misma línea se debe brindar una breve explicación sobre las propuestas que fueron descartadas y el porqué. Aquí se puede socializar el informe o documento resumen elaborado en la etapa de sistematización. También es importante mostrar datos estadísticos como número de personas que han participado, lugar de procedencia de los participantes, género, número de aportes recibidos según canales implementados, entre otros.



8.5. Fase de revisión interna, aprobación y difusión del plan



Rol de la Mesa de Trabajo:

Recibe la propuesta final del plan de cultura (con los aportes y la validación de la ciudadanía) por parte del equipo consultor. Posteriormente, realiza una revisión técnica del plan, en la cual participan todos los miembros de la mesa y, de ser necesario, se remite a todas las áreas de la entidad regional o local. Se encarga de realizar la incidencia política para la aprobación del plan, así como de acompañar el desarrollo de la estrategia de comunicación para rendir cuentas a la ciudadanía sobre los resultados del proceso. Se comunican también los próximos pasos.

Una vez que se haya culminado con la redacción del documento, incluidas las nuevas propuestas recogidas en la fase de consulta ciudadana, el equipo consultor entrega la propuesta final a la mesa de trabajo para su revisión. Es importante que el documento se revise por todos sus integrantes, y se remita a todas las áreas de la entidad pública regional o local para la opinión técnica, sobre todo a aquellas oficinas estratégicas como planificación, presupuesto, desarrollo social, entre otros.

Una vez culminado el proceso de revisión interna y de levantamiento de observaciones, la entidad pública responsable (gobierno regional o local), junto a la mesa de trabajo, remiten la propuesta al Consejo Regional o Concejo Municipal para su aprobación en sesión. Si este realiza nuevas observaciones y sugerencias, el equipo se encarga de hacer el levantamiento respectivo e incluir los nuevos aportes.

Finalmente, una vez aprobado el plan de cultura se inicia una nueva fase en la estrategia de comunicación, con el objetivo de socializar con la población el resultado del todo el proceso de elaboración del plan: los contenidos más importantes, la situación futura deseada, así como el inicio de su implementación. Se recomienda que la entidad pública habilite canales de comunicación y de difusión específicos y diferenciados en concordancia con la diversidad de públicos existentes en el territorio.

8.6. Fase de monitoreo y evaluación



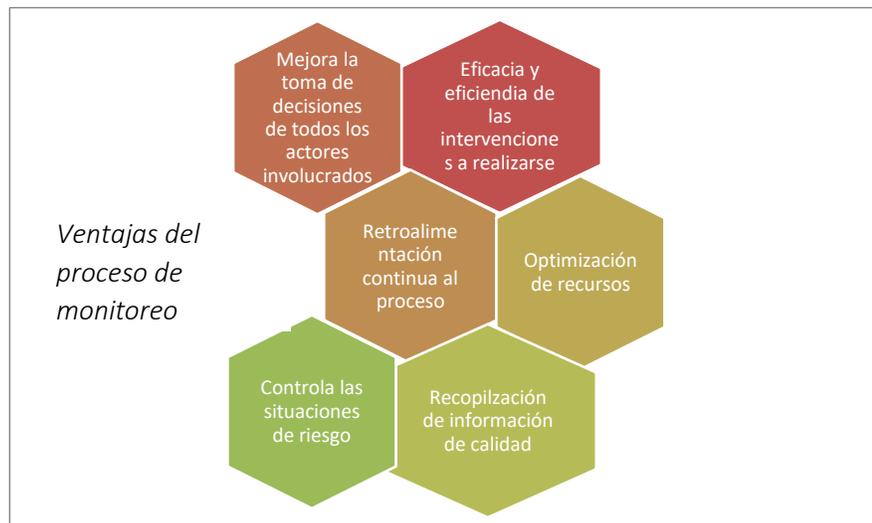
Rol de la Mesa de Trabajo:

De acuerdo al tiempo establecido para la permanencia de la mesa de trabajo, y en concordancia con el horizonte temporal definido para el plan de cultura, este se encarga de sostener reuniones periódicas con el gobierno regional o local, a fin de conocer y analizar la información sobre la evolución de los indicadores, y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas.

Esta fase permite identificar *cuánto se está avanzado* y *si se ha logrado la situación futura deseada*.

8.6.1. Monitoreo

Implica un proceso de seguimiento continuo a lo programado en el plan. Para ello se recopila periódicamente información sobre los indicadores, a fin de analizar su evolución y cumplimiento en base a lo planificado. Esto se logra al comparar el resultado obtenido con el resultado esperado (CEPLAN.2020). La importancia del monitoreo es que, al realizarse durante la implementación del plan, permite al equipo identificar, oportunamente, problemas, riesgos o situaciones – internas y externas - que afecten su adecuado avance, y tomar las medidas correctivas necesarias.



Fuente: CEPLAN

Es necesario preparar y difundir reportes periódicos de monitoreo del plan de cultura, los cuales pueden ser trimestrales y/o anuales. Esto promueve la transparencia en el proceso y contribuye a las acciones de vigilancia ciudadana que se realiza desde la sociedad civil. De

acuerdo a CEPLAN, los reportes deben ser difundidos entre la ciudadanía y al interno de la institución pública.

8.6.2. Evaluación

Implica un análisis integral de los resultados alcanzados y de los impactos generados en la población y su entorno. La evaluación puede hacerse de manera permanente, lo cual va a permitir hacer una comparación entre la situación inicial y final de cada año de implementación del plan, así como identificar situaciones de riesgo y desarrollar acciones de mejora. Por otro lado, la evaluación final permite conocer si se llegó a la situación futura deseada, mirando la evolución de los indicadores desde la línea de base hasta el término del horizonte temporal del plan de cultura. La evaluación se materializa en un informe, el cual se recomienda presentar anualmente (evaluación permanente) y al término de la implementación del plan de cultura (evaluación final).

El informe de evaluación puede ser:

- **De implementación del plan:** analiza el avance y cumplimiento de las intervenciones de las acciones estratégicas. Para ello se recoge información relevante que permita determinar la evolución de los indicadores planteados. Toma como insumo los reportes de monitoreo.
- **De resultados:** permite conocer los resultados finales, es decir el logro de los objetivos propuestos y de la situación futura deseada, así como los cambios o impactos que el plan de cultura ha generado o viene generando en el territorio y en su población. La evaluación final se convierte en un insumo importante para el sector, al proveer información objetiva, territorial y descentralizada, a la vez que se convierte en un antecedente para la formulación de nuevas propuestas y/o actualización de las mismas.

A continuación, se presenta una propuesta de contenido mínimo de informe de evaluación de resultados, basado en las recomendaciones de CEPLAN:

Informe de evaluación de resultados	
Resumen ejecutivo	
Se realiza una breve descripción de los aspectos más resaltantes que se ha obtenido de la evaluación de resultados.	
1.	Contexto
2.	Evaluación del cumplimiento de los objetivos prioritarios
I.	Analizar el desempeño de los indicadores en relación con los logros esperados, evidenciando brechas significativas.
II.	Analizar las medidas que se adoptaron en el periodo analizado para mejorar el desempeño de los indicadores de los objetivos prioritarios y acciones estratégicas.
III.	Identificar las principales intervenciones que han sido ejecutadas en su totalidad, y que han contribuido al logro de los objetivos.
IV.	¿Cuáles han sido los factores internos o externos que influyen de manera positiva o negativa el logro de los resultados esperados?
3.	Medidas para mejorar los objetivos prioritarios
-	¿Cuáles son las buenas prácticas que deberían seguir aplicándose? (En el marco de las principales intervenciones del punto III)
-	¿Cuáles han sido las intervenciones (acciones) que requieren mayor atención para el logro de los objetivos?
4.	Conclusiones y recomendaciones



Tanto para el monitoreo como para la evaluación es importante contar con una metodología de recopilación de información, a través de fuentes primarias y secundarias. En el campo cultural, y siendo este un sector transversal a otros ámbitos y espacios, se vuelve necesario trascender los métodos tradicionales o aquellos basados únicamente en la provisión de data cuantitativa. Así, junto a la revisión y análisis de documentos, informes, portales de datos (como parte de las fuentes secundarias), se recomienda también realizar entrevistas a profundidad, encuestas, grupos focales y talleres participativos (fuentes primarias). Otros métodos alternativos son la observación directa, la cartografía, la escenificación u otra expresión artística que permiten conocer el impacto de la implementación del plan desde la mirada de la población participante y beneficiaria.



9. Problemas o errores comunes al momento de elaborar un plan de cultura

La iniciativa para elaborar un plan de cultura puede venir como una demanda de la sociedad civil como de la misma entidad pública. En ambos casos, y en base a las experiencias de diseño e implementación de políticas públicas en el ámbito territorial, enumeramos algunos de los problemas o errores comunes que suelen presentarse durante su proceso de construcción e implementación:

- **No vincular de forma coherente el plan de cultura a los otros planes locales y regionales**, así como a los instrumentos y políticas sectoriales y nacionales. Tal como se ha mencionado, el plan de cultura debe responder a un objetivo o lineamiento del plan de desarrollo concertado. Esto permite también que tenga una viabilidad financiera, al considerarse dentro del marco de las prioridades del territorio.
- **Asumir el proceso de elaboración e implementación del plan sin articular con las otras áreas de la entidad pública**. Es importante que, desde la fase inicial, el equipo de trabajo presente el plan de cultura a las áreas y oficinas internas del gobierno regional o local, a fin de establecer compromisos y niveles de involucramiento integral de la institución, sobre todo de aquellas áreas estratégicas como cultura, planificación y presupuesto, desarrollo económico y social, participación ciudadana, entre otros.
- **No considerar en los planes el proceso de gestión pública regional/local**. Es decir, omitir el proceso técnico para brindar viabilidad financiera e institucional al plan de cultura. Eso puede ocasionar que la programación de proyectos, programas y actividades queden fuera de la planificación institucional y presupuestal, dificultando la ejecución de la propuesta. Es importante que un representante de la gerencia u oficina de planificación y presupuesto integre el grupo de trabajo o esté involucrado en todas las fases de desarrollo del plan: desde su diseño hasta su implementación.
- **No hacer un análisis sobre la disponibilidad de información cultural con la que se cuenta en el territorio**. Al no existir espacios o sistemas integrados de información cultural a nivel territorial, se dificulta el proceso de recojo de información a nivel territorial, y con ello el seguimiento de la evolución de los indicadores establecidos para medir los avances del plan. Es importante que el equipo identifique cuáles son las fuentes disponibles y el nivel de accesibilidad a las mismas.
- **Débiles procesos participativos que resten legitimidad a la propuesta** e incluso reacciones adversas en la población. El equipo consultor y la mesa de trabajo deben garantizar que la convocatoria y participación de la ciudadanía sea amplia, diversa, inclusiva y representativa, asegurando que estos mecanismos cumplan con los enfoques de interculturalidad y género. Para ello, el primer paso es identificar quiénes son los públicos y cuáles son sus particularidades, a fin de tener un acercamiento y diálogo efectivos. Es necesario diseñar e implementar estrategias específicas para las diversidades del territorio, respetando y garantizando – sobre todo - la representatividad de las poblaciones en condición de vulnerabilidad.



- **No promover un proceso transparente**, debilitando la confianza entre entidad pública y población. Es importante que el gobierno regional o local transparente todo el proceso del plan de cultura desde su fase inicial hasta su ejecución y evaluación. Para ello se pueden hacer actividades de rendición de cuentas, donde se exponga ante la ciudadanía los principales resultados del plan, según la fase en la que se encuentre.
- **No contar con el equipo técnico adecuado**. Si bien la competencia para el proceso de elaboración e implementación del plan de cultura recae en los gobiernos regionales y locales, es necesario que estos cuenten con un equipo técnico especializado en gestión cultural pública para su diseño y formulación. Si al interior de la entidad pública no se cuenta con el perfil requerido se recomienda realizar una contratación de servicios, ya sea de un equipo consultor o de un/una especialista.
- **Omitir o restar importancia a la estrategia de comunicación**. Muchas veces se piensa que la comunicación es una actividad aislada y que puede aparecer al final de cualquier proceso sólo para la difusión de resultados; sin embargo, es una pieza fundamental desde la etapa de planeación y, en este caso, debe ser transversal a todo el proceso del plan de cultura. Para ello, no sólo se requiere un plan de trabajo, sino también la asignación de recursos (económicos, logísticos), así como contar con el personal especializado en el tema. Una estrategia de comunicación mal diseñada o, simplemente, un plan de cultura que omita esta herramienta, no puede ser sostenible y le resta legitimidad al proceso. Finalmente, es importante crear estrategias de comunicación pertinentes, que atiendan y estén acorde a las necesidades y particularidades de la población, sobre todo de los grupos diversos en situación de vulnerabilidad.
- **Los cambios de gobierno y el contexto político**. Muchas veces un nuevo proceso electoral para gobiernos regionales y locales puede significar una paralización o retroceso de lo avanzado, o, por el contrario, ir más rápido sólo para calzar con los tiempos políticos. Para ello, es necesario que, desde la fase inicial, la elaboración e implementación del plan de cultura se asuma como un compromiso de política pública territorial, trascendiendo los períodos de gestión. Un factor que contribuye a la sostenibilidad y a la mirada a largo plazo del plan de cultura es su vínculo con la población. Son los ciudadanos y ciudadanas quienes pueden ejercer incidencia política, así como tomar acciones para que las nuevas autoridades den continuidad y prioridad al tema.
- **Crear que el plan de cultura es el fin y no el medio**. Es importante tener presente que el plan de cultura es una herramienta de gestión cultural territorial, y su valor recae en cuanto se encuentre al servicio del desarrollo cultural del territorio y del ejercicio pleno de los derechos culturales de la población. De ahí la importancia de que, a pesar de la metodología a seguir, cada plan de cultura sea el producto de una construcción participativa, inclusiva y diversa, donde la ruta para el desarrollo del sector cultural se proponga desde las voces de todos y todas.



- **Dirigir la convocatoria sólo a los agentes del sector cultura.** Un punto de partida en el proceso de elaboración del plan de cultura es plantear una definición de cultura y reconocer su multidimensionalidad, es decir el papel transversal del sector cultural en todos los ámbitos de la vida social, económica y política del territorio. En ese sentido, los procesos participativos deben involucrar y convocar a la multiplicidad de actores, sectores y disciplinas, y posicionar el ejercicio de los derechos culturales como un fin en sí mismo. Es importante que el plan de cultura, como un instrumento de gestión, apunte a articular redes y niveles de coordinación entre sectores, y guarde coherencia con las demás políticas y lineamientos del territorio.
- **Crear que realizar un proceso participativo abierto es sinónimo de inclusivo.** Es importante tener en cuenta las diversidades presentes en cada territorio. Eso implica, diseñar e implementar procesos participativos y de comunicación que tengan en cuenta a los diferentes públicos, sobre todo a aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad. En ese sentido es importante que la mesa de trabajo y el equipo técnico garanticen la pertinencia de estos mecanismos, así como su accesibilidad para todos y todas, tomando en cuenta elementos como la lengua materna de los participantes, su condición geográfica (urbano – rural), los niveles de educación, las situaciones de discapacidad, entre otros.

ANEXOS

Anexo 01: Referencias bibliográficas

- Ares, P., y Risier, J. (2013). *Manual de Mapeo Colectivo: recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Tubino, F. (2020). *La interculturalidad crítica latinoamericana como proyecto de justicia*.
- CEPLAN (2021). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- CEPLAN (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del SINAPLAN*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- CEPLAN (2020). *Proyecto: Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- CEPLAN (2019). *Guía para el planeamiento institucional*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- CEPLAN (2018). *Guía de Políticas Nacionales*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Guía metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura*. Segunda edición. Chile. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Consejo para la Transparencia (2015). *Modelo de Consulta Pública*. Chile: Consejo para la Transparencia
- Convenio Núm. 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Lima: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2014. 130 p.
- Gobierno de Navarra. (2017). *Guía para la elaboración de planes municipales de participación ciudadana*.
- Ministerio de Cultura (2016). *Derechos colectivos de los pueblos indígenas u originarios*. Lima. Recuperado de: <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/derechos-colectivos.pdf>
- Ministerio de Cultura (2021). *Diagnóstico de brechas de infraestructura o de acceso a servicios del Sector Cultura*. Lima. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/cultura/informes-publicaciones/1494950->

[diagnostico-de-brechas-de-infraestructura-o-de-acceso-a-servicios-del-sector-cultura-2020](#)

Ministerio de Cultura del Perú. (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*. Ministerio de Cultura. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/informes-publicaciones/841303-politica-nacional-de-cultura-al-2030>

Ministerio de Cultura (2020). *Lineamientos del plan de recuperación de las industrias culturales y las artes al 2030*. Lima. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2043611/Anexo%20Resoluci%C3%B3n%20Ministerial%20190-2021-DM-MC.pdf>

Municipalidad Distrital de Barranco. *Plan de Cultura del Distrito de Barranco 2016-2020*. Lima. Recuperado de: <https://munibarranco.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/Plan-de-Cultura-Barranco-2016-2020.pdf>

Municipalidad Provincial de Huancayo (2021). *Plan Provincial de Cultura 2021 – 2030 de la Provincia de Huancayo*. Huancayo. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2096550/plan_provincial_cultura_2021-2030.pdf.pdf

Municipalidad Provincial de Huamanga (2020). *Ordenanza Municipal N° 31-2020-MPH/A que aprueba la implementación del Plan de Desarrollo Cultural de la Provincia de Huamanga 2018-2030*. Recuperado de: https://munihuamanga.gob.pe/Documentos_mph/Munitransparencia/Normas legales/Ordenanzas_municipales/2020/o_m_031_emitido_14122020.pdf

Municipalidad Provincial de Piura (2020). *Plan Concertado de Cultura de la Provincia de Piura*.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2006). *Manual de OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas*. Paris: OCDE.



Anexo 02: Experiencias en regiones sobre la conformación de mesas de trabajo

Experiencias en regiones sobre la conformación de mesas de trabajo para la elaboración del plan de cultura		
Entidad Pública	Estado del plan	Alcances sobre la conformación de equipos de trabajo
Municipalidad Provincial de Huamanga	Aprobado ²¹ , mediante Acuerdo de Concejo N° 144-2018-MPH/CM	<p>Se conformaron dos instancias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisión del plan de cultura- Conformado mediante Resolución de Alcaldía N° 478 2018-MPH/A Su función es acompañar el diseño y el enfoque del plan desde una mirada multidimensional de desarrollo de la provincia de Huamanga. Conformado por representante de las instituciones públicas (Municipalidad Provincial de Huamanga, Academia, DDC, escuela de formación artística, UGEL, Dirección Regional de Educación de Ayacucho, colegios profesionales, Gerencia de Desarrollo Social de la Dirección Regional de Ayacucho, entre otros) y la sociedad civil (patronatos, colectivos regionales, federación de mujeres, Mesa de Concertación, entre otros). 2. Equipo Técnico – Reconformado mediante Resolución de Alcaldía N° 478 2018-MPH/A Concebido como el equipo de trabajo que, “en representación de los diversos ámbitos del desarrollo cultural, orienta de manera especializada tanto los contenidos del plan de cultura de Huamanga, como la ejecución de los aspectos operativos para su desarrollo. Son los encargados de aprobar los documentos técnicos: diagnóstico, plan, programas y metodologías de las consultas públicas”. Conformado por representantes de los sectores de: patrimonio cultural, industrias culturales y artes, interculturalidad e instituciones (Municipalidad Provincial de Huamanga, DDC Ayacucho, Gobierno Regional de Ayacucho, sector privado).
Municipalidad Provincial de Huancayo	Aprobado ²² , mediante Ordenanza Municipal N° 663-MPH /CM	<p>Creación y conformación de equipo técnico, mediante Resolución de Alcaldía N°322-2020 – MPH/A Integrado por el Alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancayo, la DDC Junín, el Instituto de Cultura y Juventud, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Sub Gerencia de Planes y CTI, Gerencia de Desarrollo Urbano, Consejo de Cultura de la Provincia de Huancayo. Su función es la “de organizar, programar y conducir el proceso de elaboración del plan de cultura”, gestionar logística necesaria, así como promover y garantizar la más amplia participación de la sociedad civil, entre otros (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2021).</p>

²¹ Municipalidad Provincial de Huamanga (2021). *Plan de Desarrollo Cultural de la Provincia de Huamanga 2018-2030*. Pueden consultarlo en: https://www.munihuamanga.gob.pe/Documentos_mph/Munitransparencia/Normas_legales/Acuerdos_con_cej/2018/a_c_n_144_emitido_171218.pdf

²² Municipalidad Provincial de Huancayo (2021). *Plan Provincial de Cultura 2021-2030 de la provincia de Huancayo*. Pueden consultarlo en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2096550/plan_provincial_cultura_2021-2030.pdf.pdf



Municipalidad Distrital de Barranco 2016-2021	Aprobado ²³	Se constituyó el Comité Agenda 21 de Barranco Conformado por las gerencias de Desarrollo Humano, Comunicaciones e Imagen Institucional, y Cultura de la Municipalidad Distrital de Barranco, así como también por representantes del Ministerio de Educación, el Ministerio de Cultura, la Fundación Pedro y Angélica de Osma, y el Museo de Arte Contemporáneo (Municipalidad Distrital de Barranco, 2021).
Municipalidad Provincial de Piura	Elaborado. En proceso de aprobación	Se conformó una Comisión del Plan de Cultura , la cual fue convocada por la Municipalidad Provincial de Piura. Su función fue la de acompañar y asesorar el proceso de elaboración del plan manera periódica. Estuvo conformada por la Municipalidad Provincial de Piura (con la participación de diversas oficinas), gobierno regional y gobiernos locales distritales, instituciones públicas y privadas, sector cultural, redes y colectivos, academia, entre otros (Municipalidad Provincial de Piura, 2021).
Municipalidad Provincial de Puno	En proceso de elaboración	Conformación del equipo técnico especializado de la conducción del proceso de elaboración de la Política Provincial de Cultura de Puno al 2030, aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 448-2021-MPP/A. Se dispuso dentro de sus funciones “conducir el proceso de elaboración, aplicar metodologías establecidas según los órganos competentes de planificación y establecer condiciones que permitan llevar a cabo el seguimiento y evaluación de la política provincial de Cultura. Está integrado por el alcalde provincial, asesores técnicos del Concejo Municipal, Ministerio de Cultura (DDC Puno, Proyecto Qhapac Ñan – Sede Nacional), Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Humano y de Participación Ciudadana, Sub Gerencia de Promoción, Educación, Cultura y Deporte; Sub Gerencia de Turismo y Comercio Exterior; Universidad Nacional de Altiplano; Colegio de Antropólogos; Consejo Provincial de Cultura – Puno; especialistas (Municipalidad Provincial de Puno, 2021).

Fuentes: Plan de Desarrollo Cultural de la Provincia de Huamanga 2018-2030, Plan Provincial de Cultura 2021 – 2030 de la provincia de Huancayo, Plan de Cultura del Distrito de Barranco 2016-2020, Plan Concertado de Cultura de la Provincia de Piura 2021-2025, Resolución de Alcaldía N°448-2021-MPP/A.
Elaboración propia.

²³ Municipalidad Distrital de Barranco (2016). *Plan de Cultura del Distrito de Barranco 2016-2020*. Pueden consultarlo en: <https://munibarranco.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/Plan-de-Cultura-Barranco-2016-2020.pdf>



Anexo 03: Rol de la Mesa de Trabajo según las fases del proceso de elaboración del plan de cultura

Rol de la Mesa de Trabajo en el proceso de elaboración del plan de cultura			
Fase	Descripción del rol de la Mesa de Trabajo	Pasos	Acciones
I. Fase Preparatoria	En esta etapa se conforma la Mesa de Trabajo. Su primera función es la de organizar e institucionalizar el espacio, así como implementar las acciones de incidencia política y acompañar al gobierno regional/local en la estrategia de comunicación, a fin de dar a conocer a la ciudadanía el proceso de elaboración del plan de cultura.	Conformación de la mesa de trabajo y definición de roles y funciones	Convocar a los agentes y actores clave para la conformación de la mesa de trabajo, la cual puede estar conformado por miembros del gobierno regional y local, Dirección Desconcentrada de Cultura, representantes de la academia, sociedad civil, entre otros.
		Institucionalización o formalización de la mesa de trabajo	Gestionar la institucionalización mediante ordenanza regional/municipal o resolución de alcaldía/resolución ejecutiva.
		Elaboración de un plan de trabajo	Primeras reuniones para diseñar y validar el plan de trabajo, el cual debe incluir la calendarización de actividades para la elaboración del plan, así como la propuesta económica.
		Presentación de la propuesta ante Consejo Regional/Concejo Municipal	Organizar la información correspondiente y preparar una presentación que sustente la necesidad de contar con un plan de cultura. Asimismo, presentar al equipo y exponer el plan de trabajo.
		Contratación del equipo consultor (de ser el caso)	Realizar los Términos de Referencia (TdR) para la contratación del especialista o equipo consultor.
		Estrategia de comunicación	Contar con un equipo encargado de esta función, así como con un plan de comunicación que debe ser presentada y validada ante la mesa de trabajo.



II. Fase de Diagnóstico	Proveer al equipo consultor la información institucional sobre el sector cultura, así como aquella concerniente al territorio, a fin de contribuir al desarrollo del diagnóstico. Asimismo, acompañar y dar soporte al equipo consultor durante el proceso participativo, tanto en el mapeo y convocatoria a los agentes, como en la provisión de materiales, gestión de espacios virtuales/presenciales para las mesas de diálogo y/o talleres participativos, gestión de materiales, aspectos logísticos, entre otros. Finalmente, es el encargado de acompañar al gobierno regional/local para el desarrollo de la estrategia de comunicación, utilizando distintos canales en concordancia con las características diversas del público objetivo.	Definición del problema público	Facilitar y/o gestionar las fuentes de información local/regional disponibles, así como su acceso a estas por parte del equipo consultor, a fin de contribuir a la descripción y caracterización del problema público desde la mirada territorial.
			Revisar y validar, junto al equipo consultor, la metodología a emplear en el proceso participativo, verificando que esta se adecúe a las características de los diversos públicos presentes en el territorio, y se cumplan con los enfoques de interculturalidad y género.
			Participar de los procesos participativos de manera permanente y proactiva, es decir, no sólo como observadores/supervisores, sino como un agente más dentro del proceso de elaboración del plan.
		Situación actual del problema público	Seguimiento al trabajo desarrollado por el equipo consultor.
		Alternativas de solución	Reunión con el equipo consultor para aportar a la evaluación de las alternativas de solución.
	Situación futura deseada	Reuniones con el equipo consultor para aportar a la definición del horizonte temporal del plan. Revisar y validar el enunciado de la situación futura deseada para el territorio.	
III. Fase de formulación estratégica	Sostener reuniones periódicas con el equipo consultor para hacer seguimiento a los avances realizados en esta fase. Asimismo, al ser una etapa de programación, donde se diseñan las actividades, proyectos, y el financiamiento del plan de cultura, es necesario que la mesa de trabajo gestione el involucramiento de las áreas claves del gobierno regional o	Diseño de los objetivos prioritarios	Reuniones de coordinación y seguimiento con el equipo consultor.
		Diseño de las acciones estratégicas	



	<p>local en este proceso, tales como las gerencias de planificación y presupuesto. En ese mismo sentido, la mesa de trabajo puede coordinar con otros niveles de gobierno o el ente rector (Ministerio de Cultura) para que brinden asesoramiento y asistencia técnica sobre la coherencia y alineamiento de la formulación del plan con otros instrumentos de gestión o políticas públicas relacionadas.</p>	<p>Diseño de los contenidos de las acciones estratégicas</p>	
IV. Fase de validación y consulta ciudadana	<p>Acompañamiento y soporte al equipo consultor durante el segundo proceso participativo, tanto en el mapeo y convocatoria a los agentes, así como en habilitar los canales (físicos o virtuales) que permitan recibir los aportes de la ciudadanía sobre la propuesta preliminar del plan de cultura. Asimismo, se encarga de atender la provisión de materiales, la gestión de los espacios virtuales y/o presenciales de participación ciudadana, entre otras coordinaciones logísticas. Finalmente, es la encargada de acompañar, nuevamente, al gobierno regional o local en la estrategia de comunicación, utilizando distintos canales y garantizando una estrategia diversa e inclusiva.</p>	<p>Etapa preparatoria</p>	<p>Reunión con el equipo consultor para definir el requerimiento de los materiales y recursos a utilizar, así como para revisar y validar la propuesta metodológica del proceso participativo.</p>
			<p>Coordinar e implementar la estrategia de comunicación: mensajes principales, canales y plataformas de difusión, periodicidad, etc.</p>
		<p>Etapa de implementación</p>	<p>Coordinación con el equipo consultor para atender las dudas y consultas que se presenten por parte de la ciudadanía.</p>
		<p>Etapa de retroalimentación y de retorno</p>	<p>Seguimiento al trabajo del equipo consultor. Sostener una o dos reuniones para revisar y analizar los resultados de la fase de consulta.</p>
			<p>Coordinar con el equipo consultor la difusión de los resultados de la fase de consulta a la ciudadanía, a través de los canales de comunicación del gobierno regional o local.</p>
V. Fase de revisión interna,	<p>Recibe la propuesta final del plan de cultura (con los aportes y la validación de la ciudadanía) por</p>	<p>Revisión interna</p>	<p>Revisión del documento por parte de todos los miembros de la mesa de trabajo.</p>



aprobación y difusión del plan	parte del equipo consultor. Posteriormente, realiza una revisión técnica del plan, en la cual participan todos los miembros y, de ser necesario, se remite a todas las áreas de la entidad regional o local. Se encarga de realizar la incidencia política para la aprobación del plan, así como de acompañar al gobierno regional/local en la estrategia de comunicación, siendo una de las actividades más importantes la rendición de cuentas sobre los resultados de todo el proceso de elaboración del plan.		Derivar el documento a todas las áreas de la entidad pública para su revisión técnica.
			Coordinar con el equipo consultor el levantamiento de observaciones si las hubiere.
		Aprobación	Remitir la propuesta al Consejo Regional o Concejo Municipal para su revisión y aprobación en sesión.
			Coordinar con el equipo consultor el levantamiento de observaciones si las hubiere.
			Sustentar ante sesión el plan de cultura para su aprobación
		Difusión del plan	Diseñar e implementar la estrategia de comunicación para socializar con la población el resultado final del todo el proceso de elaboración del plan de cultura.
VI. Fase de monitoreo y evaluación	De acuerdo al tiempo establecido para la permanencia de la mesa de trabajo, y en concordancia con el horizonte temporal definido para el plan de cultura, este se encarga de sostener reuniones periódicas con el gobierno regional o local, a fin de conocer y analizar la información sobre la evolución de los indicadores, y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas.	Monitoreo	Reuniones periódicas con el equipo consultor para revisar y hacer seguimiento a los avances del plan de cultura
			Preparar y difundir reportes periódicos de monitoreo del plan de cultura
		Evaluación	Acompañar al gobierno regional o local en la evaluación del plan de cultural (de implementación y de resultados) y colaborar con la estrategia de comunicación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia