PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado

Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial para enfrentar el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura, durante 2020-2021

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestra en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Marcela Polonia Huamán Reinoso

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestro en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Yerel Alan Saddam Vásquez Cerna

Asesor:

Rafael Alberto Miranda Ayala

Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado “Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial para enfrentar el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura, durante 2020-2021”, de los autores Marcela Polonia Huamán Reinoso y Yerel Alan Saddam Vásquez Cerna, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 09/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 07 de setiembre de 2024

<table>
<tr><td colspan="2">Apellidos y nombres del asesor:
Miranda Ayala, Rafael Alberto</td></tr>
<tr><td>DNI: 43530089</td><td rowspan="2">Firma:
 </td></tr>
<tr><td>ORCID: 0000-0001-8640-6439</td></tr>
</table>

Resumen

En mayo de 2020, a raíz del inicio de la pandemia de la Covid19, por primera vez el Estado peruano decidió otorgar incentivos monetarios a los portadores del patrimonio inmaterial, que fueron canalizados por mediación del MINCUL.

Durante el otorgamiento de estos apoyos, se identificó un inadecuado diseño del proceso que derivó en una ineficiencia en la gestión de recursos e ineficacia en la entrega de estos incentivos. En tal sentido, el presente proyecto tiene como problema identificado el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.

Para evidenciar las dimensiones y posibles causas del problema identificado utilizamos entrevistas semiestructuradas (método cualitativo) a servidores públicos y beneficiarios, así como revisión bibliográfica. Como resultado de ello, identificamos como la causa más relevante del problema la ausencia de enfoque intercultural en el proceso de entrega de tales incentivos a los portadores.

Con base en ello, desarrollamos el prototipo de innovación denominado *"Sistema Integrado de Ejecución y Seguimiento del Proceso de Entrega de Apoyos a los Portadores del Patrimonio Inmaterial con Pertinencia Cultural"*, cuya finalidad es garantizar la aplicación del enfoque transversal de interculturalidad en el proceso de entrega de apoyos económicos brindados por el MINCUL a los portadores del patrimonio inmaterial. La propuesta estaría a cargo de la DGPC y la DPI del MINCUL.

Palabras clave: patrimonio inmaterial, portadores, apoyos económicos, enfoque intercultural, diseño.

Abstract

In May 2020, due to beginning of the Covid19 pandemic, for the first time the Peruvian State decided to grant financial incentives to bearers of intangible heritage, which was channeled through the MINCUL.

During the granting of these supports, an inadequate design of the process was identified, which led to inefficiency in the management of resources and ineffectiveness in the delivery of these incentives. In this sense, the problem identified in this project is the inadequate design of the economic support for bearers of intangible heritage provided by MINCUL in Peru, during 2020-2021.

To demonstrate the dimensions and possible causes of the identified problem, we used semi-structured interviews (qualitative method) with civil servants and beneficiaries, as well as a bibliographic review. As a result, we identified the absence of an intercultural approach in the process of delivering financial support as the most relevant cause of the problem.

Based on this, we developed the innovation prototype called "Integrated System for the Execution and Monitoring of the Support Delivery Process for Bearers of Intangible Heritage with Cultural Relevance", whose purpose is to guarantee the intercultural approach in the process of delivering economic support provided by the MINCUL to bearers of intangible heritage. The proposal would be in charge of the General Directorate of Cultural Heritage and the Directorate of Intangible Heritage of the MINCUL.

Keywords: intangible heritage, bearers, financial support, intercultural approach, design.

Lista de acrónimos

APNOP	:	Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Productos
BN	:	Banco de la Nación
DGPC	:	Dirección General de Patrimonio Cultural
DGICA	:	Dirección General de Industrias Culturales y Artes
DDC	:	Dirección Desconcentrada de Cultura
DL	:	Decreto Legislativo
DPI	:	Dirección de Patrimonio Inmaterial
DS	:	Decreto Supremo
DU	:	Decreto de Urgencia
INC	:	Instituto Nacional de Cultura
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	:	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINCUL	:	Ministerio de Cultura
MINCETUR	:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PCI	:	Patrimonio Cultural Inmaterial
PCN	:	Patrimonio Cultural de la Nación
RENTOCA	:	Registro Nacional de Trabajadores y Organizaciones de la Cultura y las Artes
RD	:	Resolución Directoral
RM	:	Resolución Ministerial
ROF	:	Reglamento de Organización y Funciones
SERNANP	:	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
UCAT	:	Unidad de Coordinación y Articulación Territorial
UNESCO	:	Organización de las Naciones unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
VI	:	Viceministerio de Interculturalidad
VPCIC	:	Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales

Índice

Carátula……i
Informe de Similitud.....ii
Resumen.....iii
Abstract.....iv
Lista de acrónimos v
Índice vi
Índice de Cuadros viii
Índice de Gráficos x
Introducción 1
Capítulo 1. Identificación y descripción del problema 4
1.1. Identificación del tema de interés 4
1.2. Identificación de la cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés 9
1.3. Identificación y selección del problema en el marco del espacio de la política . 22
1.4. Construcción y redacción formal del problema..... 32
1.5. Definición de conceptos claves presentes en el problema 33
1.6. Desarrollar la arquitectura del problema 40
1.7. Describir el marco normativo e institucional el problema..... 44
Capítulo 2. Análisis de las causas del problema 52
2.1. Marco teórico causal del problema 52
2.1.1. Revisión de la literatura 52
2.1.2. Listado y descripción las variables identificadas 70
2.2. Análisis causal del problema..... 76
2.2.1. Pregunta causal e hipótesis del análisis causal 76
2.2.2. Entrevista a funcionarios y servidores..... 77
2.2.3. Entrevista a portadores..... 82
2.2.4. Causas identificadas en las entrevistas realizadas 83
2.2.5. Matriz de consistencia del análisis causal..... 84
2.2.6. Hallazgos del análisis causal 86
2.3. Diagrama de Ishikawa 93

Capítulo 3. Definición del desafío de innovación 94
3.1. Priorización de causas 94
3.2. Definición del desafío de innovación 99
3.3. Generación y priorización de nuevas ideas 99
3.3.1. Identificación y descripción de experiencias 100
3.3.2. Generación y priorización de ideas 106
3.4. Conceptualización de nuevas ideas. 110
3.4.1. Proceso de conceptualización de la nueva idea 110
3.4.2. Presentación del concepto final 119
3.5. Diseño del prototipo final 124
3.5.1. Diseño y testeo del prototipo 124
3.5.2. Presentación del prototipo final 138
Capítulo 4. Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo 160
4.1. Análisis de la deseabilidad 160
4.2. Análisis de la factibilidad 163
4.3. Análisis de la viabilidad 164
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones 171
Conclusiones 171
Recomendaciones 174
Bibliografía 176
Anexos 186
Guia de Entrevista con Portadores del Patrimonio Inmaterial Beneficiados. 186
Guia de Entrevista con Funcionarios y Ex Funcionarios Públicos del MINCUL. 188
Guia de Entrevista con Servidores y Ex Servidores Públicos del MINCUL. 190
Transcripción de entrevista 1. 191
Transcripción de entrevista 2. 193
Transcripción de entrevista 3. 208
Transcripción de entrevista 4. 220
Transcripción de entrevista 5. 236
Transcripción de entrevista 6. 249
Transcripción de entrevista 7. 267

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Incidencia de la pobreza según autoidentificación de origen étnico y ámbito geográfico, 2015 (Porcentaje respecto del total de cada origen étnico). 8
Cuadro 2. Número de trabajadores culturales según departamento (RENTOCA)..... 25
Cuadro 3. Número de trabajadores culturales según tipo de sector de la ocupación 27
Cuadro 4. Motivos de No Aptos para Apoyos Económicos MINCUL. 29
Cuadro 5. Portadores beneficiados por DU 058-2020 y DU 027-2021 30
Cuadro 6. Incidencia de pobreza por grupos de departamentos según intervalos de confianza ordenados de mayor a menor. 30
Cuadro 7. Construcción del problema público..... 32
Cuadro 8. Arquitectura del problema 42
Cuadro 9. Marco normativo frente al problema identificado 44
Cuadro 10. Marco institucional frente al problema identificado 46
Cuadro 11. Políticas públicas generales frente al problema identificado..... 47
Cuadro 12. Políticas públicas específicas frente al problema identificado..... 49
Cuadro 13. Matriz de bibliografía para análisis causal 63
Cuadro 14. Clasificación de causas identificadas en revisión bibliográfica..... 70
Cuadro 15. Recuento de variables o causas identificadas en la revisión bibliográfica..... 76
Cuadro 16. Convergencia entre causas identificadas 84
Cuadro 17. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público 86
Cuadro 18. Hallazgos y evidencias del análisis causal 86
Cuadro 19. Matriz de priorización de causas del problema. 94
Cuadro 20. Experiencia Internacional N° 1 - Descripción..... 100
Cuadro 21. Experiencia Internacional N° 2 - Descripción. 101
Cuadro 22. Experiencia Internacional N° 3 - Descripción. 102
Cuadro 23. Experiencia Internacional N° 4 - Descripción. 103
Cuadro 24. Experiencia Internacional N° 5 - Descripción. 104
Cuadro 25. Listado de ideas específicas..... 107
Cuadro 26. Agrupación de ideas específicas. 108
Cuadro 27. Priorización de ideas específicas..... 109
Cuadro 28. Bosquejo del concepto de innovación 110
Cuadro 29. Elevator Pitch 118

Cuadro 30. Concepto final de innovación..... 119
Cuadro 31. Prototipo de Innovación de Resolución Baja 124
Cuadro 32. Prototipo de Innovación de Resolución Intermedia. 130
Cuadro 33. Prototipo de Innovación de Alta Resolución 138
Cuadro 34. Análisis de deseabilidad. 162
Cuadro 35. Estructura de costos. 164
Cuadro 36. Partidas presupuestales del DU. 058-2020. 165
Cuadro 37. Categorías presupuestales del DU. 058-2020. 166
Cuadro 38. Ejecución presupuestal de planeamiento y presupuesto. 166
Cuadro 39. Ejecución presupuestal de gestión administrativa. 167
Cuadro 40. Ejecución presupuestal en gastos en bienes y servicios de planeamiento y presupuesto. 168
Cuadro 41. Ejecución presupuestal en gastos en bienes y servicios de gestión administrativa..... 168

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cadena de Valor a nivel de Diseño 11
Gráfico 2. Cadena de Valor en Implementación: 13
Gráfico 3. Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía (MINCUL) 24
Gráfico 4. Registro virtual en el RENTOCA (MINCUL). 24
Gráfico 5. Pueblos Indígenas u Originarios por principales departamentos, 2023. 26
Gráfico 6. Postulaciones a los Apoyos Económicos para el PCI. 28
Gráfico 7. Diagrama de Ishikawa. 93
Gráfico 8. Priorización de causas. 98
Gráfico 9. Mapa de experiencias: Convocatoria. 112
Gráfico 10. Mapa de experiencias: Postulación. 113
Gráfico 11. Mapa de experiencias: Entrega del apoyo. 114
Gráfico 12. Mapa de experiencias: Seguimiento 115
Gráfico 13. Mapa de experiencias: Finalización. 116
Gráfico 14. Mapa de experiencias: Retroalimentación. 117
Gráfico 15. Testeo del prototipo a partir de entrevistas a portadores. 128
Gráfico 16. Testeo con exfuncionaria del MINCUL 133
Gráfico 17. Testeo con abogada de DGCP - MINCUL 135
Gráfico 18. Testeo del prototipo con exservidor público usando Jamboard de Google .. 137
Gráfico 19. Prototipo de Alta Resolución: Preparación 142
Gráfico 20. Prototipo de Alta Resolución: Convocatoria 144
Gráfico 21. Prototipo de Alta Resolución: Postulación 146
Gráfico 22. Prototipo de Alta Resolución: Selección 148
Gráfico 23. Prototipo de Alta Resolución: Entrega del Apoyo 150
Gráfico 24. Prototipo de Alta Resolución: Seguimiento 152
Gráfico 25. Prototipo de Alta Resolución: Finalización 155
Gráfico 26. Prototipo de Alta Resolución: Retroalimentación 157
Gráfico 27. Prototipo de innovación de alta resolución 159
Gráfico 28. Mapa de Actores. 160

Introducción

De acuerdo a UNESCO, el patrimonio cultural inmaterial (PCI) abarca el universo de expresiones tradicionales vivas transmitidas a lo largo de la historia de las sociedades, tales como rituales, festividades, usos y costumbres, artes, conocimientos ancestrales y técnicas artesanales. En definitiva, el patrimonio inmaterial de un país es su cultura viva, manifestada en sus tradiciones, costumbres, música, danzas, artesanía, gastronomía, entre otros.

A raíz del impacto del Covid19 en Perú, por primera vez el Estado decidió otorgar apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial (danzantes, exponentes de música vernácula, artesanos, etc.); para lo cual, en mayo de 2020, aprobó el DU 058-2020, ampliando posteriormente la medida hasta julio de 2021 mediante DU 027-2021.

Estos apoyos económicos fueron canalizados a través de la DGPC, previa evaluación de las solicitudes realizada por la DPI y los Comités de Evaluación.

En el proceso de postulación y otorgamiento de los apoyos económicos se presentaron una serie de limitaciones y dificultades (escasa difusión, proceso virtual, postulantes no llenaban adecuadamente formatos de postulación, demora u omisión en presentación de informes finales), que se deberían principalmente a que, en el diseño del proceso, no se tuvo en cuenta que la mayoría de postulantes y potenciales beneficiarios, en tanto su calidad de portadores del patrimonio inmaterial, pertenece a zonas rurales del interior del país y contextos con diversidad sociocultural, pobreza, informalidad, y diversidad lingüística, además tiene limitado conocimiento de las nuevas tecnologías y acceso a internet.

A razón de ello, con la finalidad de mantener vigentes las actividades vinculadas al patrimonio inmaterial y preservar, con ello, la fuente primaria de ingresos de los portadores, así como salvaguardar el patrimonio cultural del país, nos interesó proponer una innovación en el proceso de otorgamiento de los incentivos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL, a efectos de lograr mayor eficiencia y eficacia en su entrega a los beneficiarios del programa.

Este trabajo está compuesto por cuatro secciones o capítulos. En el primer capítulo, identificamos y describimos el problema público. Al respecto, definimos nuestra problemática al interior de la cadena de valor a nivel de producto de la siguiente manera: inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.

En el segundo capítulo, analizamos las causas del problema. Con base en entrevistas semiestructuradas a servidores públicos y a beneficiarios (método cualitativo) y revisión bibliográfica, logramos identificar cuatro posibles causas del problema identificado: i) deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso, ii) precariedad institucional en patrimonio inmaterial, iii) desarticulación intrainstitucional y iv) limitado monitoreo de las actividades de los beneficiarios; y dentro de cada causa, se identificaron las respectivas sub causas.

En el tercer capítulo, definimos el desafío de innovación. Para ello, primero, realizamos una priorización de causas, con el objetivo de poder determinar, en base a los criterios de impacto en el problema, posibilidad de intervención y pertenencia al ámbito normativo, cuál será la causa más relevante para el proyecto de innovación. De este análisis obtuvimos que, en nuestro proyecto de innovación, la causa más relevante es la ausencia de enfoque intercultural.

Seguidamente, a partir del problema público identificado y de la causa priorizada, hemos planteado nuestro desafío de innovación de la siguiente manera: ¿Cómo podemos garantizar una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL para lograr un adecuado diseño de dicho proceso?

A partir de allí, para dar respuesta a la pregunta del desafío de innovación, comenzamos a generar, priorizar y conceptualizar ideas hasta que obtuvimos un concepto final de innovación, al que denominamos *“Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial”*. Con base en este concepto, elaboramos un prototipo, el cual fue evolucionando de acuerdo a los testeos realizados.

En el cuarto capítulo, analizamos la deseabilidad del prototipo final, con base en entrevistas semiestructuradas realizadas a servidores públicos y a beneficiarios (método cualitativo). La factibilidad se analizó con base en la capacidad técnica y normativa del MINCUL, que será la entidad que implementaría nuestro prototipo. Por su parte, la viabilidad se analizó en función a la estructura de costos del prototipo y las fuentes de financiamiento con las que cuenta el MINCUL.

Finalmente, culminamos el documento con el quinto capítulo abocado a las conclusiones y recomendaciones más resaltantes a partir de nuestra reflexión sobre el proceso y el prototipo.

Capítulo 1. Identificación y descripción del problema

En este capítulo se realizará la identificación del tema de interés con base en el problema relacionado con el diseño del otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL durante 2020 y 2021. Al respecto, se procederá a describir todas las intervenciones relacionadas a dicho problema, desde la emisión de los DU 058-2020 y DU 027-2021, para determinar a lo largo del proceso cuáles fueron las principales limitaciones del mismo. De esta manera, se procederá a reconstruir una cadena de valor relacionada a dichas intervenciones que sirva como guía de análisis de la gestión de la política cultural y, en ese marco, se determinará el problema público en el espacio de la política.

Posteriormente, se construirá y definirá formalmente el problema público, se definirán los conceptos claves relacionados a dicho problema público, como son: discriminación positiva, isomorfismo, diseño de políticas públicas, eficiencia, eficacia y efectividad, enfoque intercultural, la política social, programa social y PCI. Sobre esta base, se construirá la arquitectura del problema y se culminará esta sección con la presentación de las normas y políticas relacionadas a dicho problema.

1.1. Identificación del tema de interés

El tema de interés consiste en el diseño del otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL durante 2020 y 2021. En ese marco, el punto inicial de nuestra investigación reside en la aprobación del otorgamiento de incentivos económicos para los portadores del patrimonio inmaterial en mayo de 2020 (DU 058-2020); medida que posteriormente fue ampliada al siguiente año (DU 027-2021) por el gobierno nacional, para disminuir el impacto de las repercusiones económicas en el sector cultura durante la pandemia.

El DU 058-2020 (2020) estableció que su objetivo fue mitigar los efectos económicos que se dieron en el Sector Cultura, tanto en Industrias Culturales como en Patrimonio Inmaterial, como consecuencia de la emergencia sanitaria (Artículo 1).

En el art. 9° del DU 058-2020 (2020), se identificaron dos objetivos específicos con relación al Patrimonio Inmaterial:

> a. Salvaguardar los procesos de creación, identificación, investigación y transmisión de los elementos, de las manifestaciones y expresiones vinculadas a los ámbitos del Patrimonio Cultural Inmaterial producidos por las comunidades de portadores.
>
> b. Garantizar la difusión, promoción y conservación de los usos y saberes de las comunidades de portadores de expresiones del Patrimonio Cultural Inmaterial, mediante el Apoyo Económico para la exposición y venta en plataformas virtuales o espacios presenciales de acuerdo a las normas que al respecto aprueben las autoridades competentes.

En ese sentido, los instrumentos diseñados para la intervención fueron las subvenciones, entendidas como medidas extraordinarias de amortiguamiento en forma de adquisición de contenidos culturales y de apoyos económicos a favor de personas naturales y jurídicas. Estos últimos instrumentos son objeto de estudio del presente proyecto de innovación.

Los apoyos económicos diseñados en el DU 058-2020 establecieron tres grandes criterios para el acceso y permanencia de los portadores del PCI a lo largo de esta intervención. El primero fue un criterio de discriminación positiva que apuntó a las personas naturales y jurídicas portadoras de PCI que hayan sido afectadas por la suspensión de sus actividades a raíz de la pandemia, para ello, debían acreditar la imposibilidad de realizar sus actividades culturales con medios probatorios. El segundo criterio fue de priorización, en el sentido que el DU asignó un presupuesto de 6,3 millones de soles para todos los apoyos económicos del PCI, en ese sentido, se requería seleccionar a aquellos con mayor vulnerabilidad. Y, el tercer criterio fue el compromiso de los beneficiarios a través de un Acta de Compromiso donde asumían obligaciones y mecanismos de rendición de cuentas.

Otro punto importante a resaltar del DU 058-2020 es que establece 120 días para que el MINCUL sistematice un Registro de Personas Naturales y Jurídicas que se dediquen a fines culturales, creadores, productores de arte y de especialidades a fines. Es decir, al momento de la emisión de dicha norma, 21 de mayo de 2020, no se contaba con un registro integral de los portadores de PCI, por lo que se optó por un formato de convocatoria abierta para que los portadores interesados y que conozcan de los apoyos,

puedan postular voluntariamente como beneficiarios, cumpliendo, en líneas generales, los requisitos del Decreto de Urgencia.

Luego, el 11 de junio de 2020, el MINCUL emite la RM 151-2020-MC, que aprueba los lineamientos para la aplicación de los mecanismos de amortiguamiento en el marco del DU 058-2020. Esta RM establece las cuatro líneas de apoyo que se otorgaban en materia de patrimonio inmaterial, cada una con requisitos específicos de postulación: i) iniciativas para el robustecer la memoria de la comunidad; ii) iniciativas enfocadas en los recursos materiales que se requieren para darle continuidad a las prácticas del patrimonio inmaterial; iii) iniciativas para impulsar y divulgar el arte tradicional a través de plataformas virtuales; y, iv) iniciativas para la producción e impulso de materiales audiovisuales, especialmente en torno al arte tradicional y la danza (RM 151-2020-MC, 2020, Artículo 10).

Asimismo, dentro del MINCUL, la responsabilidad sobre el otorgamiento de los incentivos para los portadores del patrimonio inmaterial recayó en la DGPC, previa evaluación de las solicitudes realizada por la DPI y los Comités de Evaluación.

Posteriormente, se aprobó el DU 027-2021 con fecha 6 de marzo de 2021, que tuvo como objetivo completar el listado de portadores del patrimonio inmaterial calificados como aptos en el marco del DU 058-2020, pero que no lograron recibir la calificación de beneficiario, y, por ende, el apoyo económico. En ese sentido, el DU 027-2021 consideró como beneficiarios a aquellas personas naturales o jurídicas que tuvieran una evaluación técnica favorable según la normativa del MINCUL, y prohibió la participación como beneficiarios de aquellos portadores que recibieron apoyos económicos durante el año 2020 en el marco del DU 058-2020.

Para implementar este segundo decreto, con fecha 26 de marzo de 2021, se aprueba la RM 072-2021-DM/MC, que contiene los lineamientos para el otorgamiento de los apoyos económicos en el marco del DU 027-2021. En esta resolución se establece que los apoyos económicos, en esta segunda etapa, no distinguirá entre líneas de apoyo en PCI, sino que las postulaciones se realizarán en dos modalidades: i) solicitudes presentadas por personas naturales para el desarrollo de actividades individuales; y, ii) solicitudes

presentadas por personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades colectivas (RM 072-2021-DM/MC, 2021, Artículo 8, numeral 8.2).

En cuanto al filtro de ingreso a la segunda etapa de los apoyos económicos en el marco del DU 027-2021, los lineamientos establecieron que podían ser beneficiarios dos tipos de portadores del PCI: i) aquellos portadores que se encontraran en condición de aptos ante una solicitud de subvención en el marco del DU 058-2020; y, además, ii) aquellos portadores que tuvieran una opinión especializada favorable de un órgano consultivo constituido por el MINCUL (RM 072-2021-DM/MC, 2021, Artículo 10, inciso e).

De esta forma, para los años 2020 y 2021, periodo de diseño e implementación del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial por parte del MINCUL, no se contaba previamente con un registro integral que diera cuenta de la población objetivo de la intervención, es decir, que proveyera datos sobre su ubicación geográfica, tipo de actividad cultural, condición socioeconómica, barreras lingüísticas, entre otras variables necesarias para el éxito de la intervención. Recordemos que es a partir del DU 058-2020 que se establece la necesidad de sistematizar un registro completo tanto de industrias culturales como de PCI aprovechando la naturaleza misma del programa de apoyos económicos bajo un esquema de convocatoria abierta, donde los postulantes serían filtrados en primera instancia por el MINCUL, para posteriormente, ser evaluados por Comités de Evaluación Externos, y con ello, determinar si eran o no portadores del patrimonio inmaterial y si registraban o no una situación de vulnerabilidad económica.

Entonces, hasta este punto, el problema central del diseño de la intervención residió en la elaboración de una metodología de implementación de los apoyos económicos que no contaba con el panorama completo del universo de portadores del patrimonio cultural inmaterial, el cual recién se constituyó formalmente el 9 de abril de 2021, a través del DS 008-2021-MC, que crea el Registro Nacional de Trabajadores y Organizaciones de la Cultura y las Artes (RENTOCA), es decir, un mes después de la emisión del segundo DU de los apoyos económicos del MINCUL. Este hecho se complejizó y agravó partiendo de la idea de que los portadores del PCI son sujetos difíciles de identificar individualmente por parte del Estado debido a que el patrimonio inmaterial, por su dinamismo, puede ser reproducido durante generaciones por todos los miembros de una comunidad en

específico. Este limitado conocimiento de la población objetivo contribuyó a que, en el proceso de postulación y otorgamiento de los apoyos, se presentaran una serie de limitaciones y dificultades, tales como la escasa difusión de los apoyos al público objetivo, que todo el proceso se llevara a cabo de manera virtual, que muchos postulantes no llenaran adecuadamente los formatos de postulación, la demora o el incumplimiento en la presentación de los informes finales, entre otros.

Cuadro 1. Incidencia de la pobreza según auto identificación de origen étnico y ámbito geográfico, 2015 (Porcentaje respecto del total de cada origen étnico).

Área de residencia / grupo étnico	Pobre	No pobre	Total
Total			
Andino	26.6	73.4	100.0
Amazónico	38.9	61.1	100.0
Afrodescendiente	19.8	80.2	100.0
Otros 1/	16.3	83.7	100.0
Urbano			
Andino	16.2	83.8	100.0
Amazónico	14.1	85.9	100.0
Afrodescendiente	13.9	86.1	100.0
Otros 1/	9.2	90.8	100.0
Rural			
Andino	35.2	64.8	100.0
Amazónico	47.3	52.7	100.0
Afrodescendiente	31.5	68.5	100.0
Otros 1/	32.5	67.5	100.0

Fuente: Baldárrago (2017) INEI.

Entonces, podemos señalar que las limitaciones y dificultades identificadas se deberían en gran parte a que, en el diseño de este proceso, no se tuvo en cuenta que la mayoría de postulantes y potenciales beneficiarios, en tanto su calidad de portadores del patrimonio inmaterial, pertenece a zonas rurales del interior del país y contextos con diversidad sociocultural, pobreza, informalidad, y diversidad lingüística, además que podría ser población con limitado conocimiento de las nuevas tecnologías y acceso a internet. Por ejemplo, de acuerdo a Baldárrago (2017), los grupos étnicos andino y amazónico, poseedores de múltiples expresiones del PCI, poseen los porcentajes más altos de pobreza entre los grupos étnicos peruanos, registrándose un 26.6% para el grupo andino y 38.9% para el amazónico. Además, la situación de estos grupos étnicos es aún

más grave respecto al área de residencia, debido a que, en las áreas rurales, donde el acceso y cobertura de banda ancha de internet es más limitado, la pobreza de los grupos andinos asciende a 35.2% y de los amazónicos a 47.3%, siendo esta última la cifra más alta entre los grupos étnicos del país.

Por otro lado, anualmente, el MINCUL viene entregando esta clase de apoyos económicos a través de la DGICA, cuyos beneficiarios pertenecen principalmente a zonas urbanas y se desenvuelven en actividades culturales como la cinematografía, artes visuales, artes escénicas, etc. Con los DU 058-2020 y DU 027-2021, fue la primera vez que el MINCUL entregó apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial. De lo mencionado, se advierte que, las ayudas económicas a la cultura brindadas por el Estado peruano han estado focalizadas en Lima y otras zonas urbanas importantes del país, lo que evidencia un centralismo marcado en dicha política pública.

1.2. Identificación de la cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés

En base a la problemática señalada y sus consecuencias, nuestro principal interés en desarrollar esta investigación es implementar una innovación en una política que busca dar un apoyo económico de salvaguarda para el arte patrimonial a nivel nacional pero que en términos prácticos desconoce la diversidad del país. Tal como se ha observado, los antecedentes inmediatos a estas medidas de apoyo económico son los estímulos de cultura entregados a las industrias culturales o los premios a las artes cinematográficas los cuales han estado pensados, principalmente, para el ámbito urbano y se han desarrollado mayoritariamente en la capital. De esa forma los DU 058-2020 y DU 027-2021 fueron la base para identificar una serie de problemas transversales al MINCUL y, muy probablemente, a la extensión de un Estado centralizado que elabora sus políticas para medios urbanos.

Con una adecuada gestión pensada en la diversidad cultural, geográfica, lingüística y socio-económica se podría implementar medidas de apoyo o estímulos económicos en el sector de Patrimonio Inmaterial sin caer nuevamente en las dificultades identificadas. Por ese motivo, urge la necesidad de innovar en términos del diseño del otorgamiento de

apoyos económicos que fortalezca el enfoque intercultural para tomar en cuenta la diversidad sociocultural de los postulantes y potenciales beneficiarios.

- **Cadena de valor público esperada**

Con la emisión de los DU 058-2020 y DU 027-2021 y además con los lineamientos y bases de cada uno de ellos, se estableció el diseño general de los apoyos económicos brindados por el MINCUL para los portadores del PCI.

El DU 058-2020 estableció, en líneas generales, la metodología que seguiría la intervención en base a subvenciones, con un presupuesto asignado y con criterios de selección y permanencia dentro del programa para los portadores interesados en participar. Sin embargo, es hasta la aprobación de la RM 151-2020-MC, que aprueba los lineamientos del proceso, que se establecen oficialmente las etapas del mismo.

Dicha norma de nivel ministerial señaló que las etapas del otorgamiento de apoyos serían cuatro:

- **Convocatoria**, que iniciaría con la publicación de las bases en la página web, la presentación de postulaciones por la página web, la revisión de las solicitudes por parte de la DGPI con apoyo de las DDC para formular observaciones y descartar postulaciones si no cumplieran los requisitos exigidos, la publicación de aptos, la evaluación de los Comités Independientes de Evaluación, la emisión de resoluciones directorales con el listado de beneficiados, y la publicación de las listas de beneficiados en la página web.
- **Seguimiento y control**, el cual se realizaría eminentemente por la plataforma digital dispuesta por el MINCUL para los apoyos, con la finalidad de que los solicitantes informen sus actividades culturales, sus cuentas bancarias, y sean inscritos en un registro.
- **Supervisión y monitoreo**, el cual se realizaría en base al Acta de Compromiso firmada por el beneficiario y mediante reuniones virtuales, en las cuales se haría monitoreo sobre documentación contable e informes detallados del uso de recursos para detectar incumplimientos en colaboración con las DDC.
- **Rendición de cuentas**, en las que se activarían mecanismos técnicos como los informes de ejecución de actividades, mecanismos de carácter económico como

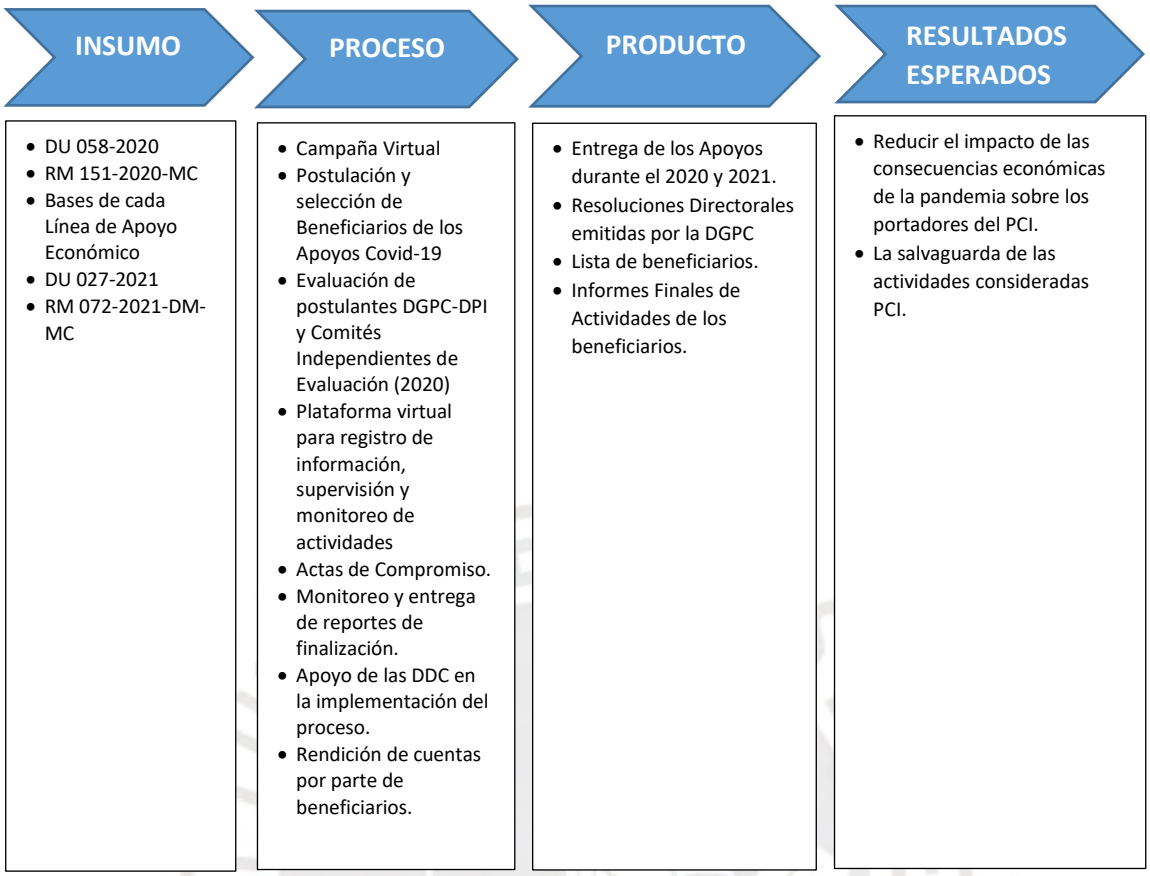
los estados de cuenta, transferencias, etc., así como informes que detallen el uso de los recursos.

Posteriormente, con la emisión del DU 027-2021 y sus lineamientos contenidos en la RM 072-2021-DM-MC, se establecieron tres etapas en el proceso:

- **Presentación de solicitudes**, en las cuales se facultaba tanto a los portadores declarados como aptos en el proceso del 2020, pero que no habían recibido el beneficio del apoyo económico, como a aquellos portadores que cuenten con opinión especializada favorable de un órgano consultivo constituido por el MINCUL. Los portadores debían utilizar la "Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía del Ministerio de Cultura" para registrarse mediante un Formato de Declaración Jurada
- **Evaluación de las solicitudes,** la DPI de la DGPC revisa las Declaraciones Juradas de los portadores aptos y con opinión especializada favorable y señala a los portadores que califican como beneficiarios. De existir observaciones sobre alguna solicitud, la DPI le notificaría mediante Casilla Electrónica, de igual forma, por ese medio también se notificaba la improcedencia de las solicitudes. Luego, la DGPC emite resoluciones directorales con la lista de beneficiarios en base a un informe de la DPI. Todas las comunicaciones con los portadores se realizan por Casilla Electrónica. En este proceso ya no participaron Comités Independientes de Evaluación. Luego, de la declaración de beneficiarios, se otorgan los apoyos económicos mediante transferencia a cuenta bancaria asociada a RUC del portador.
- **Mecanismos de rendición de cuentas**, los beneficiarios presentan un Informe Final de Actividades, cuyo modelo les es remitido por la plataforma virtual y se encuentra disponible en la página web del MINCUL. Se les solicita el detalle de los gastos y los documentos que acrediten dichos gastos.

A continuación, se representa gráficamente la cadena de valor público:

Gráfico 1. Cadena de Valor a nivel de Diseño



Fuente: Elaboración propia

- **Cadena de valor público existente.**

La implementación del otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del PCI por parte del MINCUL se realizó en dos etapas. Durante el año 2020, la estrategia diseñada por el ministerio recayó eminentemente sobre medios digitales para la difusión, convocatoria, inscripción, evaluación, monitoreo y presentación de informes finales de los portadores. Desde esta etapa, el diseño de la intervención concibió que todas las comunicaciones entre MINCUL y los portadores debían realizarse mediante una plataforma virtual y una casilla electrónica, incluso, en la etapa de monitoreo y supervisión de las actividades culturales, los lineamientos del proceso establecieron que las coordinaciones con los monitores del ministerio se realizarían a través de reuniones virtuales.

Sin embargo, la realidad en la que se encuentran los portadores del PCI, cuya definición se refiere, en general, a los miembros de las comunidades que crean y reproducen las

expresiones culturales inmateriales, nos indica que se trata de poblaciones muy heterogéneas, con una gran diversidad cultural, pero también con recursos económicos e infraestructurales diversos, en los que mayoritariamente, se identifica una carencia de acceso a infraestructura de telecomunicaciones, acceso a internet, falta de equipos de cómputo idóneos para estar al tanto de cada etapa del proceso de una ayuda económica, más aún cuando se trata de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Este contraste entre el diseño de la intervención, pensada para implementarse en un contexto de grandes ciudades, con alta conectividad a internet, y poblaciones capacitadas para manejarse en entornos virtuales y las características de la población objetivo, que presentan brechas digitales, brechas idiomáticas, brechas de formalidad económica, brechas de infraestructura, entre otros, nos plantea una cadena de valor existente con múltiples limitaciones y dificultades, en donde se puede apreciar ausencia de registro de portadores, ausencia de protocolos, personal capacitado, deficiente campaña comunicacional, deficiente comunicación con portadores, retrasos en informes, etc.

Gráfico 2. Cadena de Valor en Implementación:

INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS
• DU 058-2020 • DU 027-2021 • Ausencia de un registro de portadores del patrimonio inmaterial especializado y clasificado. • Ausencia de protocolos y manuales de atención a los portadores. • Ausencia de personal capacitado para ejecución del proceso.	• Deficiente campaña virtual (Facebook y Zoom) • Brechas digitales en postulación y selección • Toda observación se realizaba vía telefónica. • Monitoreo y entrega de informes finales. • Brechas digitales en el llenado de informes • Falta de personal para monitoreo. • Problemas de comunicación • Informalidad para el llenado de comprobantes • Falta de apoyo de las DDC • Falta de capacidad para resolver problemas en el monitoreo • Se observaron algunos informes hasta fuera del tiempo establecido	• Resoluciones Directorales emitidas por la DGPC • Notificación vía correo oficial del MINCUL y llamadas telefónicas. Algunos beneficiarios se quedaron sin apoyo porque no se consideraron medios alternativos • Descarte de no contactados / Declaraciones Juradas. Las brechas digitales no se consideraron en este caso, lo que ocasionó retrasos • Entrega del Apoyo Económico a los 5 días de la comunicación. Sin embargo, hubo retraso en la mayoría de entregas	• Diseño inadecuado produce proceso ineficiente e ineficaz de la política de Apoyos al PCI

Elaboración propia.

Para dar mayor alcance a la situación actual, debe desagregarse cada etapa de esta cadena de valor existente:

- **Insumo:**

  A través del DS 008-2020-SA, se desplegaron las primeras acciones del gobierno frente al Covid19, con un horizonte temporal de tres meses y se emitieron disposiciones con el objetivo de reducir las repercusiones de la pandemia; posteriormente, se prorrogó continuamente hasta octubre del 2022.

  Como consecuencia de estas primeras decisiones del gobierno, se paralizaron las actividades económicas y la vida cotidiana de los ciudadanos. Como resultado, a largo plazo, no se pudo retornar a las actividades culturales, dentro de las cuales los portadores del patrimonio inmaterial fueron gravemente afectados, y, de igual forma, sucedió con las organizaciones culturales y artísticas puesto que se vieron

perjudicadas desde la declaración del Estado de Emergencia. A razón de ello, se emitieron los DU 058-2020 y DU 027-2021, como medidas excepcionales para disminuir las repercusiones económicas en el sector cultura.

- **Proceso:**

  El proceso de entrega de Apoyos Covid-19 al PCI se dividió en seis etapas:

  - *Convocatoria:*

    Luego de la aprobación de los decretos de urgencia, se inició una campaña virtual a través de redes sociales (por medio del canal virtual "Cultura 24. Tv", que se transmite por Facebook) y por aplicativos como Zoom o Google Meet. Lo primero tenía como objetivo dar a conocer las cuatro líneas de apoyo económico y sus diferencias de manera pública. Mientras que lo segundo estaba enfocado en reuniones con actores clave, aliados, potenciales beneficiarios y autoridades regionales con el fin de explicarles las líneas de apoyo y estas puedan ser difundidos entre los portadores. Esto denota una deficiente campaña comunicacional debido a que no se llegó directamente al público objetivo o su alcance fue mínimo.

    El portador de Cajamarca (Entrevista N° 3) relató que se enteró de la convocatoria "a través de las redes sociales, fue a través del Facebook que leí sobre el tema de que el Ministerio de Cultura estaba dando unos apoyos económicos" y que "luego de unos días que habíamos tomado conocimiento, recibimos una llamada de (…) la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, que también nos informaron sobre este tema de la convocatoria".

    No obstante, considera que "debería mejorarse un poco la difusión de la convocatoria, de tal forma de que pueda llegar a más grupos de danza (…) Si bien es cierto, la danza La Guayabina es la más tradicional y es la que ha sido declarada como Patrimonio Cultural, no dejan de ser importantes también las otras danzas, y, por ejemplo, otros grupos de danzas no han sido beneficiarios porque no se habían enterado, no conocían de la convocatoria (…) siempre voy a insistir en el tema de la difusión (…) me

hubiese gustado que ese apoyo llegue también a los demás grupos. Entonces, sería importante insistir en que se haga una difusión de este tipo de apoyos para todos los grupos que hay".

En esta etapa, la ex funcionaria del MINCUL (Entrevista N° 1) considera que debió haber habido una difusión masiva de esta convocatoria, porque considera que "la ayuda no llega a quienes tiene que llegar porque son los mismos, y como Estado nosotros deberíamos asegurarnos que todos tengan las mismas oportunidades".

Para el funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6), "en primer lugar, tiene que haber un proceso de comunicación claro que alcance a aquellos que necesiten el apoyo, en realidad, todos, pero un nivel de comunicación grande, de comunicación, de difusión, de promoción y de claridad frente al proceso que no se dio y creo que sería necesario darse, que se intentó, no digo que no se haya intentado, pero creo que los resultados fueron todavía muy pocos, muy básicos, entonces eso de allí es un proceso de relación entre la propuesta y la ciudadanía a quien está dirigido, un proceso de comunicación claro, eso de allí es algo que sería necesario".

Por su parte, el ex servidor del MINCUL (Entrevista N° 7) señaló: "Yo creo que hay gente que definitivamente se quedó en el aire, primero nada más con ver las fichas que no se terminaron de llenar y eran personas que se merecían el apoyo y luego tenemos a toda la población que ni siquiera se enteró, y estos deben ser muchos, muchos más. Desconocer a la población objetivo de una política es grave porque no sabes hasta dónde es el impacto de lo que haces, no sabes si estás gastando de más o estás gastando muy poco, cuánto presupuesto debes recibir, si realmente la población se beneficia, no conoces muy bien a tu población. Si definitivamente hay gente que se ha quedado fuera de esto, yo sospecho que son muchos (…)".

- *Postulación:*

El postulante debía ingresar una solicitud por medio de la plataforma virtual del Ministerio. Esta solicitud pasaba por una primera evaluación de formato por parte de los funcionarios del Ministerio. Esto sin tomar en cuenta los problemas de conectividad o ausencia de electricidad en las zonas rurales donde también residen los portadores. De los formularios se observaba solo aquellos que terminen el 100% del formulario y las observaciones se realizaban vía correo electrónico y telefónica, sin considerar las condiciones de vulnerabilidad y brechas digitales de los propios beneficiarios. Finalmente, un jurado externo de especialistas evalúa a los postulantes que hayan logrado el llenado del formulario al 100%.

El portador de Ayacucho (Entrevista N° 2) manifestó que una señorita del CITE Huamanga fue quien llenó sus formularios virtuales de postulación, “yo ayudé con los papeles que ella necesitaba (…) porque incluso, certificados necesitaba, fotos”. Además, considera que, en la etapa de postulación, hubo “cantidad de preguntas, cuestionamientos y a veces nosotros no sabemos cómo llenar (…) ¿qué tanta pregunta, digo no? O sea, si no me creen que soy un artista de Ayacucho, podrían venir a la casa a investigar qué cosas hay, qué cosas trabajo, cómo hago, dentro de ello, ya sería más fácil para mi ingreso, también, comprobando quién soy, cómo soy, qué hago (…)”.

El funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6) indicó que, en esta etapa, lo que “se buscó fue estructurar redes de apoyo a partir de las redes preexistentes, principalmente relacionados a la artesanía y a la música tradicional, entonces allí se creó una red (…) de apoyos, de aliados que iban apoyando en el llenado de formularios (…) y las preguntas que se iban dando a los responsables de la ejecución del Decreto, a los especialistas de acá de la Dirección. Básicamente esa fue una de las medidas, además de brindar una serie de conferencias y de charlas a través de Facebook y a través de otros medios, para reforzar un poco los procesos de postulación. Básicamente esos fueron los dos únicos, la búsqueda de redes y la difusión a través de Facebook”.

Por su parte, el ex servidor del MINCUL (Entrevista N° 7) manifestó que “en muchos casos la gente no hablaba español, entonces postulaban personas allegadas a los beneficiados, muchas veces un familiar, muchas veces un antropólogo, asistente social, personas cercanas que sabían que esto podía ayudar a esa persona, pero en muchos casos directamente no era la persona (…)”.

Asimismo, señaló que todos tenían algún tipo de problema para ingresar a la plataforma del MINCUL y que “la plataforma no era amigable, hasta yo hubiera tenido problemas (…) no era muy amigable la plataforma en general, el proceso de postulación era muy largo, muy tedioso, porque había preguntas que eran medio redundantes incluso, no me acuerdo cuáles eran, yo creo que hubiera sido complejo para cualquier persona y aún más, el tema de la falta de habilidades”.

Además, indicó: “me parece que el equipo evaluador (…) consistía en intelectuales, nada más. O sea, básicamente eran intelectuales (…). Me parece que pudo haber algún representante también de las comunidades, de alguna organización nativa, pudo haber representantes de asociaciones de artesanos”.

Por otro lado, la ex funcionaria del MINCUL (Entrevista N° 1) considera que no hubo objetividad en la selección de los portadores, dado que el proceso de selección no fue por un equipo evaluador que lo hiciera de forma colegiada: “como sentían que había que revisar demasiados proyectos, lo que hacían era distribuirlos y cada uno, digamos, ustedes dos revisan esta mitad y ustedes dos revisan esta otra mitad y dirimía la Directora de Patrimonio Inmaterial y eso no es ser objetivo desde mi punto de vista”.

- *Entrega del apoyo:*

  En esta etapa se entregó el dinero de los incentivos económicos a los beneficiarios para que se pudieran implementar los talleres o realizar las actividades culturales elegidas en el marco de los incentivos económicos.

Se registró una discriminación de postulantes por tenencia de cuentas bancarias para la recepción del dinero otorgado.

Los portadores entrevistados manifestaron que tuvieron que abrir cuentas bancarias para que el Ministerio de Cultura les deposite allí el apoyo económico, depósito que en algunos casos demoró de uno a dos meses.

- *Seguimiento:*

  Se realizó un monitoreo de los proyectos de cada grupo de beneficiarios. En promedio, cada monitor contaba con veinte proyectos para monitorear, lo que devino en personal insuficiente para brindar apoyo y comunicación adecuada a cada colectivo. Asimismo, este proceso mantuvo problemas inherentes al contexto socioeconómico y diferencias lingüísticas de los beneficiarios. La informalidad dificultó el proceso de llenado de comprobantes de pago, los cuales debían ceñirse a las normas establecidas por la SUNAT; los problemas de comunicación también limitaron el proceso pues en muchos casos los beneficiarios no contaban con conectividad; finalmente, la falta de colaboración por parte de las DDC contribuyó a la dilación y mayor dificultad del proceso tanto para los beneficiarios como para los propios funcionarios. Aquellos beneficiarios que no pudieron completar fueron derivados al área legal del Ministerio, lo que evidenció una falta de capacidad para resolver los problemas de monitoreo durante el proceso.

  Con relación a esta etapa, el funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6) relató: “yo no estuve esa época, pero obviamente tengo relación con todo el equipo, a los monitores también los conocía, entonces me iban contando lo difícil que era llamar, lo difícil que era contactar, algunos decían que no habían recibido, otros decían que ya se habían gastado la plata en otra cosa, que no tenían boletas, entonces el proceso de monitoreo fue complicado”.

- *Finalización:*

Por último, se realizaba la entrega de un informe final, en el que se hacía un reporte documentado, escaneado y firmado de todos los comprobantes de pago, que debían dar como suma total el monto entregado como apoyo económico. Aquellos informes que presentasen una mínima falta en estos requerimientos eran observados, lo que supuso un gasto extra a los beneficiarios, así como un reto debido al contexto poco favorable para la elaboración, impresión y escaneo de documentos que estaban en español. Como resultado, algunos beneficiarios entregaron sus informes fuera del tiempo establecido por la DPI.

Con relación a esta etapa, el funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6) señaló que "la figura de apoyo económico estaba vinculada a la presentación final de un producto, la presentación ya sea de un texto, de un video o la compra de materiales, una boleta de compra, etc. (…) que no es lo mismo a los bonos que se iban dando en otras instituciones, que eran simplemente dinero en efectivo que se daba a las personas sin tener ningún tipo de condición y eso generó una confusión grande. Algunas de las personas, beneficiarios, pensaban con justa razón que era un bono, entonces al solicitar facturas, boletas, ese tipo de cosas, era bien difícil, sobre todo aquellas que se vinculaban no a actividades productivas, sino más bien intelectuales, en la Línea 1 se habla de memoria, se habla de creación, tradiciones orales, cuentos, monografías, etc., entonces cómo tener un recibo por honorarios de un sabio que está contando una historia. Esa fue una dificultad bien grande".

Por su parte, el ex servidor del MINCUL (Entrevista N° 7) narró un caso en el que se presentaron dificultades para obtener las boletas de venta que deben ir adjuntas al Informe Final: "¿cómo hacías con la compra de lana? (…) Había un señor cuyo único insumo era comprar 3 000 soles de lana. ¿Cómo hace? Si es que la lana la vende un campesino. Es imposible, tuvimos que pedirle al señor que saque boletas de otras personas de cualquier cosa".

Respecto de conseguir las boletas para sustentar el Informe Final, el portador de Loreto (Entrevista N° 4) señaló que “eso sí fue un poco complicado porque allá en mi zona casi no tienen boletas también, entonces, tengo que ir a otras comunidades donde las madres artesanas sí tienen boletas”.

En tanto que, el portador de Cajamarca (Entrevista N° 3) manifestó que “tuvimos de repente por ahí algunas pequeñas dificultades, pero fueron porque parte de nuestros uniformes e indumentarias son artículos artesanales, que a veces los confeccionan gente del mismo caserío o (…) son tejidos artesanales que hacen gente del campo y que a veces no se los puede rendir cuentas con boletas o facturas, sino que tiene que hacerse la declaración jurada correspondiente”.

- *Retroalimentación:*

  Esta etapa se estipuló en lo normativo para realizarse dentro de los primeros 15 días hábiles de haberse entregado el incentivo económico, periodo en el cual se podían realizar consultas sobre el proceso. Toda la comunicación en cuanto a retroalimentación debía realizarse vía correo electrónico.

- **Producto:**

  En el año 2020, la DGPC emitió las RD 000047-2020-DGPC/MC, RD 000041-2020-DGPC/MC, RD 000050-2020-DGPC/MC y RD 000051-2020-DGPC/MC para las líneas de apoyo al PCI Covid-19, y en el año 2021, emitió la RD 00106-2021-DGPC/MC. Desde entonces, los postulantes seleccionados se convirtieron oficialmente en “beneficiarios”. Posteriormente, se realizó la notificación vía correo electrónico de manera oficial y por medio de llamadas telefónicas en paralelo. Los beneficiarios debieron realizar Actas de Compromiso donde indicaban una actualización de los datos personales del beneficiario titular de un colectivo o el beneficiario individual. Asimismo, allí se comprometían a recibir el apoyo económico y gastarlo con fines de la realización del proyecto del cual salieron beneficiados. Durante este proceso, algunos beneficiarios se quedaron sin apoyo porque no se consideraron otros posibles medios para contactarlos; además, las

brechas digitales no se consideraron en este caso, lo que ocasionó retrasos en la entrega de las Actas de Compromiso y descarte de beneficiarios que no pudieran entregar esta. Finalmente, hubo una demora administrativa en la entrega del apoyo económico, que se llegó a depositar en algunos casos meses posteriores al inicio del monitoreo.

- **Resultado:**

  Con los apoyos económicos se buscó disminuir las repercusiones del Estado de Emergencia sobre las labores económicas de los portadores para fomentar la exposición y comercialización de los productos culturales ofrecidos por este segmento del sector Cultura, así como, salvaguardar aquellas actividades consideradas como PCI, de lo cual se beneficiaron 592 colectivos en el año 2020 y 267 colectivos en el año 2021. A pesar de ello, se evidenció que el problema central fue un inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en 2020 y 2021.

1.3. Identificación y selección del problema en el marco del espacio de la política

De esta forma, identificamos que nuestro problema público se relaciona con diversos problemas y limitaciones presentes al interior de la cadena de valor que afectan finalmente la entrega del producto, es decir, de los propios apoyos económicos, la cual se realizó con retrasos causados por factores administrativos que afectaron a los beneficiarios seleccionados, así como con la falta de inclusión del universo total de potenciales beneficiarios debido a una deficiente convocatoria y campaña comunicacional que no le permitió al MINCUL llegar a todos los portadores del patrimonio inmaterial en situación de vulnerabilidad económica puesto que el diseño de la política no consideró brechas digitales, comunicacionales, lingüísticas y económicas. Al respecto, es necesario mencionar que la evidencia sobre la situación que atraviesan los portadores del patrimonio inmaterial es limitada puesto que, a la fecha, no existe un padrón nacional completo que identifique los colectivos que mantienen vigentes las prácticas de patrimonio inmaterial en toda la extensión del territorio peruano.

La idea anterior es importante de resaltar, en tanto que el MINCUL, mediante la DPI, fomenta el registro e inventario de expresiones de patrimonio inmaterial declaradas como

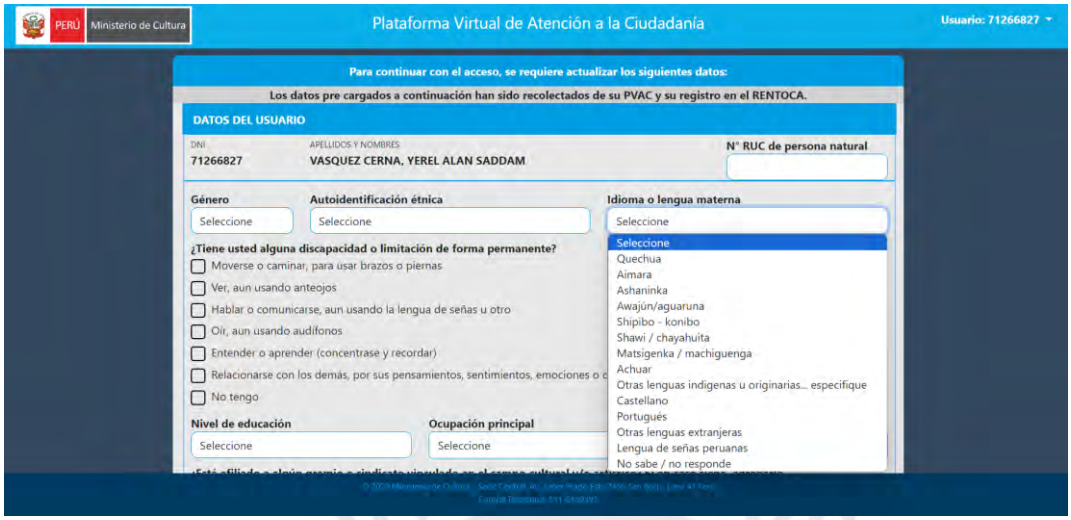
Patrimonio de la Nación. Desde 1986 se han contabilizado un total de 307 declaraciones hasta el año 2019, según la Política Nacional de Cultura al 2030. Sin embargo, el registro de expresiones culturales inmateriales no determinó la cantidad de personas y colectivos que las practican. Por otro lado, también contamos con datos sobre personalidades meritorias que han sido reconocidas por el MINCUL debido a su aporte a la protección del patrimonio inmaterial, los cuales ascendieron a 80 personas entre 2016 y 2018.

En ese sentido, antes de la creación del RENTOCA; el conjunto de datos que más nos acercaba a un mapeo de los portadores era el Mapa Audiovisual del PCI Peruano del MINCUL (s.f.a), que registra un total de 477 colectivos a nivel nacional, considerando su ubicación geográfica, así como reseñas históricas de sus actividades. No obstante, este registro de colectivos también es bastante limitado.

Sin embargo, desde la aprobación del DU 058-2020, se estableció una disposición complementaria para sistematizar incrementalmente un registro de creadores de cultura y portadores del patrimonio inmaterial a partir de las postulaciones voluntarias a los apoyos económicos brindados por el MINCUL. Esta disposición, posteriormente, se materializó oficialmente con la aprobación del DS 008-2021-MC que crea el RENTOCA, el cual funciona, en la práctica, como un registro interno de la DGICA y la DGPC para identificar a los creadores de arte y portadores del PCI. Los pasos para la inscripción en este registro se encuentran en el portal web de RENTOCA (MINCUL, s.f.b), la cual, básicamente, se realiza mediante la Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía[1], una plataforma diseñada en español y que requiere de habilidades en entornos digitales, así como conectividad a internet. Como se puede observar en los siguientes gráficos, el procedimiento para poder registrarse ante en MINCUL no cuenta con opciones para hacerlo en un idioma distinto al español, aunque sí presenta un recuadro para elegir lenguas maternas diferentes a dicho idioma. Si bien es cierto, esto permitiría conocer a las personas que se auto identifican como hablantes de otras lenguas, también es importante notar, que, desde el inicio del registro, el MINCUL solo considera atender a un universo de creadores del arte y portadores del PCI que dominen necesariamente la lengua castellana.

[1] El enlace para acceder a esta plataforma del MINCUL es el siguiente: https://plataformamincu.cultura.gob.pe/administrados

Gráfico 3. Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía (MINCUL)



Fuente: MINCUL

Gráfico 4. Registro virtual en el RENTOCA (MINCUL).

Fuente: MINCUL

En ese sentido, mediante una solicitud de acceso a la información realizada a través del Portal de Transparencia del MINCUL, la DGICA, con Memorando N° 001033-2023-DGIA/MC de fecha 20 de setiembre de 2023 (DGICA, 2021), informó que los trabajadores culturales inscritos en el Registro Nacional de Trabajadores y Organizaciones de la Cultura y las Artes (RENTOCA) que declararon que su actividad cultural se encuentra relacionada

con una expresión del patrimonio cultural inmaterial asciende a un total de 13,750 a nivel nacional.

Cuadro 2. Número de trabajadores culturales según departamento (RENTOCA)

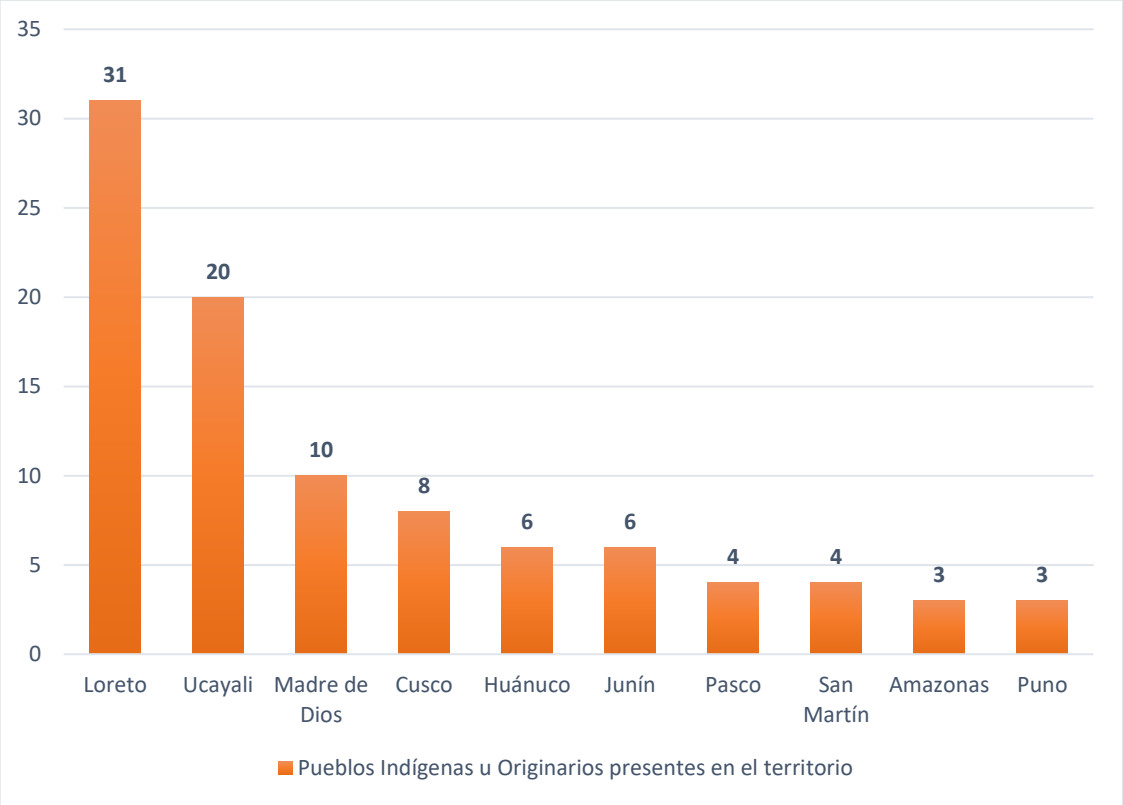
Departamento	Registrados	Registrados (%)
Lima	2,497	18.2%
Cusco	1,988	14.5%
Puno	824	6.0%
Ucayali	768	5.6%
Junín	675	4.9%
Arequipa	654	4.8%
Tacna	570	4.1%
Ayacucho	541	3.9%
La Libertad	532	3.9%
Lambayeque	531	3.9%
Áncash	529	3.8%
Apurímac	479	3.5%
Piura	393	2.9%
Pasco	388	2.8%
Callao	368	2.7%
Huánuco	288	2.1%
San Martín	247	1.8%
Madre de Dios	238	1.7%
Loreto	226	1.6%
Huancavelica	209	1.5%
Cajamarca	199	1.4%
Moquegua	168	1.2%
Tumbes	148	1.1%
Amazonas	141	1.0%
Ica	133	1.0%
Extranjero	16	0.1%
Total, General	**13,750**	**100.0%**

Fuente: DGICA (2023).

Por consiguiente, la información provista a través de acceso a la información nos da cuenta que los portadores del PCI registrados ante el MINCUL pertenecen principalmente a Lima, con 2,497 portadores (18.2%), es decir, en la capital se concentra la mayor cantidad de portadores del patrimonio cultural que recurrieron a las plataformas digitales del MINCUL para poder registrar sus actividades culturales. A la capital, le siguen dos grandes ciudades de los andes peruanos como Cusco y Puno con 1,988 (14.5%) y 824 (6.0%) portadores, respectivamente. En un cuarto lugar de importancia por cantidad de portadores registrados, tenemos a una región amazónica como Ucayali con 768 portadores (5.6%). Al respecto, una exfuncionaria entrevistada nos señaló la necesidad de sincerar la procedencia de los registrados en la plataforma del MINCUL, pues existe el riesgo de reportar una procedencia regional, residiendo en la capital, “Lima que es el crisol

de las culturas y donde hay tantísimos migrantes, es otro riesgo que se los debí decir antes. Yo soy de Ayacucho y tengo mi DNI de Ayacucho, pero yo vivo en Lima hace 25 años, entonces yo me voy a presentar como ayacuchano para recibir el incentivo porque mi DNI dice y es cierto, yo también tengo una casa en Ayacucho, pero yo vivo en Lima. Entonces, si tú sinceras las listas hay muchísimos beneficiarios de Lima, aunque en la documentación no sea así." (Transcripción de entrevista 1).

Gráfico 5. Pueblos Indígenas u Originarios por principales departamentos, 2023.



Elaboración: propia a partir de Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios (MINCUL, 2023)[2]

Definitivamente, también llama la atención que regiones amazónicas como Loreto, Madre de Dios, San Martín y Amazonas, cuenten con tan baja presencia de portadores del patrimonio inmaterial. Por ejemplo, los pueblos indígenas u originarios son 55 a nivel nacional, sin embargo, cada uno de ellos puede encontrarse presente simultáneamente

[2] En la categoría "Otros" se encuentran los siguientes departamentos: Ayacucho, Cajamarca, Lima, Moquegua, Áncash, Apurímac, Arequipa, Huancavelica, Ica, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tacna.

en diferentes departamentos. De acuerdo a información del propio MINCUL, específicamente, de la Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios (MINCUL, 2023), Loreto es el departamento con mayor presencia de pueblos indígenas u originarios en el Perú, contando con 31 de los 55 registrados hasta la fecha (54% del total). Mientras que, departamentos como Madre de Dios, San Martín y Amazonas también cuentan con presencia de estos importantes pueblos ancestrales como los Shipibo-Konibo, Wampis y Shawi, siendo fundamental considerar a la totalidad de pueblos originarios amazónicos como portadores del patrimonio inmaterial.

Cuadro 3. Número de trabajadores culturales según tipo de sector de la ocupación

Sector cultural	Registrados	Registrados (%)
Artes visuales	5,664	41.2%
Música	5,369	39.1%
Artes escénicas	1,567	11.4%
Enseñanza cultural	460	3.3%
Libro y lectura	358	2.6%
Audiovisual, cinematográfico y nuevos medios	253	1.8%
Lenguas indígenas u originarias y tradición oral	74	0.5%
Total, General	**13,745**	**100.0%**

Fuente: DGICA (2023).

Por otro lado, de acuerdo a la información provista por la DGICA, estos portadores registrados en el RENTOCA también tienen una presencia importante en sectores como las artes visuales (41.2%), música (39.1%) y artes escénicas (11.4%). Sin embargo, cabe destacar la poca representatividad de portadores de lenguas indígenas u originarias y tradición oral, los mismos que solo ascienden a 74 (0.5%) a nivel nacional. Esto, definitivamente, está relacionado con el hecho que, para el registro en el MINCUL, se requiere conexión a internet, el uso de una plataforma virtual oficial y el dominio pleno y exclusivo de la lengua castellana, tal como hemos señalado anteriormente.

La limitada información y ausencia de conocimiento detallado de la situación del universo de los portadores del patrimonio inmaterial provocó que el diseño de los incentivos económicos a estos agentes sea un punto crítico de la intervención puesto que se trata de una responsabilidad del MINCUL el preservar el patrimonio inmaterial de nuestra sociedad. Esto queda demostrado a través del número de portadores del patrimonio inmaterial beneficiados con los DU 058-2020 y DU 027-2021, los cuales, entre los años

2020 y 2021, de acuerdo al informe de resultados[3] emitido por el MINCUL (s.f.c), recibieron un total de 2,167 postulaciones de portadores del patrimonio inmaterial, que se concentraron mayoritariamente en Lima y Cusco, en un 35%, más de la tercera parte del universo de postulaciones.

Gráfico 6. Postulaciones a los Apoyos Económicos para el PCI.

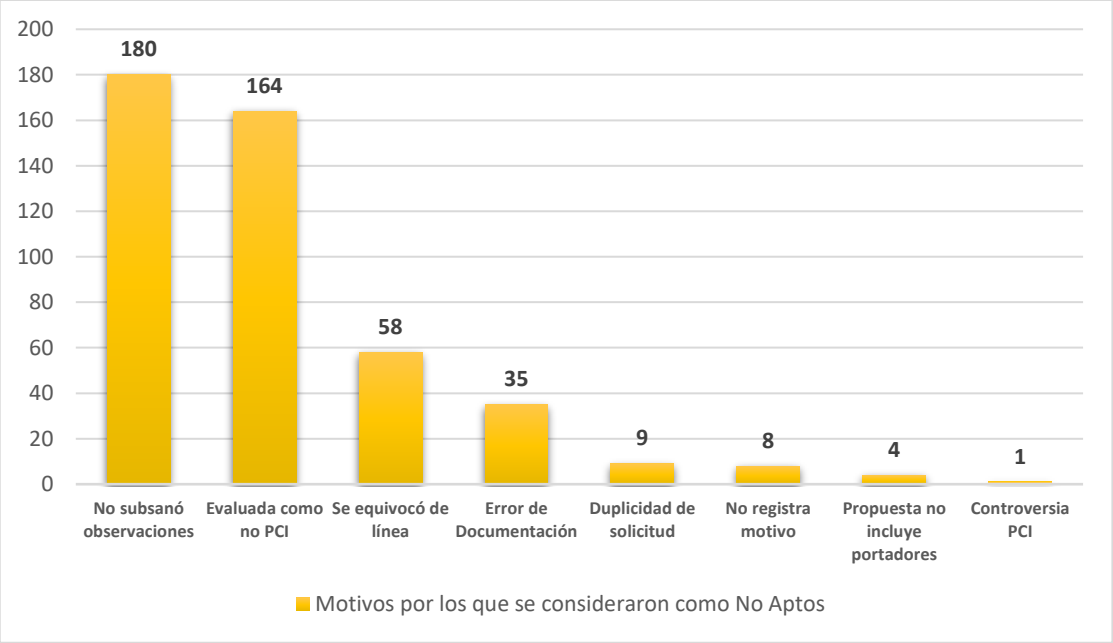
Fuente: MINCUL

No obstante, no todas esas postulaciones fueron evaluadas. A través de una solicitud de acceso a la información pública, la DPI (2024a) mediante Informe N° 000004-2024-DPI-DGPC-VMPCIC-EHM/MC de fecha 17 de enero de 2024, señaló que "el universo de las 2167 postulaciones estuvo integrado por 730 postulaciones iniciadas y 1437 postulaciones enviadas. Las postulaciones iniciadas hacen referencia a aquellas postulaciones que no fueron concluidas por los administrados; es decir, no culminaron el proceso de postulación, pues no fueron completadas ni enviadas por los solicitantes para una posible revisión para acceder a algún apoyo económico. Por el contrario, las postulaciones enviadas fueron aquellas que fueron completadas y enviadas para una posible revisión para acceder a algún apoyo económico". Es decir, un tercio de los portadores no llegaron a enviar sus postulaciones para que sean evaluadas.

[3] El informe de resultados de los apoyos económicos del MINCUL puede ser consultado en el siguiente enlace: https://apoyoscovid19.cultura.gob.pe/resultados

Por otro lado, con Memorando N° 000013-2024-DPI-DGPC-VMPCIC/MC de fecha 15 de enero de 2024, la DPI (2024b) informó que, de las 1437 postulaciones que sí fueron evaluadas por el MINCUL, se identificó que 978 postulaciones calificaban como Aptas para recibir el beneficio y, por el contrario, 459 postulaciones fueron evaluadas como No Aptas para obtener los apoyos económicos al PCI. De estas últimas, vemos que la mayoría no procedió debido a temas ajenos a su búsqueda de la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, es decir, 295 postulaciones que representan el 64.3% del total de No Aptos. Entre los motivos del descarte de dichas postulaciones encontramos que no llegaron a subsanar las observaciones formuladas a sus fichas de registro, no postuló a la línea de apoyo al PCI adecuada, hubo un error en la documentación presentada como falta de firmas u olvidaron anexar algún documento, entre otros.

Cuadro 4. Motivos de No Aptos para Apoyos Económicos MINCUL.



Fuente: elaboración propia en base a información provista por DPI.

Finalmente, de los 978 portadores que fueron calificados como Aptos para participar en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos al PCI, se otorgó el beneficio a 592 portadores en 2020, en el marco del DU 058-2020, y a 265 portadores en 2021, en el marco del DU 027-2021; lo que hace un total de beneficiarios de los apoyos económicos de 857 portadores.

Cuadro 5. Portadores beneficiados por DU 058-2020 y DU 027-2021

Departamentos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cusco	135	15,8	15,8
Lima	116	13,5	29,3
Junín	97	11,3	40,6
Puno	74	8,6	49,2
Arequipa	64	7,5	56,7
Ayacucho	57	6,7	63,4
Cajamarca	42	4,9	68,3
Lambayeque	42	4,9	73,2
Huancavelica	25	2,9	76,1
Apurímac	23	2,7	78,8
Loreto	21	2,5	81,2
Áncash	20	2,3	83,5
Ucayali	20	2,3	85,9
Ica	18	2,1	88,0
Amazonas	17	2,0	90,0
Piura	17	2,0	91,9
La Libertad	16	1,9	93,8
Tacna	12	1,4	95,2
Huánuco	10	1,2	96,4
San Martín	9	1,1	97,4
Callao	8	,9	98,4
Madre de Dios	6	,7	99,1
Pasco	4	,5	99,5
Moquegua	3	,4	99,9
Tumbes	1	,1	100,0
Total	**857**	**100,0**	

Fuente: DGICA (2023).

Como se puede apreciar en el recuento de los portadores beneficiados por el MINCUL durante los años 2020 y 2021, más de la mitad de los mismos estuvieron concentrados en cinco regiones Cusco, Lima, Junín, Puno y Arequipa (56.7% del total). La participación de las regiones amazónicas (Loreto, Ucayali, San Martín, Amazonas y Madre de Dios) fue limitada con 73 beneficiarios en total, que representan el 8.5% del total. Como vimos anteriormente, las regiones amazónicas cuentan con una gran presencia de los pueblos indígenas u originarios, pero no tuvieron la representatividad acorde a dicha característica en el otorgamiento de apoyos económicos al PCI.

Cuadro 6. Incidencia de pobreza por grupos de departamentos según intervalos de confianza ordenados de mayor a menor.

Departamento	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Ayacucho	33.3	36.8	32.9	36.2	34.4	39.4	41.4	45.9	36.7	40.9	39.4	43.3
Cajamarca	43.1	52	37.4	46.3	34.4	39.4	41.4	45.9	36.7	40.9	39.4	43.3
Huancavelica	33.3	36.8	32.9	36.2	34.4	39.4	41.4	45.9	36.7	40.9	39.4	43.3
Huánuco	33.3	36.8	32.9	36.2	28.3	32.7	41.4	45.9	36.7	40.9	39.4	43.3
Loreto	33.3	36.8	32.9	36.2	28.3	32.7	31.3	34.6	36.7	40.9	39.4	43.3
Pasco	33.3	36.8	32.9	36.2	28.3	32.7	41.4	45.9	36.7	40.9	39.4	43.3
Puno	33.3	36.8	32.9	36.2	34.4	39.4	41.4	45.9	36.7	40.9	39.4	43.3
Amazonas	33.3	36.8	32.9	36.2	28.3	32.7	31.3	34.6	24	27.1	25.9	29.2
Apurímac	33.3	36.8	32.9	36.2	28.3	32.7	31.3	34.6	24	27.1	25.9	29.2
Callao	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	31.3	34.6	24	27.1	25.9	29.2
La Libertad	23	26.2	21.6	24.6	21.9	25.3	31.3	34.6	24	27.1	25.9	29.2
Piura	23	26.2	21.6	24.6	21.9	25.3	31.3	34.6	24	27.1	25.9	29.2
San Martín	23	26.2	21.6	24.6	21.9	25.3	23.9	28.6	19	22.8	25.9	29.2
Tumbes	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	31.3	34.6	19	22.8	25.9	29.2
Lima Metropol.	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	23.9	28.6	24	27.1	25.9	29.2
Áncash	23	26.2	21.6	24.6	12	14.6	31.3	34.6	19	22.8	20.4	23.6
Cusco	23	26.2	21.6	24.6	21.9	25.3	31.3	34.6	19	22.8	20.4	23.6
Junín	23	26.2	21.6	24.6	21.9	25.3	31.3	34.6	24	27.1	20.4	23.6
Tacna	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	23.9	28.6	19	22.8	20.4	23.6
Ucayali	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	23.9	28.6	19	22.8	20.4	23.6
Lima	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	23.9	28.6	24	27.1	20.4	23.6
Arequipa	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	15.1	19.5	11	14.6	12	15.7
Lambayeque	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	15.1	19.5	11	14.6	12	15.7
Madre de Dios	2.1	4.8	1.8	4.4	12	14.6	6.6	11.3	4.5	9	12	15.7
Moquegua	12.1	14.6	11.3	13.8	12	14.6	15.1	19.5	11	14.6	12	15.7
Ica	2.1	4.8	1.8	4.4	1.3	3.9	6.6	11.3	4.5	9	3.4	6.8

Fuente: INEI (2023).

De igual forma, de acuerdo al Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones del INEI (2023), la incidencia de la pobreza monetaria en las regiones nos indica que, recientemente, las regiones que, entre 2017 y 2022, las cinco regiones más vulnerables por presentar mayor incidencia de pobreza monetaria son Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco y Loreto. No obstante, ninguna de ellas figura dentro de las cinco regiones con mayor cantidad de beneficiados con el otorgamiento de apoyos económicos al PCI entre los años 2020 y 2021. Las más cercanas a dicha categoría fueron Ayacucho y Cajamarca con 99 beneficiarios, que representaron el 11% del total.

Esta estrategia, que se encuentra instituida en otros ámbitos como industrias culturales y artes, fue implementada por primera vez y de manera extraordinaria (DU 058-2020 y DU 027-2021) en el ámbito del patrimonio inmaterial. Por lo tanto, existe una necesidad de otorgarle una mayor efectividad a la inyección de recursos para los portadores del

patrimonio inmaterial con la finalidad de mantener vigentes sus actividades y preservar, con ello, su fuente primaria de ingresos, así como salvaguardar el patrimonio cultural del país.

Como hemos identificado a lo largo de la cadena de valor y de la aproximación al universo de portadores del patrimonio inmaterial y los beneficiarios de los apoyos, una posible solución de este problema pasa por priorizar y resolver las limitaciones en el diseño de la intervención para incrementar la eficiencia en la utilización de los insumos con los que cuenta el MINCUL mediante la DGPC y la DPI, así como mediante una mejor aplicación del enfoque intercultural a lo largo de todo el proceso para que el servicio pueda ser conocido por una mayor cantidad de portadores del patrimonio inmaterial y que el proceso realmente permita una entrega de apoyos eficaz, a tiempo y considerando a la mayor cantidad posible de agentes culturales en estado vulnerable evitando discriminaciones por acceso digital, idioma y condiciones económicas, los cuales constituyen los fines primordiales de las políticas sociales y la discriminación positiva (Martínez Espinoza, 2021; Martínez, 2019; Jara-Labarthé, 2018; Urteaga, 2009).

1.4. **Construcción y redacción formal del problema**

Para construir nuestro problema, partimos de su identificación al interior del proceso, puesto que se ubica a nivel de producto como una desviación de la performance del MINCUL en lo que respecta al otorgamiento de apoyos económicos a los portadores, identificándose un inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de los productos (apoyos económicos). En ese sentido, el presente problema cuenta con los siguientes elementos:

Cuadro 7. Construcción del problema público

Número de elemento	Elemento	Descripción
1	Desviación del desempeño	Inadecuado

2	Producto bajo análisis	Diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial
3	Sujeto que desarrolla o entrega el producto	MINCUL
4	Lugar donde se desarrolla o entrega el producto	Perú
5	Lapso de tiempo de análisis	Años 2020-2021

Elaboración propia.

En tal sentido, definimos nuestra problemática al interior de la cadena de valor a nivel de producto de la siguiente manera:

Inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.

1.5. Definición de conceptos claves presentes en el problema

- **Discriminación positiva:** Con la ONU surge la discriminación positiva como concepto relevante para las políticas sociales. Asimismo, a partir del contenido de la Carta de los Derechos Humanos, se fomentó la igualdad universal de derechos sin que medie discriminación de algún tipo (Jara-Labarthé, 2018).

  Wang (1983) considera que las disposiciones sobre discriminación positiva otorgan consideraciones especiales a determinados sujetos por su inclusión en ciertos grupos identificados como socialmente vulnerables o que poseen alguna desventaja en relación a los otros grupos sociales. En ese sentido, las políticas de

discriminación positiva promueven una mayor igualdad o garantizan que los miembros de estos grupos identificados puedan acceder a una verdadera igualdad de oportunidades en relación al resto de la sociedad.

Esto “obedece a una lógica de compensación de una diferencia de desarrollo económico, social y cultural. Por lo tanto, supone (…) la instauración de un verdadero trato preferente” (Urteaga, 2009, p. 183). Para dicho autor, el objetivo es que, a largo plazo, estas políticas contribuyan a que los grupos involucrados logren superar estas desventajas, recuperando el retraso con el resto de la sociedad.

Urteaga (2009) señala que los Estados pueden realizar tres tipos de políticas de discriminación positiva. La primera es establecer cuotas en cargos públicos o para el ingreso a instituciones. La segunda son las políticas de integración de grupos vulnerables como inmigrantes, minorías étnicas, minorías de género, personas con discapacidad, etc. Y la tercera son las reglas de aplicación selectiva, que consiste en discriminar positivamente a grupos diferenciados tomando en cuenta su situación de desigualdad.

Para Jara-Labarthé (2018), la promoción y defensa de las políticas de discriminación positiva tienen su origen en las desigualdades históricas y estructurales que impiden una equidad en las condiciones de vida y en los retos que suponen superar estas barreras históricas. Tal es el caso de los portadores del patrimonio inmaterial, quienes en gran parte pertenecen a minorías étnicas y minorías lingüísticas, lo que no ha sido tomado en cuenta por el Estado en el diseño de sus políticas de apoyo.

- **Isomorfismo:** Es el proceso mediante el cual las entidades públicas pasan a ser más uniformes en relación a otras entidades al afrontar contextos parecidos. Esto las obliga a realizar profundas adaptaciones para legitimarse o mantener los estándares de su calidad de servicio o producto. Las organizaciones de mayor tamaño establecen la normatividad y los procesos, en tanto que las más pequeñas se ven obligadas a seguir estas disposiciones ya establecidas con anterioridad (González & Escala, 2014). De igual manera, en situaciones de incertidumbre,

determinadas organizaciones toman formas de isomorfismo mimético, actuando sobre modelos o fórmulas aplicadas con anterioridad, con el objetivo de resistir las potenciales consecuencias adversas de la coyuntura (Powell & DiMaggio 1999).

- **Diseño de políticas públicas**: Radica en la conexión entre "valores, modelos de causalidad, de selección de instrumentos y de intervención en función de adoptar mejores decisiones de políticas" con la finalidad de modificar situaciones clasificadas como adversas al desarrollo de un sistema socioeconómico (Fontaine et al., 2019).

En esa misma línea, de acuerdo a Leyva, Olaya y Aristizábal (2022):

> Este concepto permite ver desde un solo lente todos los procesos de estructuración de los problemas públicos, la búsqueda de soluciones o instrumentos, el estudio de la viabilidad política de las alternativas de solución, la implementación de dichos instrumentos y la realización del seguimiento y la evaluación, ilustrando que todos estos pasos comparten una unidad común. (p. 17)

Para dichos autores, "Esta unión entre el análisis de los problemas públicos y los instrumentos que los resuelven, en el marco de un subsistema o régimen de políticas, es lo que hoy se conoce como diseño de políticas" (Leyva, Olaya y Aristizábal, 2022, p. 25).

Por otro lado, Guy Peters y Fontaine (2022) indican que la diferencia entre el diseño y la mera formulación de políticas yace en el grado de "conciencia abarcadora" (encompassing consciousness) implicada en el diseño, el cual incluye la formulación, implementación y evaluación de la política.

Por su parte, Howlett considera que el diseño de políticas públicas "involves the deliberate and conscious attempt to define policy goals and connect them to instruments or tools expected to realize those objectives using logic, evidence and argument" [Implica el intento deliberado y consciente de definir los objetivos de la política y conectarlos con los instrumentos o herramientas esperados para lograr

esos objetivos usando la lógica, la evidencia y el argumento] (Howlett, 2019, p. 10). Para ello, se deben combinar los tres componentes centrales del diseño como son la causalidad, los instrumentos y los valores para, finalmente, construir un plan de intervención coherente (Guy Peters & Fontaine, 2022).

Por último, una política pública bien diseñada, en palabras de Leyva, Olaya y Aristizábal (2022), construye sus hipótesis de intervención a partir de una teoría causal clara y empíricamente comprobable. Al mismo tiempo, también se brindan los mejores escenarios para su implementación, lo que posibilita la formulación de políticas. Además, definen cómo se realizará el seguimiento y evaluación desde el principio y evitan dejar estas definiciones para la ejecución, cuando hay poca o ninguna oportunidad de hacer correcciones.

- **Eficiencia, eficacia y efectividad en políticas públicas:** La eficiencia en las políticas es la relación que existe entre los insumos de una intervención (considerando una asignación de recursos escasos) y los resultados de la misma (entendidos como retornos sociales); por lo que, una política es eficiente cuando la gestión de los recursos escasos asegura los resultados esperados (Stein et al., 2006). Dicho de otro modo, la eficiencia es la manera cómo en una organización, los insumos (inputs) se relacionan con los procesos y los productos (outputs) (Kromann Kristensen et al., 2002).

  De tal manera que, la eficiencia consiste en producir el mayor número de productos con el mismo nivel de insumos o en alcanzar un cierto grado de prestaciones con el menor número de insumos; también puede definirse como el indicador que mide la productividad de los insumos empleados, es decir, la cantidad de recursos públicos que se utiliza en la prestación de un determinado bien o servicio (Bonnefoy & Armijo, 2005).

  Para Bonnefoy & Armijo (2005), la eficacia es el grado de ejecución de las metas que se plantea una intervención pública, en otras palabras, se trata de si una entidad pública o una oficina de dicha entidad cumple con sus objetivos estratégicos. Para estos autores, la eficacia denota la cantidad de usuarios o beneficiarios relacionados con la intervención, así como la proporción de usuarios

atendidos respecto del total de usuarios; asimismo, su medición se realiza con base en la cobertura, la focalización, la posibilidad de satisfacer la demanda y el efecto final. Las pruebas de eficacia buscan confirmar, en condiciones reales y controladas, la correspondencia que existe entre la implementación y la etapa del diseño (Gertler et al., 2017).

En tanto que, la efectividad se enfoca en la relación entre los productos (outputs) y los resultados (outcomes), centrándose en las condiciones públicas, las necesidades y los problemas públicos (Kromann Kristensen et al., 2002). Según Gertler et al. (2017), la efectividad busca evidencia respecto de cómo una intervención pública impactó en condiciones reales -no ideales, ni controladas- en una población objetivo concreta, haciendo uso de vías de implementación regulares y para extraer conclusiones que puedan generalizarse a poblaciones más grandes. Las pruebas de eficacia evalúan si una política pública puede operar en condiciones ideales, mientras que las pruebas de efectividad analizan si una política pública realmente opera en situaciones regulares (Gertler et al., 2017).

- **Enfoque intercultural:** De acuerdo a este enfoque, el Estado debe valorar e integrar las diversas concepciones, valores culturales y visiones de los diversos grupos que forman la sociedad, con la finalidad de brindar bienes y servicios que sean culturalmente pertinentes, garantizar una ciudadanía intercultural y el interés en incluir a las poblaciones históricamente excluidas ("Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural", aprobada mediante DS 003-2015-MC).

  Su aplicación constituye una gran posibilidad de innovación en el quehacer estatal, pues facilita la comunicación con la población en la implementación de políticas, con focalización en la pobreza y exclusión, el cierre de brechas y para ampliar el uso efectivo de derechos constitucionales (Correa, 2011, p.11).

- **Política social:** Para Martínez (2019), el objetivo primordial de una política social consiste en maximizar el bienestar social de una población en específico, esto se logra mediante la optimización de los medios de vida de la población. Este autor señala que toda política social contiene dos componentes básicos: la libertad y la

igualdad; dado que, por un lado, las políticas sociales deben considerar a los sujetos en sus propias circunstancias, a nivel personal y colectivo y, por otro lado, deben buscar eliminar toda distinción entre las personas respecto a su posibilidad de acceder a las prestaciones que brinda el Estado.

Adicionalmente, Martínez Espinoza (2021) provee dos definiciones de políticas sociales. En primer lugar, una definición general que las entiende como un conjunto de estrategias que repercuten en el bienestar social mediante la satisfacción de necesidades básicas. En segundo lugar, una definición operativa que señala que se trata de un conjunto de estrategias de política pública que son diseñadas y ejecutadas por entidades públicas, en las cuales también pueden participar los empresarios y la sociedad civil, para mejorar el bienestar de determinados sectores poblacionales, coadyuvar con coyuntura política estable y corregir ineficiencias económicas.

- **Programa social:** Es una iniciativa del gobierno cuya finalidad es disminuir los círculos intergeneracionales de la pobreza. Según el MEF (2021), el programa social se clasifica de acuerdo a dos aspectos:

  i) Puede ser **universal** (atiende a todo beneficiario -provisión básica de educación y de salud) o **focalizado** (atiende a un determinado grupo de beneficiarios -Vaso de Leche, Comedores Populares).
  ii) Puede otorgar **beneficios individuales** (la provisión se ejecuta al beneficiario individualizado - JUNTOS) o **beneficios colectivos** (la provisión se ejecuta al conjunto social - FONCODES).

- **Patrimonio cultural inmaterial (PCI):** De acuerdo a la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO del año 2003, son “los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural” (UNESCO, 2018, p. 12). Como se aprecia, es un concepto que abarca el universo de expresiones tradicionales vivas transmitidas a lo largo de la historia de las sociedades, tales como rituales,

> festividades, usos y costumbres, artes, conocimientos ancestrales y técnicas artesanales.
>
> En ese marco, el portador del patrimonio cultural inmaterial es definido como “el miembro de una comunidad que reconoce, reproduce, transmite, transforma, crea y constituye cierto tipo de cultura en y para una comunidad, y puede, asimismo, desempeñar uno o varios de los papeles siguientes: ejecutor, creador y custodio” (van Zanten, 2004, p. 39).

En síntesis, consideramos que nuestro problema debe abordarse desde un enfoque de política social pues es necesario bregar por el bienestar de poblaciones vulnerables, lo que se puede realizar mediante la discriminación positiva con el fin de promover una mayor igualdad de condiciones de vida para los portadores del patrimonio inmaterial entendiendo a los apoyos económicos como un programa social específico que busca beneficiar a una población focalizada en un territorio con características geográficas, económicas, culturales, sociales determinadas para coadyuvar en disminuir la pobreza y garantizar una sostenibilidad en sus medios de vida, los que están relacionados con sus actividades artísticas.

Sin embargo, la sola implementación de este programa no garantiza automáticamente su éxito, sino que debe ser acompañada por la mejora de los propios indicadores de desempeño que han mostrado problemas durante la fase de ejecución, los cuales están vinculados con la eficiencia, en el sentido de aprovechar al máximo los recursos para incrementar el nivel del servicio, y la eficacia, que consiste en el grado de consecución de las metas de política.

Finalmente, consideramos que este proceso de mejora de la producción y provisión de las ayudas económicas a los portadores del patrimonio inmaterial debe realizarse en el marco de una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural, que conlleve a un replanteamiento del diseño del programa, con la finalidad de maximizar los recursos con que se cuentan y alcanzar los objetivos trazados en función a un análisis realista y objetivo de las circunstancias que atraviesan los beneficiarios.

1.6. **Desarrollar la arquitectura del problema**

De acuerdo a nuestro problema público, el cual hemos identificado como “inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021”, hemos determinado la profundización en cuatro dimensiones que son las que siguen:

- **Dimensión: *Magnitud del problema a nivel nacional***

  Se realizó una revisión de los documentos oficiales publicados en el sitio web del MINCUL (https://apoyoscovid19.cultura.gob.pe) e información brindada por dicha entidad por acceso a la información pública y se encontró que el porcentaje de portadores del PCI que fueron beneficiados con los apoyos económicos otorgados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021, fue de 6.23%; cifra obtenida de dividir 857 (total de beneficiarios 2020-2021) entre 13,750 (número total de portadores del PCI a nivel nacional registrados en el RENTOCA[4]).

- **Dimensión: *Proceso de otorgamiento de apoyos económicos***

  Para conocer el proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021, se hizo una revisión documental, un análisis de las redes sociales del MINCUL (Facebook) y se realizaron entrevistas semiestructuradas a beneficiarios de los apoyos y a funcionarios y ex funcionarios del MINCUL. Se identificó que dicho proceso está compuesto por cinco etapas: convocatoria, postulación del beneficiario, entrega del apoyo, monitoreo, entrega del informe final. Asimismo, se advirtió que estas etapas fueron diseñadas para ejecutarse en un ámbito cultural urbano con características económicas de formalidad y acceso a internet.

- **Dimensión: *Actores en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos***

[4] Para los fines de esta investigación, la referencia que nos aproxima al universo de portadores sigue siendo el RENTOCA, el cual está aún en desarrollo, orientado a un público hispanohablante y con dominio de entornos digitales complejos. No obstante, dicho registro nos permite saber que el MINCUL, 3 años después de los apoyos económicos, ha empezado a identificar progresivamente a la población objetivo de esta intervención.

Después de revisar los documentos oficiales de MINCUL (Resoluciones Ministeriales, Resoluciones Directorales, Lineamientos) y entrevistar a beneficiarios de los apoyos y a funcionarios y ex funcionarios del MINCUL, se identificó como los actores que participan del proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021, a los siguientes: DPI, Comités de Evaluación Independientes, DDC a nivel nacional, beneficiarios del apoyo al PCI (portadores del PCI) y funcionarios-servidores del MINCUL.

- **Dimensión:** ***Características sociales, culturales y económicas de los portadores del PCI***

  Para conocer estas características, se realizaron entrevistas semiestructuradas a beneficiarios de los apoyos. De este modo, se identificó que los portadores del PCI presentan brechas digitales, idiomáticas, de informalidad y económicas.

Con relación a cada una de estas cuatro dimensiones del problema público, nos hemos planteado una pregunta con un objetivo y hemos formulado una hipótesis, la misma que buscaremos validar.

Cuadro 8. Arquitectura del problema

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
Magnitud del problema a nivel nacional	Pregunta 1: ¿Qué porcentaje de portadores del PCI fueron beneficiados con los apoyos económicos otorgados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021?	Determinar el porcentaje de portadores del PCI que fueron beneficiados con los apoyos económicos otorgados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.	Se estima que el porcentaje de portadores del PCI que fueron beneficiados con los apoyos económicos otorgados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021, fue de 6.23%; cifra obtenida de dividir 13750 (número total de portadores del PCI a nivel nacional) /857 (total de beneficiarios 2020-2021).	→ Documentos oficiales del MINCUL (RM, RD, Lineamientos) → Información brindada por el MINCUL por acceso a la información pública	→ Revisión documental
Proceso de otorgamiento de apoyos económicos	Pregunta 2: ¿Cómo se desarrolla el proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021?	Describir el desarrollo del proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.	El proceso está compuesto por cinco etapas: convocatoria, postulación del beneficiario, entrega del apoyo, monitoreo, entrega del informe final. Asimismo, se advirtió que estas etapas fueron diseñadas para ejecutarse en un ámbito cultural urbano con características económicas de formalidad y acceso a internet.	→ Documentos oficiales de MINCUL (RM, RD, Lineamientos)	→ Revisión documental
				→ Redes sociales del MINCUL (Facebook).	→ Análisis de redes sociales
				→ Beneficiarios de los apoyos. → Funcionarios y ex funcionarios del MINCUL.	→ Entrevistas semiestructuradas

Actores en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos	Pregunta 3: ¿Quiénes son los actores que participan del proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021?	Determinar quiénes son los actores que participan del proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.	Los actores que participan del proceso de otorgamiento de apoyos económicos para el PCI brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021, son: DPI, Comités de evaluación, DDC a nivel nacional, beneficiarios del apoyo al PCI (portadores del PCI) y funcionarios del MINCUL.	→ Documentos oficiales de MINCUL (RM, RD, Lineamientos)	→ Revisión documental
				→ Beneficiarios de los apoyos → Funcionarios y ex funcionarios del MINCUL	→ Entrevistas semiestructuradas.
Características sociales, culturales y económicas de los portadores del PCI	Pregunta 4: ¿Cuáles son las características sociales, culturales y económicas de los portadores del PCI?	Determinar cuáles son las características sociales, culturales y económicas de los portadores del PCI.	Como características sociales, culturales y económicas de los portadores del PCI, se identificó que estos presentan brechas digitales, idiomáticas, de informalidad y económicas.	→ Beneficiarios de los apoyos	→ Entrevistas semiestructuradas

Elaboración propia.

1.7. **Describir el marco normativo e institucional el problema**

El otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial en el Perú se enmarca en un contexto normativo e institucional sólido y diverso. Desde la Constitución Política del país, que reconoce y protege la diversidad étnica y cultural, hasta la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación y el Reglamento que establecen las intervenciones de salvaguarda y las funciones del Ministerio de Cultura (MINCUL) en relación con este patrimonio. A nivel de políticas públicas generales, el Plan Nacional de Cultura al 2030 liderado por el MINCUL busca fortalecer la valoración y protección del patrimonio cultural, incluyendo el inmaterial, mediante programas de sensibilización y estrategias de gestión participativa. En cuanto a políticas públicas específicas, se han aprobado mecanismos extraordinarios, como el DU 058-2020 y el DU 027-2021, para mitigar los efectos socioeconómicos en el sector cultural, priorizando el acceso y promoción de bienes y servicios culturales, especialmente dirigidos a los portadores del patrimonio inmaterial en situación de vulnerabilidad.

Marco normativo frente al problema identificado

El inadecuado diseño de los apoyos económicos otorgados a los portadores del patrimonio inmaterial se relaciona directamente con el marco normativo existente en el Perú. Si bien las leyes y reglamentos establecen la necesidad de proteger y promover este patrimonio cultural, la falta de consideración de un enfoque intercultural en el diseño de los incentivos económicos puede llevar a que no se ajusten de manera efectiva a las necesidades y realidades de las comunidades portadoras. Por ejemplo, la Ley 29565 que crea el MINCUL y el Reglamento de la Ley 28296 enfatizan la participación de los portadores del patrimonio inmaterial en el proceso, pero si no se considera adecuadamente su diversidad cultural, tradiciones y formas de vida, los apoyos económicos podrían no ser efectivos ni sostenibles en el tiempo. Asimismo, la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación establece la importancia de salvaguardar estas expresiones culturales, pero si los incentivos económicos no se diseñan de manera inclusiva y respetuosa, podrían no cumplir su objetivo de preservación y promoción del patrimonio inmaterial. Por lo tanto, es crucial que el marco normativo se plasme en un diseño adecuado de los apoyos económicos, considerando la diversidad cultural y las necesidades reales de las comunidades portadoras del patrimonio inmaterial para garantizar su efectividad y relevancia.

Cuadro 9. Marco normativo frente al problema identificado

Norma	¿Cuáles son los componentes de la norma? ¿Cómo se relaciona con el problema público y en qué artículos específicos?
Constitución Política del Perú	La Constitución Política del Perú (1993) reconoce que toda persona tiene derecho "A su identidad étnica y cultural"; asimismo, establece la protección y reconocimiento a la pluralidad étnica y cultural (Artículo 2, inciso 19) y la conservación de las diferentes expresiones culturales (Artículo 17). Estas normas constituyen la base del enfoque intercultural que debe aplicar el Estado al brindar los servicios públicos a la población; enfoque que debió aplicarse de manera más idónea en el proceso de entrega de ayudas económicas a los portadores del patrimonio inmaterial.
Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación (PCN), Ley 28296	La Ley 28296 (2004) determina las intervenciones de salvaguarda de los bienes culturales nacionales (Artículo I). Según esta Ley, el patrimonio cultural inmaterial (PCI) son las creaciones de un grupo social fundadas en las tradiciones, son expresión de los valores transmitidos y la identidad como: lenguas, saberes tradicionales, conocimientos colectivos, etc. (Artículo 1, numeral 2). Esta definición nos sirve para delimitar a nuestro público objetivo que son los portadores del patrimonio inmaterial.
Reglamento de la Ley N° 28296, Ley General del PCN, aprobado por DS 011-2006-ED y modificado por DS 007-2020-MC	El Reglamento de la Ley 28296 establece las funciones del INC (hoy, MINCUL) con relación al PCI y señala que este organismo buscará la participación los portadores (Artículo 85). Además, proporciona un listado de las expresiones del patrimonio inmaterial (Artículo 86). Esta norma nos sirve para delimitar a nuestro público objetivo que son los portadores del patrimonio inmaterial y las actividades que realizan.
Ley de Creación del MINCUL, Ley 29565	La Ley 29565 (2010) crea el MINCUL, sus ámbitos programáticos, competencias y funciones principales (Artículo 1). Esta norma nos indica cuál es el organismo encargado de la política pública sobre la cual versa nuestro proyecto de innovación: el MINCUL.
ROF del MINCUL, aprobado por DS 005-2013-MC	Según el ROF del MINCUL (2013), dicho Ministerio cuenta con dos Viceministerios: el VPCIC y el VI (Artículo 5). Dentro del VPCIC, se encuentra la DGPC (Artículos 51 y 52), que a su vez comprende a la DPI (Artículos 53 y 55). Estas dos Direcciones son las encargadas del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos a los portadores.
DL 1452 que modifica la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General	El DL 1452 (2018) incorpora el artículo 39-A a la Ley 27444, en el cual se establece que la aplicación del enfoque intercultural es imperativa para garantizar la prestación de servicios culturalmente pertinentes, lo que requiere adaptar los procesos a las características de los ciudadanos que son el objetivo de las intervenciones. Esta norma explica sobre el enfoque intercultural que debe aplicar la Administración Pública en su atención a los ciudadanos; aplicación que no se dio de manera idónea al momento de diseñar el proceso de otorgamiento de apoyos a los portadores del patrimonio inmaterial.

Marco institucional frente al problema identificado

El marco institucional establecido para el otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial juega un papel fundamental en la efectividad de dichos programas. Cuando existe un diseño inadecuado en la forma en que se otorgan estos apoyos, puede haber una relación directa con deficiencias en el marco institucional. Por ejemplo, si los órganos encargados de la evaluación de los postulantes o de la distribución de los recursos no cuentan con los mecanismos adecuados para identificar a los beneficiarios más necesitados o para garantizar la transparencia en el proceso de selección, se corre el riesgo de que los apoyos económicos no lleguen a quienes realmente los requieren. Por lo tanto, es crucial que el marco institucional esté alineado con el objetivo de los apoyos económicos para garantizar su correcta implementación y maximizar su impacto en los portadores del PCI.

Cuadro 10. Marco institucional frente al problema identificado

Denominación de Entidades/Comisiones	¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuáles son sus funciones con respecto al problema público abordado?	Base normativa
DGPC	Órgano encargado del diseño, propuesta y conducción de las intervenciones para una correcta administración y comunicación del patrimonio cultural con la finalidad de fortalecer "la identidad cultural del país". Depende jerárquicamente del VPCIC (DS 005-2013-MC, 2013, Artículo 51). Ellos son quienes se encargan del diseño y planeamiento de los DU 058-2020 y DU 027-2021.	DS 005-2013-MC
DPI	Establece los lineamientos y normas para la declaración como PCN de las manifestaciones de PCI, entre otras funciones. Durante la ejecución de los DU 058-2020 y DU 027-2021, fueron quienes se encargaron del control de los proyectos de los beneficiarios de los apoyos Covid-19.	RM 003-2015-MC
DDC	A nivel regional, actúan "en representación y por delegación" del MINCUL (DS 005-2013-MC, 2013, Artículo 96). Desarrollan directivas y lineamientos establecidos por el MINCUL. En ese sentido, sus labores consistían en apoyo en el monitoreo, recepción y envío a Lima de los proyectos de los beneficiarios.	DS 005-2013-MC
Comité Independiente de Evaluación	Órgano encargado de la evaluación de las postulaciones al proceso de otorgamiento de incentivos a portadores para la conformación de la Lista Final de Beneficiarios. Sus miembros deben demostrar una trayectoria profesional en el campo del PCI.	RD 000265-2020-DGIA/MC

Políticas públicas generales frente al problema identificado

La Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural y la Política Nacional de Cultura al 2030 se relacionan directamente con el problema público identificado en esta investigación al establecer lineamientos y objetivos que garantizan el ejercicio de los derechos de una población culturalmente diversa. Estas políticas buscan promover un Estado que reconozca la diversidad cultural, opere con pertinencia cultural y contribuya a la inclusión social y eliminación de la discriminación. En este sentido, al no considerar un enfoque intercultural en el diseño y otorgamiento de apoyos económicos, se corre el riesgo de no atender adecuadamente las necesidades y particularidades de los portadores del patrimonio inmaterial, limitando así su acceso a recursos que les permitan preservar y transmitir sus expresiones culturales. Por lo tanto, es fundamental que el diseño y gestión efectiva de los apoyos económicos al PCI estén alineados a las políticas públicas en materia cultural para que garanticen una aplicación integral del enfoque intercultural.

Cuadro 11. Políticas públicas generales frente al problema identificado

Políticas públicas generales	**¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?**
DS 003-2015-MC, "Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural".	El artículo 2 del DS 003-2015-MC (2015) señala: La Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural tiene como objetivo orientar, articular y establecer los mecanismos de acción del Estado para garantizar el ejercicio de los derechos de la población culturalmente diversa del país, particularmente de los pueblos indígenas y la población afroperuana, promoviendo un Estado que reconoce la diversidad cultural innata a nuestra sociedad, opera con pertinencia cultural y contribuye así a la inclusión social, la integración nacional y eliminación de la discriminación. Con relación al problema público abordado, esta política establece que los servicios brindados a la población deben ser prestados con un enfoque intercultural por parte del Estado, que tenga en cuenta y reconozca las diferencias culturales; situación que no se dio de manera idónea en el proceso de entrega de los apoyos económicos otorgados a los portadores del patrimonio inmaterial.
DS 009-2020-MC, "Política Nacional de Cultura al 2030" [Las páginas a las que se hace referencia en este apartado corresponden a la Separata Especial publicada el 21 de julio de 2020 en el Diario Oficial El Peruano, la misma que contiene la "Política Nacional de Cultura al 2030"]	Esta Política Nacional identifica como problema público el "Limitado ejercicio de los derechos culturales de la población" (p.13); siendo su objetivo ampliar el ejercicio de los derechos culturales, interviniendo en sus factores explicativos, los que están relacionados a factores históricos, de capacidad estatal, económicos y socioculturales (pp.16-17). Respecto a nuestro problema en concreto, esta Política Nacional se propone como objetivos prioritarios: "Fortalecer la valoración del patrimonio cultural" (OP4) y "Fortalecer la protección y salvaguarda del patrimonio cultural para su uso social" (OP5) (p. 81). Para alcanzar dichos objetivos, esta Política Nacional busca lograr lo siguiente:

	"Población valora de manera sostenible el patrimonio cultural material e inmaterial del país" (p. 81). Para ello, con relación al OP4, se plantean "programas de sensibilización, de información y formativos", "estrategias e incentivos para la investigación científica", "mecanismos e incentivos para el aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural" y "mecanismos para la gestión participativa" (p. 81). Con relación al OP5, se plantean "estrategias para el fortalecimiento de las capacidades de los agentes del patrimonio cultural" (como es el caso de los portadores del patrimonio inmaterial), "acciones de identificación, registro e inscripción del patrimonio cultural", así como su digitalización, "mecanismos de atención de alertas y emergencias" e "incentivos para la puesta en valor" con "criterios de priorización" (p. 81). Específicamente, respecto a los bienes inmateriales, esta Política Nacional sustenta sus planteamientos, por un lado, sobre el registro de expresiones de PCI declaradas como PCN, el cual consta de 307 expresiones reconocidas entre 1986 y 2019 y, por otro lado, sobre la cantidad de colectivos que postulan y participan en el programa "Ruraq Maki, hecho a mano" para difusión del arte popular tradicional, respecto del cual se registra un promedio de 300 colectivos participantes.
DS 001-2023-MC, Decreto Supremo que aprueba los "Lineamientos para incorporar el enfoque intercultural en la prestación de los servicios públicos".	El DS 001-2023-MC (2023) establece: > Los lineamientos técnicos para la incorporación del enfoque intercultural en la prestación de los servicios públicos, coadyuvando a la generación de servicios con pertinencia cultural (…) con énfasis en ámbitos geográficos donde se ubican pueblos indígenas u originarios y/o el pueblo afroperuano. (Apartado I) El DS 001-2023-MC (2023) señala que estos Lineamientos son de obligatorio cumplimiento para las entidades de la administración pública (Apartado II) y establece siete "etapas para la implementación de la incorporación del enfoque intercultural", las mismas que van desde la "identificación de la intervención o servicio" hasta el "reconocimiento a las entidades que brinden servicios con pertinencia cultural y lingüística" (apartado V). El órgano responsable de "realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de la implementación" de estos Lineamientos es la Dirección General de Ciudadanía Intercultural del Viceministerio de Interculturalidad del MINCUL, en coordinación con las DDC (Apartado IV, 4.4). Esta norma sirve para viabilizar la aplicación del enfoque intercultural en la prestación de los servicios públicos que ofrecen las diferentes entidades que forman pare de la administración pública; enfoque que debió aplicarse de manera más idónea en el proceso de entrega de los apoyos económicos otorgados a los portadores del patrimonio inmaterial.

Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Las políticas públicas específicas abordadas en la presente sección permiten enfocar la problemática del inadecuado diseño del otorgamiento de apoyos económicos a los

portadores del patrimonio inmaterial en un contexto de emergencia sanitaria. Estas políticas buscaron mitigar los efectos socioeconómicos en las industrias culturales, las artes y las expresiones del PCI a través de mecanismos extraordinarios de amortiguamiento. El enfoque principal se dirigió hacia la entrega de apoyos económicos a personas naturales y jurídicas vinculadas a estas áreas, con el propósito de fomentar el acceso, oferta, producción, circulación y promoción de bienes y servicios culturales. Sin embargo, la eficacia de estas políticas se ve comprometida por deficiencias en el diseño y la implementación de los mecanismos de otorgamiento, lo que plantea desafíos significativos en la protección y salvaguardia del patrimonio inmaterial.

Cuadro 12. Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Políticas públicas especificas	**¿Cuál es el objetivo de este documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Cuáles son sus planteamientos con respecto al problema público abordado?**
DU 058-2020. "Aprueban mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el Covid-19".	El objetivo del DU 058-2020 (2020) es: Aprobar mecanismos extraordinarios, en materia económica, de amortiguamiento para mitigar los efectos socioeconómicos originados en las Industrias Culturales, las Artes, así como en las expresiones del Patrimonio Cultural Inmaterial y afines como consecuencia de las necesarias acciones adoptadas por el gobierno en el marco de la Emergencia Sanitaria (…) a fin de fomentar el acceso, oferta, producción, circulación y promoción de bienes y servicios culturales. (Artículo 1) El DU 058-2020 (2020) busca mitigar los efectos económicos de la pandemia sobre las actividades de los portadores del patrimonio inmaterial, para que no se interrumpa la cadena de producción cultural, preservando de esta manera el patrimonio inmaterial. Para ello, esta política provee dos mecanismos de amortiguamiento: los "Apoyos económicos a favor de personas naturales y jurídicas" y la "Adquisición de contenidos culturales" (Artículo 3). Para nuestro problema en concreto, el componente que nos interesa son los apoyos económicos, que se otorgan sobre la base de convocatoria, selección y priorización de portadores del patrimonio inmaterial de acuerdo a su condición de vulnerabilidad.
RM 151-2020-MC. "Lineamientos para la aplicación de los mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el Covid-19, en el marco del D.U. N° 058-2020".	El objeto de la RM 151-2020-MC (2020) es: Aprobar las condiciones, límites de los apoyos económicos, medios probatorios, el contenido del plan de amortiguamiento, los mecanismos para la rendición de cuentas, los criterios técnicos y financieros, y demás disposiciones para la aplicación de los mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el Sector Cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19, aprobados mediante Decreto de Urgencia 058-2020 (…). (Artículo 1) Precisa las categorías conceptuales y los procedimientos a los que estarán sujetos los beneficiarios para la obtención de los apoyos económicos en relación a requisitos, entrega de apoyos, líneas de

	apoyos, convocatorias, selección, evaluación, observaciones, denegatoria, monitoreo, rendición de cuentas y finalidades de los apoyos.
RD 000025-2020-DGPC/MC.	Esta norma aprueba las bases para las cuatro "Líneas de Apoyos Económicos" a favor de los portadores del patrimonio cultural inmaterial, en el marco de lo regulado por el DU 058-2020-MC y la RM 151-2020-MC; siendo estas cuatro líneas las siguientes: a) "Iniciativas colectivas dirigidas a promover el fortalecimiento de la memoria comunitaria"; b) "Iniciativas colectivas dirigidas a la obtención de recursos materiales para la realización de prácticas del patrimonio cultural inmaterial"; c) "Iniciativas colectivas para la promoción y difusión de arte tradicional en plataformas digitales o redes sociales"; y, d) "Iniciativas colectivas individuales para la creación y promoción de contenidos audiovisuales de danza y música tradicional peruana" (RD 000025-2020-DGPC/MC, 2020, Artículo 1).
DU 027-2021. "Decreto de Urgencia que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera para mitigar los efectos socioeconómicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por la Covid-19".	El objeto del DU 027-2021 (2021) es: Aprobar medidas extraordinarias en materia económica y financiera para mitigar los efectos socioeconómicos originados en las industrias culturales, las artes, así como en las tradiciones, expresiones y manifestaciones culturales del patrimonio cultural inmaterial y afines, como consecuencia de las necesarias acciones adoptadas por el gobierno en el marco de la Emergencia Sanitaria (…) a fin de fomentar el acceso, oferta, producción, circulación y promoción de bienes y servicios culturales. (Artículo 1) El DU 027-2021 (2021) establece expresamente que no son beneficiaros de esta norma las personas que, durante el año 2020, hayan recibido los apoyos económicos del DU 058-2020 (Artículo 4.4). Busca complementar la entrega de apoyos económicos, entre ellos a los portadores del patrimonio inmaterial, que no fueron beneficiados con el DU 058-2020, mediante un incremento del presupuesto destinado a los apoyos económicos, bajo la lógica de llegar a más portadores en condición de vulnerabilidad debido a la pandemia.
RM 072-2021-DM/MC. "Lineamientos para el otorgamiento de los apoyos económicos, en el marco del D.U. N° 027-2021, D.U. que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera para mitigar los efectos socioeconómicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por la Covid-19".	El objeto de la RM 072-2021-DM/MC (2021) es: Establecer los lineamientos para la evaluación técnica, selección de beneficiarios y otorgamiento de los apoyos económicos a favor de personas naturales y/o jurídicas vinculadas a las industrias culturales, las artes y el fomento de las tradiciones, expresiones y manifestaciones culturales del patrimonio cultural inmaterial y afines, en el marco del Decreto de Urgencia Nº 027-2021 (…). (Artículo 1) Sus componentes están relacionados a la reglamentación de la evaluación técnica de los postulantes, la selección de beneficiarios y los procedimientos relacionados a la entrega de los apoyos y monitoreo. Esta norma detalla cada una de las etapas del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos: presentación de solicitudes, evaluación técnica (revisión, selección, otorgamiento y transferencias), medidas administrativas (relacionadas con la falsedad documentaria, desistimiento, entre otros) y los mecanismos de rendición de cuentas a través de un informe final.

En conclusión, podemos apreciar que, en el plano normativo, a nivel constitucional, legal y reglamentario, se han regulado temas relacionados con el problema público, como son el derecho que toda persona tiene a su identidad étnica y cultural (base del enfoque intercultural), la protección del patrimonio cultural material e inmaterial y la creación del MINCUL. En tanto que, en el plano institucional, dentro del MINCUL, hemos identificado los órganos involucrados con el problema público.

Por otro lado, existen dos políticas públicas generales, la “Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural” y la “Política Nacional de Cultura al 2030”, que abordan aspectos vinculados al problema público. Con relación a las políticas públicas específicas, estas están contenidas en el DU 058-2020, que aprobó el otorgamiento de apoyos económicos para los portadores del patrimonio inmaterial, medida que posteriormente fue ampliada hasta julio de 2021 con el DU 027-2021.

Capítulo 2. Análisis de las causas del problema

En la presente etapa, realizaremos el análisis de las causas del problema público que hemos identificado como inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021. Para ello, revisamos la literatura académica vinculada a cinco grandes grupos conceptuales en términos de diseño e implementación de intervenciones, en general, y más acotadas a apoyos económicos y patrimonio inmaterial, en específico. Los grupos conformados para la presente revisión de literatura son diseño de intervenciones públicas, programas de transferencias condicionadas, intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial, programas sociales y culturales y, apoyos económicos.

2.1. Marco teórico causal del problema

La revisión de la literatura estará compuesta por dos secciones. En la primera, el presente trabajo de investigación partirá de la identificación de 25 textos, principalmente artículos académicos, trabajos de investigación y capítulos de libros en los cinco grupos conceptuales señalados con anterioridad para identificar los aspectos más relevantes que, desde sus puntos de vista, explican un inadecuado diseño de intervenciones públicas que trataremos de relacionar con la lógica de los apoyos económicos brindados por el MINCUL. Posteriormente, en una segunda parte, estableceremos una clasificación de variables explicativas a partir de los aspectos destacados en la revisión bibliográfica para identificar aquellas causas más importantes vinculadas a nuestro problema público.

2.1.1. Revisión de la literatura

La bibliografía consultada en el marco de este trabajo de investigación persigue un interés por evaluar y reflexionar sobre las limitaciones que pueden ocurrir durante el diseño de intervenciones públicas. Asimismo, este objetivo fue complementado, en la medida de lo posible, con literatura que nos aproxime al diseño e implementación de intervenciones más abocadas a aspectos sociales, donde existe una preocupación por mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables, o de motivar actividades económicas a partir de

incentivos concretos en contextos de adversidad. De manera más específica, también se buscó aterrizar las reflexiones a los portadores del patrimonio inmaterial.

Diseño de intervenciones públicas

Las investigaciones consultadas respecto al diseño de intervenciones públicas nos permiten situarnos en diferentes contextos, desde la mejora de la competencia cultural en estudiantes de enfermería hasta la lucha contra la informalidad en el transporte interprovincial y la acción policial frente a la minería ilegal. No obstante, es importante notar los temas que aparecen transversalmente a lo largo de estas investigaciones.

El primer tema transversal importante es la necesidad de contar con información precisa sobre el ámbito de intervención, así como las características específicas de la población objetivo. Esto con la finalidad de incrementar la efectividad de los programas y estrategias desde su diseño para que la implementación realmente cumpla los objetivos perseguidos. Por ejemplo, Laurente (2023) nos expone que para el diseño de una estrategia de fiscalización en el control de la informalidad del transporte interprovincial es fundamental contar con investigaciones y estudios técnicos sobre este tipo de informalidad. De igual manera, Vega y Pinzón (2023) en una intervención policial sobre minería ilegal identifican que la efectividad de los programas depende de una óptima inteligencia policial, así como de investigación policial para la determinación de responsabilidades. Barnett et al. (2020), en un estudio sobre la efectividad de los programas de responsabilidad social corporativa, señala, de igual manera, que la falta de evidencia empírica dificulta conocer el impacto real de las intervenciones realizadas. Asimismo, Cabanillas-Rojas (2020) en una investigación sobre diseño de intervenciones en salud pública, indicó que es fundamental considerar las percepciones, creencias, actitudes y normas de la población objetivo, así como una comprensión detallada de las características de la misma para tener mayor claridad en criterios de segmentación.

Otro tema que también aparece en un espacio común dentro de las investigaciones de este grupo hace alusión a un deficiente enfoque intercultural, pues Farokhzadian et al. (2022) señala que el diseño de un programa de capacitación a enfermeras de pregrado para mejorar la atención de salud con pertinencia cultural requiere de la formación profesional de estas agentes sanitarias en sensibilidad intercultural para garantizar un trato inclusivo y

respetuoso de las diferencias culturales. Por otro lado, Cabanillas-Rojas (2020) resalta que las intervenciones en el campo de la salud pública, especialmente, en épocas de crisis, requiere de una adecuada comunicación con la población objetivo, que sea accesible y que cuente con pertinencia cultural para la efectividad de los programas diseñados.

Un tercer tema que aparece en la revisión bibliográfica de este primer conjunto de investigaciones está relacionado con una inadecuada gestión de los recursos o insumos en las intervenciones. Vega y Pinzón (2023) identificaron que las intervenciones policiales en minería ilegal también registraban incumplimientos de normativas institucionales internas y que se disponía de personal inadecuado para la realización de operativos a estas actividades ilícitas, elementos que no se tuvieron en consideración desde el inicio del diseño. Cabanillas-Rojas (2020) también advierte que en las intervenciones del sector salud, es importante diagnosticar las limitaciones en implementación tanto de problemas logísticos, como de la burocracia y el seguimiento de actividades, pues omitir el estado situacional de estos elementos, podría repercutir negativamente en la efectividad de las políticas.

Definitivamente, este conjunto de investigaciones apunta como idea fuerza que el éxito de las intervenciones públicas depende de considerar aspectos como la comprensión detallada de la población objetivo, la participación comunitaria, la comunicación culturalmente pertinente, la evaluación del impacto real de las intervenciones y la implementación efectiva a través de procesos y procedimientos claros. En este sentido, para lograr resultados significativos en la implementación de políticas públicas, es crucial abordar no solo los aspectos técnicos y logísticos, sino también los aspectos psicosociales, culturales y estructurales que influyen en la aceptación y efectividad de las intervenciones.

Programas de Transferencias Condicionadas

Los programas de transferencias condicionadas surgen en América Latina en la década de los noventa como intervenciones orientadas a aliviar la pobreza que afecta los ingresos del hogar a corto plazo mediante el otorgamiento de apoyos económicos a hogares en situación de vulnerabilidad que se materializan en transferencias, principalmente, a las madres de familia, a quienes se exige ciertas condicionalidades para la permanencia del beneficio en el tiempo, de tal manera que puedan mejorar el desarrollo de los niños en el hogar (Ibarrán

et al., 2017). En ese sentido, las investigaciones que agrupamos en este segmento abordan el diseño de un conjunto de programas de transferencias condicionadas y nos muestran que su efectividad depende de factores como la adecuada identificación de los beneficiarios, la transparencia en los procesos de selección, la adaptabilidad a las necesidades de los hogares pobres, la coordinación entre diferentes entidades gubernamentales y la comunicación efectiva con las comunidades beneficiarias.

Un primer punto transversal a las investigaciones sobre programas de transferencia condicionada está relacionado con la determinación precisa de las características de la población objetivo para ajustar correctamente los criterios y condicionalidades de los beneficios otorgados. Pablo Ibarrán (2017) argumenta que en el momento de diseño de estos programas es necesario evitar errores de exclusión de población que requiere también el apoyo económico para mejorar sus condiciones de vida debido a faltas de empadronamiento, mapeo de afectados, entre otros motivos, pues lleva a una situación de subcobertura, pero también por falta de precisión en la información sobre la población objetivo puede ocurrir lo contrario, incurrir en errores de inclusión de personas que no cumplen plenamente las características del público objetivo del programa. Johannsen et al. (2009) apunta que es importante contar con criterios de elegibilidad sencillos para una adecuada identificación y selección de beneficiarios, una definición de condicionalidades claras y alcanzables acorde a las necesidades de la población. En esa línea, Gallego (2021) también considera que los programas requieren un enfoque en las necesidades de las poblaciones vulnerables desde su diseño. Por su parte, Ladhani & Sitter (2018) agregan que es fundamental contar con claridad conceptual acerca del sujeto del problema público y sus características.

Un segundo tema abordado en esta literatura se vincula con prever problemas de implementación de los programas desde el diseño procurando una adecuada gestión de los recursos. Correa & Roopnaraine (2014) apuntan que el programa Juntos presentaba un proceso de inscripción burocrático, que resultaba difícil de seguir para las madres beneficiarias porque era muy largo por tiempos de espera excesivos, con requisitos complejos y reiterativos de documentos como DNI, partida de nacimiento, seguro de salud, etc., que, además, exigía incurrir en gastos relativamente altos para familias en situación de pobreza. En esa línea, Johannsen (2009) también menciona que es importante determinar cuál es la necesidad de recursos financieros y humanos para la administración

efectiva del programa. Gallego et al. (2021), pone como ejemplo que el uso de tecnologías y pagos digitales puede ser muy útil con ciertos tipos de públicos objetivos, cuando se procura evitar el desplazamiento físico de las personas. Adicionalmente, Ladhani y Sitter (2018) consideran es prudente considerar costos adecuados y fáciles de financiar para la implementación de las entregas de servicios, así como para el monitoreo de actividades, con la finalidad de no perjudicar la eficacia de los programas.

Otro elemento fundamental en el diseño de los programas de transferencias condicionadas es la coordinación institucional, tanto al interior de las entidades, es decir, entre órganos de línea principalmente, como con entidades externas que cuentan con recursos importantes para la implementación de las intervenciones. Correa y Roopnaraine (2014) señalan que en la implementación del Programa Juntos, jugó un rol crucial la coordinación entre ministerios, con los comités locales e, incluso, con la propia institucionalidad y formas de organización indígenas, pues todos estos actores desplegados en el territorio de actuación serían claves para permitir la aceptación del servicio, así como facilitar la provisión de los beneficios a las madres de familia, una idea también presente en la investigación de Julia Johannsen (2009), quien resalta la necesidad de plantear la coordinación entre diferentes agencias gubernamentales para facilitar implementación de las transferencias condicionadas a nivel territorial. Jorge Gallego et al. (2021) va más allá, al especificar ciertos insumos clave que pueden aparecer a partir de la interacción con otros agentes involucrados, como la creación de bases de datos maestras para identificar hogares vulnerables con participación del sector público y privado, así como la generación de alianzas con entidades financieras para facilitar la apertura y gestión de cuentas bancarias, fundamentales para la implementación de las transferencias.

En resumen, para garantizar el éxito de los programas de transferencias condicionadas, es indispensable contar, desde el diseño, con elementos importantes como criterios de elegibilidad claros y actualizados, mecanismos de focalización efectivos, condiciones realistas y adaptadas a las capacidades de los hogares, una coordinación interinstitucional sólida y una comunicación transparente y accesible para los beneficiarios. Estos elementos son clave para evitar errores de exclusión e inclusión, garantizar la eficacia de los programas y promover el respeto de los derechos de las poblaciones vulnerables.

Intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial

Los cinco textos que conforman este grupo conceptual abordan directamente el diseño de programas para atender a los portadores del patrimonio inmaterial, destacando diversos aspectos clave. Desde la necesidad de definir objetivos claros y específicos relacionados con el patrimonio cultural inmaterial, hasta la identificación de los actores clave para una intervención efectiva. Asimismo, se plantea la relevancia de proteger a los sujetos de transmisión del patrimonio cultural inmaterial y de abordar sus necesidades prácticas. Por último, se destaca la falta de intervención en el capital humano, social y psicológico de los portadores, lo cual limita el alcance de las medidas implementadas. En este contexto, se evidencia la importancia de un enfoque integral y holístico en el diseño de programas de atención a los portadores del patrimonio inmaterial, que no solo busque la preservación del patrimonio en sí, sino que también considere las realidades, necesidades y desafíos de las comunidades portadoras para garantizar su participación activa y el fortalecimiento de su identidad cultural.

El primer elemento transversal en este segmento de la revisión literaria nos coloca nuevamente ante la necesidad de identificación, conceptualización y caracterización precisa de los sujetos de intervención, en este caso, de los portadores del patrimonio inmaterial. Hernández (2021) nos advierte, en su investigación sobre los apoyos económicos otorgados a los portadores del PCI, que el uso del mismo término “portador” o “comunidad portadora” es reciente en la institucionalidad del sector cultural peruano, esto debido a que también fue la primera vez que se evidenciaba la afectación socioeconómica a una parte de la población que había sido relegada de los incentivos económicos institucionalizados por el MINCUL. En ese sentido, la carencia de información precisa sobre los portadores y sus contextos territoriales provocó la exigencia de requisitos administrativos complejos que no se ajustaban totalmente a contextos de informalidad económica, donde se exigía boletas en zonas rurales, o de brechas digitales en áreas rurales en las cuales se requería a los portadores contar necesariamente con conexión a internet constantemente, lo que está directamente relacionado con la definición de objetivos claros y pertinentes, así como una adecuada identificación de actores clave, que propone Amparo Loza (2021). Por su parte, Zhao et al. (2022) también apunta a la necesidad de identificar y proteger a los portadores del patrimonio inmaterial de manera integral para incrementar la efectividad de las intervenciones diseñadas. En un estudio realizado sobre fondos municipales para la protección de portadores del PCI en Beijing, este grupo de

investigadores notó que los incentivos otorgados recaían básicamente en portadores reconocidos, dejando de lado las diferencias entre grupos de portadores para ajustar mejor el apoyo otorgado. Por ese motivo, proponen un enfoque de diagnóstico y mejora en el capital humano, social y psicológico de los portadores del PCI para incrementar la efectividad de las intervenciones. Por su parte, una inadecuada identificación de las variables principales que caracterizan al conjunto de portadores del PCI podría llevar a relacionarlos con estrategias inadecuadas, como puede ocurrir con el turismo y la comercialización del PCI como mercancía (Eichler, 2021), o a vincularlos con legislación internacional que no se ajusta adecuadamente a un relacionamiento y atención efectivos hacia los portadores (Jiménez, 2022).

Un segundo elemento muy relacionado con la identificación adecuada de las características de los portadores del PCI es contar con habilidades y competencias en interculturalidad. Miguel Hernández (2021) hace expresa referencia a este problema en el sentido de que, durante la intervención de apoyos económicos a los portadores, el MINCUL estableció una estrategia hispanohablante, digital y con requisitos complicados de conseguir para los portadores en sus entornos rurales. Al respecto, Hernández advierte de la necesidad de adecuar el diseño de las intervenciones a la diversidad cultural de los portadores del patrimonio inmaterial, que, en una sociedad tan diversa como la peruana, no necesariamente se trata de personas hispanohablantes, con alta conectividad digital, y con alta formalidad económica en sus actividades cotidianas. Por otro lado, Celeste Jiménez (2022) al reflexionar sobre el patrimonio inmaterial en España, da cuenta que, en ciertos casos, se generan contradicciones en la relación entre las instituciones públicas y las comunidades portadoras, especialmente cuando las entidades gubernamentales, bajo sus propios criterios, deciden qué incluir o excluir de la clasificación de patrimonio inmaterial, y, por ende, si merecen o no ser salvaguardadas, provocando una reacción de rechazo en las comunidades portadoras y de vulneración de su libertad para expresarse culturalmente en la sociedad.

Un tercer elemento que puede destacarse de este conjunto de investigaciones es la necesidad de mejorar el seguimiento y evaluación de las políticas dirigidas a los portadores del PCI. Zhao et al. (2022) señala que las medidas de apoyo económico a los portadores chinos tienden a ser temporales y unidireccionales, es decir, buscan aliviar transitoria y coyunturalmente la situación de los portadores, lo que no satisface una búsqueda del

desarrollo sostenible del patrimonio inmaterial y, por ende, de las comunidades portadoras de cultura. Esto, en gran medida, se debe a una falta de evaluación de las medidas otorgadas y su impacto en la población objetivo. En esa misma línea, Amparo Loza (2021) señala que las intervenciones para identificar y salvaguardar portadores en ciudades patrimoniales requieren necesariamente de mecanismos de seguimiento y evaluación del impacto de las intervenciones desplegadas en este tipo de poblaciones.

En resumen, en las investigaciones revisadas se destaca la importancia de adoptar un enfoque integral que considere no solo la protección del patrimonio cultural en sí, sino también las necesidades y realidades de las comunidades portadoras. En este sentido, se subraya la importancia de promover el desarrollo de habilidades culturales en los agentes públicos para garantizar una participación activa de los portadores, fomentando un diálogo intercultural y respetuoso que contribuya a la preservación y valorización de la diversidad cultural.

Programas sociales y culturales

A continuación, los cinco textos vinculados a programas sociales y políticas culturales nos ofrecen elementos para tener en consideración al momento del diseño de este tipo de intervenciones. Las investigaciones en este segmento abordan aspectos clave como la interculturalidad, la identificación de necesidades reales de la población, la coordinación entre diferentes actores, la politización de los programas sociales y la falta de respuesta deliberada a problemas que exigen soluciones. En ese sentido, nos invitan a reflexionar sobre la importancia de diseñar políticas públicas que sean inclusivas, efectivas y orientadas a satisfacer las demandas y desafíos presentes en la sociedad.

Un primer problema que surge de la revisión literaria sobre programas sociales y culturales es el inadecuado relacionamiento entre las instituciones proveedoras de los programas con la población objetivo. Enrique Vásquez (2006), en un análisis de programas sociales de alimentación, salud, educación e infraestructura determina que un punto común recurrente es la politización de las intervenciones para beneficiar intereses particulares (electorales, sindicales, partidarios, etc.) por lo que es necesario bregar por la introducción de mecanismos de transparencia en la selección de los beneficiarios de los programas. Por su lado, Carlos Moreno-Jaimes (2021), en un análisis de la implementación de programas

sociales por parte de gobiernos subnacionales en México, identificó que la atomización de programas sociales a nivel local beneficia la captación de estas intervenciones por parte de intereses particulares en desmedro del otorgamiento de los beneficios a grupos sociales amplios. Asimismo, Laura Ortiz (2020) estableció que en la implementación de servicios culturales en el programa social Beca 18 recurrió a mecanismos de relacionamiento con el público objetivo centrados en el desarrollo de protocolos de atención para recibir a los beneficiarios provenientes del interior del país, así como la adecuación, apertura y facilitación de canales de comunicación entre autoridades y la población objetivo, así como la introducción de estrategias de acompañamiento de los beneficiarios a lo largo de la duración del programa.

Un segundo tema presente en los programas sociales y culturales es la necesidad de fortalecer la aplicación del enfoque intercultural en las entidades proveedoras de los servicios. Vásquez (2006) señala que es importante que las políticas sociales se adapten a las distintas realidades en las que operan en respuesta a la interculturalidad inherente a la población peruana. Ortiz (2020), por su parte, agrega que es importante que las entidades prestadoras de los programas cuenten con capacitación y formación en ciudadanía intercultural, principalmente, a nivel de sus autoridades, quienes son las que diseñas las intervenciones, pero también a nivel de los mismos operadores de los servicios ofrecidos. En esa misma línea argumentativa, Cortés y Vich (2006) agregan que, en las políticas culturales peruanas, aunque pueda sonar paradójico, se necesita todavía una profundización en el enfoque intercultural para que el pluralismo en las intervenciones sea efectivo y no quede únicamente en el papel.

En tercer lugar, nuevamente la identificación y generación de información sobre los beneficiarios de los programas sociales y culturales es fundamental para el diseño de este tipo de intervenciones. Moreno-Jaimes (2021) alerta sobre programas sociales a nivel local que sufren de bajos niveles de consistencia interna, que son incapaces de definir con precisión y claridad su propio problema público y, por ende, los sujetos del problema público. Al respecto, Tapia y Reza (2013) agregan, en base a su diagnóstico de los programas sociales mexicanos, que el diseño de la provisión debe definir claramente la universalidad o la focalización de las intervenciones en base a una identificación de las necesidades reales de la población.

En conclusión, los textos analizados resaltan la importancia de que, desde el diseño, los programas sociales y culturales sean interculturales, centrados en las necesidades reales de la población, coordinados entre diferentes actores, no politizados y con una respuesta deliberada a los problemas identificados. Estos aspectos clave son fundamentales para garantizar la efectividad, pertinencia y sostenibilidad de las políticas públicas en el ámbito social y cultural.

Apoyos económicos

En este último segmento de la revisión bibliográfica, se abordarán, de manera general, las deficiencias identificadas en el diseño de apoyos económico, principalmente, destinados a las micro, pequeñas y medianas empresas, pero también veremos los apoyos al ingreso durante la pandemia y los apoyos al sector cultural en México. Estos estudios destacan diversos elementos como la importancia de la focalización adecuada, la flexibilidad en la adaptación de los programas, la insuficiencia de recursos destinados, la rigidez institucional en la toma de decisiones y la falta de compromiso político en la implementación de políticas de apoyo.

Un primer punto en común de los estudios revisados respecto a apoyos económicos, es la gestión ineficiente de los recursos para la implementación de las intervenciones. Por ejemplo, Valencia y Chiatchoua (2021), en un estudio sobre el estado situacional de las mipymes mexicanas en el periodo de reactivación económica postpandemia identificaron que los recursos destinados para los apoyos económicos eran insuficientes de acuerdo al tipo de empresa que se pretendía ayudar. De manera complementaria, Heredia y Dini (2021) identificaron que los recursos para los apoyos a las pymes en América Latina, cuando se trataban de empresas de menor tamaño, tendían a dispersarse en iniciativas muy específicas, de alcance limitado, que no producían impactos significativos en la población objetivo, sino, por el contrario, gastos administrativos derivados de la provisión de los apoyos. Adriana Salas et al. (2020) también argumenta que, en el caso de los apoyos a las mipymes mexicanas, la focalización de los programas fue muy acotada a determinados sectores económicos o ámbitos geográficos, cuando la necesidad de cobertura era mucho mayor.

Un segundo punto importante a resaltar es la limitada capacidad institucional para resolver problemas presentes en este tipo de intervenciones. Heredia y Dini (2021) precisaron que a nivel latinoamericano se registraba una institucionalidad muy lenta y poco flexible para la toma de decisiones rápidas sobre cobertura y alcance de los programas. De igual manera, Guillermo Cejudo et al. (2021) identificó en una investigación sobre los apoyos económicos a los ingresos brindados en América Latina durante la emergencia sanitaria que las instituciones proveedoras de los incentivos no contaban con capacidad para una focalización adecuada sobre la población más vulnerable, así como que requerían de capacidades para una adaptación rápida y flexible a situaciones cambiantes. Asimismo, en relación al otorgamiento de apoyos al sector cultural mexicano, en una evaluación a nivel de diseño, el Centro de Investigación y Docencia Económicas – CIDE (2016), identificó que el problema público de estos apoyos se sustentaba en elementos como un limitado desarrollo de proyectos culturales en las entidades públicas, ausencia de estrategias para el apoyo de festivales artísticos y culturales, y una infraestructura cultural deteriorada e insuficiente.

En tercer lugar, otro tema que destaca de la revisión de este grupo de investigaciones, es el inadecuado relacionamiento o predisposición para contar con el público objetivo en su totalidad. Por ejemplo, Adriana Salas et al. (2020), respecto a los programas de apoyo a las mipymes mexicanas, identificó que la administración pública colocó requisitos excluyentes a las empresas para que puedan ser consideradas como receptoras de los beneficios como haber participado en censos empresariales específicos, esto puede ser percibido como trabas al ingreso a los programas. Además, CIDE también identificó como una causa de los problemas identificados en el sector cultural mexicano la existencia de dificultades para el involucramiento de la población en este tipo de intervenciones.

De esta forma, en resumen, los textos de este segmento subrayaron la importancia de mejorar la focalización, flexibilidad y eficiencia en los apoyos económicos. Se destaca la necesidad de atender a los sectores vulnerables, aumentar recursos, flexibilizar requisitos, agilizar decisiones institucionales y fortalecer el relacionamiento con la población objetivo.

A continuación, se presentará la Matriz de bibliografía para análisis causal, que compendia todas las causas identificadas en los 25 estudios revisados.

Cuadro 13. Matriz de bibliografía para análisis causal

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Diseño de intervenciones públicas	Laboratorio de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) denominado SUTRANIN, para afrontar el inadecuado diseño de estrategia de fiscalización de la SUTRAN, en el control de la informalidad del transporte interprovincial de pasajeros en la región Lima	Ronald Laurente	Pontificia Universidad Católica del Perú	2023	http://hdl.handle.net/20.500.12404/25391	1. Carencia de estudios sobre la informalidad del transporte interprovincial de personas. 2. Limitados sistemas metodológicos de procesos y procedimientos para la elaboración de estrategias. 3. Personal pasivamente comprometido en el diseño de estrategias de fiscalización contra la informalidad.
Diseño de intervenciones públicas	Diseño e implementación del manual de procedimientos policiales para enfrentar la ineficacia de la intervención policial del delito de minería ilegal en la Región Madre de Dios	Carlos Vega & César Pinzón	Pontificia Universidad Católica del Perú	2023	http://hdl.handle.net/20.500.12404/26553	1. Insuficiente inteligencia policial. 2. Inapropiada intervención policial con incumplimiento de normas institucionales internas y personal inadecuado 3. Deficiente investigación policial para el establecimiento de responsabilidades.
Diseño de intervenciones públicas	Using a model to design, implement, and evaluate a training program for improving cultural competence among undergraduate nursing students: a mixed methods study	Jamileh Farokhzadian et al.	BMC Nursing	2022	https://doi.org/10.1186/s12912-022-00849-7	1. Baja competencia cultural. 2. Falta de preparación para atención con pertinencia cultural. 3. Necesidad de formación en sensibilidad intercultural. 4. Barreras en la comunicación efectiva con pacientes de diversas culturas. 5. Falta de conciencia cultural para atención inclusiva y respetuosa de las diferencias culturales.
Diseño de intervenciones públicas	Beyond Good Intentions: How Much Does CSR Really Help Society?	Michael Barnett, Irene Henriques & Bryan Husted	Journal of Management	2020	https://doi.org/10.1177/0149206319900539	1. Enfoque en medir actividades en lugar del impacto real de las intervenciones. 2. Falta de evidencia empírica sobre impacto real de intervenciones. 3. Limitaciones en la evaluación del desempeño de las intervenciones.

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Diseño de intervenciones públicas	Conducta y propagación del COVID-19 en el Perú: marco de referencia para el diseño de intervenciones conductuales de salud pública	William Cabanillas-Rojas	SciELO Preprints	2020	https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.868	1. Falta de consideración de variables psicosociales (percepciones, creencias, actitudes y normas sociales de la población objetivo) 2. Falta de comprensión detallada de la población - criterios de segmentación. 3. Desafíos estructurales como infraestructura, servicios básicos y transporte. 4. Sesgo o percepción errónea de invulnerabilidad. 5. Falta de participación comunitaria limita aceptación. 6. Inadecuada comunicación accesible y culturalmente pertinente. 7. Limitaciones en la implementación como problemas logísticos, inadecuado seguimiento, burocracia, etc.
Programas de transferencias condicionadas	Pueblos indígenas y Programas de Transferencias Condicionadas.	Norma Correa & Terry Roopnaraine	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	2014	https://publications.iadb.org/es/pueblos-indigenas-y-programas-de-transferencias-condicionadas-ptc-estudio-etnografico-sobre-la-0	1. Transversalización del enfoque intercultural (participación comunitaria, barreras lingüísticas, barreras geográficas, normas culturales). 2. Falencias en los procesos de seguimiento y de funciones de gestores locales. 3. Comunicar más y mejor: desconocimiento del funcionamiento del programa. 4. Proceso de inscripción largo, confuso, difícil y muy burocrático. 5. Coordinación institucional (intersectorialidad, comités locales, institucionalidad indígena).
Programas de transferencias condicionadas	Así funcionan las transferencias condicionadas. Buenas prácticas a 20 años de implementación.	Pablo Ibarrán et al.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	2017	https://publications.iadb.org/es/asi-funcionan-las-transferencias-condicionadas	1. Errores de exclusión que determinan una situación de subcobertura de la población objetivo. 2. Errores de inclusión (filtración): Reciben las ayudas personas que no cumplen plenamente con las características del público objetivo a quien va dirigido el programa.

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Programas de transferencias condicionadas	Conditional Cash Transfers in Latin America: problems and opportunities	Julia Johannsen et al.	Asian Development Bank	2009	https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28014/proceedings-social-assistance-cct.pdf#page=172	1. Identificación y selección de beneficiarios por falta de información precisa y actualizada, y criterios de elegibilidad sencillos. 2. Definición de condiciones claras y alcanzables, deben estar adaptadas a las capacidades y necesidades de los hogares pobres. 3. Coordinación entre diferentes agencias gubernamentales 4. Necesidad de recursos financieros y humanos adecuados para administrar los programas de manera efectiva.
Programas de transferencias condicionadas	Impactos del programa Ingreso Solidario frente a la crisis del COVID-19 en Colombia	Jorge Gallego et al.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	2021	http://dx.doi.org/10.18235/0003261	1. Creación de una Base Maestra en colaboración con distintas instituciones públicas y privadas para identificar hogares vulnerables. 2. Enfoque en las necesidades de las poblaciones vulnerables desde el diseño del programa. 3. Alianzas con entidades financieras para la apertura de cuentas bancarias. 4. Uso de tecnologías y pagos digitales para reducir desplazamientos físicos. 5. Flexibilidad y adaptabilidad en duración y alcance del programa frente a crisis.
Programas de transferencias condicionadas	Conditional Cash Transfers: A Critical Review	Sheliza Ladhani & Kathleen C. Sitter	Development Policy Review	2018	https://doi.org/10.1111/dpr.12416	1. Problemas conceptuales: paternalismo, perpetuación de pobreza, no cubren oferta de bienes públicos requeridos (infraestructura), servicios de baja calidad, y roles de género tradicionales. 2. Problemas de focalización por falta de criterios de elegibilidad adecuados, información actualizada, y transparencia en el proceso de selección 3. Las condicionalidades pueden socavar los derechos humanos, pueden ser difíciles de definir y aplicar. 4. Altos costos de implementación para entrega de beneficios y monitoreo, pueden ser difíciles de financiar, lo que afecta la eficacia de los programas. 5. Costos para los beneficiarios pueden desanimarlos de participar en el programa.

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial	Intangible cultural heritage, inequalities and participation: who decides on heritage?	Jessika Eichler	The International Journal of Human Rights	2021	https://doi.org/10.1080/13642987.2020.1822821	1. Desigualdades por exposición internacional a partir de Convención de Salvaguarda de PCI (UNESCO, 2003) a discursos homogeneizantes. 2. Turismo, afecta negativamente en la economía local de portadores por encarecimiento de alimentos, alojamiento, acceso a vivienda, entre otros. 3. Comercialización, puesto que borra la diferencia entre patrimonio inmaterial (identidad) y mercancía (objeto-consumo). 4. Digitalización representa un desafío porque impone la necesidad de acceso a fuentes digitales, lo que es excluyente para las comunidades de portadores.
Intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial	Research on the Status of Intangible Cultural Heritage Bearers in the Human Capital Perspective	Jing Zhao et al.	Frontiers in Psychology	2022	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.850780	1. Identificación y protección de los sujetos de transmisión del patrimonio cultural inmaterial 2. Medidas temporales y unidireccionales del gobierno no satisfacen necesidades prácticas del desarrollo sostenible del patrimonio cultural inmaterial y de los portadores. 3. Problemas de cobertura, las intervenciones están más inclinadas a proteger y ayudar a los portadores representativos reconocidos del patrimonio cultural inmaterial 4. Falta intervención en el capital humano, social y psicológico de los portadores para mejorar su competitividad
Intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial	El actuar frente a la emergencia: orientaciones y recursos del Ministerio de Cultura en la implementación del mecanismo de apoyo económico para el patrimonio cultural inmaterial frente a la pandemia por covid-19	Miguel Hernández	Pontificia Universidad Católica del Perú	2021	http://hdl.handle.net/20.500.12404/19382	1. Límites de las capacidades operativas de los órganos de línea del MINCUL. 2. Necesidad de adecuación a la diversidad cultural de la población objetivo. 3. Requisitos administrativos complejos como RUC, Cuenta Bancaria 4. Campaña de difusión básicamente en castellano y a través de medios virtuales. 5. Falta de celeridad en implementación durante crisis. 6. Insuficiente monto asignado provocó demanda de bonos incondicionales.

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial	Patrimonio Cultural Inmaterial: La realidad imaginada	Celeste Jiménez	Universidad de Huelva	2022	http://culturainmaterial.es/id/eprint/93/1/2022%20Cap.%203%20PCI%20Realidad%20Imaginada.pdf	1. Legislación internacional no prevé los mecanismos de participación ni las intervenciones para atención de los portadores del patrimonio inmaterial. 2. Sujeta a negociación política entre expertos en PCI y portadores del patrimonio inmaterial. 3. Falta de enfoque intercultural en las instituciones públicas pues no consideran adecuadas sus prácticas culturales para ser salvaguardadas, atentan contra libertad. 4. Gobiernos pretenden eliminar ciertas prácticas culturales o busca imponer otras.
Intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial	Procedimiento para la identificación de actores sociales: custodios del patrimonio cultural inmaterial en ciudades patrimoniales	Amparo Loza	Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural	2021	https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.008	1. Definición de objetivos claros y específicos al PCI. 2. Identificación de actores clave para efectividad de intervención. 3. Coherencia y coordinación de actividades y componentes de intervención. 4. Mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear impacto.
Programas sociales y culturales	Incongruencias selectivas: beneficiarios de la política social en México y el Distrito Federal	Gabriela Tapia & Rebeca Reza	Andamios	2013	http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v10n21/v10n21a7.pdf	1. Diseño de provisión universal o focalizado. 2. Identificación de necesidades reales de población.
Programas sociales y culturales	Programas sociales ¿de lucha contra la pobreza?: casos emblemáticos	Enrique Vásquez Huamán	CIES Consorcio de Investigación Económica y Social - Universidad del Pacífico	2006	https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Programas_Sociales_EVasquez.pdf	1. La politización del uso de los programas sociales. 2. La interculturalidad presente en el Perú exige que las políticas públicas se adapten a las distintas realidades en las que operan.
Programas sociales y culturales	Fragmented policymaking in Mexico: the design of social programs in a subnational case	Carlos Moreno-Jaimes	Gestión y Análisis De Políticas Públicas	2021	https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10948	1. Nivel deficiente de consistencia interna, con baja precisión para definir el problema público. 2. Programas atomizados, intervenciones atienden intereses particulares, no a grupos sociales amplios. 3. Falta de respuesta deliberada a problemas que exigen soluciones.

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Programas sociales y culturales	Estrategias de comunicación intercultural dirigidas a la adecuación cultural de los servicios, brindados a becarios del programa Beca 18 en Lima	Laura Ortiz	Revista Argumentos	2020	https://doi.org/10.46476/ra.v1i2.28	1. Desarrollo de protocolos de atención para recibimiento de beneficiarios del programa. 2. Coordinación fluida entre las unidades que atienden beneficiarios. 3. Adecuación, apertura y facilitación de canales de comunicación entre beneficiarios y autoridades con acompañamiento. 4. Capacitación y formación en ciudadanía intercultural para autoridades.
Programas sociales y culturales	Políticas culturales: ensayos críticos	Guillermo Cortés & Víctor Vich	Instituto de Estudios Peruanos	2006	https://fondoeditorial.iep.org.pe/producto/politicas-culturales-ensayos-criticos/	1. Precariedad institucional (concentración en conservación de patrimonio) 2. Falta de profundización en enfoque intercultural (pluralismo efectivo) 3. Ausencia de articulación entre sector público (Estado multinivel), sector privado y sociedad civil.
Apoyos económicos	Supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas frente al COVID-19	Enrique Valencia & Cesaire Chiatchoua	Revista Latinoamericana de Investigación Social	2021	http://52.170.198.241/index.php/relais/article/view/2948	1. Falta de distinción por tamaño de empresas 2. Recursos destinados insuficientes
Apoyos económicos	Análisis delas políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina	Andrea Heredia & Marco Dini	Naciones Unidas CEPAL	2021	https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/1/S2100104_es.pdf	1. Institucionalidad rígida y lenta en la toma de decisiones. 2. Dispersión de los recursos disponibles para apoyos económicos.
Apoyos económicos	Apoyos económicos-fiscales en México por Covid-19 para MiPyMEs	Adriana Salas et al.	Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales	2020	https://doi.org/10.25009/hccs.v0i12.20	1. Requisitos excluyentes para ingreso de microempresas (participación en censos previos). 2. Focalización muy acotada a ciertos sectores económicos o ámbitos geográficos. (Necesidad de mayor cobertura). 3. Falta de compromiso político para implementación. 4. Complementación de apoyos económicos con programas de protección social a los más vulnerables.

Agrupamiento conceptual	Denominación del artículo	Autor	Revista/Fuente	Año de publicación	Link	Causas identificadas
Apoyos económicos	Evaluación de Diseño Programa de Apoyos a la Cultura	Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)	Secretaría de Educación Pública	2016	https://www.gob.mx/sep/en/documentos/s268-programa-de-apoyos-a-la-cultura	1. Limitado desarrollo de proyectos culturales en las entidades. 2. Carencia de estrategias para el apoyo a festivales culturales. 3. Infraestructura cultural insuficiente y deteriorada. 4. Indiferencia de autoridades. 5. Dificultad para el involucramiento de la población. 6. Grupos comunitarios en vulnerabilidad.
Apoyos económicos	Inventario y caracterización de los programas de apoyo al ingreso en América Latina y el Caribe frente a COVID-19	Guillermo Cejudo, Pablo de los Cobos, Cynthia Michel & Diana Ramírez	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	2021	http://dx.doi.org/10.18235/0003840	1. Fragmentación de los sistemas de protección social. 2. Información incompleta sobre la población. 3. Falta de focalización adecuada sobre población más vulnerable. 4. Capacidades institucionales insuficientes para diseño, implementación y monitoreo de políticas sociales. 5. Necesidad de adaptación rápida y flexible.

Elaboración: propia

2.1.2. Listado y descripción las variables identificadas

De la revisión de los 25 estudios señalados en la revisión de la literatura sobre diseño de intervenciones públicas, programas de transferencias monetarias condicionadas, intervenciones sobre portadores del patrimonio inmaterial, programas sociales y culturales y apoyos económicos, se identificaron un total de 97 variables explicativas o posibles causas de problemas de diseño en programas similares a los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL.

Sobre estas 97 posibles causas, hemos realizado una segunda revisión para encontrar similitudes y diferencias entre las mismas y establecer un rango menor de categorías que engloben diferentes aspectos problemáticos sobre el diseño de programas similares a los apoyos económicos al PCI. La clasificación de estas variables se encuentra plasmada en el siguiente cuadro.

Cuadro 14. Clasificación de causas identificadas en revisión bibliográfica

Cod1	Autor	Año	Cod2	Causas identificadas	Clasificación
1	Laurente	2023	1.1	Carencia de estudios sobre la informalidad del transporte interprovincial de personas.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
1	Laurente	2023	1.2	Limitados sistemas metodológicos de procesos y procedimientos para la elaboración de estrategias.	Problemas con herramientas metodológicas
1	Laurente	2023	1.3	Personal pasivamente comprometido en el diseño de estrategias de fiscalización contra la informalidad.	Limitado compromiso con la intervención
2	Vega & Pinzón	2023	2.1	Insuficiente inteligencia policial.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
2	Vega & Pinzón	2023	2.2	Inapropiada intervención policial con incumplimiento de normas institucionales internas y personal inadecuado	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
2	Vega & Pinzón	2023	2.3	Deficiente investigación policial para el establecimiento de responsabilidades.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
3	Farokhzadian et al.	2022	3.1	Baja competencia cultural.	Deficiente enfoque intercultural
3	Farokhzadian et al.	2022	3.2	Falta de preparación para atención con pertinencia cultural.	Deficiente enfoque intercultural
3	Farokhzadian et al.	2022	3.3	Necesidad de formación en sensibilidad intercultural.	Deficiente enfoque intercultural
3	Farokhzadian et al.	2022	3.4	Barreras en la comunicación efectiva con pacientes de diversas culturas.	Inadecuado relacionamiento con población
3	Farokhzadian et al.	2022	3.5	Falta de conciencia cultural para atención inclusiva y respetuosa de las diferencias culturales.	Deficiente enfoque intercultural

Cod1	Autor	Año	Cod2	Causas identificadas	Clasificación
4	Barnett et al.	2020	4.1	Enfoque en medir actividades en lugar del impacto real de las intervenciones.	Ineficaz seguimiento y evaluación
4	Barnett et al.	2020	4.2	Falta de evidencia empírica sobre impacto real de intervenciones.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
4	Barnett et al.	2020	4.3	Limitaciones en la evaluación del desempeño de las intervenciones.	Ineficaz seguimiento y evaluación
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.1	Falta de consideración de variables psicosociales (percepciones, creencias, actitudes y normas sociales de la población objetivo)	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.2	Falta de comprensión detallada de la población - criterios de segmentación.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.3	Desafíos estructurales como infraestructura, servicios básicos y transporte.	Limitada gestión de recursos externos a la intervención
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.4	Sesgo o percepción errónea de invulnerabilidad.	Limitado compromiso con la intervención
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.5	Falta de participación comunitaria limita aceptación.	Inadecuado relacionamiento con población
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.6	Inadecuada comunicación accesible y culturalmente pertinente.	Deficiente enfoque intercultural
5	William Cabanillas-Rojas	2020	5.7	Limitaciones en la implementación como problemas logísticos, inadecuado seguimiento, burocracia, etc.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
6	Correa & Roopnaraine	2014	6.1	Transversalización del enfoque intercultural (participación comunitaria, barreras linguisticas, barreras geográficas, normas culturales).	Deficiente enfoque intercultural
6	Correa & Roopnaraine	2014	6.2	Falencias en los procesos de seguimiento y de funciones de gestores locales.	Ineficaz seguimiento y evaluación
6	Correa & Roopnaraine	2014	6.3	Comunicar más y mejor: desconocimiento del funcionamiento del programa.	Inadecuado relacionamiento con población
6	Correa & Roopnaraine	2014	6.4	Proceso de inscripción largo, confuso, difícil y muy burocrático.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
6	Correa & Roopnaraine	2014	6.5	Coordinación institucional (intersectorialidad, comités locales, institucionalidad indígena).	Ineficaz coordinación institucional
7	Ibarrán et al.	2017	7.1	Errores de exclusión que determinan una situación de subcobertura de la población objetivo.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
7	Ibarrán et al.	2017	7.2	Errores de inclusión (filtración): Reciben las ayudas personas que no cumplen plenamente con las características del público objetivo a quien va dirigido el programa.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
8	Johannsen et al.	2009	8.1	Identificación y selección de beneficiarios por falta de información precisa y actualizada, y criterios de elegibilidad sencillos.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo

Cod1	Autor	Año	Cod2	Causas identificadas	Clasificación
8	Johannsen et al.	2009	8.2	Definición de condiciones claras y alcanzables, deben estar adaptadas a las capacidades y necesidades de los hogares pobres.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
8	Johannsen et al.	2009	8.3	Coordinación entre diferentes agencias gubernamentales	Ineficaz coordinación institucional
8	Johannsen et al.	2009	8.4	Necesidad de recursos financieros y humanos adecuados para administrar los programas de manera efectiva.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
9	Gallego et al.	2021	9.1	Creación de una Base Maestra en colaboración con distintas instituciones públicas y privadas para identificar hogares vulnerables.	Ineficaz coordinación institucional
9	Gallego et al.	2021	9.2	Enfoque en las necesidades de las poblaciones vulnerables desde el diseño del programa.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
9	Gallego et al.	2021	9.3	Alianzas con entidades financieras para la apertura de cuentas bancarias.	Ineficaz coordinación institucional
9	Gallego et al.	2021	9.4	Uso de tecnologías y pagos digitales para reducir desplazamientos físicos.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
9	Gallego et al.	2021	9.5	Flexibilidad y adaptabilidad en duración y alcance del programa frente a crisis.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
10	Ladhani & Sitter	2018	10.1	Problemas conceptuales: paternalismo, perpetuación de pobreza, no cubren oferta de bienes públicos requeridos (infraestructura), servicios de baja calidad, y roles de género tradicionales.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
10	Ladhani & Sitter	2018	10.2	Problemas de focalización por falta de criterios de elegibilidad adecuados, información actualizada, y transparencia en el proceso de selección	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
10	Ladhani & Sitter	2018	10.3	Las condicionalidades pueden socavar los derechos humanos, pueden ser dificiles de definir y aplicar.	Inadecuado relacionamiento con población
10	Ladhani & Sitter	2018	10.4	Altos costos de implementación para entrega de beneficios y monitoreo, pueden ser dificiles de financiar, lo que afecta la eficacia de los programas.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
10	Ladhani & Sitter	2018	10.5	Costos para los beneficiarios pueden desanimarlos de participar en el programa.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
11	Eichler	2021	11.1	Desigualdades por exposición internacional a partir de Convención de Salvaguarda de PCI (UNESCO, 2003) a discursos homogeneizantes.	Inadecuado relacionamiento con población
11	Eichler	2021	11.2	Turismo, afecta negativamente en la economía local de portadores por encarecimiento de alimentos, alojamiento, acceso a vivienda, entre otros.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
11	Eichler	2021	11.3	Comercialización, puesto que borra la diferencia entre patrimonio inmaterial (identidad) y mercancía (objeto-consumo).	Ausencia de información sobre sector o población objetivo

Cod1	Autor	Año	Cod2	Causas identificadas	Clasificación
11	Eichler	2021	11.4	Digitalización representa un desafío porque impone la necesidad de acceso a fuentes digitales, lo que es excluyente para las comunidades de portadores.	Inadecuado relacionamiento con población
12	Zhao et al.	2022	12.1	Identificación y protección de los sujetos de transmisión del patrimonio cultural inmaterial	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
12	Zhao et al.	2022	12.2	Medidas temporales y unidireccionales del gobierno no satisfacen necesidades prácticas del desarrollo sostenible del patrimonio cultural inmaterial y de los portadores.	Ineficaz seguimiento y evaluación
12	Zhao et al.	2022	12.3	Problemas de cobertura, las intervenciones están más inclinadas a proteger y ayudar a los portadores representativos reconocidos del patrimonio cultural inmaterial	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
12	Zhao et al.	2022	12.4	Falta intervención en el capital humano, social y psicológico de los portadores para mejorar su competitividad	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
13	Hernández	2021	13.1	Límites de las capacidades operativas de los órganos de línea del MINCUL.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
13	Hernández	2021	13.2	Necesidad de adecuación a la diversidad cultural de la población objetivo.	Deficiente enfoque intercultural
13	Hernández	2021	13.3	Requisitos administrativos complejos como RUC, Cuenta Bancaria	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
13	Hernández	2021	13.4	Campaña de difusión básicamente en castellano y a través de medios virtuales.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
13	Hernández	2021	13.5	Falta de celeridad en implementación durante crisis.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
13	Hernández	2021	13.6	Insuficiente monto asignado provocó demanda de bonos incondicionales	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
14	Jiménez	2022	14.1	Legislación internacional no prevé los mecanismos de participación ni las intervenciones para atención de los portadores del patrimonio inmaterial.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
14	Jiménez	2022	14.2	Sujeta a negociación política entre expertos en PCI y portadores del patrimonio inmaterial.	Inadecuado relacionamiento con población
14	Jiménez	2022	14.3	Falta de enfoque intercultural en las instituciones públicas pues no consideran adecuadas sus prácticas culturales para ser salvaguardadas, atentan contra libertad.	Deficiente enfoque intercultural
14	Jiménez	2022	14.4	Gobiernos pretenden eliminar ciertas prácticas culturales o busca imponer otras.	Inadecuado relacionamiento con población
15	Loza	2021	15.1	Definición de objetivos claros y específicos al PCI.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
15	Loza	2021	15.2	Identificación de actores clave para efectividad de intervención.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
15	Loza	2021	15.3	Coherencia y coordinación de actividades y componentes de intervención.	Ineficaz coordinación institucional

Cod1	Autor	Año	Cod2	Causas identificadas	Clasificación
15	Loza	2021	15.4	Mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear impacto.	Ineficaz seguimiento y evaluación
16	Tapia & Reza	2013	16.1	Diseño de provisión universal o focalizado.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
16	Tapia & Reza	2013	16.2	Identificación de necesidades reales de población.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
17	Vásquez	2006	17.1	La politización del uso de los programas sociales.	Inadecuado relacionamiento con población
17	Vásquez	2006	17.2	La interculturalidad presente en el Perú exige que las políticas públicas se adapten a las distintas realidades en las que operan.	Deficiente enfoque intercultural
18	Moreno-Jaimes	2021	18.1	Nivel deficiente de consistencia interna, con baja precisión para definir el problema público.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
18	Moreno-Jaimes	2021	18.2	Programas atomizados, intervenciones atienden intereses particulares, no a grupos sociales amplios.	Inadecuado relacionamiento con población
18	Moreno-Jaimes	2021	18.3	Falta de respuesta deliberada a problemas que exigen soluciones.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
19	Ortiz	2020	19.1	Desarrollo de protocolos de atención para recibimiento de beneficiarios del programa.	Inadecuado relacionamiento con población
19	Ortiz	2020	19.2	Coordinación fluida entre las unidades que atienden beneficiarios.	Ineficaz coordinación institucional
19	Ortiz	2020	19.3	Adecuación, apertura y facilitación de canales de comunicación entre beneficiarios y autoridades con acompañamiento.	Inadecuado relacionamiento con población
19	Ortiz	2020	19.4	Capacitación y formación en ciudadanía intercultural para autoridades.	Deficiente enfoque intercultural
20	Cortés & Vich	2006	20.1	Precariedad institucional (concentración en conservación de patrimonio)	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
20	Cortés & Vich	2006	20.2	Falta de profundización en enfoque intercultural (pluralismo efectivo)	Deficiente enfoque intercultural
20	Cortés & Vich	2006	20.3	Ausencia de articulación entre sector público (Estado multinivel), sector privado y sociedad civil.	Ineficaz coordinación institucional
21	Valencia & Chiatchoua	2021	21.1	Falta de distinción por tamaño de empresas	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
21	Valencia & Chiatchoua	2021	21.2	Recursos destinados insuficientes	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
22	Heredia & Dini	2021	22.1	Institucionalidad rígida y lenta en la toma de decisiones.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
22	Heredia & Dini	2021	22.2	Dispersión de los recursos disponibles para apoyos económicos.	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
23	Salas et al.	2020	23.1	Requisitos excluyentes para ingreso de microempresas (participación en censos previos).	Inadecuado relacionamiento con población
23	Salas et al.	2020	23.2	Focalización muy acotada a ciertos sectores económicos o ámbitos geográficos. (Necesidad de mayor cobertura).	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
23	Salas et al.	2020	23.3	Falta de compromiso político para implementación.	Limitado compromiso con la intervención

Cod1	Autor	Año	Cod2	Causas identificadas	Clasificación
23	Salas et al.	2020	23.4	Complementación de apoyos económicos con programas de protección social a los más vulnerables.	Limitada gestión de recursos externos a la intervención
24	CIDE	2016	24.1	Limitado desarrollo de proyectos culturales en las entidades.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
24	CIDE	2016	24.2	Carencia de estrategias para el apoyo a festivales culturales.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
24	CIDE	2016	24.3	Infraestructura cultural insuficiente y deteriorada.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
24	CIDE	2016	24.4	Indiferencia de autoridades.	Limitado compromiso con la intervención
24	CIDE	2016	24.5	Dificultad para el involucramiento de la población.	Inadecuado relacionamiento con población
24	CIDE	2016	24.6	Grupos comunitarios en vulnerabilidad.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
25	Cejudo et al.	2021	25.1	Fragmentación de los sistemas de protección social.	Problemas estructurales
25	Cejudo et al.	2021	25.2	Información incompleta sobre la población.	Ausencia de información sobre sector o población objetivo
25	Cejudo et al.	2021	25.3	Falta de focalización adecuada sobre población más vulnerable.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas
25	Cejudo et al.	2021	25.4	Capacidades institucionales insuficientes para diseño, implementación y monitoreo de políticas sociales.	Ineficaz seguimiento y evaluación
25	Cejudo et al.	2021	25.5	Necesidad de adaptación rápida y flexible.	Limitada capacidad institucional para resolver problemas

Elaboración: propia.

De esta manera, la clasificación de las 97 variables explicativas identificó 11 conjuntos de variables agrupados en las siguientes categorías: ausencia de información sobre sector o población objetivo, inadecuado relacionamiento con población, gestión ineficiente de los recursos de la intervención, deficiente enfoque intercultural, limitada capacidad institucional para resolver problemas, ineficaz coordinación institucional, ineficaz seguimiento y evaluación, limitado compromiso con la intervención, limitada gestión de recursos externos a la intervención, problemas con herramientas metodológicas y problemas estructurales

Asimismo, se realizó hizo el recuento de las variables agrupadas para conocer la composición y establecer en cierta medida, un orden de prioridad entre estas categorías. El recuento se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Recuento de variables o causas identificadas en la revisión bibliográfica

N°	Variables - Causas Identificada agrupadas	Recuento
1	Ausencia de información sobre sector o población objetivo	28
2	Inadecuado relacionamiento con población	14
3	Gestión ineficiente de los recursos de la intervención	13
4	Deficiente enfoque intercultural	11
5	Limitada capacidad institucional para resolver problemas	10
6	Ineficaz coordinación institucional	7
7	Ineficaz seguimiento y evaluación	6
8	Limitado compromiso con la intervención	4
9	Limitada gestión de recursos externos a la intervención	2
10	Problemas con herramientas metodológicas	1
11	Problemas estructurales	1
	Total	**97**

Elaboración: propia.

2.2. Análisis causal del problema

Después de la revisión bibliográfica de 25 investigaciones, cuyo resultado fue la identificación de 97 variables explicativas, las mismas que posteriormente, luego de un procedimiento de clasificación por similitudes y diferencias, fueron agrupadas en 11 causas identificadas, se procederá a formular una pregunta causa e hipótesis del análisis causal que nos permitan guiarnos a través de las causas identificadas en las entrevistas semiestructuradas realizadas tanto a servidores y funcionarios públicos como a portadores del patrimonio inmaterial beneficiados por los apoyos económicos. Con ello se buscará establecer una comparación entre las causas identificadas en la literatura especializada y los testimonios y opiniones de actores involucrados en el diseño e implementación de los apoyos económicos al PCI.

2.2.1. Pregunta causal e hipótesis del análisis causal

A continuación, se propone la siguiente pregunta causal:

¿Qué factores provocan el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial otorgados por el Ministerio de Cultura en Perú durante los años 2020 y 2021?

Por lo tanto, a la luz de la revisión de la literatura especializada en diseño de intervenciones, programas y apoyos económicos, se formula la siguiente hipótesis:

Los factores que provocan el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial otorgados por el Ministerio de Cultura en Perú durante los años 2020 y 2021 son:

1. Ausencia de información sobre sector o población objetivo
2. Inadecuado relacionamiento con población
3. Gestión ineficiente de los recursos de la intervención
4. Deficiente enfoque intercultural
5. Limitada capacidad institucional para resolver problemas
6. Ineficaz coordinación institucional
7. Ineficaz seguimiento y evaluación
8. Limitado compromiso con la intervención
9. Limitada gestión de recursos externos a la intervención
10. Problemas con herramientas metodológicas
11. Problemas estructurales

Para corroborar nuestra hipótesis de análisis causal, se seguirá el método de *process tracing* o "rastreo de procesos" para identificar cómo se diseñaron e implementaron los apoyos económicos al PCI a partir del contenido de las entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron las herramientas elegidas con la finalidad de recabar información necesaria de los principales actores involucrados como son, por un lado, los servidores y funcionarios públicos y por el otro, los portadores del PCI. En este punto, se analizarán siete (7) entrevistas realizadas a una Ex Funcionaria Pública de la DGCP, un Funcionario Público de la DPI, un ex Servidor Público que laboró durante toda la implementación de los apoyos económicos al PCI en la DGCP y cuatro portadores del patrimonio inmaterial provenientes de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

2.2.2. Entrevista a funcionarios y servidores

- **Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso**

Con relación al proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, el funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6) considera que “hay una serie de brechas digitales allí, que no están priorizando a ciertas poblaciones vulnerables, brechas de idiomas, brechas de cercanía, todo lo que se dice de virtualidad. Es algo que se plantea, es una necesidad que se plantea reforzar, no solamente en lo difícil que fue el proceso de acceso, sino al tiempo, tuvimos muy poco tiempo también, además de poder brindar capacitación o refuerzo o usar otro tipo de medios para lograr justamente que aquella población vulnerada y con demanda pueda acceder”. Asimismo, señaló que, en la etapa de postulación, “no se implementó (…) charlas en otros idiomas, manuales en otros idiomas”.

Por su parte, el ex servidor del MINCUL (Entrevista N° 7) manifestó que “en muchos casos la gente no hablaba español, entonces postulaban personas allegadas a los beneficiados (…) pero en muchos casos directamente no era la persona (…) este grupo poblacional que fue el que a mí principalmente me preocupó (…) que no encajaba, no tenía las habilidades de abrir una laptop y de estar al tanto de lo que decía el Ministerio (…)”.

Con respecto a los postulantes, indicó que “casi todos (…) eran en su mayoría personas mayores, personas en algunos casos quechua hablantes, monolingües. En otros casos había personas que no tenían acceso a internet (…) para poder postular y seguir el procedimiento, tenían que alquilar una cabina de internet, porque era una zona donde simplemente no tenían una laptop, y para poder hacer todo este procedimiento y el seguimiento que yo les daba y el monitoreo, además de las llamadas telefónicas, por momentos había que hacer documentos, cosas así, y por más que yo le enviara los formatos, ella sí o sí tenía que ir a una cabina de internet. Entonces, digamos que hablamos de población no medida (…) se puede decir que en gran medida son personas en situación de vulnerabilidad relacionadas hacia la pobreza y mucha de esta población no tiene acceso a internet o los aparatos electrónicos que manejan, no necesariamente tienen un Android y si tienen un Android muchas veces son Android que están desfasados, tienen todo ese tipo de limitaciones que hacen muy difícil el trabajo virtual con ellos”.

También señaló que la única relación que había con la diversidad lingüística era que había cierta preferencia para darle el apoyo a aquellas personas que pertenecían a un grupo nativo o una minoría étnica, pero “una cosa es darles preferencia y otra cosa es hacer el tema amigable para ellos, tomando en cuenta sus diversidades y diferencias, como que no cuajaba las cosas, una cosa era el discurso (…) pero en la práctica quien diseñaba esta herramienta era un ingeniero y una persona que hablaba español”.

Además, considera que “se pudo utilizar mejor las herramientas virtuales, se pudo hacer una plataforma virtual más amigable, o sea sí se pudo hacer, en verdad son errores que me parecen -ahora que lo veo a distancia- elementales, cómo vas a poner una plataforma en español a alguien que (…) no vive en un contexto en el que se utiliza el español como primera lengua”.

Agregó que, en este tipo de procesos, “el tema lingüístico es elemental. Hay que respetar las lenguas de las personas. Me parece que es un atropello y una forma de discriminación bastante caleta tener la plataforma en español nada más, sobre todo el Ministerio de Cultura (…) yo creo que sí es necesario el tema lingüístico, sobre todo para las posibles postulaciones que se hagan, si es que alguna vez se implemente una postulación de incentivos para patrimonio cultural inmaterial, el tema lingüístico es (…) elemental”.

Con relación a lo expuesto, la ex funcionaria del MINCUL (Entrevista N° 1) considera que el MINCUL “no tiene una estrategia de lenguas”. Asimismo, el uso del correo electrónico no le parece eficiente y “mucho menos para alguien que tiene muchas limitaciones, que no tiene internet, que se tiene que ir a una cabina, bajar al pueblo para entrar a una cabina y mirar si tiene un correo”. Además, señala que “se habla con un lenguaje muy burocrático, un lenguaje utilizado dentro del Ministerio, que no necesariamente van a comprender los administrados, y ese es un problema, tenemos que adecuar el lenguaje de la burocracia a un lenguaje coloquial que llegue a los administrados”.

- **Precariedad institucional en patrimonio inmaterial**

Respecto de esta causa, el funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6) considera que “la DPI no tenía experiencia en la dotación de recursos o apoyos económicos. Ninguno de los que estábamos ahí había participado antes en algún programa de estímulos o de dotación de

recursos económicos (…) aquellos que podrían haber estado mucho más vinculados al tema por experiencia básicamente es otra Dirección del Ministerio, que es la Dirección General de Industrias Culturares y Artes, que tenía programas de estímulos económicos".

Asimismo, indicó que la DPI "no estuvo preparada en muchos sentidos, es una cuestión de experiencia, una cuestión de articulación con los sectores que sí lo conocían y con los mismos sectores del mismo Ministerio que administran recursos, es decir, contabilidad, la oficina de control interno, varias de las oficinas que tienen que trabajar alrededor del manejo del dinero púbico".

Además, en su opinión, este proceso de entrega de apoyos "necesitó muchos más recursos, incluyendo, por ejemplo, el aprendizaje acelerado de todos los miembros del equipo para saber cómo manejar un programa de apoyo económico que no lo teníamos mapeado. Eso genera una serie de necesidades de recursos rápidos de aprendizaje que no habíamos mapeado" y que se debió "articular una forma más directa con aquellos que conocían más el proceso o que podrían brindar más luces de cómo dar este tema económico".

En consonancia con lo anterior, para la ex funcionaria del MINCUL (Entrevista N° 1), "no tendrían por qué sacar un fondo diferenciado, porque todo debería de salir de Industrias Culturales y Artes, porque el patrimonio inmaterial está inmerso en ese universo. Pueden sacar una categoría dentro de la convocatoria, si es que van a distribuir con criterio de categorías, pero diferenciarlo y entregarle a la Dirección de Patrimonio Inmaterial que son 8 personas o 10 personas la administración de fondos, de recursos tan grandes me parece que es un error".

Añadido a ello, considera que la DPI no tiene la experiencia, no tiene el personal y debería de canalizarse por la Dirección de Industrias Culturales y Artes, que ya tiene experiencia en la entrega de estímulos económicos.

- **Desarticulación institucional**

Sobre esta causa, el funcionario del MINCUL (Entrevista N° 6) considera que "debió haber mucha más presencia de las redes que se tiene del Ministerio de Cultura, tienen Direcciones

Desconcentradas de Cultura, hay redes patrimoniales, hay redes de colegios, hay redes de universidades, quizás pudieron haberse activado en ese momento pero que no se hizo. En ese sentido, sí considero, sobre todo en tema de patrimonio inmaterial, es que es un esfuerzo que se tiene que hacer de una forma articulada, es la única forma en la cual se puede llegar a los diferentes actores que tienen justamente este tipo de desventajas y vulnerabilidad".

Asimismo, señaló que no se implementó espacios para postulación dentro de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

Con relación a ello, el ex servidor del MINCUL (Entrevista N° 7) señaló "falta de apoyo en la Dirección Desconcentrada de Cultura. Sí, porque solamente me apoyó una Dirección Desconcentrada de Cultura (…) Las demás existían en paralelo al Ministerio de Cultura. Eso sí es muy cierto. Y a veces se tienen bronca. O sea, tienen algún tipo de fricciones. Y esto lo he sentido bastante entre Cusco y el Ministerio de Cultura. Hay esta idea que no deja de ser cierta en alguna forma que el Ministerio de Cultura es como centralista, lleno de gente argollera, y mientras que en las Direcciones Desconcentradas se vive una realidad más regional".

Por su parte, para la ex funcionaria del MINCUL (Entrevista N° 1), no se tiene una estrategia mínima de coordinación con el Viceministerio de Interculturalidad: "cada Viceministerio funciona como un estanco, no hay diálogo entre viceministerios. Lo que tendría que suceder es que tú haces un formulario, pero el señor Achuar que no habla castellano puede pedir llenar el formulario con alguien que le vaya traduciendo a su idioma el cómo lo llena, ¿no?, con ese apoyo, o a través de la DDC o a través de uno de los intérpretes que tiene el Ministerio, pero esos niveles de coordinación no se dan".

Asimismo, considera que "la rotación del personal administrativo y del personal de las Direcciones Desconcentradas ha sido muy alta", durante el periodo de 16 meses que estuvo en el Ministerio.

También indicó que la Oficina de Coordinación Territorial, que dependía de la Secretaría General y a través de la cual se canalizaban todas las demandas hacia las Direcciones

Desconcentradas, ha sido desarmada y ya no existe, lo que ha empeorado la coordinación con dichas Direcciones Desconcentradas.

- **Limitado control y seguimiento de actividades de los beneficiarios**

Con relación a esta causa, el funcionario del MINCUL relató: “yo no estuve esa época, pero obviamente tengo relación con todo el equipo, a los monitores también los conocía, entonces me iban contando lo difícil que era llamar, lo difícil que era contactar, algunos decían que no habían recibido, otros decían que ya se habían gastado la plata en otra cosa, que no tenían boletas, entonces el proceso de monitoreo fue complicado”.

Asimismo, indicó que “la figura de apoyo económico estaba vinculada a la presentación final de un producto, la presentación ya sea de un texto, de un video o la compra de materiales, una boleta de compra, etc. (…) que no es lo mismo a los bonos que se iban dando en otras instituciones, que eran simplemente dinero en efectivo que se daba a las personas sin tener ningún tipo de condición y eso generó una confusión grande. Algunas de las personas, beneficiarios, pensaban con justa razón que era un bono, entonces al solicitar facturas, boletas, ese tipo de cosas, era bien difícil, sobre todo aquellas que se vinculaban no a actividades productivas, sino más bien intelectuales, en la Línea 1 se habla de memoria, se habla de creación, tradiciones orales, cuentos, monografías, etc., entonces cómo tener un recibo por honorarios de un sabio que está contando una historia. Esa fue una dificultad bien grande”.

Por su parte, el ex servidor del MINCUL (Entrevista N° 7) narró un caso en el que se presentaron dificultades para obtener las boletas de venta que deben ir adjuntas al Informe Final: “¿cómo hacías con la compra de lana? (…) Había un señor cuyo único insumo era comprar 3 000 soles de lana. ¿Cómo hace? Si es que la lana la vende un campesino. Es imposible, tuvimos que pedirle al señor que saque boletas de otras personas de cualquier cosa”.

2.2.3. Entrevista a portadores

- **Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso**

Con relación al proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, que se realizó de manera principalmente virtual, los portadores de Loreto y Ucayali (Entrevistas N° 4 y 5, respectivamente) coincidieron en señalar que tuvieron dificultades porque no contaban con cobertura a internet, teniendo que trasladarse a otras localidades para poder realizar su postulación o realizar la entrega del Informe Final. Asimismo, el portador de Loreto indicó que no contaba con una laptop para elaborar y mandar los documentos en su pueblo. En tanto que, el portador de Ucayali señaló que el proceso le resultó un tanto difícil debido a que no sabía usar el internet.

Además, el portador de Ucayali considera que sería bueno implementar el proceso de otorgamiento de apoyos económicos en idiomas nativos, porque hay portadores que no hablan español.

Por su parte, el portador de Cajamarca (Entrevista N° 3) indicó que “en el tema del lenguaje no hemos tenido problemas, porque en nuestra provincia todos hablamos el español, no hay quechua hablantes u otro tipo de dialectos o idiomas. En ese sentido, nosotros no hemos tenido dificultad”.

2.2.4. Causas identificadas en las entrevistas realizadas

En las entrevistas realizadas a funcionarios y servidores del MINCUL y a portadores del patrimonio inmaterial, se han logrado identificar cuatro (4) causas del inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial:

1. Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso.
2. Precariedad institucional en patrimonio inmaterial.
3. Desarticulación intrainstitucional.
4. Limitado control y seguimiento de actividades de los beneficiarios.

Siendo la única causa identificada por ambos grupos de entrevistados la deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso.

2.2.5. Matriz de consistencia del análisis causal

Habiendo identificado 11 causas en la revisión bibliográfica y 4 causas en el contenido de las entrevistas semiestructuradas, presentamos el siguiente cuadro que realiza una convergencia entre ambas revisiones con la finalidad de sintetizar las variables explicativas que finalmente incidirán sobre nuestro problema público, el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial otorgados por el MINCUL entre 2020 y 2021.

Cuadro 16. Convergencia entre causas identificadas

Causas identificadas en revisión bibliográfica	**Causas identificadas en entrevistas semiestructuradas**	**Convergencia entre causas identificadas**
Ausencia de información sobre sector o población objetivo	Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso	Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso
Inadecuado relacionamiento con población		
Deficiente enfoque intercultural		
Gestión ineficiente de los recursos de la intervención	Precariedad institucional en patrimonio inmaterial	Precariedad institucional en patrimonio inmaterial
Limitada capacidad institucional para resolver problemas		
Limitado compromiso con la intervención		
Ineficaz coordinación institucional	Desarticulación intrainstitucional	Desarticulación institucional
Limitada gestión de recursos externos a la intervención		
Ineficaz seguimiento y evaluación	Limitado control y seguimiento de actividades de los beneficiarios	Limitado seguimiento y evaluación de actividades
Problemas con herramientas metodológicas	-	Causa descartada
Problemas estructurales	-	Causa descartada

Elaboración: propia.

Como se puede apreciar, el primer elemento que destacamos en este análisis de las causas provenientes tanto de la revisión bibliográfica como de las entrevistas en la deficiente aplicación del enfoque intercultural que tiene también puntos en común con la ausencia de información sobre el sector o población objetivo de las intervenciones y el inadecuado relacionamiento con la población objetivo. El segundo elemento causal importante es la precariedad institucional en PCI que presenta sitios comunes con la gestión ineficiente de los recursos de las intervenciones, la limitada capacidad institucional para resolver

problemas y el limitado compromiso de las autoridades y personal con la implementación de las intervenciones. Un tercer elemento importante a nivel de variables causales es la desarticulación institucional, pues surge a partir de una convergencia entre la desarticulación intrainstitucional presente en las entrevistas y la ineficaz coordinación institucional, así como la limitada gestión de recursos externos a la intervención presentes en la revisión bibliográfica. Finalmente, también se produjo una convergencia entre las causas ineficaz seguimiento y evaluación de la revisión bibliográfica y el limitado seguimiento y control de las actividades de los portadores proveniente de las entrevistas, ambas causas se sintetizaron en el limitado seguimiento y evaluación de las actividades.

Por otro lado, dado que las causas relacionadas con la existencia de problemas con herramientas metodológicas y problemas estructurales que limitan la implementación de las intervenciones no encontraron un correlato en las causas identificadas a nivel de entrevistas de actores involucrados en la implementación de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, se toman por desestimadas.

En consecuencia, determinamos que la pregunta causal de la presente investigación está relacionada con los factores que generaron el inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021, frente a lo cual, formulamos nuevamente la hipótesis causal:

Las causas del inadecuado diseño son:

1. La deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso
2. La precariedad institucional en patrimonio inmaterial
3. La desarticulación institucional,
4. Limitado seguimiento y evaluación de las actividades.

De esta manera, se construye la matriz de consistencia sobre la nueva hipótesis de análisis causal para describir con mayor detalle cómo estas causas influyeron en el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial.

Cuadro 17. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué generó el inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021?	Las causas del inadecuado diseño son: la deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso, la precariedad institucional en patrimonio inmaterial, la desarticulación institucional y el limitado seguimiento y evaluación de las actividades.	DGPC	Entrevista	Rastreo de Proceso (Process Tracing)
		Beneficiarios	Entrevista	
		Documentos académicos y documentos oficiales	Revisión de información	

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Hallazgos del análisis causal

Como se señaló anteriormente, los hallazgos del análisis causal son producto de la revisión bibliográfica de 25 estudios e investigaciones, así como de la realización y análisis del contenido de 7 entrevistas semiestructuradas a servidores, funcionarios y portadores del patrimonio inmaterial de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

A continuación, describimos los principales hallazgos y evidencias:

Cuadro 18. Hallazgos y evidencias del análisis causal

Denominación	Definición	Hallazgos	Evidencias
Causa 1. Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos	El diseño del proceso no contempla ni incorpora las características culturales del público objetivo.	El diseño del proceso no tuvo en cuenta una necesidad de definir adecuadamente la labor de los beneficiarios, así como que la mayoría de ellos pertenecieron a zonas rurales, con diversidad sociocultural y lingüística, pobreza e informalidad, y brechas digitales. Asimismo, hubo una inadecuada comunicación con los portadores, una inadecuada dependencia a medios digitales como medio de comunicación institucional principal, una difusión del programa limitada principalmente a Lima e ineficientes criterios de selección de postulantes que impidieron alcanzar a los	Entrevistas a servidores públicos y a beneficiarios Revisión bibliográfica

		portadores que más necesitaron de los apoyos económicos.	
Causa 2. Precariedad institucional en patrimonio inmaterial	Órganos del MINCUL no contaron con herramientas ni antecedentes en la implementación del proceso.	El MINCUL no contó con protocolos de atención a portadores, no elaboró manuales de caracterización de los portadores, y tampoco tuvo conocimiento especializado para la ejecución de los apoyos económicos en patrimonio inmaterial. Asimismo, se identificaron riesgos de favoritismo latentes en la selección de beneficiarios y la ausencia de personal capacitado y permanente para darle sostenibilidad al programa.	Entrevistas a servidores públicos y a beneficiarios Revisión bibliográfica
Causa 3. Desarticulación intrainstitucional	Escasa participación de otras direcciones y órganos desconcentrados en la implementación del proceso, así como ausencia de vinculación formal con entidades externas.	El MINCUL no definió funciones compartidas con DDC, las decisiones se centralizaron, y tampoco hubo un interés proactivo en las DDC para implementar el proceso, lo que pudo facilitar la comunicación con portadores. Además, se registró una ausencia de coordinación con el Viceministerio de Interculturalidad (VI), la falta de coordinación con la Dirección General de Industrias Culturales y Artes (DGICA), la cual contaba con experiencia y capacidad en otorgamiento de incentivos económicos, y también se produce una pérdida de importancia de la Unidad de Coordinación y Articulación Territorial (UCAT) que termina en su posterior desactivación.	Entrevistas a servidores públicos y a beneficiarios Revisión bibliográfica
Causa 4. Limitado control y seguimiento de las actividades de los beneficiarios	Falta de capacidad operativa de los órganos del MINCUL para monitorear y evaluar el cumplimiento de actividades.	Reuniones colectivas por medios digitales y llamadas telefónicas no garantizaron el cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios en el tiempo correspondiente, hubo exigencia de comprobantes de pago en contextos informales, tampoco se establecieron checkpoints de verificación y seguimiento. En ese sentido, se registró una ineficiente gestión de la información proveniente de los portadores del patrimonio inmaterial y también hubo una ausencia indicadores con los cuales se pudiera medir avances para hacer un seguimiento efectivo del programa.	Entrevistas a servidores públicos y a beneficiarios Revisión bibliográfica

Elaboración propia.

- **Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos**

La deficiente aplicación del enfoque intercultural se hace patente a lo largo del proceso. Esta carencia es patente al resaltar, en primer lugar, una falta de definición conceptual clara sobre las características de los portadores del patrimonio inmaterial y su trabajo cultural. Al respecto, la ex funcionaria pública entrevistada señaló que para el MINCUL las expresiones del patrimonio inmaterial “son también manifestaciones de industrias creativas y artes, entonces las subvenciones que ha habido, o sea, las subvenciones o estímulos económicos, como se llama en la DGICA, están orientadas de alguna forma al mismo sector. Cuando se ha enfocado a las manifestaciones del patrimonio inmaterial y se ha encargado a la DPI el otorgamiento de las mismas, creo que no se ha considerado que los danzantes, los músicos, los artesanos, los portadores de tradiciones orales, son todos también beneficiaros o están considerados dentro de lo que son las industrias creativas” (Entrevista 1). En ese sentido, este problema conceptual genera una duplicidad en las intervenciones públicas del MINCUL, puesto que tanto la DGICA como la DGPC atienden al mismo beneficiario, en este caso, los portadores del patrimonio inmaterial, otorgándoles beneficios similares como son los incentivos económicos, registrándolos conjuntamente en un registro denominado |, en donde no se logra discriminar efectivamente a los portadores del patrimonio cultural de los cineastas, productores, músicos, etc.

Asimismo, se identifica en el diseño del proceso que no se consideró la inclusión de beneficiarios pertenecientes a zonas rurales, con diversidad sociocultural y lingüística, barreras de informalidad y brechas digitales. En realidad, se trata de un proceso diseñado principalmente funcionar en la metrópoli, que no se orientó por las características inherentes de los beneficiarios. Hernández (2021) señaló que el proceso demandó contar con condición de contribuyente formal, así como estar insertado en el sistema bancario también formal, algo que no todos los beneficiarios cumplían, además que promover una difusión virtual y en español. Estas fueron manifestaciones de la falta de idoneidad del programa respecto a las características propias de los beneficiarios.

En ese sentido, se desprende de esta falta de claridad conceptual y de las características propias del público objetivo, que la comunicación con los portadores no tuvo una estrategia adecuada, pues desde la institucionalidad del patrimonio inmaterial “se habla con un lenguaje muy burocrático, un lenguaje utilizado dentro del Ministerio, que no necesariamente van a comprender los administrados, y ese es un problema” (Entrevista 1). Asimismo, también se registró una inadecuada dependencia a los medios digitales como

medio de comunicación institucional principal, dado que el proceso fue completamente dependiente del uso de entornos digitales institucionales y de Facebook y WhatsApp, “eso a mí no me parece eficiente y mucho menos para alguien que tiene muchas limitaciones, que no tiene internet, que se tiene que ir a una cabina, bajar al pueblo para entrar a una cabina y mirar si tiene un correo, me parece es muy poco eficiente ¿no?” (Entrevista 1). Estos problemas se suman a una difusión del programa limitada principalmente a Lima, así como la existencia de ineficientes criterios de selección de postulantes que impidieron alcanzar a los portadores que más necesitaron de los apoyos económicos.

- **Precariedad institucional en patrimonio inmaterial**

Al respecto, en base a los problemas conceptuales y de definición de las características inherentes a los beneficiarios que sufrió el proceso de otorgamiento de apoyos económicos, se puede deducir que el MINCUL no contó con protocolos de atención a portadores y no elaboró manuales de caracterización de los portadores que guíen la actuación de la burocracia a lo largo del proceso.

Tampoco tuvo conocimiento experto en la ejecución de los apoyos económicos en patrimonio inmaterial, al contrario de lo que ocurría en la DGICA, donde había una larga experiencia en otorgamiento de incentivos económicos al sector cultural. Sobre el particular, la ex funcionaria entrevistada comentó que “no tendrían por qué sacar un fondo diferenciado, porque todo debería de salir de DGICA, porque el patrimonio inmaterial está inmerso en ese universo. Pueden sacar una categoría dentro de la convocatoria, si es que van a distribuir con criterio de categorías, pero diferenciarlo y entregarle a la DPI que son 8 personas o 10 personas la administración de fondos, de recursos tan grandes me parece que es un error”. Sin embargo, no necesariamente por contar con más experiencia la DGICA debería liderar la atención a los portadores del patrimonio inmaterial. Lo que sí podría recomendarse es la transferencia de capacidades y conocimientos desde dicha dirección a los órganos encargados de velar por el patrimonio inmaterial y, por ende, también de los portadores del patrimonio inmaterial.

Por otro lado, la precariedad institucional en el tratamiento de los beneficiarios por parte de la DPI responde a su vez a una larga tradición arquitectónica en la formulación de las políticas y lineamientos de la DGPC, más enfocada en la conservación y salvaguardia de

los recintos y estructuras del patrimonio cultural. “Todos los Directores anteriores a mí, en esa Dirección, han sido arquitectos, que han privilegiado la atención a la Dirección de Patrimonio Histórico Inmueble, que es una Dirección bastante compleja, porque es la que ve todos los edificios declarados patrimonio histórico, toda la parte normativa. Y es una Dirección compleja por la carga de trabajo que tiene. Entonces siendo los Directores de formación arquitectos, han priorizado la atención de esa Dirección. Entonces DPI de alguna manera ha estado un poco libre digamos de tomar decisiones, o sea, no he tenido la presión de un seguimiento estrecho” (Entrevista 1).

Se puede deducir también que esta precariedad institucional en el campo del patrimonio inmaterial tuvo dos efectos importantes como son el reforzamiento de los favoritismos latentes la etapa de selección de postulaciones “Así como en el proceso de Ruraq Maki, por cómo se elegían a los participantes, siempre había un riesgo de que tú beneficies a tu amigo, a tu compadre, al artesano que está más cercano a ti, al que te hace una producción que te gusta más. En los beneficios o estímulos económicos para patrimonio inmaterial, es exactamente el mismo riesgo” (Entrevista 1). Mientras que, por otro lado, esta precariedad institucional también se reflejó en la ausencia de personal capacitado y permanente para darle sostenibilidad al programa: “lamentablemente, muchos de los profesionales que estuvieron trabajando en esto ya no están en el Ministerio, trabajaban como terceros y en su momento han salido, entonces toda esta experiencia no se institucionaliza, eso me parece que es una debilidad. Tampoco quería decir que pudieran absorber a todos, porque lo que en algún momento hizo, cuando tuvieron que manejar tamaño monstruo, fue contratar a un montón de gente más que pudiera ayudarlos a procesar, a dar seguimiento y todo, pero luego este personal ha salido, entonces allí se perdió un poco del aprendizaje”. (Entrevista 1).

- **Desarticulación institucional**

El MINCUL no definió adecuadamente las funciones compartidas con las DDC, las decisiones se centralizaron, y tampoco hubo un interés proactivo en las DDC para implementar el proceso, lo que pudo facilitar la comunicación con portadores. Por ejemplo, el portador entrevistado en la región de Ayacucho refirió que se enteró de la convocatoria y recibió orientación para el proceso de postulación a través de una entidad externa al MINCUL, como fue el CITE Huamanga del MINCETUR (Entrevista 2). No obstante,

tampoco se puede afirmar que las DDC hayan estado completamente ausentes en la implementación del programa puesto que también se registran casos como el del portador entrevistado en la región Cajamarca, que señaló que la DDC Cajamarca estuvo completamente activa durante la difusión del programa y la orientación en la etapa inicial del mismo (Entrevista 3).

Además, se registró una ausencia de cooperación con el Viceministerio de Interculturalidad (VI), “no tiene una estrategia mínima de coordinación con el VI… nunca se les ha considerado, ni para la difusión, ni para la evaluación, ni para la toma de decisiones alrededor de un evento donde el 70% son población indígena” (Entrevista 1). De igual manera, existió una falta de coordinación con la DGICA sobre la experiencia previa en el otorgamiento de incentivos económicos al sector cultural puesto que esta dirección contaba con experiencia y capacidad, y también se produce una pérdida de importancia de la UCAT del MINCUL que termina en su posterior desactivación (Entrevista 1).

- **Limitado seguimiento y evaluación de las actividades.**

Respecto al control y seguimiento de las actividades culturales de los portadores del patrimonio inmaterial beneficiados con los apoyos, se registró que las reuniones colectivas por medios digitales y llamadas telefónicas no garantizaron el cumplimiento en la entrega de informes en el tiempo correspondiente. Por ejemplo, cuando consultamos sobre las dificultades que registraron los portadores en el envío de información por internet, el portador entrevistado en la región de Loreto nos comentó que tuvo problemas con “la cobertura, no tenemos laptop para elaborar y mandar documentos en mi pueblo… también casi dure dos semanas para elaborarlo (*el informe final*), pues como no tengo laptop, nadie me ayuda y tuve que buscar a otro amigo también. Allí me ayudó otro antropólogo también, que es de Jauja. Él me ayudó con su laptop también” (Entrevista 4).

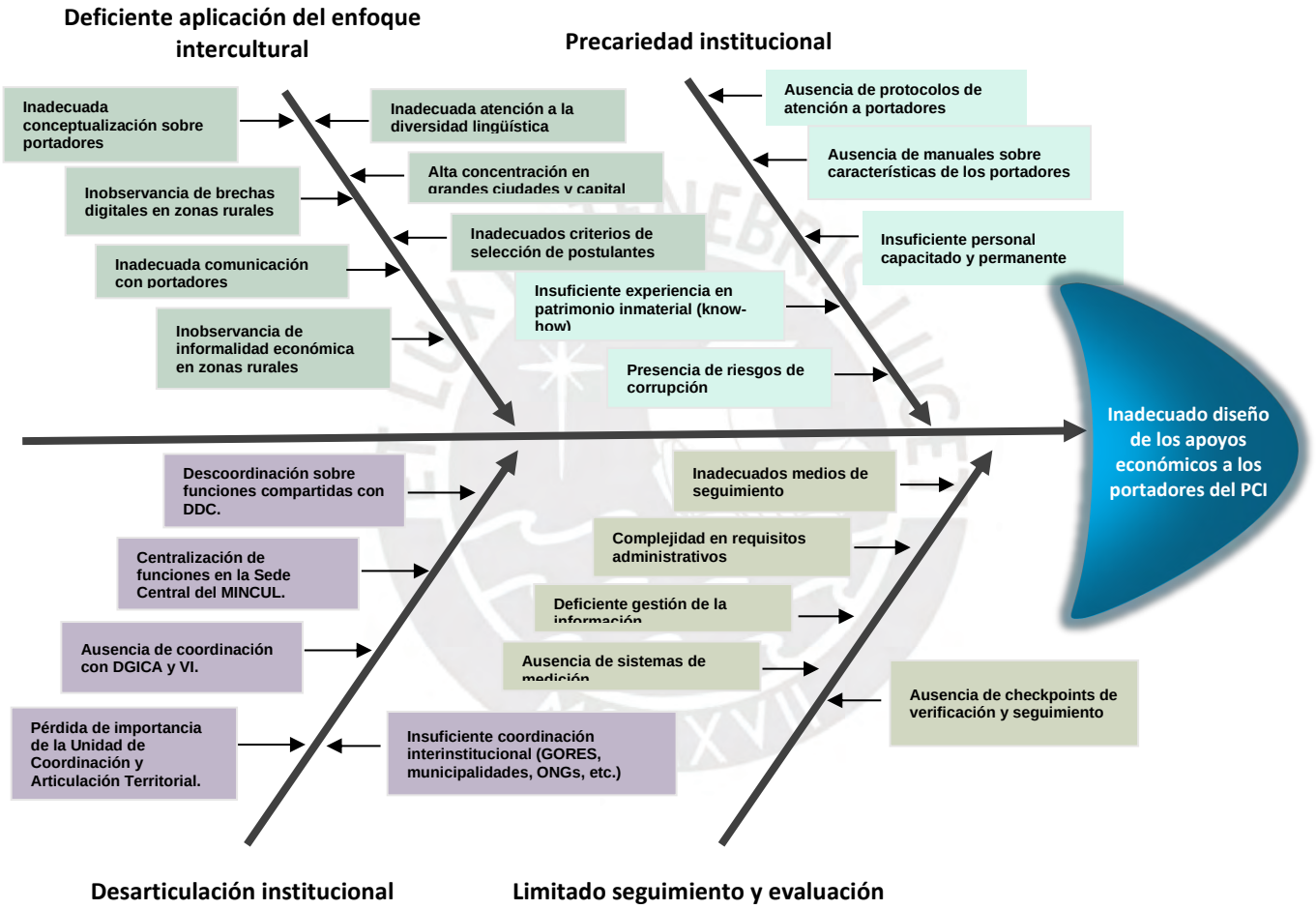
Asimismo, hubo exigencia de documentos complejos como fueron los comprobantes de pago en contextos informales. Al respecto, nuestro portador entrevistado en la región Cajamarca, señaló “tuvimos de repente por ahí algunas pequeñas dificultades, pero fueron porque parte de nuestros uniformes e indumentarias son articulos artesanales, que a veces los confeccionan gente del mismo caserío, o, por ejemplo, son tejidos artesanales que

hacen gente del campo y que a veces no se los puede rendir cuentas con boletas o facturas" (Entrevista 3).

Durante el proceso, tampoco se establecieron checkpoints de verificación y seguimiento, se registró una ineficiente gestión de la información proveniente de los portadores del patrimonio inmaterial y también hubo una ausencia de indicadores de resultados que permitieran hacer un seguimiento efectivo del programa. La ex funcionaria entrevistada señaló en programas culturales como el otorgamiento de incentivos a los portadores "no hay indicadores, no se mide. La única manera que nosotros podemos cuantificar cuán eficiente es un proyecto, un programa, una estrategia, es medir. Yo tenía 5 al comienzo, al final he terminado con 7, pero después de tres años ya tengo 10, la proyección es llegar a 15, perfecto, lo mides, corriges en el camino, pero si no mides no sabes… no se trata de cumplir el objetivo burocrático, se trata de medir el impacto y los resultados y eso es lo que no está pasando. Es lo mismo con los incentivos, cuál es el impacto. Sí, hemos distribuido 50 millones de soles, bacán, ¿y hemos logrado que con esos 50 millones de soles los artesanos generen por lo menos otros 50 millones? No, no sabemos, no se mide, esa es una de las graves, de una situación que a mí me parece grave, particularmente en Cultura, pero en otros Ministerios sucede también, que no hay indicadores, no se mide" (Entrevista 1).

2.3. Diagrama de Ishikawa

Gráfico 7. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3. Definición del desafío de innovación

En el presente apartado, realizaremos un análisis de la importancia de cada una de las cuatro causas identificadas respecto al inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial. Esto, con el objetivo de poder determinar en base a los criterios de impacto en el problema, posibilidad de intervención y pertenencia al ámbito normativo cuál será la causa más relevante para el presente proyecto de innovación. Asimismo, sobre el resultado de priorización esbozaremos el desafío de innovación que guiará el diseño de la intervención que promoveremos para reducir o eliminar el problema público de nuestro interés.

3.1. **Priorización de causas**

A continuación, detallaremos por cada una de las causas por los tres criterios seleccionados para la priorización, lo que nos servirá para ejecutar la matriz de priorización de causas por grado de relevancia para intervenir sobre el problema.

Cuadro 19. Matriz de priorización de causas del problema.

Valores	Dimensiones	Deficiente aplicación del enfoque intercultural	Precariedad institucional en patrimonio inmaterial	Desarticulación institucional	Limitado seguimiento y evaluación de las actividades de los beneficiarios
Alto impacto = 3 Regular impacto= 2 Bajo impacto= 1	Nivel de impacto en el problema	3	2	2	2
Alta posibilidad de modificación= 3 Regular posibilidad de modificación=2 Baja posibilidad de modificación= 1	Posibilidades de modificación por parte de la organización	3	3	3	3
Totalmente = 2 Es compartida= 1	Se encuentra en el ámbito normativo de la	2	2	2	2

No está en el ámbito = 0	organización desde el cual pretendo generar la intervención				
TOTAL		**8**	**7**	**7**	**7**

De esta forma, la priorización de las causas nos indica que la causa principal de nuestro problema público definido en términos de inadecuado diseño de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial por parte del MINCUL entre 2020 y 2021 es la deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de entrega de estos apoyos económicos, pues consideramos que desde el diseño del proceso no se consideraron variables sustanciales como las competencias en interculturalidad de los funcionarios y servidores, la adecuación de la estrategia a contextos de diversidad cultural en los territorios de implementación, la ausencia de información precisa sobre la población objetivo de la intervención, así como un inadecuado relacionamiento con los sujetos del problema.

No obstante, al establecer los criterios de priorización sobre las otras causas identificadas, constatamos que también son problemas que contribuyen sustancialmente a un inadecuado diseño del proceso. Esto se puede apreciar, en primer lugar, en la falta de capacidad de gestión de los insumos y falta de experiencia que provoca una precariedad institucional, la misma que se ve reflejada en el momento de implementación del programa. Por su lado, la articulación institucional tanto con órganos internos al MINCUL (intrainstitucional) como con entidades externas como gobiernos subnacionales, órganos desconcentrados de ministerios, organizaciones de la sociedad civil (interinstitucional) provocó una deficiente gestión de recursos externos a la intervención y una escasa generación de alianzas. Asimismo, el limitado seguimiento y evaluación de la intervención que provoca una implementación a ciegas, sin puntos específicos de verificación, ni mecanismos de retroalimentación efectivos que recojan elementos de mejora continua en el proceso.

A continuación, analizamos el nivel de impacto en el problema de cada una de las causas identificadas, así como las posibilidades de modificación y si se encuentran en el ámbito normativo del MINCUL.

Causa 1. Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos

- **Nivel de impacto en el problema**: De acuerdo a nuestra información primaria, en el diseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos, hubo una deficiente aplicación del enfoque intercultural, dado que no se tuvo en cuenta que la mayoría de beneficiarios, en tanto su calidad de portadores del patrimonio inmaterial, pertenece a zonas rurales del interior del país, a contextos con diversidad sociocultural, pobreza e informalidad, diversidad lingüística y limitado conocimiento de las nuevas tecnologías y acceso a internet; siendo esta característica a nivel de diseño fundamental para lograr los objetivos de la intervención.
- **Posibilidades de modificación por parte de la organización:** La aplicación del enfoque intercultural en la política pública analizada dependía estrictamente del MINCUL.
- **Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendemos generar la intervención**: El MINCUL es la institución que asume la rectoría de la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural, por lo que normativamente es posible el aseguramiento de la aplicación satisfactoria de este enfoque transversal.

Causa 2. Precariedad institucional en patrimonio inmaterial

- **Nivel de impacto en el problema:** Con la emergencia sanitaria, el MINCUL comenzó a entregar incentivos monetarios a los portadores del patrimonio inmaterial, por lo que su falta de experiencia en atender a este tipo de destinatarios repercutió en el diseño de la intervención. Su experiencia, básicamente estaba centrada en la entrega de apoyos desde la DGICA. Esto produjo diversas limitaciones respecto a su capacidad para gestionar los insumos del proceso, la logística de entrega y monitoreo del servicio, así como la ausencia de comunicación asertiva.
- **Posibilidades de modificación por parte de la organización:** La precariedad institucional en patrimonio inmaterial corresponde estrictamente al MINCUL.
- **Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención:** El artículo 55° del ROF (D.S. 005-2013-MC) establece que la DPI del MINCUL es el órgano administrativo responsable de la ejecución de

medidas abocadas a la salvaguarda de manifestaciones culturales con involucramiento de los portadores del patrimonio inmaterial.

Causa 3. Desarticulación institucional

- **Nivel de impacto en el problema:** De acuerdo a información de fuente primaria, la articulación institucional pudo facilitar la comunicación, seguimiento y control desplegado por parte de la DPI hacia los beneficiarios de los incentivos.
- **Posibilidades de modificación por parte de la organización:** La articulación institucional hacia las oficinas desconcentradas fue totalmente posible puesto que el ROF del MINCUL (D.S. 005-2013-MC) establece que las DDC son responsables de la implementación de las funciones operativas del MINCUL respecto al patrimonio inmaterial.
- **Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención:** El artículo 97° del ROF (D.S. 005-2013-MC) establece que las DDC tienen por función ejecutar las medidas vinculadas a la salvaguardia del patrimonio inmaterial.

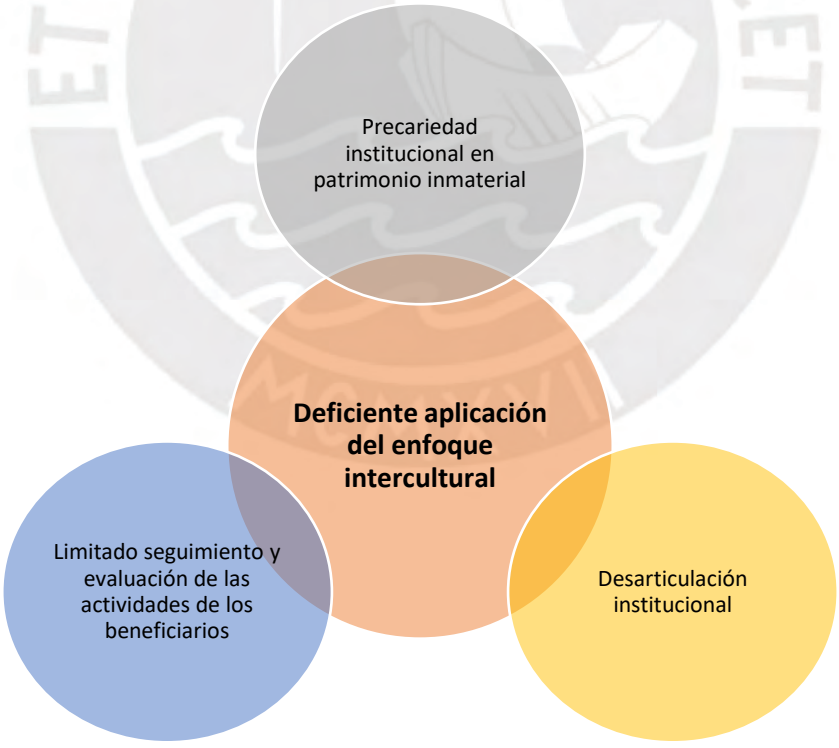
Causa 4. Limitado seguimiento y evaluación de las actividades de los beneficiarios

- **Nivel de impacto en el problema:** En base a información primaria, el monitoreo de las actividades de los beneficiarios después de la recepción del incentivo se centró en reuniones colectivas por medios digitales (zoom) y llamadas telefónicas individuales; lo que no garantizó plenamente la entrega de los informes finales de los portadores en los plazos correspondientes.
- **Posibilidades de modificación por parte de la organización:** De acuerdo a los lineamientos para la entrega de los apoyos económicos, tanto la DGPC como la DPI son las encargadas de implementar todo el proceso de entrega del servicio (solicitudes, postulación, observaciones, aprobación de entrega de apoyos, seguimiento y control).
- **Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención:** De acuerdo a la R.M. 151-2020-MC, la DGPC establece, en el marco de sus competencias, disposiciones para el monitoreo del proceso. Además, la R.M. 072-2021-DM-MC señala que todo beneficiario a responder a las disposiciones de monitoreo por parte del MINCUL.

De esta manera, concluímos esta priorización de causas de nuestro problema público en base a un enfoque de complementariedad. Luego de la revisión bibliográfica y el análisis de las entrevistas, determinamos que la causa principal de nuestro trabajo de investigación para entender el inadecuado diseño de los apoyos económicos al PCI es la deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de los apoyos.

Sin embargo, consideramos también que esta causa no es suficiente para proponer alternativas de mejora efectivas para lograr una mayor efectividad de la intervención desde el planteamiento del diseño. Por ese motivo, contemplamos que las otras causas serán un complemento para la causa principal. En consecuencia, la precariedad institucional en patrimonio inmaterial, la desarticulación institucional hacia dentro y hacia fuera; y, el limitado seguimiento y evaluación de las actividades de los beneficiarios son fundamentales para explicar el inadecuado diseño de la intervención y deben complementar a la aplicación del enfoque intercultural para la elaboración de alternativas de solución innovadoras.

Gráfico 8. Priorización de causas.



Elaboración propia.

3.2. Definición del desafío de innovación

A continuación, se realizará la definición del desafío de innovación a partir del planteamiento de nuestro problema público identificado y de la causa priorizada.

- **Problema público:**

- Inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021.

- **Causa seleccionada:**

- Deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos.

- **Desafío de innovación:**

¿Cómo podemos (pronombre interrogativo) **fortalecer** (verbo infinitivo) **la aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial** (lo que deseamos intervenir) **brindados por el MINCUL** (operador del servicio) **para lograr un adecuado diseño de dicho proceso** (consecuencia - público)**?**

3.3. Generación y priorización de nuevas ideas

Procederemos a identificar y describir cuatro experiencias relacionadas a la satisfactoria implementación del enfoque intercultural en programas sociales en Colombia, Chile y Paraguay, donde participaron actores públicos y privados para garantizar la atención de poblaciones vulnerables y culturalmente diversas en educación y salud. Estos casos se eligieron debido a que guardan cierta similitud con la implementación de la política cultural del MINCUL relacionada a la entrega de incentivos a los portadores. Posteriormente,

realizaremos una identificación y priorización de ideas innovadoras con el fin de optimizar la eficacia y eficiencia del otorgamiento de apoyos económicos.

3.3.1. **Identificación y descripción de experiencias**

Dado que la enunciación del desafío es ¿Cómo podemos garantizar una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL para lograr un adecuado diseño de dicho proceso? Ubicamos un conjunto de cinco (5) experiencias internacionales que afrontaron condiciones similares al programa de la presente investigación.

Las experiencias presentadas en estos programas de atención a poblaciones vulnerables y culturalmente diversas ofrecen un panorama enriquecedor de estrategias innovadoras y efectivas para abordar las necesidades de las poblaciones objetivo. A través de un enfoque intercultural, la participación comunitaria activa, la adaptación a contextos locales y la capacidad de innovación, estas iniciativas han logrado impactar de manera positiva en la salud, educación y bienestar de poblaciones indígenas y vulnerables. Las lecciones aprendidas de estas experiencias resaltan la importancia de la inclusión, la diversidad cultural y la adaptabilidad como pilares fundamentales para el diseño y la implementación de programas exitosos y sostenibles en entornos diversos y desafiantes.

- **Experiencia internacional N° 1**
  "Programa de Premios para los Portadores de la Tradición Artesanal Popular" (Bearers of Folk Craft Tradition programme) en la República Checa.

Cuadro 20. Experiencia Internacional N° 1 - Descripción

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	**Objetivos de la experiencia:** Implementación de un Programa de Premios para los Portadores de la Tradición Artesanal Popular (Bearers of Folk Craft Tradition programme) en la República Checa cuyo objetivo es apoyar, proteger y salvaguardar las tradiciones artesanales, así como la posibilidad de obtener premios por reconocimiento a la trayectoria de los artesanos.
	Alcance de la experiencia: Nacional
	Público objetivo de la experiencia: Maestros artesanos cuyas actividades artísticas estén en peligro de desaparecer.
	Periodo de implementación de la experiencia: Desde 2000 - Actualidad (23 años)

	Rol de las entidades encargadas de su implementación: El Ministerio de Cultura de la República Checa organiza y dirige el programa de Portadores de la Tradición Artesanal Popular en cuanto a la selección de los artesanos a ser nominados, la coordinación con instituciones especialistas en arte tradicional y el acompañamiento de los portadores durante y posteriormente al proceso.
Aspectos que aborda del desafío de innovación	**De manera integral o de manera parcial:** La intervención aborda directa e íntegramente el desafío de innovación de nuestro trabajo de investigación puesto que establece un modelo de programa de incentivos económicos viable para países en vías de desarrollo, el cual consiste en otorgamiento de premios por trayectoria de los portadores del patrimonio inmaterial con involucramiento de instituciones como museos, asociaciones de artesanos, institutos artísticos, entre otros.
Razones por las que se indica que es una innovación	El programa de Premios a los Portadores de la Tradición Artesanal Popular fue reconocido por la UNESCO en 2022 como una Buena Práctica de Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial. Asimismo, la intervención es innovadora en la metodología y orientación del programa de incentivos para los portadores del patrimonio inmaterial. A diferencia de los apoyos económicos realizados en Perú, donde los portadores tuvieron que postular al proceso por cuenta propia, en el esquema de la República Checa, el Ministerio de Cultura tiene la capacidad de identificar, mapear y seleccionar a aquellos portadores dedicados a la artesanía popular para nominarlos de manera anual a la obtención de premios económicos para garantizar la preservación de su arte.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	**En el público objetivo:** Desde el año 2000, cerca de 200 productores artesanos fueron propuestos para obtener un premio, de los cuales 86 fueron nominados para la premiación (un máximo de 5 nominados por año). Asimismo, desde 2003, el Ministerio de Cultura de la República Checa ofreció los premios monetarios para apoyar las actividades de los artesanos. En total se otorgaron 45 premios con un valor de 3.3 millones de coronas checas, equivalentes a 142.3 mil dólares, lo que hace un promedio de 3.1 mil dólares por premio.
	En la entidad pública: El Ministerio de Cultura obtuvo un gran desarrollo de conocimiento y experiencia en 23 años de vigencia del programa. Asimismo, promovió la participación de 20 instituciones profesionales durante el proceso de nominación de los portadores del patrimonio inmaterial.
Dificultades identificadas	**Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros:** No se identificaron problemas relacionados al diseño e implementación del programa.

Fuente: UNESCO (2022)

- **Experiencia internacional N° 2**

  "Programa de Promotores de Salud Comunitaria Indígena (PSC-I)" en el municipio y resguardo indígena de Jambaló, Colombia

Cuadro 21. Experiencia Internacional N° 2 - Descripción.

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	**Objetivos de la experiencia:** Implementación de un Programa de Promotores de Salud Comunitaria Indígena en el municipio y resguardo indígena de Jambaló (Colombia) con enfoque intercultural, fomento de la ritualidad, relación horizontal entre profesionales de la salud y sabedores ancestrales.
	Alcance de la experiencia: Local
	Público objetivo de la experiencia: Poblaciones indígenas que requieren atención de salud.
	Periodo de implementación de la experiencia: Desde 1997 - Actualidad (25 años)
	Rol de las entidades encargadas de su implementación: Las autoridades tradicionales del resguardo indígena de Jambaló asumieron el rol de impulso político y creación del marco normativo que haría posible la implementación del programa. Además, en asambleas comunitarias, las autoridades eligen a los PSC-I

Aspectos que aborda del desafío de innovación	**De manera integral o de manera parcial:** La intervención aborda el desafío parcialmente puesto que describe la implementación de una innovación que garantiza el uso del enfoque intercultural para mejorar un servicio público en concreto, en este caso se trata de salud. Aunque con importantes diferencias respecto a los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, es sumamente importante conocer cómo se aplicó el enfoque intercultural para la revalorización de los saberes ancestrales, la dimensión político-institucional indígena, y la conciliación con la medicina occidental.
Razones por las que se indica que es una innovación	Aborda de manera inédita el problema de las poblaciones indígenas que requieren un vínculo entre el sistema de salud de base occidental (científico-empresarial) y los saberes medicinales originarios (tradicionales) en el marco de relaciones de igualdad. Además, el método de elección de los Promotores de Salud Comunitaria Indígenas implicó la introducción de mecanismos políticos deliberativos de elección directa, ausentes en el abordaje comúnmente aceptado de este problema.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	**En el público objetivo:** Los PSC-I fueron reconocidos como líderes comunitarios que conocen, practican y recuperan la medicina tradicional. Visitaron a las personas en sus casas, utilizaron plantas y costumbres ancestrales para atención en salud.
	En la entidad pública: La comunidad se involucra en la elección de los PSC-I, lo que brinda mayor legitimidad a la intervención y su incorporación eficaz con las redes de atención de salud refuerza su sostenibilidad y credibilidad.
Dificultades identificadas	**Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros:** Sobrecarga de atención a cada PSC-I (deben atender a 120 familias cada uno), geografía local (distancia entre los hogares atendidos, al puesto de salud, densidad poblacional), la disponibilidad y seguridad de los medios de transporte y sus costes, la capacitación en el uso de nuevas tecnologías para ayuda diagnostica y terapéuticas.

Fuente: Penagos, Y. & Arrivillaga, M. (2021).

- **Experiencia Internacional N° 3.**

  Oficinas de Orientación a Pacientes Mapuche, Amuldungun y los Facilitadores Culturales en Chile

Cuadro 22. Experiencia Internacional N° 3 - Descripción.

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	**Objetivos de la experiencia:** Desarrollar un programa social enfocado a adaptar los cuidados en salud, así como a afianzar los procesos de auto asistencia y de revaloración de los conocimientos médicos de la comunidad mapuche.
	Alcance de la experiencia: Nacional
	Público objetivo de la experiencia: Población mapuche (indígena) que requiere atención de salud.
	Periodo de implementación de la experiencia: Desde 1999 - Actualidad (23 años)
	Rol de las entidades encargadas de su implementación: El rol de la Presidencia de Chile fue ampliar la experiencia del ámbito regional hacia el nacional debido al éxito del programa respecto a la asistencia médica de población mapuche con un enfoque transversal intercultural. Asimismo, el rol de los servidores públicos del Servicio de Salud Araucanía Sur es el de coordinación con los facilitadores culturales para garantizar la atención de pacientes mapuches, mediación y traducción, orientación de las personas que no hablan español, capacitación de equipos, detección de problemas en los hospitales y centros de atención mapuche, etc.
Aspectos que aborda del desafío de innovación	**De manera integral o de manera parcial:** Esta experiencia aborda de manera integral el desafío de garantizar el uso del enfoque intercultural en el otorgamiento de un servicio público de salud.

Razones por las que se indica que es una innovación	Apertura de oficinas de atención en salud implementadas especialmente para la población indígena mapuche en tanto costumbres y lengua. Además, estas oficinas cuentan con personal contratado como facilitadores culturales, quienes deben ser pobladores mapuches bilingües capaces de servir como mediadores entre los usuarios y los servidores públicos de salud, aportando elementos que hagan menos traumática la experiencia de recibir una atención en salud por el choque y distancia cultural.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	**En el público objetivo:** Los facilitadores culturales son muy valorados por la población que accede al servicio de salud mapuche. El público objetivo valora el apoyo en el desplazamiento por los establecimientos de salud, la facilitación del vínculo con familiares, el apoyo para las citas médicas, y la complementariedad del sistema médico con conocimiento ancestral, la comunicación con el idioma mapuche.
	En la entidad pública: La entidad pública Servicio de Salud Araucanía Sur valora el aporte que realizan los facilitadores culturales en el tratamiento de la población mapuche pues permiten la provisión efectiva y eficiente del servicio de salud pública.
Dificultades identificadas	**Capacidad institucional, capacidades de personal, voluntad política, presupuesto u otros:** Falta de claridad y carencia de un modelo de funcionamiento generó avances y retrocesos en la experiencia, existe cierto grado de desconocimiento en la población mapuche sobre el rol de los facilitadores culturales, a pesar de que conocen a las personas que ocupan dicho cargo, falta de capacidad institucional para proyectar la experiencia en hospitales y consultorios donde se circunscriben a la persuasión y a volver más entendible al sistema para quienes requieren servicios de salud en las poblaciones indígenas, los facilitadores culturales en realidad deberían desempeñar y ser tratados como "asesores culturales".

Fuente: Jelves, I. & Ñanco, J. (2004)

- **Experiencia Internacional N° 4.**

  Programa Ñahendumi para pueblos indígenas en la zona del Chaco, Paraguay, durante la pandemia de la COVID-19.

Cuadro 23. Experiencia Internacional N° 4 - Descripción.

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	**Objetivos de la experiencia:** Estrategia para atender a la población estudiantil de zonas con limitaciones tecnológicas, como es la zona del Chaco en Paraguay, durante la pandemia de la COVID-19.
	Alcance de la experiencia: Regional
	Público objetivo: Pueblos indígenas Guaraní, Nivaclé, Enhlet norte y Ayoreo, ubicados en la Región occidental o Chaco (Paraguay).
	Periodo de implementación de la experiencia: Durante la emergencia sanitaria.
	Rol de las entidades encargadas de su implementación: Esfuerzo conjunto entre la Dirección General de Educación Escolar Indígena del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) del Paraguay y UNICEF.
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Esta innovación aborda de manera parcial la educación del público objetivo, porque la educación se imparte a través de clases radiales y cuadernos de trabajo, por lo que no hay un trato directo ni individualizado de parte del profesor a los alumnos.
Razones por las que se indica que es una innovación	Difusión de podcasts con contenidos educativos a través de radios comunales y en la plataforma digital del MEC “Tu escuela en casa”. Se crearon 52 podcasts en múltiples idiomas para estudiantes de educación primaria (los guiones de los podcasts fueron elaborados en español y adaptados por los docentes a su lengua y cultura, luego los audios pasaron por una edición del MEC). Estas sesiones radiales se reforzaron con hojas de ejercicios desarrolladas por el MEC. Desarrollan las áreas de matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y artes plásticas.
Resultados alcanzados con la	**En el público objetivo:** El programa atendió a más de 25 mil alumnos de educación básica y más de 2mil estudiantes de educación media.

implementación de la experiencia	**En la entidad pública:** Ejecución de 52 podcast. De este universo, se destacan los podcasts traducidos al guaraní y al idioma de las comunidades Enlhet Norte, Ayoreo y Nivaclé.
Dificultades identificadas	Problemas para medición de población objetivo beneficiada, los podcasts no eran accesibles en algunos lugares a causa de brechas de infraestructura de telecomunicaciones.

Fuente: UNICEF (2021).

- **Experiencia Internacional N° 5.**

  Proyecto Aula Móvil para estudiantes mapuches de la localidad rural de Catripulli, comuna de Carahue, La Araucanía (Chile), durante la pandemia.

Cuadro 24. Experiencia Internacional N° 5 - Descripción.

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	**Objetivos de la experiencia:** Estrategia para seguir brindando educación a estudiantes mapuches a raíz de la emergencia sanitaria.
	Alcance de la experiencia: Local
	Público objetivo: Estudiantes mapuches de la localidad rural de Catripulli, comuna de Carahue, La Araucanía (Chile).
	Periodo de implementación de la experiencia: Durante la emergencia sanitaria.
	Rol de las entidades encargadas de su implementación: Esta iniciativa fue desarrollada por el Colegio Dream House, una institución religiosa y educativa de la sociedad civil.
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	Esta innovación está vinculada parcialmente con la educación del público objetivo, porque se le brinda educación por un número reducido de horas.
Razones por las que se indica que es una innovación	Esta intervención fue una innovación porque los profesores acudían a zonas rurales donde residían los jóvenes mapuches. Las visitas eran personalizadas de manera semanal, con tareas para ser realizadas durante el resto de la semana. Para la ejecución del programa, el recurso principal fue la movilidad, la que contó con 2 furgonetas a modo de salones de clase móviles.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	**En el público objetivo:** Se brindó atención a 101 estudiantes.
	En la entidad pública: Se trata de una iniciativa privada.
Dificultades identificadas	Los agentes privados cuentan con otro tipo y mayor cantidad de recursos (económicos, personal, materiales educativos, etc.) que las instituciones del ámbito gubernamental. El programa depende de la iniciativa privada.

Fuente: UNICEF (2021).

En conclusión, las cinco (5) experiencias presentadas en relación a programas de atención a poblaciones vulnerables y culturalmente diversas ofrecen varias lecciones importantes que pueden aplicarse de manera transversal en distintos contextos. Algunas lecciones aprendidas destacadas están relacionadas con la aplicación del enfoque intercultural, la participación comunitaria y el rescate de saberes, la adaptación de las intervenciones a los

contextos locales y la innovación y adaptabilidad como premisas principales desde el diseño de las intervenciones.

El primer punto transversal importante a destacar es la aplicación del enfoque intercultural, pues, por ejemplo, la experiencia de “Programa de Promotores de Salud Comunitaria Indígena (PSC-I)” de Jambaló, Colombia, valora y rescata los saberes ancestrales en medicina, generando un relacionamiento con el público objetivo basado en la confianza, pero también la experiencia de las Oficinas de Orientación a Pacientes Mapuche, Amuldungun en Chile nos permite apreciar la necesidad de adaptabilidad de las intervenciones al contexto cultural y linguistico de la población que se pretende atender.

Un segundo punto transversal a las experiencias internacionales reseñadas es la participación social y comunitaria en el diseño de las intervenciones, destacamos especialmente la participación de organizaciones civiles en el reconocimiento colectivo a la trayectoria de portadores del patrimonio inmaterial en el marco del “Programa de Premios para los Portadores de la Tradición Artesanal Popular” en la República Checa. De igual manera, la experiencia de los promotores de salud en Colombia, que eran miembros de las comunidades de intervención, así como los facilitadores culturales mapuches en Chile ilustran los beneficios de la participación comunitaria en el incremento de la efectividad de los programas descritos.

Un tercer punto común a las experiencias identificadas es la adaptación a las características de los contextos locales. Al respecto, cabe destacar la adaptación del Programa Ñahendumi para pueblos indígenas en la zona del Chaco, Paraguay, a las necesidades y características específicas de las comunidades Nivaclé, Enhlet Norte y Ayoreo mediante la implementación de clases en radios comunales y podcast traducidos a los idiomas locales. Por su parte, el Proyecto Aula Móvil para estudiantes mapuches también nos mostró la adaptabilidad de los profesores para movilizarse a zonas rurales donde residían los jóvenes mapuches con la finalidad de garantizar la continuidad educativa a través de clases personalizadas.

Finalmente, un cuarto aspecto a resaltar de manera transversal es la innovación y adaptabilidad de las intervenciones a los desafíos que enfrentaron. Al respecto, destacamos principalmente la innovación del Programa de Premios para los Portadores de la Tradición Artesanal Popular en la República Checa en el sentido del diseño del proceso en cuanto a

la selección de los artesanos a ser nominados, la coordinación con instituciones especialistas en arte tradicional y el acompañamiento de los portadores durante y posteriormente al proceso, con involucramiento de entidades externas al Ministerio de Cultura como museos, asociaciones de artesanos, institutos artísticos, entre otros, logrando ser reconocido por la UNESCO en 2022 como una Buena Práctica de Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial, demostrando, con ello, ser un modelo de programa de incentivos económicos viable para países en vías de desarrollo. De igual manera, no podemos dejar de destacar la innovación y adaptabilidad de los programas de atención a la población mapuche tanto en salud comunitaria indígena (Amuldungun) al brindarle protagonismo a sabios mapuches desde el diseño de la intervención, pero también fue importante la adaptabilidad de las Aulas Móviles instaladas en furgonetas para la educación de los jóvenes mapuches (Catripulli). El uso de podcast y radios comunales por parte del Programa Ñahendumi en Paraguay también nos ilustra una innovación importante en el ámbito educativo y, finalmente, destaca la elección popular de los promotores de salud comunitaria indígenas en Jambaló, Colombia, como una adaptación innovadora en la organización de las intervenciones sanitarias en comunidades indígenas.

3.3.2. **Generación y priorización de ideas**

A partir de la revisión de experiencias internacionales, donde se destacaron puntos importantes como la aplicación del enfoque intercultural desde el diseño de las intervenciones, la participación social y comunitaria de miembros clave de la población objetivo, la respuesta efectiva a las características de los contextos locales y la innovación y adaptabilidad de los programas, hemos recopilado un conjunto de ideas específicas, identificando una breve descripción y fuentes o autores de las ideas a manera de lluvia de ideas para inicar la discusión de la alternativa de solución innovadora al inadecuado diseño de los apoyos económicos y la deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de su otorgamiento.

Listado de ideas específicas

En este segmento, como se mencionó anteriormente, se procedió a realizar una lluvia de ideas en base a la revisión de las experiencias internacionales reseñadas en el punto

precedente. El resultado fue la identificación de 10 ideas de posibles innovaciones para atender el inadecuado diseño de los apoyos económicos al PCI.

Cuadro 25. Listado de ideas específicas.

N°	Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
1	Atención a portadores a través de otros medios distintos al internet	Utilización de medios distintos al internet para atender a portadores (presencial, radio, teléfono).	Programa Ñahendumi para pueblos indígenas en la zona del Chaco (Paraguay)
2	Capacitación a funcionarios sobre enfoque intercultural	Capacitar a los funcionarios para que atiendan a los portadores aplicando el enfoque intercultural	Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural
3	Manual de atención a los portadores	Crear un documento que sirva para capacitar a los funcionarios sobre cómo deben atender a los portadores	Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural
4	Protocolos para atención a los portadores	Crear lineamientos para el comportamiento de los funcionarios frente a los portadores del patrimonio inmaterial.	Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural
5	Estandarización del procedimiento de entrega de apoyos económicos	Crear un documento en el que se estandarice el procedimiento de entrega de apoyos económicos	Entrevista a funcionario
6	Atención a los portadores en su zona geográfica	Es una aplicación del enfoque intercultural en la atención de los portadores.	Proyecto Aula Móvil (Chile)
7	Atención a los portadores en sus lenguas originarias	Es una aplicación del enfoque intercultural en la atención de los portadores.	Oficinas de Orientación a pacientes Mapuche (Chile)
8	Encuestas de satisfacción al finalizar cada etapa del proceso	Es un medio que permite la retroalimentación por parte de los portadores sobre el proceso de entrega de los apoyos económicos, y brinda insumos para acompañamiento a lo largo del proceso de entrega de los apoyos.	Programa de Premios para los Portadores de la Tradición Artesanal Popular (República Checa)
9	Centro de consultas y reclamos	Es un sistema de acompañamiento continuo al portador que está tramitando el apoyo económico	Programa de Premios para los Portadores de la Tradición Artesanal Popular (República Checa)

10	Rediseñar el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos.	El rediseño estará orientado a incluir aspectos que denoten una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural, y que de manera complementaria introduzcan modificaciones para mejorar la coordinación institucional, la precariedad en PCI y el seguimiento y evaluación.	Entrevistas a funcionarios, servidores públicos y portadores del patrimonio inmaterial.

Elaboración propia.

Agrupación de ideas específicas

Una vez que identificamos nuestras 10 ideas de innovación para mejorar el diseño de los apoyos económicos al PCI, las agrupamos en 3 categorías: grupo de ideas referidas a la ejecución de la atención de los portadores, grupo de ideas referidas al seguimiento en la atención de los portadores (retroalimentación) y grupo de ideas referidas a un rediseño integral del proceso de otorgamiento de apoyos económicos.

Cuadro 26. Agrupación de ideas específicas.

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de ideas referidas a la ejecución de la atención de los portadores	• Atención a portadores a través de otros medios distintos al internet (presencial, radio, teléfono). • Atención a los portadores en sus lenguas originarias • Atención a los portadores en su zona geográfica • Capacitación a funcionarios sobre enfoque intercultural • Manual de atención a los portadores • Protocolos de atención a los portadores
Grupo de ideas referidas al seguimiento en la atención de los portadores (retroalimentación)	• Encuestas de satisfacción al finalizar cada etapa del proceso • Centro de consultas y reclamos
Grupo de ideas referidas a un rediseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos	• Atención a portadores a través de otros medios distintos al internet (presencial, radio, teléfono). • Atención a los portadores en sus lenguas originarias • Atención a los portadores en su zona geográfica • Capacitación a funcionarios sobre enfoque intercultural • Manual de atención a los portadores

	• Protocolos de atención a los portadores • Encuestas de satisfacción al finalizar cada etapa del proceso • Centro de consultas y reclamos

Elaboración: propia.

Priorización de ideas específicas

Luego de la conformación de los tres (3) grupos de ideas innovadoras y la determinación precisa de sus componentes, realizamos la priorización en base a criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción.

Cuadro 27. Priorización de ideas específicas.

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Grupo de ideas referidas a la ejecución de la atención de los portadores	X	X	X	X	-	4
Grupo de ideas referidas al seguimiento en la atención de los portadores (retroalimentación)	X	X	X	X	-	4
Rediseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos.	X	X	X	X	X	5

Elaboración propia.

Al respecto, en base a las entrevistas realizadas con funcionarios, servidores y portadores del PCI, los dos conjuntos de ideas referidas a la ejecución y al seguimiento, por separado, cumplen con los criterios de deseabilidad, debido a que hay una identificación real de la necesidad de atender problemas a nivel de ejecución y seguimiento, de factibilidad porque está dentro del ámbito de modificación del ministerio la introducción de modificaciones, de

viabilidad porque el ministerio cuenta con presupuesto y personal para ejecutar tales ideas y de impacto, porque representarían innovaciones que cambiarían decisivamente la atención a los portadores del PCI garantizando una mayor cobertura de los apoyos, así como una adecuada ejecución y retroalimentación. Sin embargo, al ser implementadas por separado, estos conjuntos de ideas pierden el componente disruptivo que requiere una innovación exitosa.

A diferencia de los primeros dos conjuntos de ideas, el rediseño integral del proceso de apoyos económicos cumple con los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad e impacto, pero, además, dado su carácter holístico, permitiría modificaciones necesarias en todas las etapas del proceso de entrega de los apoyos, con lo que cumpliría la dimensión de disrupción. Con ello, este conjunto de ideas sería el prioritario.

3.4. **Conceptualización de nuevas ideas.**

En esta etapa, primero desarrollaremos el proceso de conceptualización de la nueva idea que ha salido como resultado de la etapa anterior ("Rediseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos"). Seguidamente, presentaremos el concepto final.

3.4.1. **Proceso de conceptualización de la nueva idea**

Establecida la priorización de los tres (3) conjuntos de ideas innovadoras y elegido un conjunto de ideas prioritario vinculado al rediseño integral del proceso del otorgamiento de apoyos económicos al PCI, se presenta el siguiente bosquejo del concepto.

- **Bosquejo del concepto**

Cuadro 28. Bosquejo del concepto de innovación

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	"Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial".
Población beneficiada de la solución	Portadores del patrimonio inmaterial beneficiarios de los apoyos económicos del MINCUL.

Descripción de solución	La solución consiste en un rediseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos a lo largo de todas sus etapas para garantizar una efectiva convocatoria e implementación del servicio de entrega de apoyos económicos que permita ampliar la base de beneficiarios, evaluar el desempeño de los funcionarios públicos en cada checkpoint previamente determinado en base a estrictos protocolos y manuales de atención para proveer una óptima satisfacción a los portadores del patrimonio inmaterial beneficiados.
Descripción breve del beneficio aportado	El beneficio consistirá en adecuar el diseño del proceso de implementación a la diversidad cultural de la población objetivo, así como otorgar herramientas de control y supervisión a los propios beneficiarios del servicio de entrega de apoyos económicos para que puedan brindar retroalimentación en los checkpoints del proceso de implementación del servicio.

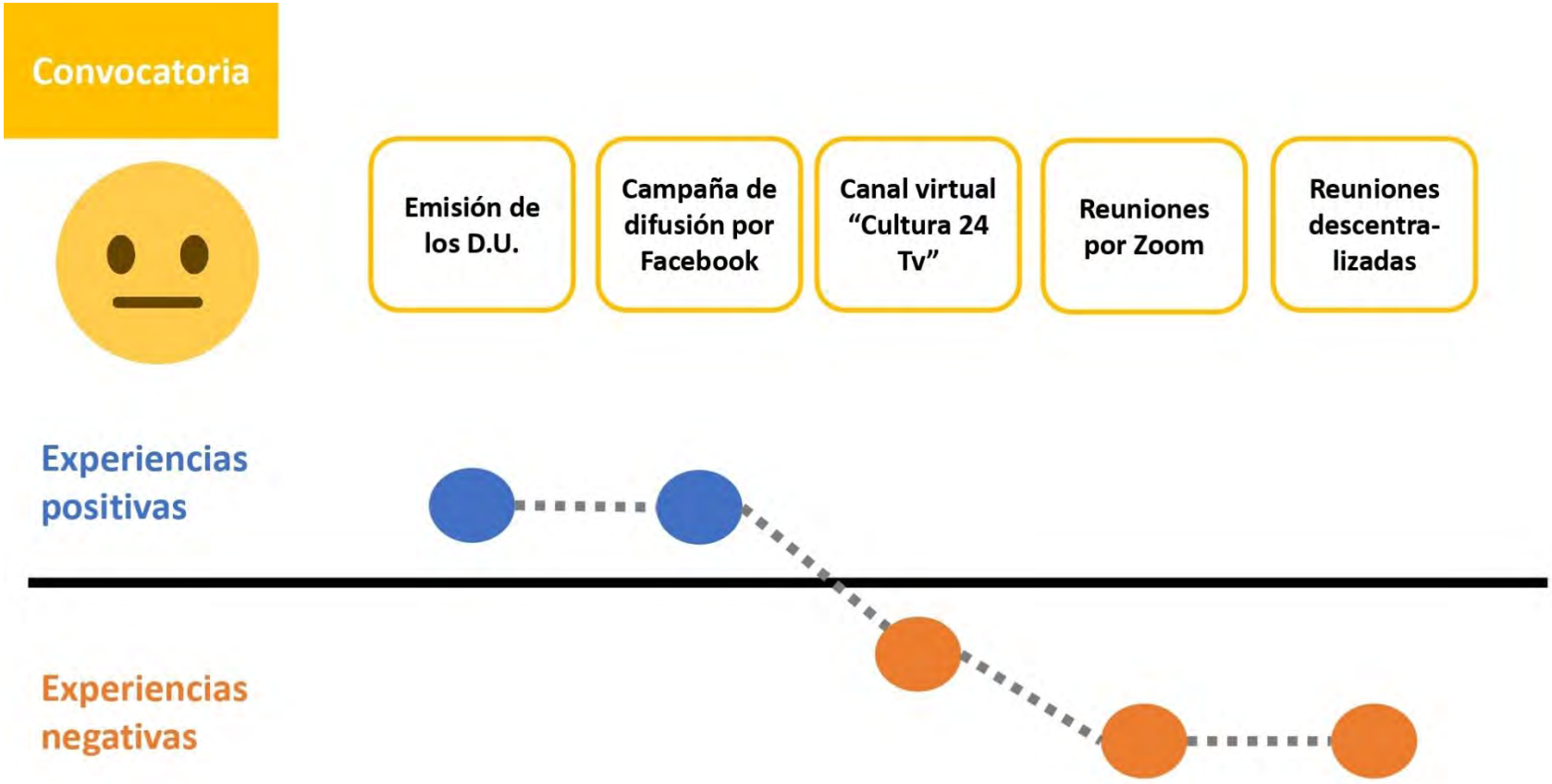
Elaboración propia.

A partir del presente bosquejo del concepto de innovación, se plantea desarrollar técnicas del *design thinking* para contribuir al desarrollo y maduración de su conceptualización. De esta manera, utilizaremos la técnica de mapa de experiencias (*journey map*) para conocer la experiencia de los portadores del patrimonio inmaterial a lo largo del proceso real identificando las dificultades y limitaciones presentes en cada etapa y estableciendo momentos en los que se necesita introducir modificaciones de mejora.

- **Aplicación de técnicas de maduración del concepto**

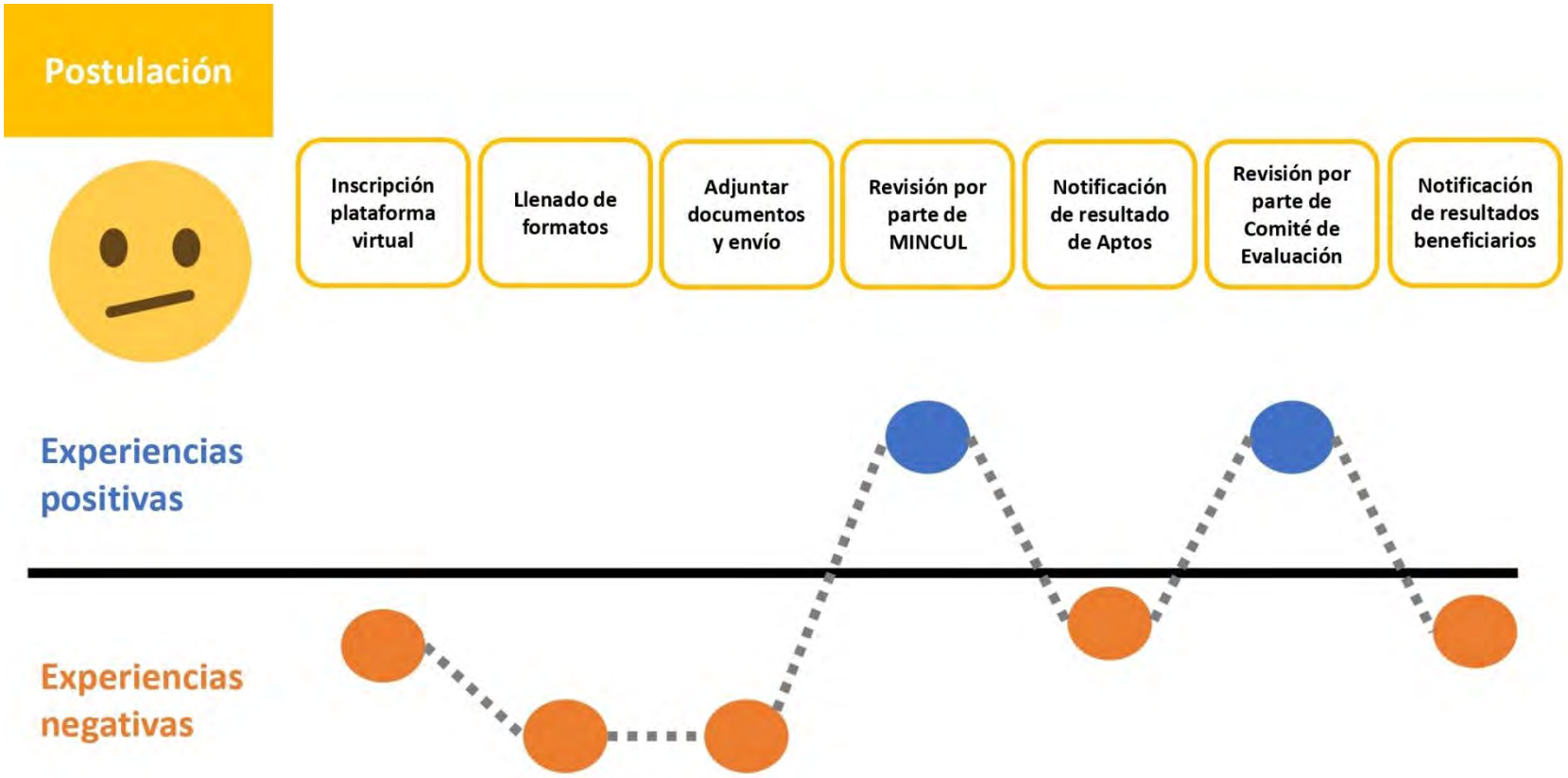
Los siguientes mapas de experiencia se elaboraron en base a las entrevistas realizadas a los portadores del patrimonio inmaterial de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali y expresan las dificultades que atravesaron durante las etapas del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos al PCI.

Gráfico 9. Mapa de experiencias: Convocatoria.



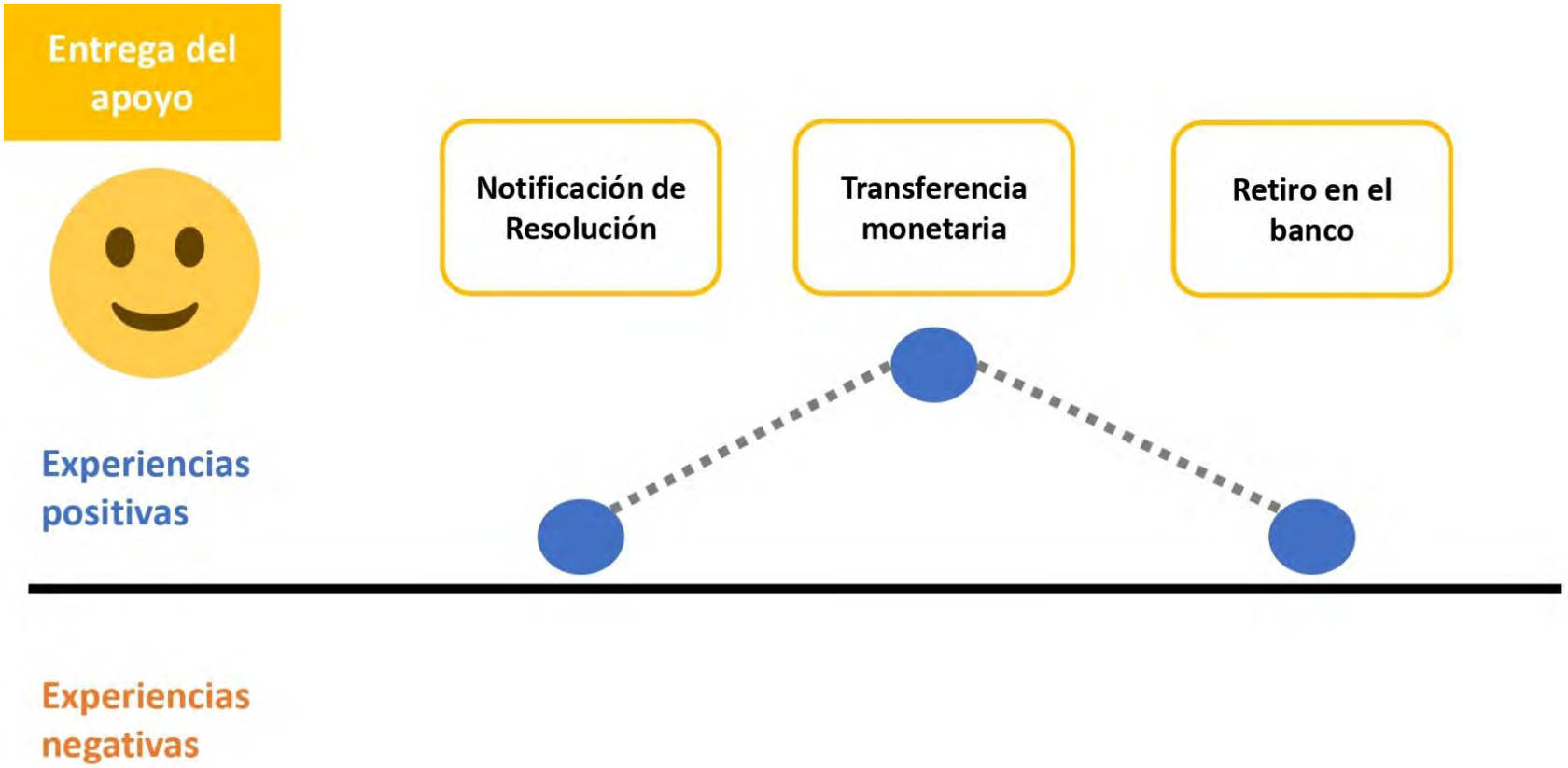
Elaboración: propia a partir de entrevistas con portadores de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

Gráfico 10. Mapa de experiencias: Postulación.



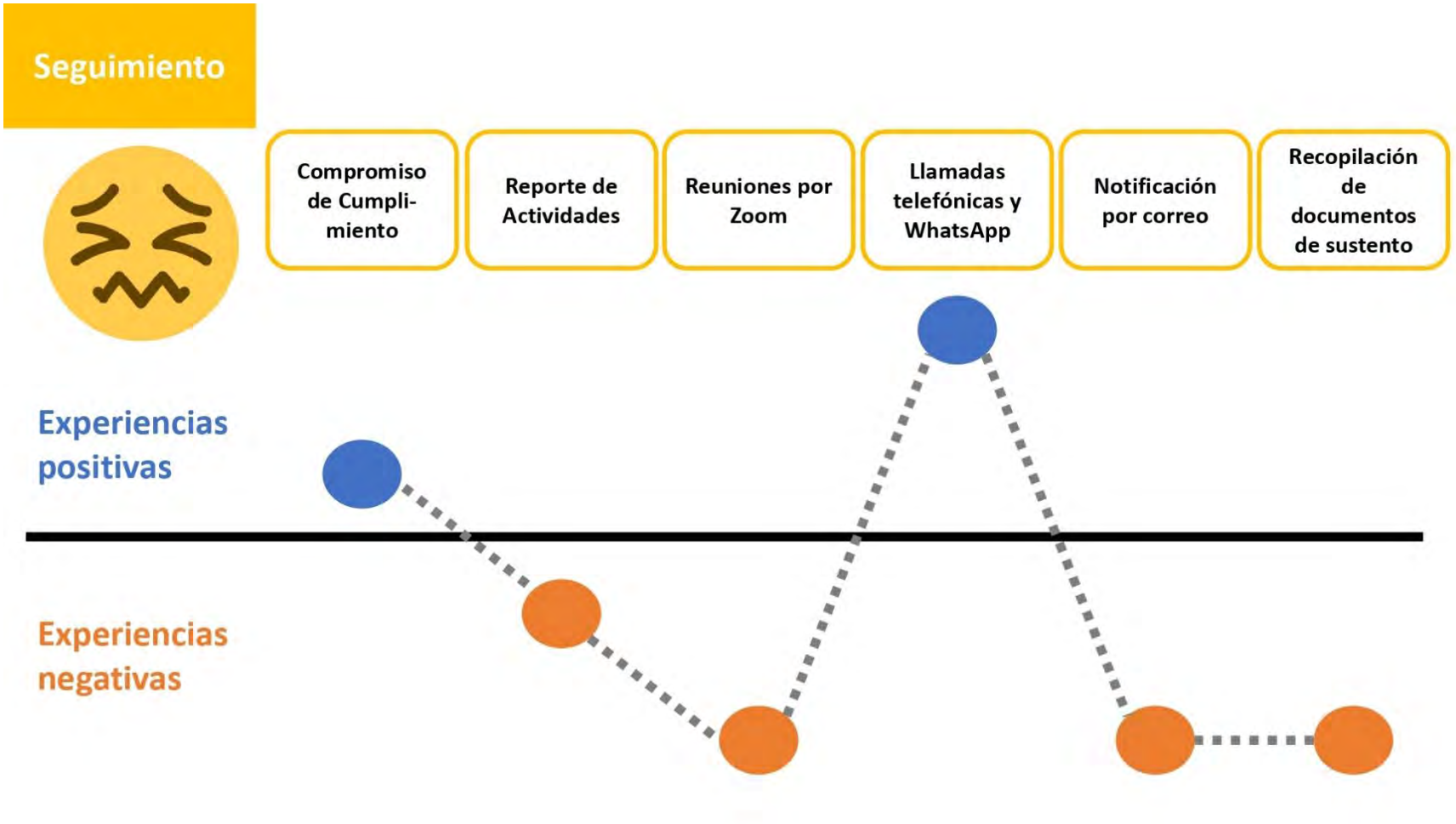
Elaboración: propia a partir de entrevistas con portadores de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

Gráfico 11. Mapa de experiencias: Entrega del apoyo.



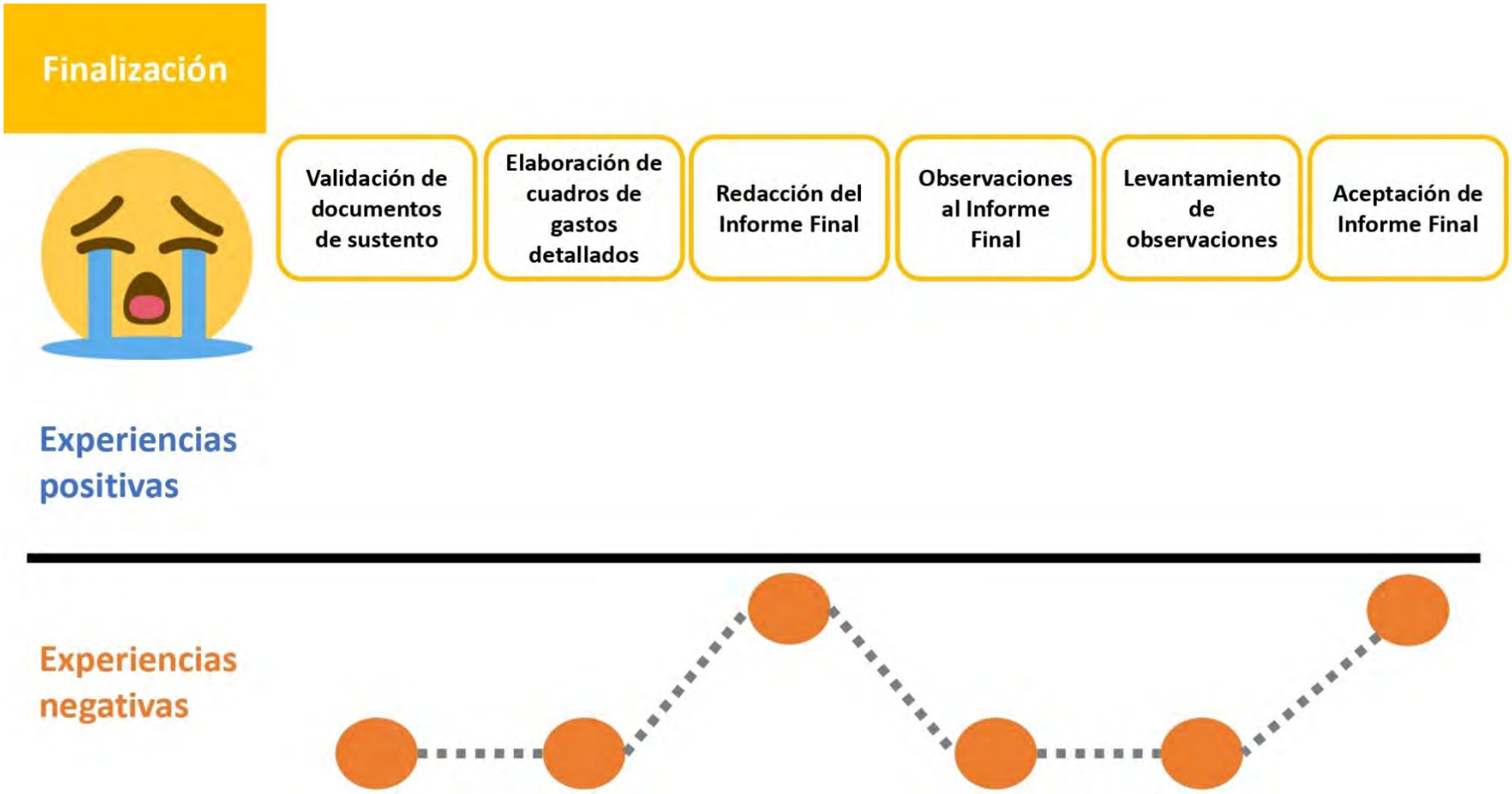
Elaboración: propia a partir de entrevistas con portadores de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

Gráfico 12. Mapa de experiencias: Seguimiento



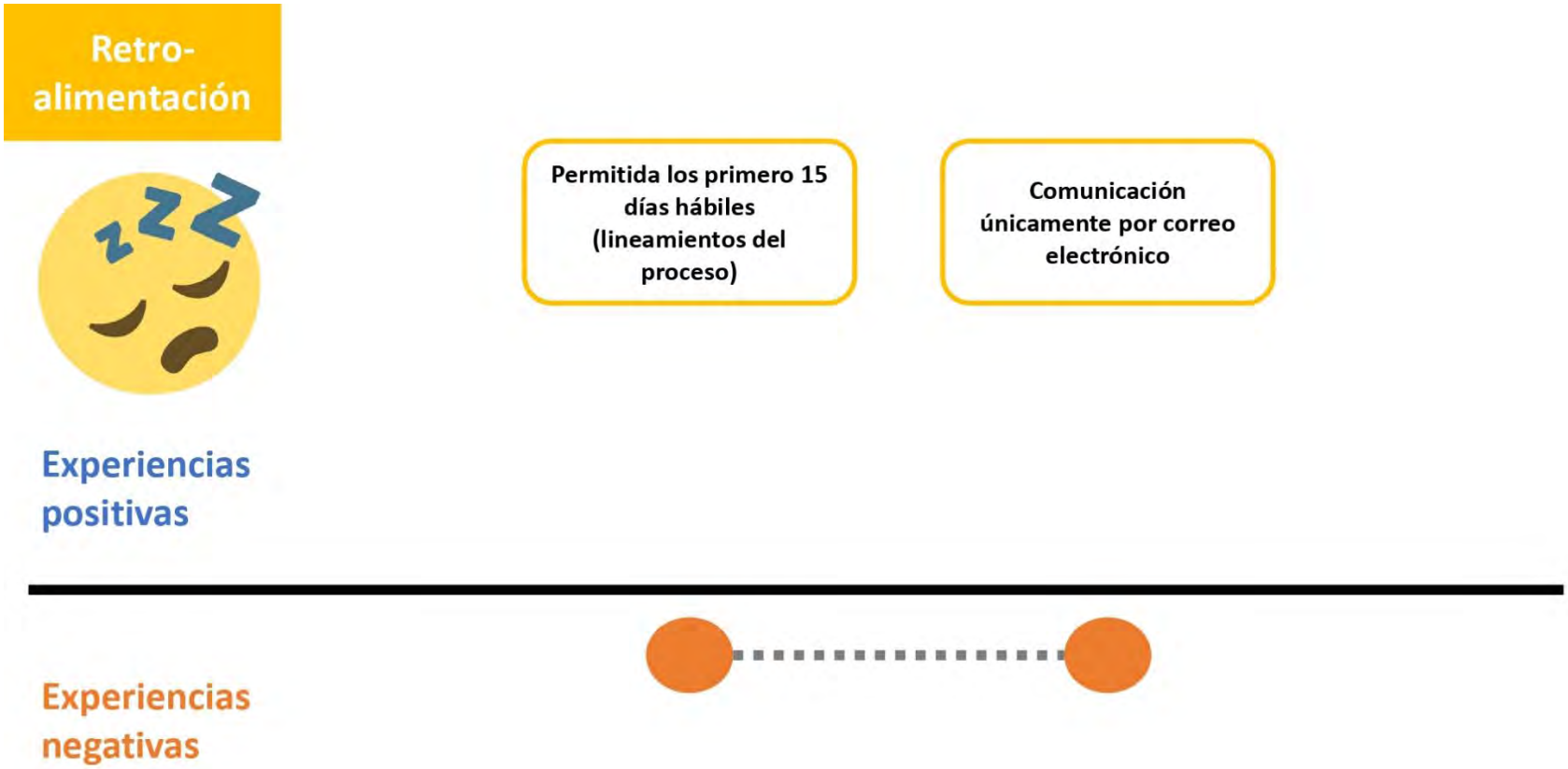
Elaboración: propia a partir de entrevistas con portadores de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

Gráfico 13. Mapa de experiencias: Finalización.



Elaboración: propia a partir de entrevistas con portadores de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

Gráfico 14. Mapa de experiencias: Retroalimentación.



Elaboración: propia a partir de entrevistas con portadores de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali.

- ***Elevator Pitch***

Después de la elaboración de los mapas de experiencia (journey maps) en base a las perspectivas de los portadores entrevistados en Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali, se plantea la elaboración de un *Elevator Pitch* para ser utilizado durante la etapa de testeo del prototipo con actores pertinentes vinculados al problema público identificado como inadecuado diseño de los apoyos económicos al PCI, contar con esta herramienta ayudará a comunicar la propuesta de innovación y recopilar opiniones sobre la misma en aras de su maduración.

Cuadro 29. Elevator Pitch

Estructura del Elevator Pitch	Descripción
Desafío por resolver	¿Cómo podemos garantizar una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL para lograr un adecuado diseño de dicho proceso?
Oportunidad que se plantea	Inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021
Usuarios beneficiados	Portadores del patrimonio inmaterial beneficiarios de los apoyos económicos del MINCUL, la DPI y la DGPC.
Propuesta de valor	Rediseño del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos, para incluir aspectos que denoten una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural mediante la adecuación del proceso a la diversidad cultural de los portadores del PCI, que permita evaluar el desempeño de los funcionarios públicos en cada checkpoint previamente determinado, en base a estrictos protocolos y manuales de atención para proveer una óptima satisfacción a los portadores beneficiados.
Líneas generales de ejecución	**Antes de la ejecución**: • Manual de atención de portadores del patrimonio inmaterial con enfoque intercultural • Protocolos de atención a los portadores del patrimonio inmaterial para funcionarios **Durante la ejecución**: • Robot para encuestas de satisfacción por llamada telefónica en cada etapa del proceso de entrega de apoyos económicos

	• Central telefónica para consultas y reclamos

Elaboración propia.

3.4.2. **Presentación del concepto final**

De esta manera, luego de haber realizado la lluvia de ideas sobre posibles alternativas que resuelvan nuestro desafío de innovación, el agrupamiento de estas ideas por categorías más amplias, la priorización de dichos conjuntos de ideas innovadoras, y el proceso de conceptualización de la nueva idea a través del bosquejo del concepto de innovación, la aplicación de técnicas del *design thinking* como los mapas de experiencias (*journey maps*) sobre las percepciones de los portadores entrevistados y la construcción del *elevator pitch* para ser utilizado en el testeo del prototipo, describiremos el concepto final de innovación.

Descripción del concepto final

Cuadro 30. Concepto final de innovación

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	"Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial".
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	Es un rediseño integral del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del PCI que opera bajo un enfoque holístico para la adaptación de las diferentes etapas de ejecución a las características del público objetivo, su diversidad cultural y contexto territorial, con la identificación de checkpoints de evaluación periódica a través de medios analógicos como la comunicación desde un centro de llamadas y el desarrollo de encuestas robotizadas por teléfono a los beneficiarios para conocer su grado de satisfacción y brindar retroalimentación a los servidores y funcionarios públicos de la DPI y DGPC.
¿Para quién es la solución?	La solución se implementa para el MINCUL (DPI y DGPC).
¿Para qué es la solución?	La solución se implementa para mejorar el diseño de las distintas etapas del proceso de entrega de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial.
¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en ingles) para	**Cantidad de llamadas recibidas por parte de la central telefónica.** Este indicador permitirá aproximarnos a la demanda de correcciones y retroalimentación por parte de los portadores beneficiados. Fórmula:

identificar que la propuesta ha resultado exitosa?	Número de llamadas recibidas Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos **Porcentaje de reclamos realizados por ineficiencias en el proceso**. Este indicador permitirá una visión clara sobre la utilidad del sistema de ejecución y seguimiento como canalizador de mejoras incrementales en el funcionamiento del proceso. Fórmula: $\frac{\text{Número de reclamos realizados}}{\text{Número de llamadas recibidas}}$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos **Intensidad de uso del sistema**. Este indicador se medirá en base a las veces que cada beneficiario hace uso de las llamadas y consultas telefónicas de la central telefónica en promedio. Fórmula: $\frac{\text{Número de llamadas recibidas}}{\text{Número de beneficiarios}}$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos **Alcance de uso del sistema**. Este indicador medirá el porcentaje de portadores que acceden a los servicios de consultas y reclamos a través de la central telefónica respecto al total de beneficiados. Fórmula: $\frac{\text{Número de beneficiarios que usan central telefónica}}{\text{Número total de beneficiarios}}$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos **Cantidad de encuestas telefónicas.** Este indicador registrará el número de encuestas telefónicas que se realicen en el marco del sistema integrado de ejecución y seguimiento del proceso. Fórmula: Número de encuestas telefónicas Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos, Reporte de encuestas robotizadas.

	Porcentaje de beneficiarios que perciban una atención con pertinencia cultural. Este indicador medirá el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto al trato recibido por parte del MINCUL respecto a sus costumbres, idiomas y contextos. Fórmula: $$\frac{\text{Número de beneficiarios satisfechos con atención intercultural}}{\text{Número total de beneficiarios}}$$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos, Reporte de encuestas robotizadas. **Porcentaje de informes finales entregados en el plazo establecido.** Este indicador medirá la eficacia del proceso de entrega de apoyos en tanto se cumplan los plazos establecidos por la normatividad del MINCUL. Fórmula: $$\frac{\text{Número de informes entregados oportunamente}}{\text{Número de informes entregados}}$$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos, Reporte de encuestas robotizadas. **Porcentaje de beneficiarios satisfechos con campaña comunicacional**. Este indicador medirá el desempeño de la administración pública en la relación con los beneficiarios del servicio al desplegar estrategias de comunicación diferenciadas culturalmente. Fórmula: $$\frac{\text{Número de beneficiarios satisfechos con campaña comunicacional}}{\text{Número total de beneficiarios}}$$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos, Reporte de encuestas robotizadas. **Porcentaje de beneficiarios satisfechos con el proceso de entrega de apoyos**. Este indicador medirá el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto al conjunto de etapas (checkpoints) que conforman el proceso de entrega de apoyos económicos. Fórmula: $$\frac{\text{Número de beneficiarios satisfechos en cada checkpoint}}{\text{Número total de beneficiarios}}$$ Fuente de información: Central telefónica para consultas y reclamos, Reporte de encuestas robotizadas.

¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado reside en el empoderamiento de los beneficiarios en la evaluación permanente de cada etapa del proceso de entrega de apoyos económicos para la generación de la retroalimentación necesaria para medir y corregir el desempeño del servicio. Con relación al MINCUL, el valor agregado reside en la modernización de sus procesos, incremento de su capacidad de adaptabilidad a la diversidad cultural de su público objetivo, uso y desarrollo de tecnologías de la información para ejecución de políticas culturales y la implementación de una forma de gobierno abierto (participación de los beneficiarios de la política).
¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?	Es innovadora en el sentido que atiende un problema público priorizando la satisfactoria aplicación del enfoque intercultural, ajustando el diseño del proceso a las características de los beneficiarios, lo que puede ser replicable en otros programas del MINCUL.
¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)??	Dentro de los riesgos internos, tenemos riesgos políticos y riesgos técnicos. El principal riesgo político es que la Alta Dirección del MINCUL no apoye su implementación, ya sea debido a su falta de interés en solucionar el problema público identificado o a la falta de presupuesto para implementar el "Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial", para incluir aspectos que denoten una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural. El riesgo técnico es que pudieran ocurrir fallas con la Central Telefónica o las encuestas robotizadas. Dentro de los riesgos externos, tenemos una posible falta de desinterés por parte de los portadores del patrimonio inmaterial en utilizar el referido sistema.
¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?	Esta innovación permitirá un adecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL. Los impactos positivos se darán en dos niveles: • Con relación al MINCUL: a través de un adecuado diseño del proceso de otorgamiento de estos apoyos económicos, este Ministerio podrá cumplir mejor su función de preservar el patrimonio inmaterial. • Con relación a la población beneficiaria: permitirá que más portadores puedan participar de los apoyos económicos, especialmente los que presentan condiciones de vulnerabilidad económica y que los portadores beneficiados puedan desarrollar su actividad de manera efectiva y oportuna.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los portadores del patrimonio inmaterial deberán cumplir con todos los requisitos y etapas para la obtención de los apoyos económicos. Asimismo, deberán participar en las encuestas de satisfacción por llamada telefónica en cada etapa del proceso de entrega de apoyos económicos y hacer uso de la central telefónica para consultas y reclamos.

	Los funcionarios públicos del MINCUL deberán poner especial interés en brindar una atención con enfoque intercultural a los portadores, utilizando el manual y los protocolos de atención de portadores del patrimonio inmaterial con enfoque intercultural.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	El MINCUL, a través de la DPI y DGPC, deberá poner en agenda el problema público referido al inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021. Seguidamente, deberá dar solución a dicho problema público mediante la implementación a nivel operativo del "Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial", para incluir aspectos que denoten una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?	Funcionarios de la DPI y DGPC del MINCUL.
¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?	Organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la protección del patrimonio inmaterial y los movimientos culturales.

Elaboración propia.

3.5. Diseño del prototipo final

Se diseñó y testeó el producto de innovación denominado “Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial” como respuesta al desafío de innovación sobre la manera en que podemos fortalecer la aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio brindados por el MINCUL para lograr un adecuado diseño de dicho proceso.

3.5.1. **Diseño y testeo del prototipo**

De este modo, se planteó un prototipo en bruto o de baja fidelidad del producto que permitió plasmar las ideas de los autores del presente trabajo de investigación sobre las mejoras necesarias para lograr un adecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos sobre la base de incluir aspectos que denoten una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural a lo largo de la cadena de valor del referido proceso. Este primer resultado consistió en la identificación de mejoras complementarias en cuatro etapas del proceso como fueron la convocatoria, la postulación, la entrega de apoyos y la ejecución del proyecto.

Cuadro 31. Prototipo de Innovación de Resolución Baja

PROTOTIPO INICIAL

I. Convocatoria

Campaña comunicacional: internet, radios locales, televisión nacional (canal 7), correos a asociaciones culturales/ de portadores.

En campaña comunicacional, poner línea gratuita para consultas y sitio web. También decir que operadora puede ayudar para llenar el formulario de postulación.

En central telefónica:

1° operador/a central, que deriva según la lengua del portador (español, quechua, aymara y ashaninka)

2° operador/a específico/a, que atiende en lengua solicitada por el portador.

II. Postulación:

Objetivo: Mediante el acompañamiento en la postulación, lograr aumentar la base de postulantes con solicitudes completas.

- Portador puede llenar el formulario de postulación por teléfono, con ayuda del operador/a, llamando a la línea gratuita.
- Al final de la conversación, el operador/a deberá enviar correo electrónico y WhatsApp, indicando datos y documentos que faltan completar, decir que se puede responder por esa misma vía, asignar un código de atención y dar un plazo para presentar lo que falta.
- Si portador dejó su número de teléfono o dirección de correo electrónico, operador/a deberá comunicarse con el portador para que complete los datos y documentos que faltan, dar plazo.

Concluida esta etapa, realizar la Primera Encuesta: a los portadores que llamaron a la línea gratuita.

III. Entrega de los apoyos

Objetivo: Mediante el acompañamiento, lograr que la mayoría de portadores ganadores reciban efectivamente el abono.

- Notificar la RD por correo electrónico y WhatsApp. En dicha notificación, debe comunicarse sobre la presentación del Acta de Compromiso y la DJ.
- Los operadores/as deberán llamar a todos los ganadores que hayan pedido atención en una lengua distinta al español (en la primera comunicación que tuvieron con la central telefónica), para comunicarles sobre la RD y explicarles los pasos siguientes. Darles opción de que la DJ sea verbal o escrita.

- Campaña comunicacional paralela avisando de que ya salió la RD con el listado de ganadores (beneficiarios), a través de los mismos medios que se utilizaron en la convocatoria. Decirles que revisen sus correos electrónicos y el WhatsApp.
- Una vez hecho el abono, comunicar por correo electrónico y WhatsApp que se hizo el abono ("acercarse al Banco de la nación con su DNI") y avisar sobre plazo y contenido del Informe Final.

Concluida esta etapa, realizar la Segunda Encuesta: a los portadores ganadores de los apoyos económicos.

IV. <u>Ejecución del proyecto</u>

Objetivo: Acompañamiento en la presentación completa del Informe Final para reducir el número de expedientes que vaya al área legal.

- Los operadores/as deberán enviar correos electrónicos y whatsapps recordatorios de manera semanal con el plazo, contenido y adjuntos del Informe Final.
- Los operadores/as deberán llamar a todos los ganadores que hayan pedido atención en una lengua distinta al español (en la primera comunicación que tuvieron con la central telefónica), para recordarles sobre la presentación del Informe Final (contenido, plazo y adjuntos) y guiarlos en su elaboración.
- Campaña comunicacional paralela avisando sobre los abonos realizados y la presentación del Informe Final.

Concluida esta etapa, realizar la Tercera Encuesta: a los portadores ganadores de los apoyos económicos que recibieron los abonos.

Elaboración propia.

A partir de la creación de este prototipo inicial, se procedió a realizar trabajo de gabinete con información secundaria acerca del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a partir de una segunda revisión exhaustiva de los instrumentos normativos que establecen las etapas del proceso, así como trabajo de campo que permitió incrementar la resolución del prototipo en bruto.

El trabajo de campo con el que se testeó el prototipo de baja resolución consistió en la introducción de cinco preguntas en las entrevistas a los portadores del patrimonio inmaterial de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali. Las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de postulación? ¿Qué aspectos mejoraría en la etapa de presentación de los Informes Finales?
- Si se implementara un sistema de encuestas telefónicas ¿Cómo usted considera que podría mejorar la entrega de los apoyos económicos?
- Si implementara una central telefónica para atención de los beneficiarios en diferentes idiomas ¿De qué manera permitiría mejorar la entrega de apoyos?
- ¿Usted estaría dispuesto a utilizar la central telefónica en caso de requerir orientación en una siguiente oportunidad?
- ¿Usted considera que hubiera sido necesario que un funcionario del MINCUL le guíe de manera permanente en el proceso de entrega de los apoyos COVID?
- ¿Usted considera que la comunicación vía telefónica debería ser el medio principal de comunicación en este tipo de programas?

De esta manera, se incluyeron los puntos de vista de portadores para validar la pertinencia de la central telefónica para orientación y formulación de reclamos, la necesidad de depender menos de medios electrónicos para la comunicación con portadores, optando por otras opciones como el trato vía telefónica o presencial, la valoración positiva del seguimiento y acompañamiento personalizado a través del proceso, la utilidad de la central telefónica y predisposición de su uso por parte de los portadores, y, finalmente, la pertinencia lingüística para evitar la exclusión de portadores que no sean hispanohablantes.

El feedback que generó la implementación de un “Rediseño del Proceso de Entrega de Apoyos a los Portadores del Patrimonio Inmaterial”, tanto internamente, a nivel de equipo de trabajo, como externamente, mediante la inclusión de preguntas de testeo del prototipo en las entrevistas a portadores, permitió identificar que las mejoras complementarias del proceso deberían incluir dos etapas más como son la finalización o momento en que se entrega el informe final que culmina el trabajo de monitoreo y seguimiento de actividades de los portadores y la retroalimentación, como esa etapa transversal al proceso que permite evaluar los riesgos de ineficiencias e ineficacias a lo largo de la cadena de valor del proceso.

Gráfico 15. Testeo del prototipo a partir de entrevistas a portadores.

Pregunta de testeo	**Ayacucho**	**Cajamarca**	**Loreto**	**Ucayali**
¿Qué le pareció la iniciativa del MINCUL de brindar estos apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial? ¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de postulación? ¿Qué aspectos mejoraría en la etapa de presentación de los Informes Finales?	"que uno pueda postular fácil ¿no? Es que hay cantidad de preguntas, cuestionamientos y a veces nosotros no sabemos cómo llenar." "Sí, hay varias personas acá en Ayacucho hablando lo que es el idioma quechua, ¿no?... Para ellos habrá sido más complejo la postulación."	"debería mejorarse un poco la difusión de la convocatoria, de tal forma de que pueda llegar a más grupos de danza, en este caso, acá tenemos un promedio de 8 a 10 grupos de danzas tradicionales." "Otro aspecto de repente para el futuro, es tal vez, incrementar también los montos del apoyo para que pueda comprarse más cosas" "había un padrón de los beneficiarios, había que introducir los nombres, apellidos, número de DNI de cada integrante y nosotros, por ejemplo, en nuestro grupo, tenemos algunos integrantes que son menores de edad"	"Creo que debe mejorar para tener más materiales, así como para trabajar más, más instrumentos."	"Sí, también porque mira, a mí me dieron puro material, no más, lo que me faltó fue una cámara, una cámara profesional como para poder tomar fotos... Sí, fue un poquito complicado, porque en mi comunidad no tengo (…) línea, no tengo internet, tenía que venir a la ciudad y volver de nuevo así (...) porque yo vivo un poquito lejos de la ciudad, unos días de viaje." "también a mí personalmente me hubiera gustado mostrar los trabajos que hice con los jóvenes, con los abuelos, con las abuelas, así, me hubiera gustado hacer una exposición de los trabajos, pero no se pudo."
Si se implementara un sistema de encuestas telefónicas ¿Cómo usted considera que podría mejorar la entrega de los apoyos económicos?	"hay encuestadoras que hacen una encuesta y al final no lo hacen, ya como para sobresalir o resaltar algo nada más, si pasa y se cumple, sí."	"Todo proceso tiene una mejora continua, por su puesto, al menos desde mi punto de vista "	Sí.	Con la línea sí (…) Debería haber, como usted dice, debería haber una sola línea donde podemos hablar, donde podemos decirnos cosas ¿no?, como son, lo que nos falta o las solicitudes, ¿no?, eso.
Si implementara una central telefónica para atención de los beneficiarios en diferentes idiomas ¿De qué manera permitiría mejorar la entrega de apoyos?	"Claro, yo pienso que es más fácil para el postulante. En vez de estar llamando, porque cuando llamas, a veces no entiende. Dices ya, no más ¿no? Me pones un ejemplo, me dices de una persona quechua hablante, ellos no discriminan nada, pero ellos un poco que desconocen más que, tal vez más que yo ¿no? Al llamar tú le explicas algo, tal vez lo entiende otra forma y no lo va a hacer. Así sería."	"Particularmente, para nosotros, como le digo, en el tema del lenguaje no hemos tenido problemas, porque en nuestra provincia todos hablamos el español, no hay quechua hablantes u otro tipo de dialectos o idiomas."	Yo pertenezco a la etnia ticuna, soy ticuna. Yo hablo lengua materna ticuna... yo hablo en mi idioma, yo se escribir, hablar muy bien, se cantar, narrar cuentos, hacer artesanía, todo.	Pero sí sería bueno, señorita, implementar eso también (…), el idioma. Es muy importante, sí, en nuestra interculturalidad el bilingüe es muy importante señorita, porque hay algunos que no saben hablar (…).

Pregunta de testeo	Ayacucho	Cajamarca	Loreto	Ucayali
¿Usted estaría dispuesto a utilizar la central telefónica en caso de requerir orientación en una siguiente oportunidad?	-	"Claro que sí, bueno, como le digo, nos dieron algunos números de celulares y siempre que llamábamos, siempre nos han atendido, siempre nos atendían, claro, siempre respetando su horario de trabajo de las personas."	No sé, creo que sí.	"Por teléfono y WhatsApp."
¿Usted considera que hubiera sido necesario que un funcionario del MINCUL le guíe de manera permanente en el proceso de entrega de los apoyos COVID?	"Claro. Pero, yo pienso, bueno, es mi opinión, ha sido más práctico, poner a alguien, como a mí me pasó, creo que en la región de Ayacucho ha sido lo mejor, poner a alguien que venga y te asesore"	"nosotros no hemos tenido dificultad, cada vez que hemos llamado a las personas que se nos encargaron, nos atendieron muy bien, con una cordialidad muy buena, a veces inclusive nos llamaban para saber si habíamos solucionado la consulta que hicimos, en ese sentido, sí hemos tenido una situación agradable por parte del personal del ministerio. "	En todo el proceso. Hasta terminar todo nuestro informe, desde el inicio de la compra, hasta terminar la compra.	Había un caballero que me atendía y a él mandaba yo mis informes... Sí, yo lo llamaba y me contestaba. Me guiaba. La primera chica sí me guio bastante, me ayudó bastante, me entendió (…) pero el segundo chico que me atendió no tanto me atendió así. Yo digo que debieran trabajar uno que sabe de la realidad ¿no?
¿Usted considera que la comunicación vía telefónica debería ser el medio principal de comunicación en este tipo de programas?	"Está bien por teléfono, porque por correo ya pocos utilizan el correo, más están pendientes de las redes sociales también. Yo pienso que más una llamada sería mejor ¿no?"	Claro, me parece bien que sea la atención telefónica porque es mejor así que se absuelvan todas nuestras dudas, a veces de repente por WhatsApp o correo no siempre se puede tener esa flexibilidad, y esa facilidad de hacer alguna otra consulta, o que nos quede más clara la consulta que uno hace.	Es un poco igual, pero tengo que mandar foto nomas, pero no es así como hablar persona a persona, que me expliquen detalladamente... Lo presencial fue mejor para mí.	Sí, sería bueno joven, sería muy bueno también. Sí, facilitarían bastante, sí.

Elaboración: propia.

Con la inclusión de modificaciones en las dos etapas faltantes del proceso de otorgamiento de apoyos económicos como son la finalización y la retroalimentación, así como con la validación de las ideas centrales del prototipo en las entrevistas a portadores del patrimonio inmaterial de Ayacucho, Cajamarca, Loreto y Ucayali, llegamos a una segunda propuesta del producto de innovación que hemos denominado como prototipo de resolución intermedia, el cual se expone a continuación con las principales modificaciones introducidas a lo largo de las seis etapas del proceso.

Cuadro 32. Prototipo de Innovación de Resolución Intermedia.

PROTOTIPO INTERMEDIO

I. Convocatoria

- Se aprueba un Manual de Atención a los Portadores del Patrimonio Inmaterial
- Se aprueban Protocolos de Atención a los Portadores del Patrimonio Inmaterial para servidores y funcionarios del MINCUL.
- Se realiza una campaña principalmente por radios locales.
- Se implementa una línea telefónica gratuita.
- Implementación de formularios telefónicos de postulación.

II. Postulación

- Aumentar base de postulantes.
- Formulario de postulación por teléfono.
- Operador/a envía correo electrónico y WhatsApp, indicando datos y documentos faltantes.
- Comunicación principalmente telefónica.
- Primera encuesta de satisfacción.

III. Entrega del apoyo

- Se realiza el depósito por giro bancario a través del Banco de la Nación, solo presentando DNI.

- Notificar la Resolución Directoral por correo electrónico y WhatsApp.
- Notificar envío por llamada telefónica y mensaje de texto.
- Implementar la Declaración Jurada verbal o escrita.
- Segunda encuesta de satisfacción.

IV. Seguimiento

- Operadores/as envían correos electrónicos y WhatsApp recordatorios de manera semanal
- Operadores/as deberán llamar a todos los beneficiarios
- Tercera y cuarta encuesta de satisfacción.

V. Finalización

- Establecimiento de mínimo 60 días para presentación de informe final.
- Declaración Jurada verbal o escrita del 50% de los gastos del proyecto.
- Quinta encuesta de satisfacción.

VI. Retroalimentación

- Apertura permanente de la central telefónica para quejas, reclamos, sugerencias.
- Apertura permanente de redes sociales (WhatsApp).
- Evaluación de las cinco encuestas robotizadas realizadas.

Elaboración propia.

En esta segunda etapa del testeo del prototipo de resolución intermedia, se procedió a realizar un testeo con una ex funcionaria de la DGPC, Josefa Nolte Maldonado, una servidora pública, abogada del Área de Asesoría Jurídica de la DGPC, a quien reservamos el derecho de mostrar su identidad en el marco de esta investigación, y a un exservidor de la línea 2 de los apoyos económicos que laboró durante los años 2020 y 2021, durante todo el periodo de ejecución del proceso de otorgamiento de apoyos económicos, Manuel Villavicencio Sánchez.

El testeo con la ex funcionaria de la DGCP, Josefa Nolte, nos brindó ideas muy interesantes para modificaciones en las etapas del proceso de otorgamiento de apoyos económicos partiendo de dos ideas centrales, el MINCUL en cuanto a su capacidad institucional en patrimonio inmaterial, no tuvo en cuenta que la mayoría de beneficiarios de los apoyos económicos residían en zonas rurales con carencias en infraestructura tecnológica y acceso a internet, asimismo, la DPI no contaba con experiencia previa en la implementación de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, por lo que se trató de una intervención inédita.

De esta manera, las propuestas de Josefa Nolte nos permitieron reflexionar sobre la conveniencia de introducir dos etapas nuevas a nuestro esquema del proceso de otorgamiento de apoyos económicos. En primer lugar, introducir una etapa preparatoria con lineamientos consensuados intrainstitucionalmente con viceministerio de interculturalidad y DDCs y establecer un perfil del equipo evaluador que posibilite la designación transparente de los miembros evaluadores. En segundo lugar, separar el proceso de selección de la postulación para introducir modificaciones a nivel de criterios de selección, decisiones colegiadas de los comités de evaluación independientes y actas de las evaluaciones transparentes y públicas. Además, otra modificación crucial que propuso la ex funcionaria fue establecer visitas aleatorias coordinadas con las DDCs para fortalecer el seguimiento y control de las actividades de los portadores del patrimonio inmaterial. Por su parte, el testeo con la abogada de la DGPC, fue de utilidad para la validación de las ideas centrales del prototipo, y para poner una visión más aguda sobre los mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los beneficiarios.

El tercer testeo realizado en esta segunda etapa, antes de llegar a la versión final del prototipo, se hizo con el ex servidor público del MINCUL, Manuel Villavicencio, quien se mostró entusiasmado por la propuesta de producto de innovación, anotando mejoras importantes como la simplicidad de los formularios telefónicos de declaración jurada, el uso intensivo de WhatsApp y la conveniencia de contar con equipos evaluadores externos. Entre las ideas innovadoras que nos compartió está la inclusión de sustentos de gastos con declaración jurada de hasta el 100% para casos especiales en los que no sea posible recabar comprobantes de pago, y establecer mecanismos con las DDC para controlar el oportunismo en algunos portadores que reciben el apoyo y dejan de reportar sus actividades.

Gráfico 16. Testeo con exfuncionaria del MINCUL

TESTEO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante la pandemia 2020-2021

1. Descripción preliminar del servicio o del contexto alrededor del problema

Con la finalidad de mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la Emergencia Sanitaria por la Covid-19, en mayo de 2020, el Gobierno Nacional aprobó el otorgamiento de apoyos económicos para los portadores del patrimonio inmaterial (Decreto de Urgencia N° 058-2020); medida que posteriormente fue ampliada hasta julio de 2021 (Decreto de Urgencia N° 027-2021).

Estos apoyos económicos fueron canalizados a través del Ministerio de Cultura; siendo cuatro las líneas de apoyo que se otorgaban en materia de patrimonio inmaterial:

i) iniciativas colectivas para el fortalecimiento de la memoria comunitaria[1];
ii) iniciativas colectivas para la obtención de recursos materiales para la realización de prácticas del patrimonio cultural inmaterial;
iii) iniciativas colectivas para la promoción y difusión de arte tradicional [2]en plataformas digitales o redes sociales; y,
iv) iniciativas colectivas e individuales para la creación y promoción de contenidos audiovisuales de danza y música tradicional.

Dentro del Ministerio de Cultura, el órgano encargado de otorgar los apoyos económicos para los portadores del patrimonio inmaterial era la Dirección General de Patrimonio Cultural, previa evaluación de las solicitudes realizada por la Dirección de Patrimonio Inmaterial y los Comités Independientes de Evaluación de cada línea de apoyo. Sería importante que revisen la RM que establece el proceso.

En el proceso de postulación y otorgamiento de los apoyos económicos se presentaron una serie de limitaciones y dificultades, tales como la escasa difusión de los apoyos económicos al público, que todo el proceso se llevaba a cabo de manera virtual debido a la pandemia, que muchos postulantes no llenaban adecuadamente los formatos de postulación, la demora u omisión en la presentación de los informes finales por parte de los beneficiarios de los apoyos, entre otros. Las limitaciones y dificultades identificadas se deberían en gran parte a que, en el diseño de este proceso, no se tuvo en cuenta que la mayoría de postulantes y potenciales beneficiarios, en tanto su calidad de portadores del patrimonio inmaterial, pertenece a zonas rurales del interior del país y contextos con diversidad sociocultural, pobreza, informalidad, y diversidad lingüística, además tiene limitado conocimiento de las nuevas tecnologías y acceso a internet.

Anualmente, el Ministerio de Cultura viene entregando estímulos económicos a las industrias culturales y a las artes cinematográficas, cuyos beneficiarios pertenecen principalmente a zonas urbanas; y con los Decretos de Urgencia N° 058-2020 y 027-2021, era la primera vez que dicho Ministerio entregaba apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, quienes habitan mayoritariamente en zonas rurales. De lo mencionado, se advierte que, las ayudas económicas a la cultura brindadas por el Estado peruano han estado focalizadas en Lima y otras zonas urbanas del país, lo que evidencia un centralismo marcado en dichas políticas públicas.

[1] ¿Se refiere a fonogramas, testimonios, narrativa...cualquiera de estos? Una convocatoria tiene que tener precisión en su terminología o agregar un glosario.
[2] Con arte tradicional se refieren a artesanía tradicional, mismo caso que el aterior.

2. Problema tentativo a enfrentar y la evidencia tentativa de su existencia

El problema público que hemos identificado es la ineficiente e ineficaz gestión del otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante la pandemia 2020-2021. Este problema público se relaciona con diversos problemas y limitaciones presentes al interior de la cadena de valor que afectan finalmente la entrega del producto, es decir, de los propios apoyos económicos, la cual se realizó con retrasos causados por factores administrativos que afectaron a los beneficiarios seleccionados, así como con la falta de inclusión del universo total de potenciales beneficiarios debido a una deficiente convocatoria y campaña comunicacional que no le permitió al Ministerio de Cultura identificar a todos los portadores del patrimonio inmaterial en situación de vulnerabilidad económica puesto que el diseño de la política no consideró brechas digitales, comunicacionales, lingüísticas y económicas.

Al respecto, es necesario mencionar que la evidencia sobre la situación que atraviesan los portadores del patrimonio inmaterial es limitada puesto que a la fecha no existe un padrón nacional completo que identifique los colectivos que mantienen vigentes las prácticas de patrimonio inmaterial. El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección de Patrimonio Inmaterial, promueve el registro e inventario de expresiones de patrimonio cultural inmaterial declaradas como Patrimonio Cultural de la Nación. La primera declaración se registró en 1986, contabilizándose un total de 307 declaraciones hasta el año 2019, de acuerdo a la Política Nacional de Cultura al 2030. Sin embargo, el registro de expresiones culturales inmateriales no determina la cantidad de personas y colectivos que las practican. Por otro lado, también contamos con datos sobre personalidades meritorias que han sido reconocidas por el Ministerio de Cultura por su aporte a la salvaguardia del patrimonio inmaterial, los que entre los años 2016 y 2018 ascendieron a 80 personas. En ese sentido, la base de datos que más nos aproxima a un mapeo de los portadores del patrimonio inmaterial es el Mapa Audiovisual del Patrimonio Cultural Inmaterial Peruano del Ministerio de Cultura, que registra un total de 477 colectivos a nivel nacional, considerando su ubicación geográfica, así como reseñas históricas de sus actividades. No obstante, este registro de colectivos se encuentra incompleto dado que, para el otorgamiento de apoyos económicos, se identificó un total de 834 beneficiarios individuales y colectivos entre 2020 y 2021, que además fueron seleccionados por presentar condiciones de vulnerabilidad.
¿Por qué no se utilizaron los procesos de las industrias creativas y artes para los portadores de patrimonio inmaterial?

A pesar que la limitada información y conocimiento detallado de la situación de los portadores del patrimonio inmaterial, el ineficiente e ineficaz otorgamiento de apoyos económicos a estos agentes culturales es relevante puesto que es responsabilidad del Ministerio de Cultura preservar el patrimonio inmaterial de nuestra sociedad. Sin embargo, a pesar de que esta estrategia se encuentra instituida en otros ámbitos como industrias culturales y artes, en el ámbito del patrimonio inmaterial fue implementada por primera vez y de manera extraordinaria con motivo de la pandemia de la Covid-19 (Decretos de Urgencia N° 058-2020 y N° 027-2021). Por lo tanto, existe una necesidad de otorgarle una mayor eficiencia y eficacia a la inyección de recursos para los portadores del patrimonio inmaterial con la finalidad de mantener vigentes sus actividades y preservar, con ello, su fuente primaria de ingresos, así como salvaguardar el patrimonio cultural del país.
La gran mayoría, si no la totalidad, de portadores del patrimonio inmaterial, son además cultores de las industrias creativas.

3. Causas tentativas del problema enfrentar

De la revisión de las investigaciones académicas, hemos identificado causas de ineficiencia e ineficacia en el otorgamiento de ayudas sociales, así como la implementación de políticas sociales y culturales brindadas por el Estado, en cuatro grandes rubros:
Apoyos económicos a Pymes;
Programas sociales;
Programas de transferencias condicionadas; y,
Políticas culturales.
De esta revisión identificamos cuatro variables como causas relevantes para explicar el problema como son
a) la ausencia de enfoque intercultural en el proceso de entrega de los apoyos económicos (de);
b) la precariedad institucional en patrimonio inmaterial; hay problemas en la definición y los alcances; se habla de las prácticas, valores, conocimientos y saberes...no de las personas, ni de la cultura viva.
c) la desarticulación con las Direcciones Desconcentradas de Cultural (DDC) (de acuerdo); y,
d) el limitado seguimiento de las actividades de los beneficiarios. (de acuerdo)

Una vez identificadas las causas del problema se procedió a realizar un análisis causal cuyos hallazgos más importantes resaltaron que el diseño del proceso no tuvo en cuenta que la mayoría de beneficiarios pertenecieron a zonas rurales, con diversidad sociocultural y lingüística, pobreza e informalidad, y brechas digitales; el Ministerio de Cultura (MINCUL) no contó con protocolos de atención a portadores, no elaboró manuales de caracterización de los portadores, y tampoco tuvo experiencia en la implementación de este tipo de apoyos económicos en patrimonio inmaterial; el MINCUL no definió funciones compartidas con DDC, las decisiones se centralizaron, y tampoco hubo un interés proactivo en las DDC para implementar el proceso, lo que pudo facilitar la comunicación con portadores; y, las reuniones colectivas por medios digitales y llamadas telefónicas no garantizaron el cumplimiento en la presentación de documentos en los plazos correspondientes, hubo exigencia de comprobantes de pago en contextos informales, tampoco se establecieron checkpoints de verificación y seguimiento.

4. Descripción preliminar del prototipo innovador

El prototipo de alta resolución resultante del proceso de testeo consideró seis etapas en las cuales se identificó las siguientes mejoras respecto a cada una de las etapas de la entrega de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial.

- Lineamientos consensuadas con las DDC y otras direcciones del MINCUL (Dirección de Políticas Indígenas del Viceministerio de Interculturalidad, Dirección General de Artes e Industrias Culturales, etc.
- Lineamientos y bases aprobadas con RD (describen los procesos de convocatoria, difusión de los lineamientos y bases, descripción de los procesos con cronograma).
- Perfil de equipo evaluador.
- Designación de los miembros del Equipo Evaluador

- Convocatoria
  - Manual y Protocolos de Atención
  - Campaña masiva por radios locales, redes sociales, otras instituciones que trabajan con el sector como MIDIS, SERFOR, SERNAM, MINCETUR, gobiernos regionales, municipios, etc
  - Línea telefónica gratuita.
  - Formularios telefónicos de postulación
- Postulación
  - Aumentar base de postulantes
  - Formulario de postulación por teléfono con interpretes de las lenguas originarias
  -

Operador/a envía correo electrónico y WhatsApp, indicando datos y documentos faltantes
  - Comunicación principalmente telefónica/whatsapp
  - Primera encuesta (como línea de base[3] y para seguimiento)

- Proceso de selección
  - Criterios de selección para los equipos evaluadores
  - Decisiones colegiadas
  - Actas con evaluación de postulantes
  - Resoluciones Ministeriales con relación de beneficiarios

- Entrega del apoyo
  - Depósito por giro bancario – Banco de la Nación (DNI)
  - Notificar la Resolución Directoral por correo electrónico y WhatsApp.
  - Notificar envío por llamada telefónica y mensaje de texto.
  - DJ ~~verbal o~~ escrita
  - Segunda encuesta
- Seguimiento
  - Operadores/as envían correos electrónicos y WhatsApp recordatorios de manera semanal
  - Operadores/as deberán llamar a todos los beneficiarios
  - DDC involucradas en el seguimiento (visitas aleatorias)
  - Tercera y cuarta Encuesta
- Finalización
  - Establecimiento de mínimo 60 días para presentación de informe final
  - DJ ~~verbal o~~ escrita del 50% de los gastos del proyecto.
  - Quinta encuesta
- Retroalimentación
  - Apertura permanente de la central telefónica para quejas, reclamos, recomendaciones y sugerencias.
  - Apertura permanente de redes sociales (WhatsApp).
  - Evaluación de las cinco encuestas robotizadas realizadas.

[3] Esto permitiría tener una línea de base del perfil del postulante y de sus necesidades

Fuente: Josefa Nolte Maldonado

Gráfico 17. Testeo con abogada de DGCP - MINCUL

TESTEO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante la pandemia 2020-2021

1. **Descripción preliminar del servicio o del contexto alrededor del problema**

Con la finalidad de mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la Emergencia Sanitaria por la Covid-19, en mayo de 2020, el Gobierno Nacional aprobó mediante Decreto de Urgencia N° 058-2020, mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos socioeconómicos generados por la Emergencia Sanitaria, tales como los apoyos económicos para el amortiguamiento de actividades vinculadas al fomento de las tradiciones, expresiones y manifestaciones culturales del Patrimonio Cultural Inmaterial y Adquisición de contenidos culturales. Posteriormente mediante Decreto de Urgencia N° 027-2021, se autorizó
el otorgamiento de apoyos económicos a favor de personas naturales y personas jurídicas vinculadas a las industrias culturales, las artes y el fomento de las tradiciones, expresiones y manifestaciones culturales del patrimonio cultural inmaterial, a través de subvenciones no reembolsables.

Respecto a los apoyos económicos dispuestos por el Decreto de Urgencia N° 058-2020 fueron canalizados a través del Ministerio de Cultura, mediante cuatro las líneas de apoyo que se otorgaban en materia de patrimonio inmaterial: i) iniciativas colectivas para el fortalecimiento de la memoria comunitaria; ii) iniciativas colectivas para la obtención de recursos materiales para la realización de prácticas del patrimonio cultural inmaterial; iii) iniciativas colectivas para la promoción y difusión de arte tradicional en plataformas digitales o redes sociales; y, iv) iniciativas colectivas e individuales para la creación y promoción de contenidos audiovisuales de danza y música tradicional.

La Dirección General de Patrimonio Cultural, mediante actos administrativos, es el órgano que otorgó los apoyos económicos para los portadores del patrimonio inmaterial, sobre aquellas solicitudes que habían sido declaradas aptas, en base al Informe técnico de la Dirección de Patrimonio Inmaterial y del acta de evaluación del Comité Independiente de Evaluación de cada línea de apoyo.

En el proceso de postulación y otorgamiento de los apoyos económicos se presentaron una serie de limitaciones y dificultades, tales como la escasa difusión de los apoyos económicos al público, que todo el proceso se llevaba a cabo de manera virtual debido a la pandemia, que muchos postulantes no llenaban adecuadamente los formatos de postulación, la demora u omisión en la presentación de los informes finales por parte de los beneficiarios de los apoyos, entre otros.
Las limitaciones y dificultades identificadas se deberían en gran parte a que, en el diseño de este proceso, no se tuvo en cuenta que la mayoría de postulantes y potenciales beneficiarios, en tanto su calidad de portadores del patrimonio inmaterial, pertenece a zonas rurales del interior del país y contextos con diversidad sociocultural, pobreza, informalidad, y diversidad lingüística, además tiene limitado conocimiento de las nuevas tecnologías y acceso a internet.

Anualmente, el Ministerio de Cultura viene entregando estímulos económicos a las industrias culturales y a las artes cinematográficas, cuyos beneficiarios pertenecen principalmente a zonas urbanas; y con los Decretos de Urgencia N° 058-2020 y 027-2021, era la primera vez que dicho Ministerio entregaba apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, quienes habitan mayoritariamente en zonas rurales. De lo mencionado, se advierte que, las ayudas económicas a la cultura brindadas por el Estado peruano han estado focalizadas en Lima y otras zonas urbanas del país, lo que evidencia un centralismo marcado en dichas políticas públicas.

2. **Problema tentativo a enfrentar y la evidencia tentativa de su existencia**

El problema público que hemos identificado es la ineficiente e ineficaz gestión del otorgamiento de mecanismos de amortiguamiento (ya que incluye apoyos económicos y adquisición de contenidos) a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante la pandemia 2020-2021. Este problema público se relaciona con diversos problemas y limitaciones presentes al interior de la cadena de valor que afectan finalmente la entrega del producto, es decir, de los propios apoyos económicos, la cual se realizó con retrasos causados por factores administrativos que afectaron a los beneficiarios seleccionados, así como con la falta de inclusión del universo total de potenciales beneficiarios debido a una deficiente convocatoria y campaña comunicacional que no le permitió al Ministerio de Cultura identificar a todos los portadores del patrimonio inmaterial en situación de vulnerabilidad económica puesto que el diseño de la política no consideró brechas digitales, comunicacionales, lingüísticas y económicas.

Al respecto, es necesario mencionar que la evidencia sobre la situación que atraviesan los portadores del patrimonio inmaterial es limitada puesto que a la fecha no existe un padrón nacional completo que identifique los colectivos que mantienen vigentes las prácticas de patrimonio inmaterial. El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección de Patrimonio Inmaterial, promueve el registro e inventario de expresiones de patrimonio cultural inmaterial declaradas como Patrimonio Cultural de la Nación. La primera declaración se registró en 1986, contabilizándose un total de 307 declaraciones hasta el año 2019, de acuerdo a la Política Nacional de Cultura al 2030. Sin embargo, el registro de expresiones culturales inmateriales no determina la cantidad de personas y colectivos que las practican. Por otro lado, también contamos con datos sobre personalidades meritorias que han sido reconocidas por el Ministerio de Cultura por su aporte a la salvaguardia del patrimonio inmaterial, los que entre los años 2016 y 2018 ascendieron a 80 personas. En ese sentido, la base de datos que más nos aproxima a un mapeo de los portadores del patrimonio inmaterial es el Mapa Audiovisual del Patrimonio Cultural Inmaterial Peruano del Ministerio de Cultura, que registra un total de 477 colectivos a nivel nacional, considerando su ubicación geográfica, así como reseñas históricas de sus actividades. No obstante, este registro de colectivos se encuentra incompleto dado que, para el otorgamiento de apoyos económicos, se identificó un total de 834 beneficiarios individuales y colectivos entre 2020 y 2021, que además fueron seleccionados por presentar condiciones de vulnerabilidad.

A pesar que la limitada información y conocimiento detallado de la situación de los portadores del patrimonio inmaterial, el ineficiente e ineficaz otorgamiento de apoyos económicos a estos agentes culturales es relevante puesto que es responsabilidad del Ministerio de Cultura preservar el patrimonio inmaterial de nuestra sociedad. Sin embargo, a pesar de que esta estrategia se encuentra instituida en otros ámbitos como industrias culturales y artes, en el ámbito del patrimonio inmaterial fue implementada por primera vez y de manera extraordinaria con motivo de la pandemia de la Covid-19 (Decretos de Urgencia N° 058-2020 y N° 027-2021). Por lo tanto, existe una necesidad de otorgarle una mayor eficiencia y eficacia a la inyección de recursos para los portadores del patrimonio inmaterial con la finalidad de mantener vigentes sus actividades y preservar, con ello, su fuente primaria de ingresos, así como salvaguardar el patrimonio cultural del país.

3. **Causas tentativas del problema enfrentar**

De la revisión de las investigaciones académicas, hemos identificado causas de ineficiencia e ineficacia en el otorgamiento de ayudas sociales, así como la implementación de políticas sociales y culturales brindadas por el Estado, en cuatro grandes rubros: Apoyos económicos a Pymes; Programas sociales; Programas de transferencias condicionadas; y, Políticas culturales. De esta revisión identificamos cuatro variables como causas relevantes para explicar el problema como son a) la ausencia de enfoque intercultural en el proceso de entrega de los apoyos económicos; b) la precariedad institucional en patrimonio inmaterial; c) la desarticulación con las Direcciones Desconcentradas de Cultural (DDC); y, d) el limitado seguimiento de las actividades de los beneficiarios.

Una vez identificadas las causas del problema se procedió a realizar un análisis causal cuyos hallazgos más importantes resaltaron que el diseño del proceso no tuvo en cuenta que la mayoría de beneficiarios pertenecieron a zonas rurales, con diversidad sociocultural y lingüística, pobreza e informalidad, y brechas digitales; el Ministerio de Cultura (MINCUL) no contó con protocolos de atención a portadores, no elaboró manuales de caracterización de los portadores, y tampoco tuvo experiencia en la implementación de este tipo de apoyos económicos en patrimonio inmaterial; el MINCUL no definió funciones compartidas con DDC, las decisiones se centralizaron, y tampoco hubo un interés proactivo en las DDC para implementar el proceso, lo que pudo facilitar la comunicación con portadores; (tampoco hubo adecuados mecanismos de control y seguimiento en el cumplimiento de las obligaciones y mecanismos de rendición de cuentas) y, las reuniones colectivas por medios digitales y llamadas telefónicas no garantizaron el cumplimiento en la presentación de documentos en los plazos correspondientes, hubo exigencia de comprobantes de pago en contextos informales, tampoco se establecieron checkpoints de verificación y seguimiento.

4. Descripción preliminar del prototipo innovador

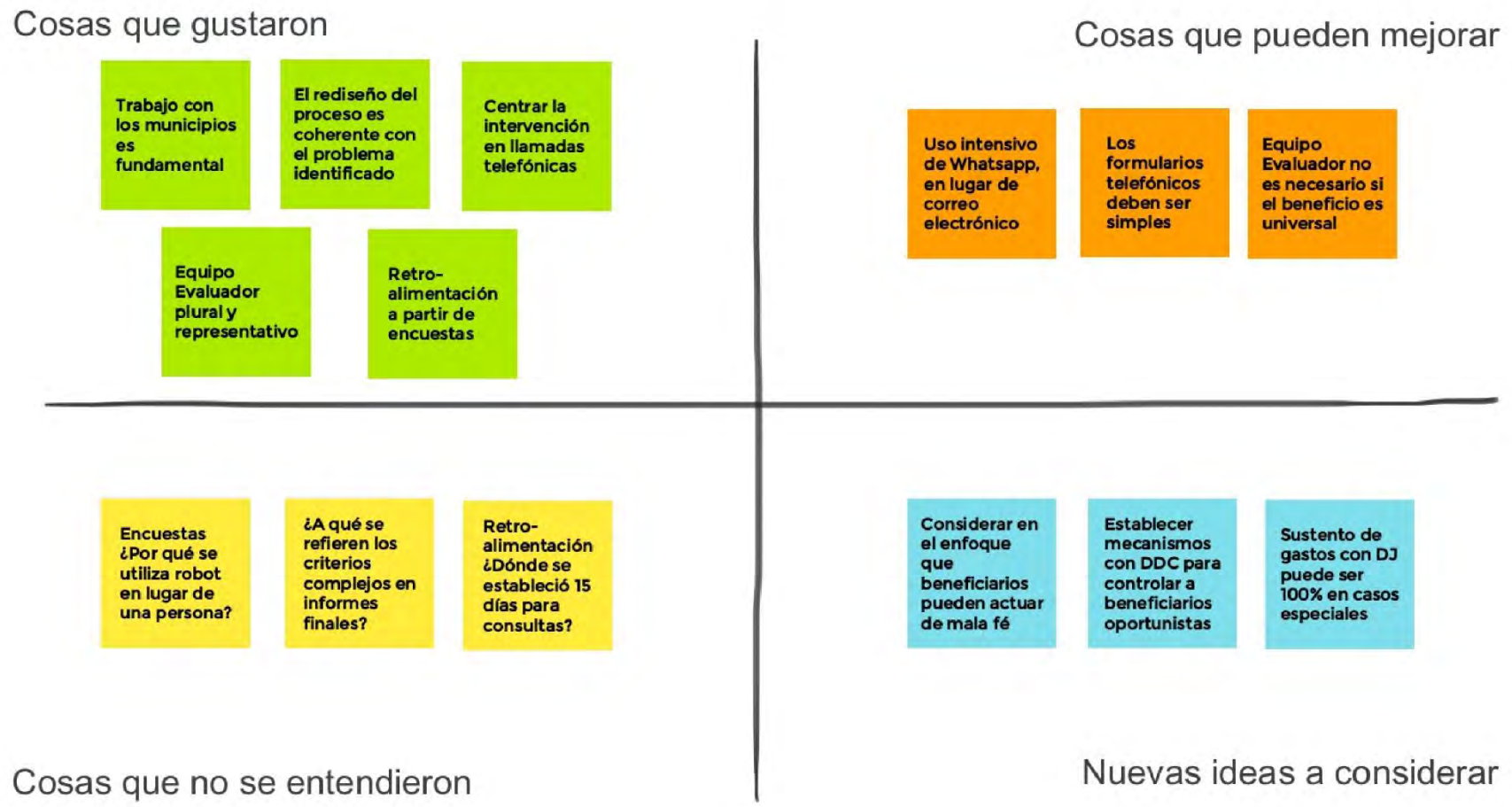
El prototipo de alta resolución resultante del proceso de testeo consideró seis etapas en las cuales se identificó las siguientes mejoras respecto a cada una de las etapas de la entrega de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial.

- Convocatoria
  - Manual y Protocolos de Atención
  - Campaña por radios locales
  - Línea telefónica gratuita
  - Formularios telefónicos de postulación
- Postulación
  - Aumentar base de postulantes
  - Formulario de postulación por teléfono
  - Operador/a envía correo electrónico y WhatsApp, indicando datos y documentos faltantes
  - Comunicación principalmente telefónica
  - Primera encuesta
- Entrega del apoyo
  - Deposito por giro bancario – Banco de la Nación (DNI)
  - Notificar la Resolución Directoral por correo electrónico y WhatsApp.
  - Notificar envío por llamada telefónica y mensaje de texto.
  - DJ verbal o escrita
  - Segunda encuesta
- Seguimiento
  - Operadores/as envían correos electrónicos y WhatsApp recordatorios de manera semanal
  - Operadores/as deberán llamar a todos los beneficiarios
  - Tercera y cuarta Encuesta
- Finalización
  - Establecimiento de mínimo 60 días para presentación de informe final
  - DJ verbal o escrita del 50% de los gastos del proyecto.
  - Quinta encuesta
- Retroalimentación
  - Apertura permanente de la central telefónica para quejas, reclamos, sugerencias.
  - Apertura permanente de redes sociales (WhatsApp).
  - Evaluación de las cinco encuestas robotizadas realizadas.

Fuente: Abogada de la DGCP - MINCUL[5]

[5] Por solicitud de la servidora pública se decidió no revelar su identidad.

Gráfico 18. Testeo del prototipo con exservidor público usando Jamboard de Google



Fuente: elaboración propia.

3.5.2. **Presentación del prototipo final**

De esta manera, primero se realizó una propuesta de proceso con modificaciones en cuatro etapas como prototipo inicial, luego con ayuda de revisión documental y las preguntas de testeo introducidas en las entrevistas a portadores se llegó a un prototipo de resolución intermedia de seis etapas, el cual, a su vez, fue testeado con una exfuncionaria, una servidora pública y un ex servidor público para lograr definir un proceso con ocho etapas que considere múltiples modificaciones que garanticen la adecuación de la intervención a la diversidad cultural de los portadores del patrimonio inmaterial, y permita una ejecución, seguimiento y evaluación eficientes y eficaces para lograr contribuir a la salvaguarda del patrimonio inmaterial de la nación.

El prototipo de alta resolución, con modificaciones introducidas en ocho etapas del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial se presenta a continuación.

Cuadro 33. Prototipo de Innovación de Alta Resolución

PROTOTIPO FINAL

I. Preparación

- Lineamientos consensuados con las Direcciones Desconcertadas de Cultura (DDC) y otras direcciones del MINCUL (Dirección de Políticas Indígenas del Viceministerio de Interculturalidad y Dirección General de Artes e Industrias Culturales, etc.)
- Acuerdos interinstitucionales con entidades externas involucradas en la implementación del programa como MINCETUR (CITES) y Gobiernos Regionales y Locales para apoyo en difusión y orientación a los beneficiarios.
- Lineamientos y bases aprobadas con Resolución Directoral (describen los procesos de convocatoria, difusión de los lineamientos y bases, descripción de los procesos con cronograma).

- Aprobación del perfil de equipo evaluador para garantizar que sea independiente y con toma de decisión colegiada.
- Designación de los miembros del Equipo Evaluador por concurso público.

II. Convocatoria

- Implementación de Manual de Atención a los Portadores del Patrimonio Inmaterial
- Implementación de Protocolos de Atención a los Portadores del Patrimonio Inmaterial para servidores y funcionarios públicos.
- Campaña masiva por radios locales, redes sociales, otras instituciones que trabajan con el sector como MIDIS, SERFOR, SERNANP, MINCETUR, gobiernos regionales, municipios, etc.
- Línea telefónica gratuita para atención en cuatro idiomas: español, quechua, aimara y asháninca.
- Formularios telefónicos de postulación.

III. Postulación

- Aumentar base de postulantes
- Formulario de postulación por teléfono con intérpretes de las lenguas originarias
- Operador/a envía correo electrónico y WhatsApp, indicando datos y documentos faltantes
- Comunicación principalmente telefónica/WhatsApp
- Primera encuesta de satisfacción como línea de base y para seguimiento.

IV. Proceso de selección

- Criterios de selección para los equipos evaluadores con implementación de rúbricas de evaluación.
- Decisiones colegiadas y transparentes, de conocimiento público.
- Publicación de Actas con la evaluación de postulantes.
- Resoluciones Ministeriales con relación de beneficiarios.

V. Entrega del apoyo

- Se realiza el depósito por giro bancario a través del Banco de la Nación, solo presentando DNI.
- Notificar la Resolución Directoral por correo electrónico y WhatsApp.
- Notificar envío por llamada telefónica y mensaje de texto.
- Declaración Jurada verbal o escrita.
- Segunda encuesta de satisfacción.

VI. Seguimiento

- Operadores/as envían correos electrónicos y WhatsApp recordatorios de manera semanal
- Operadores/as deberán llamar a todos los beneficiarios
- DDC involucradas en el seguimiento a través de visitas aleatorias a los beneficiarios de los apoyos.
- Tercera y cuarta encuesta de satisfacción.

VII. Finalización

- Establecimiento de mínimo 60 días para presentación de informe final y máximo 90 días.
- Declaración Jurada verbal o escrita de hasta el 50% de los gastos del proyecto, siendo posible declarar el 100% en casos especiales.
- Quinta encuesta de satisfacción.

VIII. Retroalimentación

- Apertura permanente de la central telefónica para quejas, reclamos, recomendaciones y sugerencias.
- Apertura permanente de redes sociales (WhatsApp, Facebook).
- Evaluación de las cinco encuestas robotizadas realizadas.
- Publicación de Informe de Desempeño del Proceso de Otorgamiento de Apoyos Económicos.

Elaboración propia.

3.5.3. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

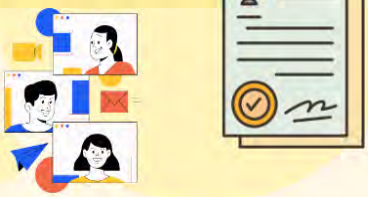
Primera Etapa: Preparación.

La primera etapa del prototipo consiste en la preparación de la organización, a nivel de la DGPC y la DPI, para brindar el servicio de otorgamiento de incentivos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial. Esta etapa consiste básicamente en emitir las disposiciones normativas, así como los instrumentos necesarios para el funcionamiento eficiente y eficaz del proceso.

En este esfuerzo inicial, la voluntad del Ministro y su alto mando juega un rol fundamental para impulsar el consenso sobre los lineamientos del proceso a partir de la coordinación intrainstitucional de órganos como la DGPC, DPI, ejecutoras del proceso, las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC) cuya función es brindar apoyo a la implementación del proceso en el territorio, la Dirección de Políticas Indígenas del VI, para optimizar la estrategia de convocatoria y participación de portadores que pertenecen y se identifican con los pueblos indígenas y la DGICA, que cuenta con una amplia experiencia institucional en la provisión de incentivos económicos al sector cultura, en general, y a los portadores del patrimonio inmaterial, en específico.

Asimismo, en esta etapa, la Alta Dirección del MINCUL también debe promover la suscripción de acuerdos interinstitucionales con entidades externas como el MINCETUR, el MIDIS, Gobiernos Regionales y Locales e, inclusive, el SERNANP por su cercanía a la población objetivo del servicio, así como por los recursos de los que disponen para colaborar con la implementación de la intervención.

Gráfico 19. Prototipo de Alta Resolución: Preparación

<table>
<tr><th colspan="2">Preparación</th></tr>
<tr><td>1 Lineamientos consensuados
• Direcciones Desconcentradas de Cultura
• Dirección de Políticas Indígenas del Viceministerio de Interculturalidad
• Dirección General de Artes e Industrias Culturales
  </td><td>2 Acuerdos interinstitucionales con entidades externas
 </td></tr>
<tr><td>Lineamientos consensuados con las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC) y otras direcciones del MINCUL (Dirección de Políticas Indígenas del Viceministerio de Interculturalidad y Dirección General de Artes e Industrias Culturales).</td><td>Convenios interinstitucionales con entidades vinculadas al público objetivo: MIDIS, SERNANP, MINCETUR (CITES), gobiernos regionales y locales, para apoyo en difusión del programa y orientación a los portadores del patrimonio inmaterial.</td></tr>
<tr><td>3 Bases aprobadas por Resolución Directoral de la Dirección de Patrimonio Cultural del MINCUL
 </td><td>4 Designación de miembros del equipo evaluador
Equipo colegiado e independiente
 </td></tr>
<tr><td>Bases aprobadas por Resolución Directoral de la Dirección de Patrimonio Cultural del MINCUL (describen las etapas del proceso de otorgamiento de los apoyos económicos, incluye cronograma).</td><td>Designación de miembros del “Comité Independiente de Evaluación”, que será el equipo evaluador para la elección de los beneficiaros del programa (colegiado e independiente).</td></tr>
</table>

Elaboración: propia.

Además, en la etapa preparatoria se diseñarán las bases del proceso y serán aprobadas por Resolución Directoral de la DGPC, en estos instrumentos se establecen las a seguir en

cada fase del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial.

Finalmente, como último elemento de preparación para el proceso, se designará a los miembros del Comité de Evaluación, el cual se constituye como el equipo evaluador para la selección de postulantes aptos para que sean considerados como beneficiarios finales de la intervención. En las bases del proceso, se establecerá que el Comité debe ser un órgano colegiado e independiente de los órganos ejecutores del proceso, la DGPC y la DPI.

Segunda Etapa: Convocatoria.

Luego de contar con las disposiciones normativas y los instrumentos requeridos para la implementación del proceso, se dará inicio a la segunda etapa del prototipo relacionada con la convocatoria de postulaciones al otorgamiento de incentivos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial.

El primer elemento a resaltar en esta etapa es la implementación del Manual de Atención a los Portadores del Patrimonio Inmaterial que describa el estado situacional de los portadores en el territorio, las brechas lingüísticas, digitales, económicas y de informalidad que presentan y un Protocolo de Atención a los Portadores del Patrimonio Inmaterial que guíe a los funcionarios y servidores públicos para brindar una atención con pertinencia cultural a los portadores.

Un segundo elemento que es importante en esta etapa es la difusión masiva de los incentivos otorgados por el MINCUL a nivel nacional utilizando como recurso principal de la estrategia la transmisión de spots por radios locales. Esta actividad debe ser complementada con una estrategia de comunicación por medios digitales, haciendo énfasis en redes sociales como Facebook, WhatsApp y Youtube. Para estas labores, es de vital importancia contar con el apoyo de las DDC en las regiones, y con las entidades externas que firmaron acuerdos interinstitucionales con el MINCUL para implementación del programa.

Gráfico 20. Prototipo de Alta Resolución: Convocatoria

<table>
<tr><th colspan="2">Convocatoria</th></tr>
<tr><td colspan="2">
</td></tr>
<tr><td>Este manual contiene protocolos de atención a los portadores del patrimonio Inmaterial para los servidores públicos.</td><td>Se realizará una campaña masiva a través de radios locales, redes sociales y las entidades con las que se cuenta con convenio interinstitucional.</td></tr>
<tr><td colspan="2">
</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los portadores del patrimonio inmaterial tendrán acceso a información sobre la convocatoria a través del portal web apoyospatrimonio.cultura.gob.pe y una línea telefónica gratuita del MINCUL (atención en español, quechua, aimara y ashaninka).</td></tr>
</table>

Elaboración: propia.

En tercer lugar, en esta etapa se dispondrá de acceso a la información sobre los canales digitales para la inscripción al proceso la convocatoria y se abrirá un Centro de Atención con una línea telefónica gratuita y operadores en cuatro idiomas como son el español, quechua, aimara y ashaninka. La finalidad del Centro de Atención es brindar información oportuna y hacer un seguimiento pormenorizado de toda comunicación por parte de los portadores postulantes. Asimismo, dispondrá de herramientas para registro de información y datos de contacto para contribuir al registro pormenorizado de los portadores.

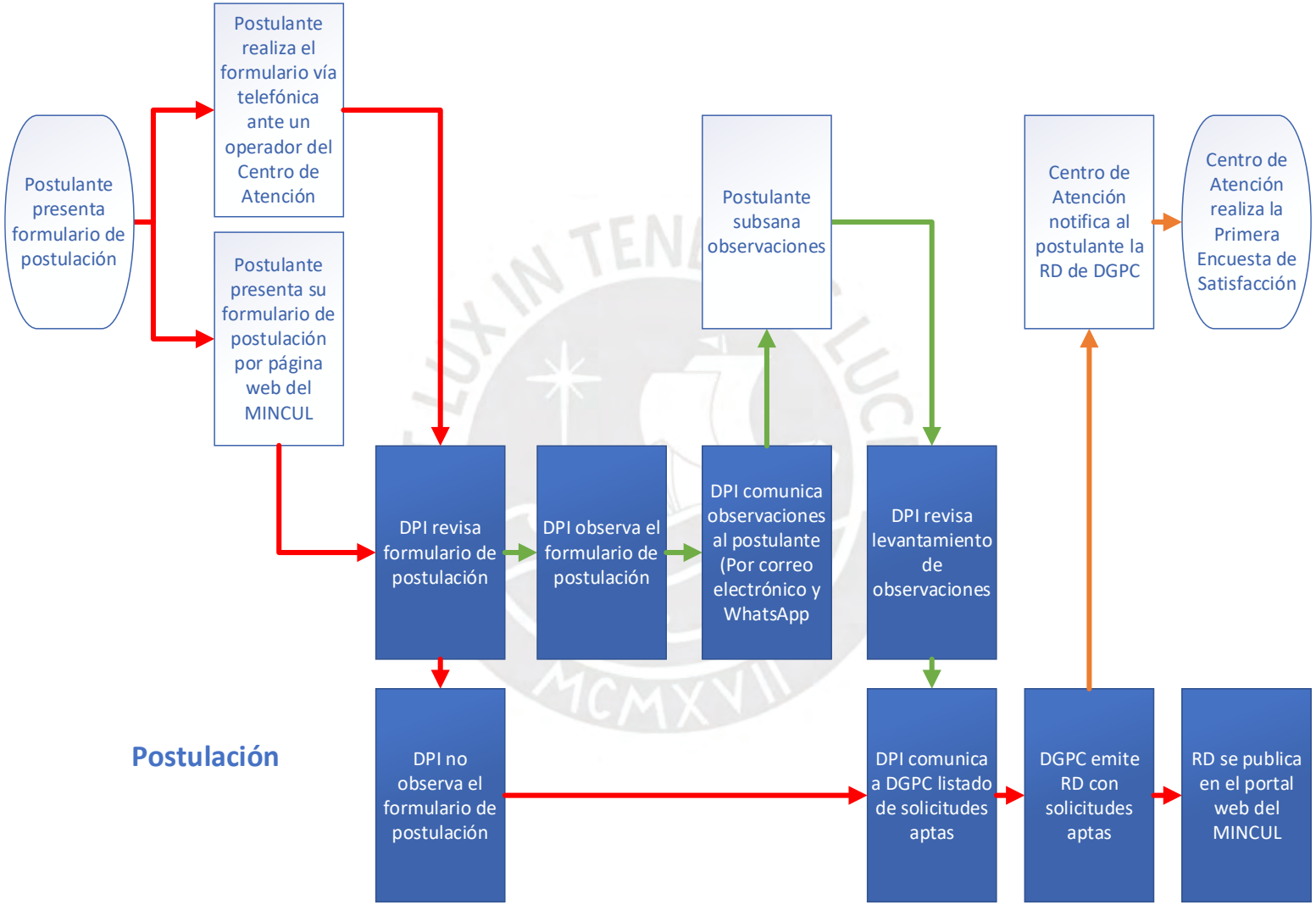
Tercera Etapa: Postulación

En la tercera etapa del prototipo final los portadores podrán postular para acceder al proceso de otorgamiento de apoyos económicos. De esta manera, los portadores presentarán sus formularos de postulación vía la plataforma digital del MINCUL, pero también mediante el Centro de Atención y la línea gratuita haciendo uso de los formularios de postulación telefónicos. En estos formularios, los operadores ayudarán a los postulantes a llenar la ficha de manera oral a través de un procedimiento de grabación de voz de los portadores interesados solicitándoles que acepten las condiciones del proceso, así como presentando declaraciones juradas orales sobre el cumplimiento de los requisitos de postulación.

De manera interna, la DPI revisa los formularios de postulación digitales y orales y emite observaciones de corresponder. Si la DPI realiza comentarios a las fichas de postulación, estas serán comunicadas a través del Centro de Atención vía telefónica, WhatsApp, mensaje o e-mail. Las observaciones deberán ser levantadas en un plazo de tres (3) días calendarios, de lo contrario, la DPI puede decidir excluir a los postulantes del proceso. Una vez las observaciones hayan sido subsanadas por los portadores, la DPI procede a revisar la información provista. En caso no hubiera observaciones, la DPI comunica a la DGPC el listado de solicitudes declaradas como aptas para continuar en el proceso.

De esta forma, la DGPC emite la Resolución Directoral con el recuento de solicitudes aptas para continuar en el proceso. Por lo tanto, a través del Centro de Atención de la DPI se realiza la notificación de los resultados de esta etapa a los portadores postulantes.

Gráfico 21. Prototipo de Alta Resolución: Postulación



Elaboración: propia.

Asimismo, la Resolución Directoral es publicada en el portal web del MINCUL y el Centro de Atención realiza una Primera Encuesta de Satisfacción dirigida a los portadores postulantes para conocer su experiencia en relación a los operadores telefónicos, así como la agilidad de las notificaciones, absolución de dudas y consultas, y aspectos de mejora en esta etapa del proceso.

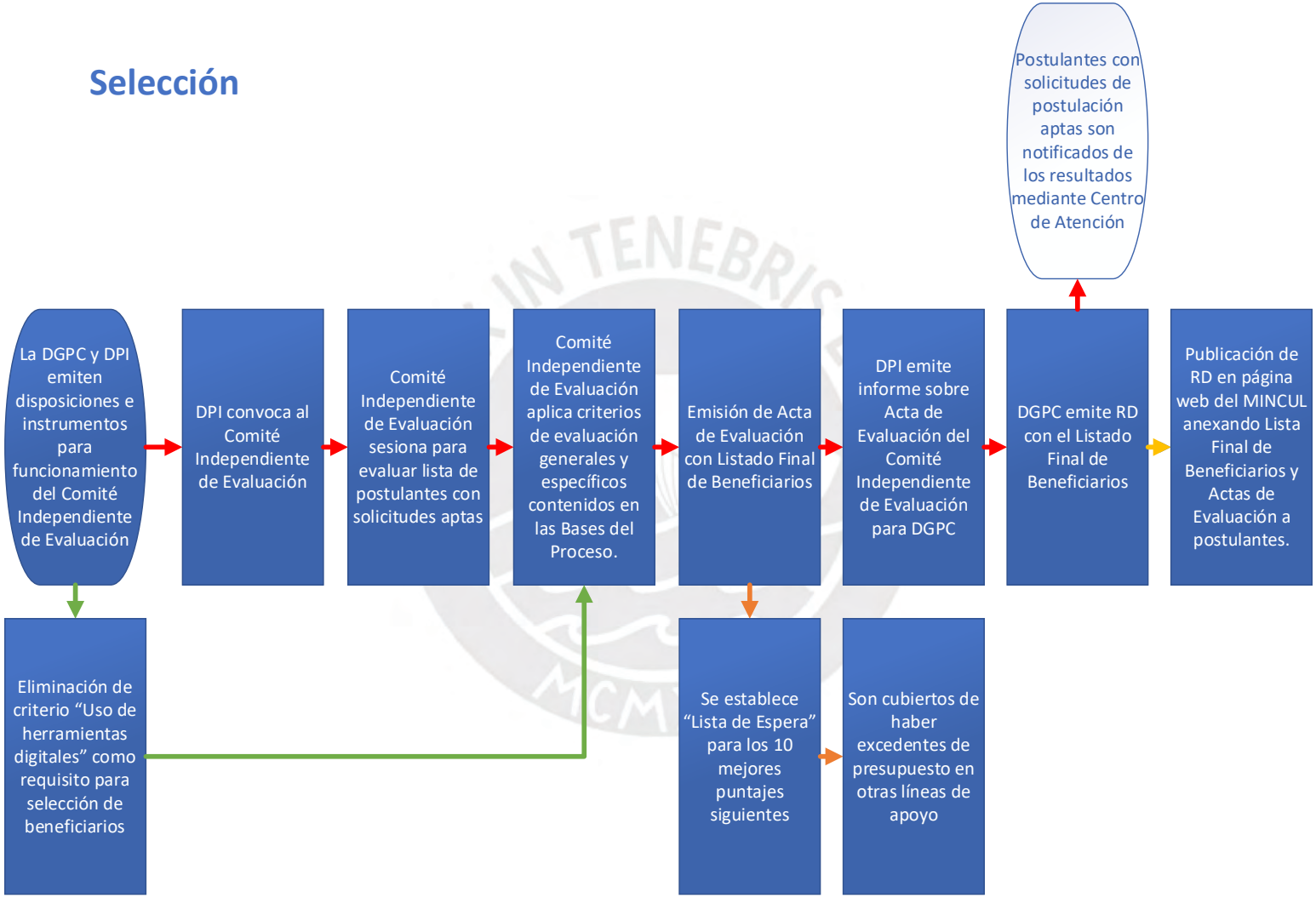
Cuarta Etapa: Selección

En esta fase se elige entre los portadores cuya postulación fue declarada como apta para continuar el proceso de otorgamiento de apoyos económicos. Los portadores seleccionados serán declarados como beneficiarios finales del programa y continuarán las siguientes etapas.

Para la selección de las postulaciones, la DGPC y la DPI deberán haber emitido todas las disposiciones e instrumentos necesarios para el funcionamiento del Comité Independiente de Evaluación como las rúbricas de evaluación con los criterios que establecerán los parámetros de elegibilidad de las postulaciones. Asimismo, en esta etapa se deberá eliminar el criterio de “Uso de Herramientas Digitales” de las bases del proceso, puesto que representa una barrera discriminaría para el acceso de portadores del patrimonio inmaterial que tengan dificultades para conectarse a entornos virtuales debido a la precariedad económica, de infraestructura de telecomunicaciones, etc.

De este modo, la DPI convoca al Comité Independiente de Evaluación designado en la etapa preparatoria del proceso para que pueda iniciar sus labores con el listado de postulaciones declaradas como aptas. Así, el Comité sesiona y aplica los criterios generales y específicos contenidos en las bases del proceso para evaluar cada postulación. El resultado final del trabajo del Comité debe plasmarse en una Acta de Evaluación que contiene el Listado Final de Beneficiarios, el cual otorga puntuaciones a cada postulación evaluada, estableciéndose una “lista de espera” para aquellas diez (10) mejores postulaciones que no lograron alcanzar presupuesto con la finalidad de cubrir su financiamiento, de existir excedentes presupuestales en otras líneas de los apoyos económicos.

Gráfico 22. Prototipo de Alta Resolución: Selección



Elaboración: propia.

Luego de la emisión del Acta de Evaluación, la DPI emite un informe sobre los resultados para la DGPC con el objetivo de aprobar una Resolución Directoral con el Listado Final de Beneficiarios. De esta manera, a través del Centro de Atención, se procede a notificar los resultados a los postulantes que tuvieron condición de aptos. Estos resultados también son publicados en el portal web del MINCUL.

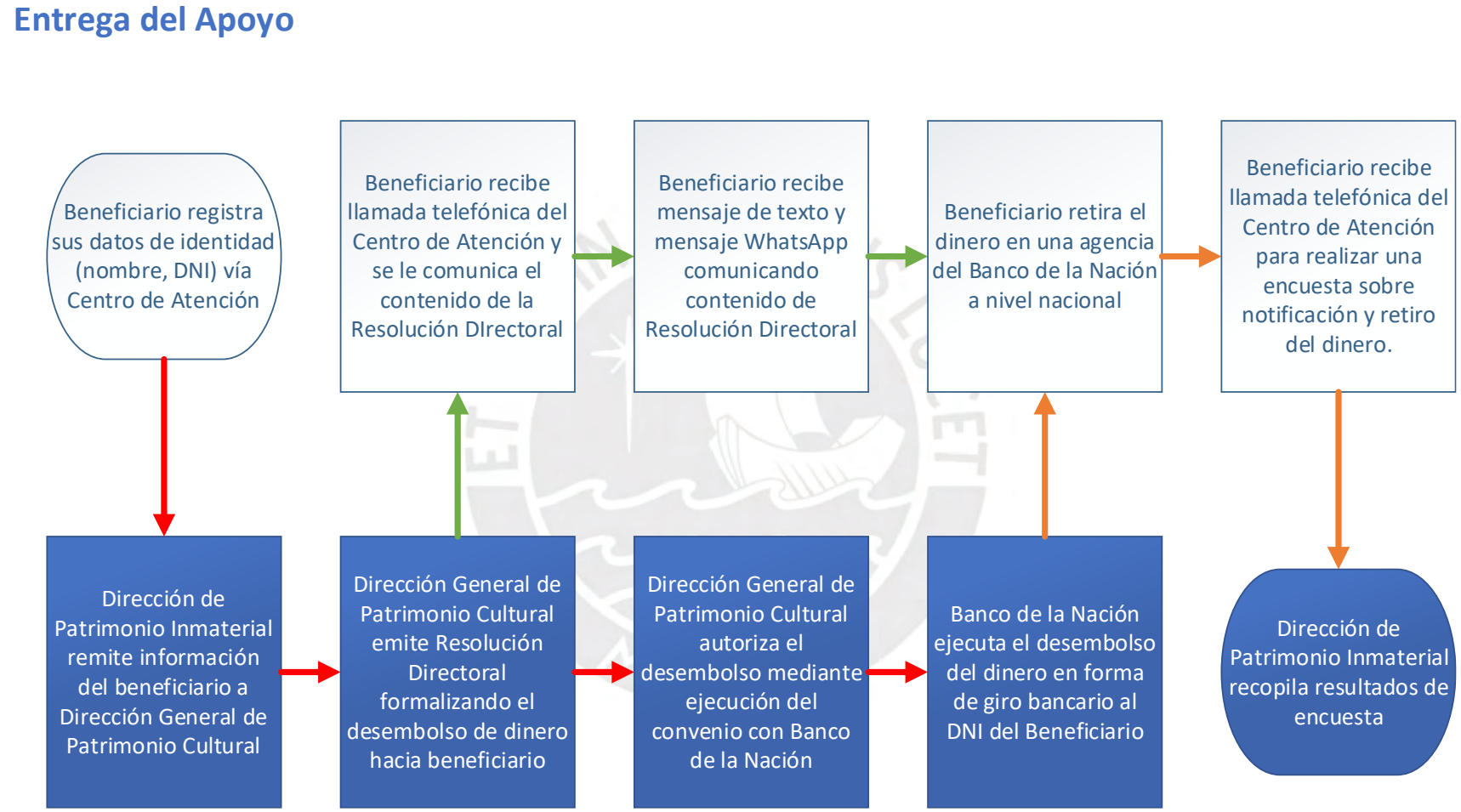
Imagen 1. Prototipo de Alta Resolución: Selección

Elaboración: propia

Quinta Etapa: Entrega del Apoyo.

En esta etapa del prototipo final, el MINCUL transfiere el apoyo económico a los beneficiarios para que puedan hacer uso de tales recursos y cumplan con sus Actas de Compromiso, documentos donde los propios portadores establecen el rol de actividades que realizarán durante el proceso de apoyos económicos. Los portadores deberán suscribir estas Actas de Compromiso en un plazo de 10 días calendarios.

Gráfico 23. Prototipo de Alta Resolución: Entrega del Apoyo



Elaboración: propia.

Para la entrega de estos apoyos económicos, los beneficiarios deben registrar sus datos de identidad, tanto nombres completos como sus documentos nacionales de identidad (DNI) a través del Centro de Atención haciendo uso de la línea telefónica o registrándolos mediante la página web del MINCUL. Posteriormente, la DPI remite la información del beneficiario a la DGPC para que esta pueda emitir una Resolución Directoral formalizando el desembolso del dinero hacia los portadores.

A continuación, la DPI, mediante el Centro de Atención, notifica a los beneficiarios acerca del contenido de la Resolución Directoral vía telefónica, WhatsApp, mensaje o e-mail. Una vez aprobada la Resolución Directoral, la DGPC autoriza formalmente el desembolso ejecutando un convenio previamente suscrito con el Banco de la Nación (BN). De esta manera el BN hace efectiva la transferencia del dinero en forma de giro bancario al beneficiario, quien podrá retirar el monto acudiendo a una agencia del Banco y presentando su DNI.

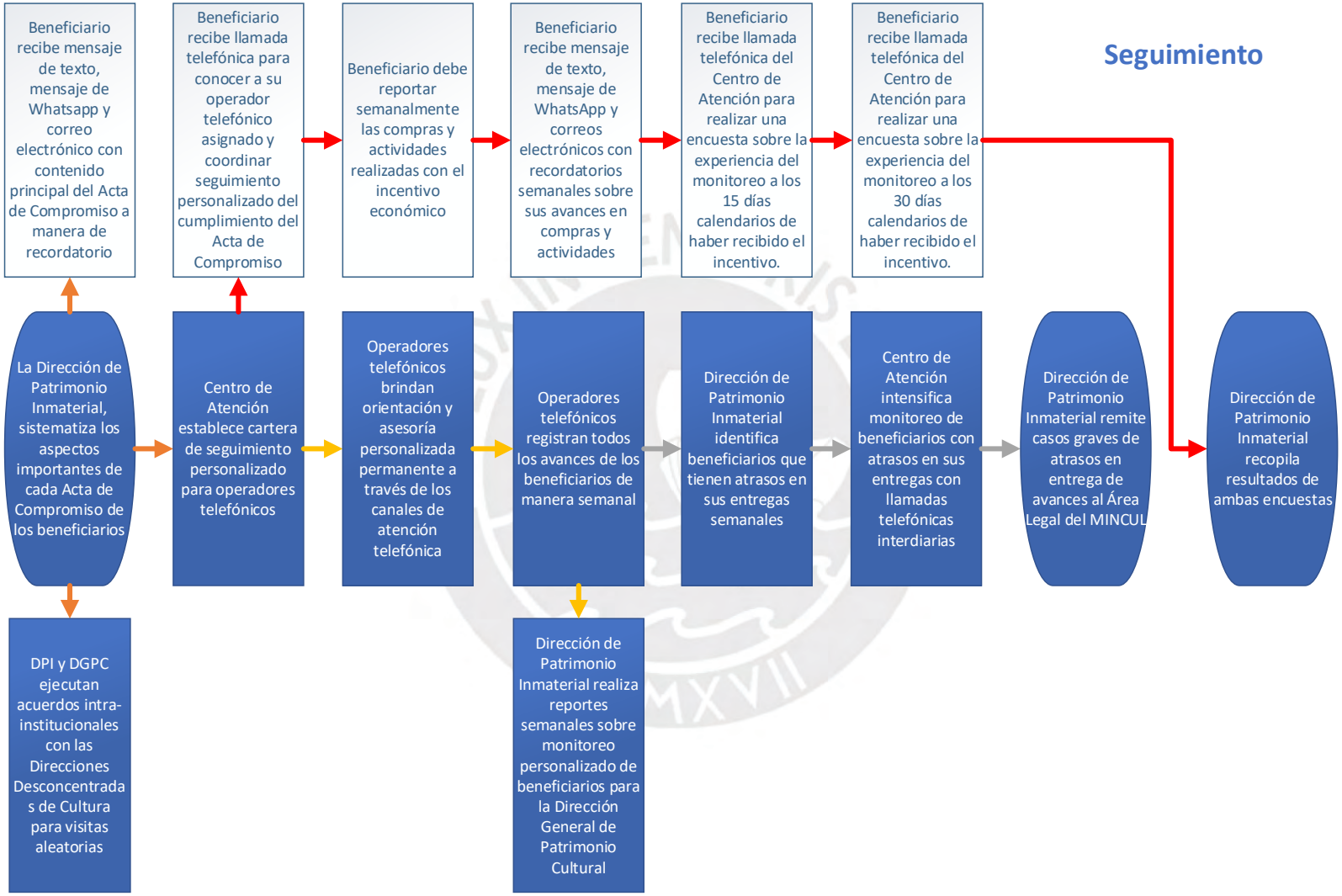
Finalmente, el beneficiario retira el dinero en una agencia bancaria del BN a nivel nacional para más adelante recibir una llamada telefónica del Centro de Atención con la finalidad de realizar una Segunda Encuesta de Satisfacción acerca de su experiencia en la notificación de la Resolución y el retiro del dinero en las agencias bancarias. La DPI recopila los resultados de las encuestas.

Sexta Etapa: Seguimiento.

Esta etapa del prototipo se caracteriza por desarrollar todas las actividades de seguimiento y monitoreo de la implementación de las Actas de Compromiso de los beneficiarios, y en consecuencia, de la adecuada utilización del incentivo económico con la finalidad de salvaguardar el PCI y las actividades económicas de los portadores.

En primer lugar, la DPI debe sistematizar los aspectos más importantes de todas las Actas de Compromiso para facilitar un monitoreo permanente y personalizado a los beneficiarios. Asimismo, la DPI y la DGPC deben ejecutar los acuerdos intrainstitucionales con las DDC para que puedan colaborar con la implementación del proceso en sus territorios, facilitando recursos como computadoras, teléfonos, conexión a internet, etc., así como para la coordinación de visitas aleatorias a los beneficiarios.

Gráfico 24. Prototipo de Alta Resolución: Seguimiento



Elaboración: propia

En base a la sistematización realizada de las Actas de Compromiso de los beneficiarios, la DPI a través del Centro de Atención realiza la notificación de los principales entregables por parte de los beneficiarios a manera de recordatorio de sus responsabilidades y como una formalización del inicio de la etapa de monitoreo y seguimiento.

De esta manera, el Centro de Atención establece una cartera de seguimiento personalizado para los operadores telefónicos. En consecuencia, en base a dicha cartera, cada operador deberá comunicarse con sus portadores asignados vía telefónica para presentarse y brindar los datos de contacto disponibles para una adecuada atención de los beneficiarios con la finalidad de lograr las metas trazadas a partir de las Actas de Compromiso.

De manera semanal, los portadores deberán reportar el avance en la ejecución de sus compromisos, así como en el manejo de los gastos realizados con los apoyos económicos. Asimismo, los beneficiarios recibirán recordatorios semanales vía mensaje de texto y mensaje de WhatsApp sobre sus avances en compras y actividades. En esta etapa, los operadores telefónicos también deben preocuparse por brindar orientación y asesoría personalizada de manera permanente a través de los medios disponibles desde el Centro de Atención. Adicionalmente, los operadores deberán registrar todos los avances de los beneficiarios de manera semanal para reportarlos a la DPI. Este órgano, a su vez, realizará informes semanales sobre el monitoreo personalizado para rendir cuentas ante la DGPC.

En los casos en los cuales el Centro de Atención identifique beneficiarios que registran atrasos en sus entregas semanales, se intensificará el monitoreo con llamadas telefónicas interdiarias hasta que los portadores observados vuelvan a reportar sus avances de acuerdo a los compromisos asumidos. De estos, aquellos beneficiarios que continúan generando atrasos en la entrega de información hacia la DPI, este órgano podrá hacer uso de sus facultades y remitir dichos casos hacia el Área Legal del MINCUL para que se inicie un proceso de retiro del programa con la correspondiente devolución del dinero recibido.

Finalmente, cabe precisar que, durante esta etapa del proceso, los beneficiarios deberán recibir llamadas telefónicas para la realización de las Tercera y Cuarta Encuestas de Satisfacción. La Tercera Encuesta se realizaría a los 15 días calendario posteriores a la entrega del incentivo económico para conocer el desempeño de los operadores en las notificaciones de inicio del monitoreo, así como sobre su capacidad para absolver

consultas. La Cuarta Encuesta se realizaría a los 30 días calendario para conocer más a fondo la percepción de los beneficiarios sobre el desenvolvimiento de los monitores y acerca de las vías de comunicación más efectivas para garantizar el ritmo de avances en el cumplimiento del Acta de Compromisos. Los resultados de ambas encuestas deberán ser recopilados por parte de la DPI para su posterior análisis.

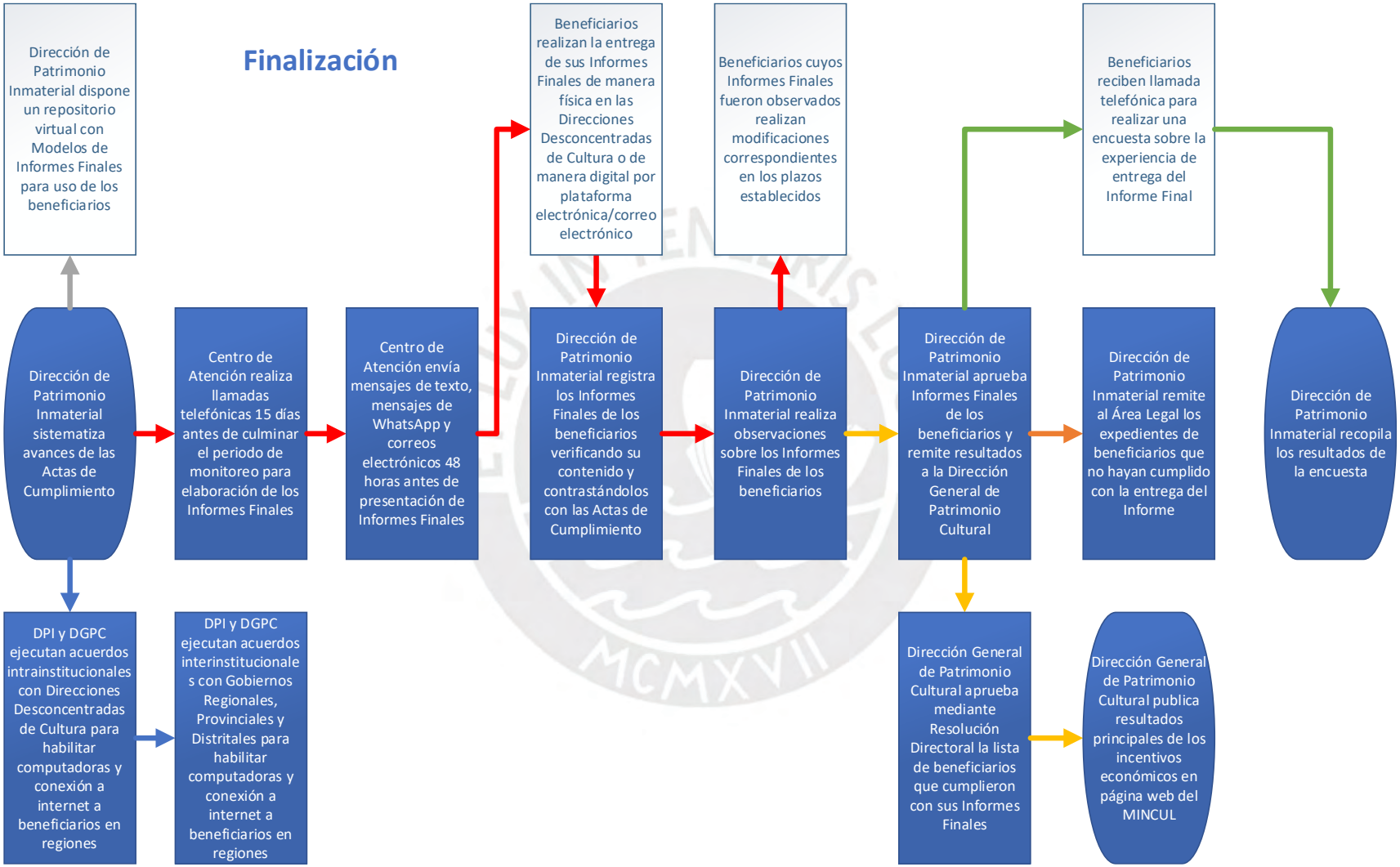
Séptima Etapa: Finalización.

Esta etapa se caracteriza por la culminación formal del proceso y se materializa con la entrega del Informe Final de Actividades para su corroboración con lo establecido en las Actas de Compromiso, haciendo un análisis financiero de las compras realizadas y las actividades desplegadas por parte de los beneficiarios.

Previamente, las DPI debe sistematizar todos los avances sobre las Actas de Cumplimiento que hayan reportado los operadores de la Central de Atención de manera semanal a lo largo del proceso. Asimismo, esta dirección debe abrir un repositorio virtual con una serie de Modelos de Informes Finales para uso de los beneficiarios, así como tutoriales en video y audio para detallar cada una de las secciones de estos informes a manera de guías. Adicionalmente, es necesario que la DPI y la DGPC ejecuten los acuerdos intrainstitucionales con las DDC, así como los acuerdos con los gobierno subnacionales para habilitar computadoras, conexión a internet e infraestructura de telecomunicaciones en general a los beneficiarios en los departamentos.

De esta forma, DPI dispondrá que el Centro de Atención realice llamadas telefónicas a los beneficiarios quince (15) días antes de culminar el periodo de ejecución de las Actas de Compromiso comunicándoles la fecha de término del proceso para que puedan revisar los Modelos de Informes Finales en el portal web del MINCUL y puedan realizar las consultas pertinentes para la elaboración de sus propios Informes Finales. De igual forma, el Centro de Atención también debe enviar un recordatorio a 48 horas de culminar el periodo de cumplimiento de las Actas de Compromiso.

Gráfico 25. Prototipo de Alta Resolución: Finalización



Elaboración: propia

En consecuencia, los portadores del patrimonio inmaterial realizarán la entrega de sus Informes Finales en formato físico en las DDC o en formato digital a través de la plataforma electrónica del MINCUL o por correo electrónico. La DPI registrará los Informes Finales verificando su contenido y contrastándolo con las Actas de Cumplimiento.

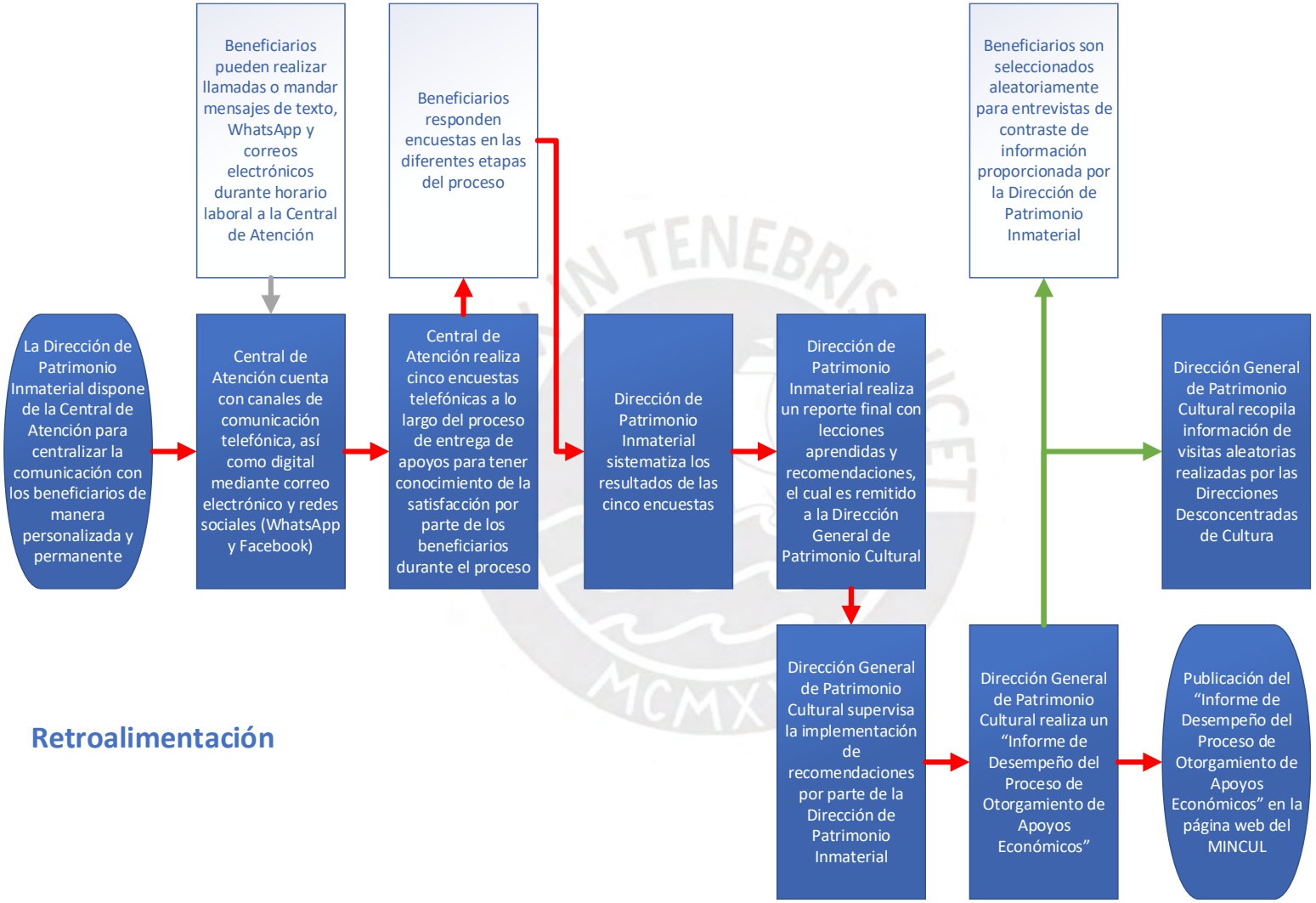
En caso que la DPI realice observaciones sobre los Informes Finales, estas deben ser comunicadas a los beneficiarios para que puedan subsanarlas en un plazo de ocho (8) días calendarios. Una vez culminado el periodo de subsanación de las observaciones, la DPI aprueba los Informes Finales que hayan cumplido las metas y compromisos asumidos en el marco de la entrega de apoyos. En aquellos casos en los cuales no se haya entregado el Informe Final o no se hayan subsanado las observaciones realizadas, la DPI tiene la facultad de remitir a dichos portadores al Área Legal del MINCUL para que se realice la anulación del proceso y se proceda a la devolución del dinero entregado.

Luego, la DPI remite la lista de beneficiarios con Informes Finales aprobados a la DGPC, la cual aprueba dicha lista mediante Resolución Directoral y publica los resultados principales de los incentivos económicos en la página web del MINCUL. Por último, los beneficiarios cuyos Informes Finales fueron aprobados reciben una llamada telefónica para la realización de la Quinta Encuesta de Satisfacción para conocer detalles de su experiencia al momento de redactar el Informe Final, así como acerca de la orientación y asesoría personalizada que recibieron para realizar eficazmente dicho documento. La DPI recopila la información de la encuesta para su posterior análisis.

Etapa Octava: Retroalimentación

Esta última etapa del prototipo no se ubica exclusivamente al final del proceso, temporalmente hablando, sino que es transversal a todas las etapas que hemos descrito con anterioridad. Se trata de un constante recibimiento de consultas, quejas, inquietudes y sugerencias por parte de los portadores del patrimonio inmaterial desde su postulación hasta la entrega del Informe Final con el objetivo de lograr la mejora continua del proceso.

Gráfico 26. Prototipo de Alta Resolución: Retroalimentación



Elaboración: propia

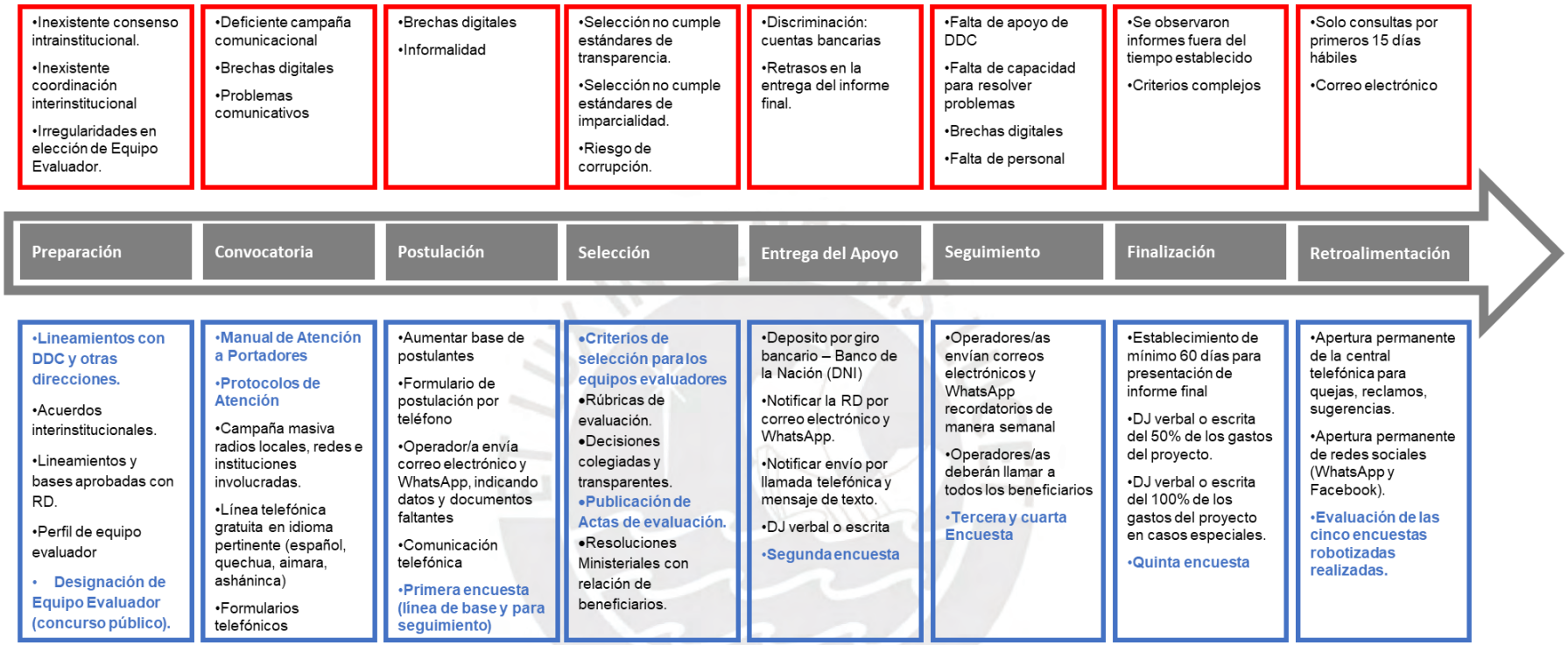
Para garantizar la retroalimentación constante del proceso, la DPI dispone de la Centro de Atención como eje articulador de la estrategia de atención a los portadores. Los operadores telefónicos deben estar aptos para realizar un seguimiento permanente y personalizado a una cartera determinada de beneficiarios con la finalidad de asesorarlos y guiarlos en la adecuada presentación de reportes hasta lograr cumplir sus Actas de Compromiso y entregar el Informe Final de Actividades.

Para lograr dicha misión, la Central de Atención cuenta con canales de comunicación diversos, no obstante, la comunicación telefónica será la principal herramienta de interacción con los portadores por su penetración en el territorio a comparación de los medios digitales y la conexión a internet. El uso de plataformas digitales servirá como un complemento de la estrategia de interacción con los beneficiarios.

Por otro lado, la Central de Atención realizará cinco (5) encuestas telefónicas a lo largo del proceso de entrega de apoyos económicos para obtener información y generar conocimiento de la satisfacción por parte de los beneficiarios. La DPI será la encargada de recopilar y sistematizar la información obtenida de los beneficiarios y realizará un reporte final con la evaluación de las encuestas, identificando lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de la implementación de la intervención.

Este reporte deberá ser remitido a la DGPC, la cual tendrá que supervisar la ejecución de medidas correctivas en base a las sugerencias elaboradas por la DPI. Posteriormente, la DGPC realizará un “Informe de Desempeño del Proceso de Otorgamiento de Apoyos Económicos a los Portadores del Patrimonio Inmaterial”, para ello, se seleccionará una muestra aleatoria de beneficiarios, quienes, mediante entrevistas, colaborarán con el contraste de los datos provistos por la DPI. Simultáneamente, la DGPC recopilará la data generada a partir de las visitas aleatorias realizadas por las DDC para, finalmente, publicar el Informe de Desempeño del proceso en la página web del MINCUL.

Gráfico 27. Prototipo de innovación de alta resolución



Elaboración: propia.

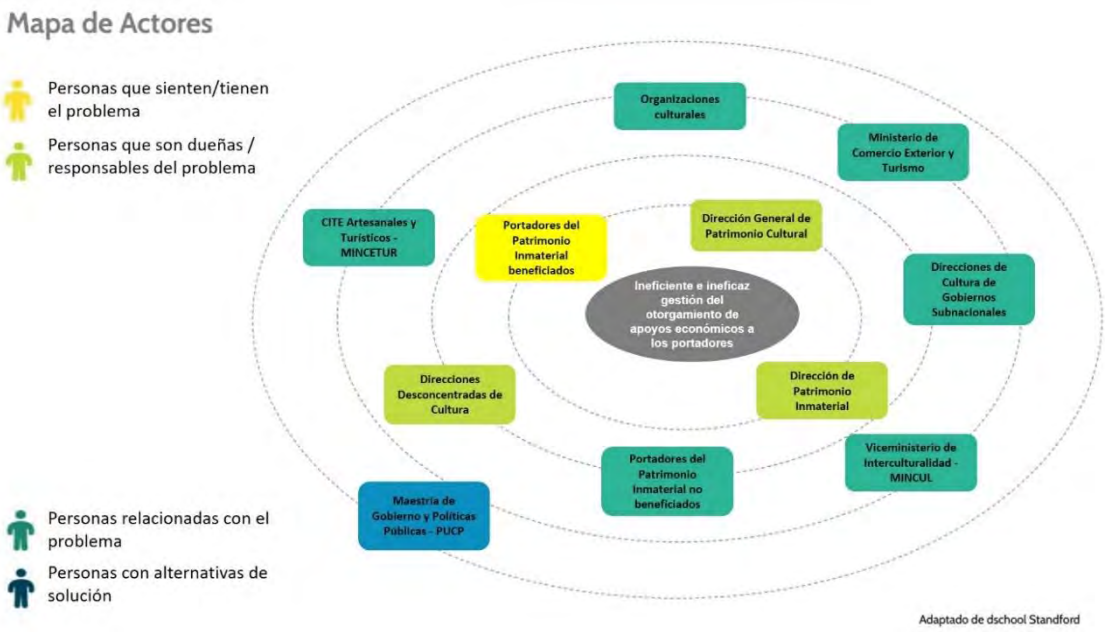
Capítulo 4. Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1. Análisis de la deseabilidad

El “Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial” permitiría incrementar significativamente eficiencia y eficacia del proceso en favor de los beneficiados, principales actores que sienten el problema de nuestra investigación, puesto que de acuerdo a las entrevistas realizadas a portadores de Ucayali, Ayacucho y Cajamarca, la atención de los servidores públicos durante el proceso debe ser personalizada, continua y con un gran protagonismo de las llamadas telefónicas, asimismo, los portadores valorarían la evaluación de la atención recibida durante cada una de las etapas del proceso mediante encuestas telefónicas cuyos resultados sean transparentes para garantizar la resolución de las deficiencias detectadas ante los funcionarios responsables. En ese sentido, las intervenciones que comprende el prototipo de innovación sí cubren una necesidad existente.

En las entrevistas realizadas a beneficiarios de los apoyos económicos al patrimonio inmaterial, encontramos como hallazgos que la implementación del proceso fue desigual en el territorio, identificándose un peor desempeño en las regiones de Ucayali y Ayacucho, donde se identificó una ausencia de orientación oportuna, cambios intempestivos en el personal responsable de la comunicación con el ministerio, reuniones virtuales que demandaron el traslado de los portadores a zonas con mejor conectividad para el uso de internet, entre otras limitaciones que provocaron retrasos en las entregas de los informes finales y una experiencia negativa para los beneficiarios en su relación con el MINCUL. Lo contrario ocurrió en Cajamarca, donde se asignó a una persona que ejerció la coordinación con todos los beneficiarios de la región, permaneciendo en sus labores hasta la entrega de los informes finales, con una orientación personalizada, haciendo uso principalmente de llamadas telefónicas y mensajes por redes sociales (WhatsApp), lo que, finalmente, permitió agilizar la entrega de informes y generar una imagen positiva del ministerio.

Gráfico 28. Mapa de Actores.



Elaboración propia.

En ese sentido, en base a la información recogida a partir de las entrevistas con servidores y portadores, consideramos que el centro de atención por llamadas telefónicas, así como el sistema de encuestas telefónicas permitirán beneficiar a los portadores del patrimonio inmaterial al promover la generación de una mayor retroalimentación sobre el proceso, una atención personalizada de los beneficiarios que permita el seguimiento oportuno de los informes de actividades y la resolución inmediata de dudas y consultas por parte del ministerio, dándole, además, continuidad a la coordinación con los portadores, fundamental para el cumplimiento de los plazos de presentación de la documentación establecidos en los lineamientos y bases de los apoyos.

Asimismo, como parte del recojo de información a partir de las entrevistas a portadores del patrimonio inmaterial beneficiados, se identificó que su percepción sobre el proceso evidencia una necesidad de simplificar los requisitos y trámites solicitados para el cumplimiento de las actividades que sustentan la entrega de los apoyos económicos, así como de transparentar la información del proceso, especialmente de sus resultados, para contribuir a la difusión del arte tradicional, los usos y costumbres populares, y los conocimientos ancestrales.

En cuanto a la ex funcionaria pública entrevistada, el otorgamiento de incentivos económicos a los portadores es deseable, siempre y cuando se logre traducir en un impacto en sus actividades económicas. Esto puede realizarse mediante la implementación de un sistema de gestión de la información y conocimiento a partir de la definición de indicadores y metas realizables y medibles, aspectos también considerados en el "Sistema Integrado de Ejecución y Seguimiento del Proceso de Entrega de Apoyos a los Portadores del Patrimonio Inmaterial con Pertinencia Cultural". No obstante, la burocracia inmediatamente encargada de la ejecución de las medidas comprendidas en la propuesta de innovación, es decir, la DPI, presenta gran resistencia al cambio (Entrevista 1), por lo que representa un esfuerzo que requiere de voluntad política del órgano superior, la DGPC.

En el siguiente cuadro se observa el análisis de deseabilidad. Cada uno de estos elementos han sido categorizados utilizando evidencia.

Cuadro 34. Análisis de deseabilidad.

Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
Portadores del Patrimonio Inmaterial beneficiados	Alto	Alto
DGPC	Alto	Alto
DPI	Alto	Bajo
Direcciones Desconcentradas de Cultura	Medio	Bajo
Organizaciones culturales	Bajo	Alto
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Bajo	Bajo
CITE Artesanales y Turísticos – MINCETUR	Bajo	Bajo
Direcciones de Cultura de Gobiernos Subnacionales	Bajo	Bajo
Viceministerio de Interculturalidad – MINCUL	Bajo	Alto

Portadores del Patrimonio Inmaterial no beneficiados	Bajo	Medio
Maestría de Gobierno y Políticas Públicas – PUCP	Bajo	Alto

Elaboración propia.

4.2. **Análisis de la factibilidad**

Respecto a la factibilidad, la DGPC puede conformar un equipo de trabajo con la DPI para la puesta en marcha del "Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial". Para ello podría proponer el reclutamiento de personal (tres operadores que atiendan a los portadores por teléfono, de los cuales al menos uno debe atender en quechua), la instalación de una central telefónica con línea gratuita para los usuarios y la atención por WhatsApp y correo electrónico.

Por otro lado, el MINCUL cuenta con las capacidades normativas necesarias para poder ejecutar el presente proyecto de innovación, pues el ROF del Ministerio faculta a la DPI para llevar a cabo intervenciones que salvaguarden el patrimonio inmaterial, dentro de lo cual se enmarca nuestra propuesta. Asimismo, la organización cuenta con la Directiva N° 001-2015-MC que regula la utilización de idiomas originarios en los servicios públicos culturales, norma que le permite el reclutamiento de personal con competencias lingüísticas para la asistencia a personas que requieran servicios del Ministerio en lenguas originarias. Con relación a la capacidad tecnológica, la organización actualmente cuenta con el WhatsApp 997571329, para la atención de los usuarios de lunes a viernes de 08:30 a.m. a 05:00 p.m. y con correo electrónico, por lo que faltaría la instalación de una central telefónica con línea gratuita para los usuarios.

En cuanto al plazo de ejecución, la intervención se implementaría en el tercer año de gestión del actual gobierno central, lo que contribuiría a la continuidad del programa, al menos, por los dos años restantes.

Por último, el MINCUL cuenta con la Directiva N° 003-2020-SG/MC, norma que le permite establecer acuerdos interinstitucionales con entidades del sector público y del sector

privado para obtener colaboración o cooperación técnica, lo que es fundamental para la implementación del presente proyecto.

4.3. **Análisis de la viabilidad**

- **Estructura de costos**

La estructura de costos del proyecto de innovación es la siguiente:

Cuadro 35. Estructura de costos.

Concepto	Costo Unitario	Costo Total Anual
Central telefónica y su instalación (línea gratuita) – atiende hasta 30 llamadas concurrentes	S/. 2,250 (único pago)	S/ 2,250.00
Sueldo de los cuatro operadores telefónicos (cada operador gana S/. 5 000 mensuales)	S/. 16,000 mensuales (por los cuatro operadores)	S/ 192,000.00
Línea de WhatsApp	Sin costo	S/ 0.00
Cuatro equipos celulares (uno para cada operador)	S/. 2,196 (único pago por los cuatro celulares)	S/ 2,196.00
Correo electrónico	Sin costo	S/ 0.00
Cuatro equipos de computadora (Laptops)	S 8,396 (único pago por las cuatro laptops)	S/ 8,396.00
	Inversión total	**S/ 204,842.00**

Elaboración propia.

La central telefónica tiene un costo aproximado de S/ 2,250, se consideró para este costeo el modelo “Central Telefónica Grandstream 2 Puertos Ucm-6202”, la cual Soporta hasta 500 registros de terminal SIP, hasta 30 llamadas simultaneas (https://bit.ly/3XU5OgB). El sueldo de los operadores telefónicos se proyectó en S/ 4,000 debido a que hicimos una búsqueda

en la web sobre puestos de operadores bilingües similares, encontrando que en el sector privado, un operador bilingüe para español e inglés tiene un sueldo que varía entre 2000 y 2500, como se registra en la convocatoria laboral de la empresa Interpretia (https://bit.ly/3P2cDJ4), también se consultó en la web por el costo de equipos celulares de uso corporativo como Motorola, por lo que su modelo Moto e20 cumple con todas las especificaciones necesarias para el uso de WhatsApp y correo electrónico (https://bit.ly/3EWG6iW). Y, finalmente, unos equipos de computadora necesarios para el uso de correo electrónico, apoyo con los tramites, gestión de documentos, entre otros, fueron cotizados en una marca y un modelo competitivo para las labores administrativas como es Lenovo y su modelo Laptop IdeaPad 3i 6ta Gen (https://lnv.gy/3FrpMYX).

Esta cotización de central telefónica, sueldos de los cuatro operadores, equipos celulares y equipos de computadora nos pueden brindar una imagen cercana a la inversión total que asumiría el MINCUL para poner en marcha el Sistema Integrado de Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Apoyos Económicos al Patrimonio Inmaterial, la cual asciende a un monto de **S/ 204,842.00**.

- **Fuentes de financiamiento.**

Según el DU 058-2020, que formalizó la entrega de apoyos económicos a los portadores e industrias culturales, el financiamiento de la intervención provino de la Reserva de Contingencia administrada por el MEF en calidad de recursos ordinarios por el monto de 50 millones de soles. De este presupuesto, se destinó 43’472,361 soles para la compra de productos culturales y el otorgamiento de apoyos económicos para industrias culturales; 6’300,000 soles para la compra de productos culturales y otorgamiento de apoyos al patrimonio inmaterial; y, 227,639 soles para APNOP, es decir, con la finalidad de ejecutar la gestión de las intervenciones por el MINCUL.

Cuadro 36. Partidas presupuestales del DU 058-2020.

Partida	Monto	Porcentaje
Industrias Culturales	S/43,472,361.00	86.9%
Patrimonio Inmaterial	S/6,300,000.00	12.6%
APNOP	S/227,639.00	0.5%

Total	S/50,000,000.00	100.0%

Fuente: DU 058-2020.

Estas últimas, las APNOP, consideraron el financiamiento de partidas relacionadas con planeamiento estratégico y gestión administrativa.

Cuadro 37. Categorías presupuestales del DU 058-2020.

Categoría presupuestaria	9001 Acciones centrales
Producto	3999999 Sin producto
Actividad	5000001 Planeamiento y presupuesto
Fuente de financiamiento	1 Recursos ordinarios
Gasto corriente	2.3 Bienes y servicios
Presupuesto 1	S/77,354.00
Categoría presupuestaria	9001 Acciones centrales
Producto	3999999 Sin producto
Actividad	5000003 Gestión administrativa
Fuente de financiamiento	1 Recursos ordinarios
Gasto corriente	2.3 Bienes y servicios
Presupuesto 2	S/150,285.00
Presupuesto total	S/227,639.00

Fuente: DU 058-2020.

En ese sentido, también nos servirá considerar el desempeño de las partidas presupuestales 5000001 Planeamiento y presupuesto y 5000003 Gestión administrativa a partir de los datos de la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas.

Cuadro 38. Ejecución presupuestal de planeamiento y presupuesto.

Año	Actividad / Acción de Inversión / Obra	PIM	Devengado	Avance %	Saldo a favor
2019	5000001: PLANEAMIENTO	S/3,096,580.00	S/3,031,954.00	97.9%	S/64,626.00

	Y PRESUPUESTO				
2020	5000001: PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/2,775,558.00	S/2,621,263.00	94.4%	S/154,295.00
2021	5000001: PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/2,648,843.00	S/2,520,830.00	95.2%	S/128,013.00
2022	5000001: PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/3,067,911.00	S/2,564,479.00	83.6%	S/503,432.00
	Promedios	**S/2,897,223.00**	**S/2,684,631.50**	**92.7%**	**S/212,591.50**

Elaboración propia.

Cuadro 39. Ejecución presupuestal de gestión administrativa.

Año	Actividad / Acción de Inversión / Obra	PIM	Devengado	Avance %	Saldo a favor
2019	5000003: GESTION ADMINISTRATIVA	S/26,339,147.00	S/24,729,007.00	93.9	S/1,610,140.00
2020	5000003: GESTION ADMINISTRATIVA	S/29,368,987.00	S/22,135,011.00	75.4	S/7,233,976.00
2021	5000003: GESTION ADMINISTRATIVA	S/35,467,599.00	S/33,610,874.00	94.8	S/1,856,725.00
2022	5000003: GESTION ADMINISTRATIVA	S/30,043,350.00	S/25,663,170.00	85.4	S/4,380,180.00

Promedios	**S/30,304,770.75**	**S/26,534,515.50**	**87.6%**	**S/3,770,255.25**

Elaboración propia.

De igual manera, podemos especificar los gastos en bienes y servicios realizados durante los últimos 4 años por cada una de las partidas presupuestales.

Cuadro 40. Ejecución presupuestal en gastos en bienes y servicios de planeamiento y presupuesto.

Año	Genérica	PIM	Devengado	Avance %	Saldo a favor
2019	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/2,952,355.00	S/2,889,720.00	97.9	S/62,635.00
2020	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/2,727,472.00	S/2,579,708.00	94.6	S/147,764.00
2021	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/2,648,843.00	S/2,520,830.00	95.2	S/128,013.00
2022	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	S/3,067,911.00	S/2,564,479.00	83.6	S/503,432.00
Promedios		**S/2,849,145.25**	**S/2,638,684.25**	**92.6%**	**S/210,461.00**

Elaboración propia.

Cuadro 41. Ejecución presupuestal en gastos en bienes y servicios de gestión administrativa.

Año	Genérica	PIM	Devengado	Avance %	Saldo a favor

2019	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE GESTION ADMINISTRATIVA	S/22,177,569.00	S/20,638,850.00	93.1%	S/1,538,719.00
2020	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE GESTION ADMINISTRATIVA	S/26,235,447.00	S/19,114,691.00	72.9%	S/7,120,756.00
2021	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE GESTION ADMINISTRATIVA	S/25,267,062.00	S/23,467,674.00	92.9%	S/1,799,388.00
2022	5-23: BIENES Y SERVICIOS DE GESTION ADMINISTRATIVA	S/26,811,434.00	S/23,049,852.00	86.0%	S/3,761,582.00
	Promedios	**S/25,122,878.00**	**S/21,567,766.75**	**85.8%**	**S/3,555,111.25**

Elaboración propia.

De la desagregación del presupuesto del MINCUL para las partidas presupuestales 5000001 Planeamiento y presupuesto y 5000003 Gestión administrativa durante los cuatro últimos años, y específicamente, tomando en consideración el gasto considerado para la adquisición de bienes y servicios orientados a la administración de las intervenciones en forma de apoyos económicos que otorgó este ministerio en 2020 a partir del DU 058-2020, se identifica un saldo a favor total en promedio de 3’765,572.25 soles, lo cual puede representar la fuente de financiamiento para el presente proyecto de innovación en beneficio de los portadores del patrimonio inmaterial.

Respecto a la posibilidad de financiamiento de este tipo de innovaciones en el MINCUL, la ex funcionaria entrevistada refirió que puede obtenerse por dos vías: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), puesto que “el otorgamiento de recursos siempre es gestión del Ministro ante el MEF…

(*Asimismo*) muchas veces, Cultura le tiene que pedir dinero a MINCETUR para habilitar un espacio arqueológico, con el sustento de que se va a poner al servicio del turismo. No es que Cultura pueda pedir fondos para recuperar el patrimonio, no, la llavecita es Mincetur, a través de la Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú-Unesco (COPESCO), invierte en esto y en esto para ponerlo al servicio del turismo" (Entrevista 1).

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- En el presente proyecto de innovación se ha logrado dimensionar el problema del inadecuado diseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL en el Perú, durante 2020-2021. Al respecto, se advirtió que no se cuenta con un registro completo de los portadores del patrimonio inmaterial. Asimismo, el proceso estuvo compuesto por etapas diseñadas para ejecutarse en el ámbito cultural urbano costero. Además, las características sociales, culturales y económicas de los portadores del patrimonio inmaterial presentan brechas digitales, idiomáticas, de informalidad y económicas.

- Del análisis realizado, se logró identificar cuatro posibles causas del problema público. La primera causa es la deficiente aplicación del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos, que se hace patente a lo largo de todo el proceso. Hay una falta de definición conceptual clara sobre las características de los portadores del patrimonio inmaterial y su trabajo cultural. Asimismo, en el diseño del proceso no se consideró la inclusión de beneficiarios pertenecientes a zonas rurales, con diversidad sociocultural y lingüística, barreras de informalidad y brechas digitales. Asimismo, hubo una inadecuada comunicación con los portadores y una inadecuada dependencia a medios digitales como medio de comunicación institucional principal.

- La segunda causa identificada es la precariedad institucional en patrimonio inmaterial. El MINCUL no contó con protocolos de atención a portadores, no elaboró manuales de caracterización de los portadores, y tampoco tuvo experiencia en la implementación de este tipo de apoyos económicos en patrimonio inmaterial. Asimismo, se identificaron riesgos de favoritismo latentes en la selección de beneficiarios y la ausencia de personal capacitado y permanente para darle sostenibilidad al programa.

- La tercera causa identificada es la desarticulación intrainstitucional. El MINCUL no definió funciones compartidas con las DDC, las decisiones se centralizaron, y tampoco hubo un interés proactivo en las DDC para implementar el proceso. Además, se registró una ausencia de coordinación entre la DGPC y la DPI con el Viceministerio de Interculturalidad y con la DGICA, dirección que contaba con experiencia y capacidad en otorgamiento de incentivos económicos.

- La cuarta causa identificada es el limitado control y seguimiento de las actividades de los beneficiarios. Hubo falta de capacidad operativa de los órganos del MINCUL para verificar y monitorear el cumplimiento de actividades. Se registró una ineficiente gestión de la información proveniente de los portadores del patrimonio inmaterial y también hubo una ausencia de sistemas de medición de resultados a través de indicadores que permitieran hacer un seguimiento efectivo del programa.

- De la priorización de las cuatro causas del problema, se obtuvo como resultado la elección de la primera causa; lo que permitió la identificación del desafío de innovación con la siguiente interrogante: ¿Cómo podemos garantizar una aplicación satisfactoria del enfoque intercultural en el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el MINCUL para lograr un adecuado diseño de dicho proceso?

- El diseño del prototipo se realizó en tres etapas y denotó un esfuerzo incremental por esclarecer cada una de las etapas del proceso de entrega de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial, llegándose a identificar ocho etapas del proceso, sobre las cuales se plantearon diversas medidas cuyo testeo demostró que contienen un importante potencial para garantizar la aplicación del enfoque intercultural durante el referido proceso, así como también considera elementos de las diferentes causas del problema con la finalidad de obtener una mirada holística que atienda eficiente y eficazmente el problema público. De esta manera, se presentó el “Rediseño del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial” con manuales, protocolos, encuestas telefónicas, centro telefónico permanente, checkpoints, medidas de diversidad lingüística, innovaciones normativas, procedimientos de gestión de la información, coordinación intra e interinstitucional, etc.

- Con relación al análisis de deseabilidad del prototipo de innovación propuesto, se concluye que este cubre una necesidad existente porque permite que la atención que presten los servidores públicos a los portadores durante el proceso sea personalizada, continua y principalmente mediante llamadas telefónicas, asimismo, los portadores valoran que la evaluación de la atención recibida durante cada una de las etapas del proceso sea mediante encuestas telefónicas cuyos resultados sean transparentes para garantizar la resolución de las deficiencias detectadas ante los funcionarios responsables.

- Con relación al análisis de factibilidad del prototipo de innovación propuesto, la DGPC puede conformar un equipo de trabajo con la DPI para la implementación y ejecución del mismo; para lo cual podría proponer la contratación de personal, la instalación de una central telefónica con línea gratuita para los usuarios y la atención por WhatsApp y correo electrónico. Asimismo, el MINCUL cuenta con las capacidades normativas y tecnológicas necesarias para poder implementar el proyecto de innovación. Respecto al tiempo, el proyecto de innovación se implementaría durante el tercer año de gestión del actual gobierno, por lo que esto asegura la sostenibilidad del proyecto, al menos, por los dos años que quedan de la gestión.

- En cuanto a la viabilidad del prototipo, resalta la información de primera fuente que señala que el financiamiento de cualquier innovación en el sector cultura responde a una doble estrategia tanto a nivel del MEF como de MINCETUR y de voluntad política para gestionar los recursos, no obstante, también identificamos grandes brechas de eficiencia del gasto público en las partidas de planeamiento y gestión administrativa del MINCUL, por lo que un esfuerzo de reorientación de las prioridades de gasto podría constituirse como una oportunidad de financiamiento real para la innovación propuesta.

Recomendaciones

- La principal recomendación que se desprende del presente proyecto de innovación es bregar por su implementación por parte de la DGPC y de la DPI para fortalecer la institucionalidad que atiende directamente a los portadores del patrimonio inmaterial, pues son nuestro baluarte de conocimientos y practicas ancestrales. En ese sentido, una medida como la propuesta también reforzaría la aplicación del enfoque intercultural por la entidad rectora de la interculturalidad en el Estado peruano, el MINCUL, lo que serviría de experiencia para ser replicada en otras instituciones que también deben velar por diseñar políticas basadas en las características inherentes del público objetivo, entendiendo que nuestro país es milenario y pluricultural y, por lo tanto, la gestión pública debe aprender a adecuarse a nuestra realidad.

- Una segunda recomendación que se desprende del presente trabajo de investigación está relacionada a la necesaria articulación institucional. La DGICA y la DGPC, aunque formalmente se abocan a actividades culturales distintas, tienen mucho en común respecto a los sujetos que atienden, pues los portadores del patrimonio inmaterial también son creadores de arte, de cultura viva, y sobre todo, a nivel institucional cuentan con conocimiento, experiencia y capacidad para evaluar y mejorar los procesos de apoyos económicos al sector cultural, pues las lecciones aprendidas en las industrias culturales pueden ser muy valiosas para la implementación de programas de salvaguarda del PCI. Asimismo, la articulación y sintonía con las DDC es fundamental para la adecuada implementación a nivel territorial. El trabajo conjunto entre estos órganos del MINCUL es importante y necesario en el marco de la atención a poblaciones vulnerables para incrementar la efectividad de las políticas diseñadas. De igual manera, la articulación hacia fuera con otras entidades públicas desplegadas en el territorio y organizaciones de la sociedad civil y del ámbito empresarial, podrían facilitar recursos de los que el MINCUL no dispone inmediatamente, pero que son urgentes para la atención de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

- Una tercera recomendación se vincula con la necesidad de identificar innovaciones pertinentes en el ámbito cultural, y aprender de las lecciones de otras entidades que

atraviesan problemas similares. El caso de la experiencia internacional de otorgamiento de apoyos económicos por reconocimiento en la Republica Checa es un claro ejemplo de modelos a evaluar, teniendo en mente que responden a una sociedad determinada y un contexto territorial y cultural distinto al nuestro. Sin embargo, las buenas prácticas en patrimonio inmaterial existen para evaluar nuestras propias intervenciones e idear nuevas soluciones a nuestros desafíos constantes en materia cultural.

- Una cuarta recomendación recae necesariamente en los mecanismos de seguimiento y evaluación que se despliegan en las intervenciones del patrimonio inmaterial. La disponibilidad de información precisa, fiable y en tiempo real es indispensable para evaluar los resultados de los programas que se diseñen, así como para aproximarnos al impacto en la población objetivo y analizar si estamos en el camino correcto o hay que cambiar o replantear el rumbo en el diseño e implementación de las políticas culturales.

- Finalmente, de las entrevistas realizadas a los portadores del patrimonio inmaterial que fueron beneficiados con los apoyos económicos, se advierte que, además del apoyo económico que recibieron del Estado, para ellos resulta sumamente importante seguir manteniendo una relación con el MINCUL, que les permita poder exponer su arte a la ciudadanía en general y que más gente conozca sus expresiones de patrimonio inmaterial. Los entrevistados manifestaron que después del apoyo económico, el MINCUL no se volvió a comunicar con ellos. Es por esta razón que recomendamos al MINCUL, con relación a los portadores del patrimonio inmaterial, que su actividad no se limite únicamente al otorgamiento de ayudas económicas, sino que además cree mecanismos que permitan a los portadores beneficiados difundir sus trabajos y realizar exposiciones de su arte a la población en general.

-

Bibliografía

Aguirre, J. L. (2017). Mecanismos causales y *process tracing*. Una introducción. *Revista SAAP*, *11*(1), 1-9. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-19702017000100006&lng=es&tlng=es

Baldárrago, E. R. (2017). Dinámicas étnicas en el Perú: Hacia una Caracterización y Tipología para el Diseño de Políticas Públicas. Lima: INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/dinamicas-etnicas.pdf

Barnett, M., Henriques, I., & Husted, B. (2020). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. Journal of Management, 46(6), 937-964. https://doi.org/10.1177/0149206319900539

Bonnefoy, J. C., y Armijo, M. (2005). Indicadores del desempeño del sector público. En *Indicadores de desempeño en el sector público* (Número 1). CEPAL-ILPES y GTZ. http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/720/1/Indicadores_claves_rendimiento_CummisdelosAndes.pdf

Cabanillas-Rojas, W. (2020). Conducta y propagación del COVID-19 en el Perú: marco de referencia para el diseño de intervenciones conductuales de salud pública. SciELO Preprints. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.868

Cejudo, G. et al. (2021). Inventario y caracterización de los programas de apoyo al ingreso en América Latina y el Caribe frente a COVID-19. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. http://dx.doi.org/10.18235/0003840

Centro de Investigación y Docencia Económicas - CIDE. (2016). Evaluación de Diseño Programa de Apoyos a la Cultura. México: Secretaría de Educación Pública. https://www.gob.mx/sep/en/documentos/s268-programa-de-apoyos-a-la-cultura

Constitución Política del Perú. (1993). Congreso Constituyente Democrático. https://www.gob.pe/institucion/presidencia/informes-publicaciones/196158-constitucion-politica-del-peru

Correa Aste, N. (2011). *Interculturalidad y políticas públicas: una agenda al 2016*. Consorcio de Investigación Económica y Social. https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/interculturalidad-y-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-una-agenda-al-2016

Correa Aste, N. y Roopnaraine, T. (2014). *Pueblos indígenas y Programas de Transferencias Condicionadas (PTC): Estudio etnográfico sobre la implementación y los efectos socioculturales del Programa Juntos en seis comunidades andinas y amazónicas de Perú.* Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/pueblos-indigenas-y-programas-de-transferencias-condicionadas-ptc-estudio-etnografico-sobre-la-0#:~:text=Los%20Programas%20de%20Transferencia%20Condicionadas,situaci%C3%B3n%20de%20pobreza%20y%20vulnerabilidad

Cortés, G. y Vich V. (eds.) (2006). *Políticas culturales: ensayos críticos*. Instituto de Estudios Peruanos.

Decreto de Urgencia N° 058-2020. Aprueban mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el Covid-19. (2020, 21 de mayo). Presidencia de la República del Perú. https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/581000-058-2020

Decreto de Urgencia N° 027-2021. Decreto de Urgencia que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera para mitigar los efectos socio económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por la Covid-19. (2021, 6 de marzo). Presidencia de la República del Perú. https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/1744750-027-2021

Decreto Supremo N° 003-2015-MC. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural. (2015, 28 de octubre). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/206210-003-2015-mc

Decreto Supremo N° 009-2020-MC. Política Nacional de Cultura al 2030. (2020, 21 de julio). Ministerio de Cultura del Perú. Diario Oficial El Peruano, Separata Especial. https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2020/07/decretos-supremos/ds009-2020-mc.pdf

Decreto Supremo N° 008-2021-MC. Decreto Supremo que crea el Registro Nacional de Trabajadores y Organizaciones de la Cultura y las Artes – RENTOCA y aprueba disposiciones para su implementación. (2021, 9 de abril). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/1792786-008-2021-mc

Decreto Supremo N° 001-2023-MC. Decreto Supremo que aprueba los "Lineamientos para incorporar el enfoque intercultural en la prestación de los servicios públicos". (2023, 7 de febrero). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/4080105-001-2023-mc

Dirección de Patrimonio Inmaterial del Ministerio de Cultura del Perú (2024a). Informe N° 000004-2024-DPI-DGPC-VMPCIC-EHM/MC. Solicitud de Acceso a la Información Pública.

Dirección de Patrimonio Inmaterial del Ministerio de Cultura del Perú (2024b). Memorando N° 000013-2024-DPI-DGPC-VMPCIC/MC. Solicitud de Acceso a la Información Pública.

Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura del Perú (2021). Memorando N° 001033-2023-DGIA/MC. Solicitud de Acceso a la Información Pública.

Eichler, J. (2021) Intangible cultural heritage, inequalities and participation: who decides on heritage? The International Journal of Human Rights, 25(5), pp. 793-814. https://doi.org/10.1080/13642987.2020.1822821

Farokhzadian, J. et al. (2022). Using a model to design, implement, and evaluate a training program for improving cultural competence among undergraduate nursing students: a mixed methods study. BMC Nurs 21(85). pp. 1-17. https://doi.org/10.1186/s12912-022-

00849-7

Fontaine, G., Hernández-Luis, A., Rodrigues de Caires, C. M. y Milán Paradela, T. (2019). Presentación del dossier: el diseño de políticas públicas para el desarrollo. Cuadernos del Cendes, 36(102), vii-xii. https://www.researchgate.net/publication/341031361_Presentacion_del_Dossier_El_diseno_de_politicas_publicas_para_el_desarrollo.

Gallego J. et al. (2021). Impactos del programa Ingreso Solidario frente a la crisis del COVID-19 en Colombia. Nota Técnica Nº IDB-TN-2162. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). http://dx.doi.org/10.18235/0003261

Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. y Vermeersch, C. M. J. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica, Segunda edición* (2a ed.). Banco Mundial.

González, C. y Escala, L. (2014). Modelos organizativos e isomorfismo institucional entre asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California. *Migración y desarrollo*, *12*(22), 91-122. www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992014000100004&lng=es&tlng=es.

Guy Peters, B. y Fontaine, G. (2022). Introduction to the Research Handbook of Policy Design: operationalizing the policy design framework. En B. Guy Peters y G. Fontaine (Eds.), Research Handbook of Policy Design. Reino Unido y Estados Unidos: Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781839106606

Heredia Zurita, A. y Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46743

Hernández Macedo, M.A. (2021). *El actuar frente a la emergencia: orientaciones y recursos del Ministerio de Cultura en la implementación del mecanismo de apoyo económico para el patrimonio cultural inmaterial frente a la pandemia por covid-19* [Tesis para optar

el título de Licenciado en Antropología, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19382

Howlett, M. (2019). Designing Public Policies: Principles and Instruments. New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315232003

Ibarrarán, P., Medellín, N., Regalia, F. y Stampini, M. (2017). *Así funcionan las transferencias condicionadas. Buenas prácticas a 20 años de implementación.* Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/asi-funcionan-las-transferencias-condicionadas

Instituto Nacional de Estadistica e Informática. (2023). Incidencia de pobreza total y pobreza extrema por grupos de departamentos según intervalos de confianza 2007 – 2022. istema de información regional para la toma de decisiones (SIRTOD). https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/app/consulta

Jara-Labarthé, Vanessa. (2018). Discursos y prácticas de la discriminación positiva para políticas indígenas en educación superior. Cinta de moebio, (63), 331-342. https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2018000300331

Jelves, I. & Ñanco, J. (2004). Experiencia Oficinas Amuldungun y Rol del Facilitador Intercultural.

Jiménez, C. (Ed.). (2022). Patrimonio Cultural Inmaterial: La realidad imaginada. España: Universidad de Huelva. http://culturainmaterial.es/id/eprint/93/1/2022%20Cap.%203%20PCI%20Realidad%20Imaginada.pdf

Johannsen, J. et al. (2009). Conditional Cash Transfers in Latin America: problems and opportunities. En S. W. Handayani and C. Burkley (Eds.). Social Assistance and Conditional Cash Transfers: Proceedings of the Regional Workshop. Filipinas: Asian Development Bank. https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28014/proceedings-social-assistance-cct.pdf#page=172

Kromann Kristensen, J., Groszyk, W. y Bühler, B. (2002). Outcome-focused Management and Budgeting. *OECD Journal on Budgeting*, *1*(4), 7–34. https://doi.org/10.1787/budget-v1-art20-en

Ladhani, S. & Sitter K. (2018). Conditional Cash Transfers: A Critical Review. Development Policy Review, 38(1), pp. 28-41. https://doi.org/10.1111/dpr.12416

Laurente, R. (2023). Laboratorio de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) denominado SUTRANIN, para afrontar el inadecuado diseño de estrategia de fiscalización de la SUTRAN, en el control de la informalidad del transporte interprovincial de pasajeros en la región Lima. Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestro en Gobierno y Políticas Públicas. Lima: PUCP. http://hdl.handle.net/20.500.12404/25391

Ley N° 29565, Ley de Creación del Ministerio de Cultura. (2010, 22 de julio). Congreso de la República del Perú. https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29565.pdf

Leyva, S., Olaya, A. y Aristizábal, J. (2022). El modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP): una herramienta para diseñar mejores políticas. En S. Leyva y A. Olaya (Eds.), Modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP). Medellín: EAFIT, pp. 17-40. https://doi.org/10.17230/9789587207743lr0

Loza, A. (2021). Procedimiento para la identificación de actores sociales: custodios del patrimonio cultural inmaterial en ciudades patrimoniales. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 19(1), pp. 117-143. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.008

Martínez Espinoza, I. M. (2021). terminológica y propuesta de connotación del concepto “política social” Political analysis , terminological systematization and proposal of connotation of the concept Social Policy. *Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*, *xxviii*(80), 9–45.

Martínez, N. E. (2019). La política social como realización de derechos sociales. *Persona y*

Derecho, *81*(2), 387–394.

Ministerio de Cultura del Perú. (s.f.a). Mapa Audiovisual del Patrimonio Cultural Inmaterial Peruano. https://geoportal.cultura.gob.pe/audiovisual/

Ministerio de Cultura del Perú. (s.f.b). Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía. Casilla Electrónica. https://plataformamincu.cultura.gob.pe/administrados

Ministerio de Cultura del Perú. (s.f.c). Resultados. Covid19 Líneas de Apoyo para la Cultura. https://apoyoscovid19.cultura.gob.pe/resultados

Ministerio de Cultura del Perú. (2023). *Lista de Pueblos Indígenas u Originarios. Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios.* https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos-indigenas

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (27 de setiembre de 2021) *¿Qué programas sociales desarrolla el Estado y cómo se clasifican?* https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100694&view=article&catid=750&id=4861&lang=es-ES

Moreno-Jaimes, C. (2021). Formulación fragmentada de políticas en México: el diseño de programas sociales en un caso subnacional. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (27), pp. 131–145. https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10948

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (29 de mayo de 2022). *¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial?* https://ich.unesco.org/es/qu-es-el-patrimonio-inmaterial-00003

Ortiz, L. (2020). Las estrategias de comunicación intercultural para la adecuación cultural de los servicios para becarios del Programa Beca 18 en Lima. Argumentos, 1(2), 159-164. https://doi.org/10.46476/ra.v1i2.28

Penagos, Y. & Arrivillaga, M. (2021). Programa intercultural de promotores de salud comunitaria: sistematización de experiencia en el municipio indígena de Jambaló,

Colombia.

Powell, W. W. y DiMaggio, P.J. (eds.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* Fondo de Cultura Económica.

Resolución Directoral N° 000025-2020-DGPC/MC. (2020, 30 de junio). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/744380-rd-n-000025-2020-dgpc-mc/

Resolución Ministerial N° 338-2015-MC. (2015, 22 de setiembre). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/209373-338-2015-mc

Resolución Ministerial N° 151-2020-MC. Lineamientos para la aplicación de los mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el Sector Cultura producidos en el contexto de la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, en el marco del Decreto de Urgencia N° 058-2020. (2020, 11 de junio). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/675134-151-2020-mc

Resolución Ministerial N° 072-2021-DM/MC. Lineamientos para el otorgamiento de los apoyos económicos en el marco del Decreto de Urgencia Nº 027-2021, Decreto de Urgencia que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera para mitigar los efectos socioeconómicos en el Sector Cultura producidos en el contexto de la Emergencia Sanitaria por la COVID-19. (2021, 26 de marzo). Ministerio de Cultura del Perú. https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/1776931-072-2021-dm-mc

Salas, A. et al. (2020). Apoyos económicos-fiscales en México por Covid-19 para MiPyMEs. Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales, 12, pp. 40-60. https://doi.org/10.25009/hccs.v0i12.20

Stein, E., Tommasi, M., Echebarría, K., Payne, J. M., Lora, E. y Morrison, N. (2006). *La política de las políticas públicas: Progreso económico y social en América Latina: Informe 2006*. Banco Interamericano de Desarrollo.

https://publications.iadb.org/es/publicacion/16950/la-politica-de-las-politicas-publicas-progreso-economico-y-social-en-america

Tapia Téllez, G. y Reza Granados, R. (2013). Incongruencias selectivas: beneficiarios de la política social en México y el Distrito Federal. *Andamios Revista de Investigación Social,* *10*(21), 151-174. https://search-ebscohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=edsvlx&AN=edsvlx.488369394&lang=es&site=eds-live&scope=sit

UNESCO. (2022). Nomination file no. 01468 for inscription in 2022 on the Register of Good Safeguarding Practices. UNESCO. https://ich.unesco.org/doc/download.php?versionID=64457

UNESCO. (2018). Textos fundamentales de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de 2003. https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts-_2018_version-SP.pdf

UNICEF. “Educación intercultural bilingüe en América Latina” (2021).

Urteaga, E. (2009) “Políticas de discriminación positiva”. Universidad del País Vasco. Revista de Estudios Políticos, Núm. 146 (2009): octubre-diciembre. https://recyt.fecyt.es/index.php/RevEsPol/article/view/44374

Valencia González, E. y Chiatchoua, C. (2021). Supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas frente al COVID-19. Revista Latinoamericana de Investigación Social, *4*(1), 1-17. http://52.170.198.241/index.php/relais/article/view/2948

Van Zanten, W. (2004). La elaboración de una nueva terminología para el patrimonio cultural inmaterial. Intangible Heritage, Museum International, UNESCO, 221-222, pp. 36-43. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135852_spa

Vásquez Huamán, E. (2006). *Programas sociales ¿de lucha contra la pobreza?: casos emblemáticos.* CIES Consorcio de Investigación Económica y Social - Universidad del Pacífico. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Programas_Sociales_EVasquez.pdf

Vega, C. & Pinzón, C. (2023). Diseño e implementación del manual de procedimientos policiales para enfrentar la ineficacia de la intervención policial del delito de minería Ilegal en la Región Madre de Dios. Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestro en Gobierno y Políticas Públicas. Lima: PUCP. http://hdl.handle.net/20.500.12404/26553

Wang, B.(1983). Positive discrimination in education: a comparative investigation of its bases, forms, and outcomes. *Comparative Education Review. 27*(2), 191-203. https://www.jstor.org/stable/1187908

Zhao, J. et al. (2022). Research on the Status of Intangible Cultural Heritage Bearers in the Human Capital Perspective. Frontiers in Psychology, 13, pp. 1-15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.850780

Anexos

Guia de Entrevista con Portadores del Patrimonio Inmaterial Beneficiados.

1. **Efectos de la pandemia del COVID-19 sobre las actividades de patrimonio inmaterial**

   - ¿Cómo afectó la pandemia del COVID-19 su actividad de patrimonio inmaterial?
   - ¿Tuvo que paralizar su actividad o pudo continuar realizando su actividad de manera parcial durante la pandemia? ¿De qué manera ello afectó sus ingresos mensuales?

2. **Sobre los incentivos económicos otorgados por el MINCUL**

   - ¿Cómo tomó conocimiento de los apoyos económicos que estaba brindando el MINCUL para los portadores de patrimonio inmaterial (página web, correo electrónico, alguien le avisó, etc.)? ¿Qué fue lo que le animó a postular a dicha convocatoria?
   - ¿Cómo le pareció el proceso de postulación (sencillo, complicado, término medio)?
   - Dado que la postulación a la convocatoria fue 100% virtual, ¿tuvo alguna dificultad con relación al uso de internet?
   - ¿Tuvo alguna dificultad al llenar el formato de postulación? ¿Llenó el formulario de postulación por sí solo o necesitó ayuda de otra persona?
   - ¿Cómo fue la comunicación con los funcionarios del MINCUL durante el proceso de postulación? ¿Cómo fue la atención que le dieron?
   - ¿Qué medio empleó el MINCUL para comunicarle que usted había sido beneficiado con un apoyo económico?
   - ¿Después de cuánto tiempo de dicha comunicación el MINCUL le hizo el depósito correspondiente en su cuenta bancaria?
   - ¿tuvo alguna dificultad al llenar el Informe Final? ¿cuál o cuáles? ¿tuvo alguna dificultad en conseguir los documentos de sustento que debía adjuntar al Informe Final (boletas, facturas, contratos, etc.)? ¿cuál o cuáles?

- ¿Cómo fue la comunicación con los funcionarios del MINCUL durante la etapa de presentación de los Informes Finales? ¿Cómo fue la atención que le dieron?
- Durante todo este proceso, ¿alguna vez usted acudió a la Dirección Desconcentrada de Cultura de su región para pedir alguna orientación sobre el tema?¿Cómo fue la atención que le dieron?
- ¿Qué le pareció la iniciativa del MINCUL de brindar estos apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial? ¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de postulación? ¿Qué aspectos mejoraría en la etapa de presentación de los Informes Finales?

3. Sobre el prototipo

- Si se implementara un sistema de encuestas telefónicas ¿Cómo usted considera que podría mejorar la entrega de los apoyos económicos?
- Si implementara una central telefónica para atención de los beneficiarios ¿De qué manera permitiría mejorar la entrega de apoyos?
- ¿Usted estaría dispuesto a utilizar la central telefónica en caso de requerir orientación en una siguiente oportunidad?
- ¿Usted considera que hubiera sido necesario que un funcionario del MINCUL le guíe de manera permanente en el proceso de entrega de los apoyos COVID?
- ¿Usted considera que la comunicación vía telefónica debería ser el medio principal de comunicación en este tipo de programas?

4. Preguntas de cierre

- Luego de culminado el programa ¿Cómo ha sido su relación con el MINCUL?
- ¿Cómo cree que debió actuar el Ministerio al culminar la entrega de apoyos económicos?

Guia de Entrevista con Funcionarios y Ex Funcionarios Públicos del MINCUL.

1. **Datos del informante:**

- ¿Desde cuándo se dedica a labores concernientes a la función pública en el sector cultura? ¿Ha trabajado en otras instituciones competentes para el desarrollo cultural aparte del MINCUL?
- ¿Cuánto tiempo laboró en la Dirección General de Patrimonio del MINCUL?
- Desde la DGPC ¿Qué acciones se tomaron para atender a los portadores del patrimonio inmaterial en general?

2. **Entrega de apoyos económicos en el sector cultura:**

- Específicamente ¿Cómo y por qué se decidió otorgarles los apoyos económicos a los portadores?
- ¿Cómo se implementan los apoyos económicos en materia cultural desde el MINCUL?
- ¿Qué problemas o limitaciones fueron los más importantes durante la implementación del proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores?
- ¿Cómo se logró resolver tales problemas?
- Desde su experiencia y conocimiento ¿Usted considera que los apoyos económicos al sector cultural han sido diseñados eficazmente considerando la diversidad cultural imperante en nuestro país? ¿Por qué?
- ¿Cómo han respondido estas estrategias de incentivos económicos a la diversidad de lenguas y culturas?

3. **Evaluación del proceso de entrega de los apoyos económicos:**

- ¿Cuál es su evaluación de la entrega de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial? ¿Considera que se cumplieron los objetivos trazados en el diseño de la estrategia de apoyos económicos? ¿Por qué?

- Si hubiera la posibilidad de replicar el programa de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial ¿Qué elementos considera que sería crucial mejorar? ¿Qué se debería agregar? ¿Qué se debería eliminar? ¿Por qué?
- A grandes rasgos, ¿qué margen de acción se posee desde la DGPC y la DPI para implementar mejoras en el proceso de otorgamiento de apoyos? Asimismo, ¿qué posibilidades existen para el financiamiento de mejoras e innovaciones en los procesos del MINCUL?
- ¿Usted cree que una propuesta de mejora del proceso de otorgamiento de apoyos puede contribuir a mejorar este tipo de iniciativas en la actualidad y para el futuro?

4. Cierre:

- Para terminar, ¿Cómo se imagina que será la situación económica de los portadores del patrimonio inmaterial dentro de los próximos 10 años?
- ¿Cuáles cree que son las principales limitaciones de la estrategia de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial? ¿Cuáles cree que son sus principales beneficios y fortalezas?
- Sabemos que hoy existe el RENTOCA que también se orienta a apoyar con bonos a los portadores ¿Cree usted que el MINCUL debería continuar brindando apoyos económicos de manera sostenida a los portadores del patrimonio inmaterial? ¿Por qué? ¿Cómo podría mejorar efectivamente la situación económica de los portadores del patrimonio inmaterial?
- Finalmente, ¿Algún otro comentario que desee agregar?

Guia de Entrevista con Servidores y Ex Servidores Públicos del MINCUL.

1. **Datos del informante:**

- ¿En qué periodo trabajó en la DGPC/DPI del MINCUL? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿Cuáles fueron sus funciones/labores en la DGPC/DPI?
- ¿En qué línea de apoyos estuvo involucrado laboralmente desde la DGPC/DPI?

2. **Entrega de apoyos económicos en el sector cultura:**

- A nivel de diseño, ¿Usted considera que los apoyos económicos a los portadores fueron diseñados efectivamente para salvaguardar el PCI? ¿Por qué?
- ¿Qué problemas fueron los más importantes durante la implementación del otorgamiento de apoyos económicos? ¿Se logró resolver tales problemas? ¿Cómo?
- ¿Cómo se relacionó la entrega de apoyos con la diversidad cultural imperante en nuestro país? ¿Cómo respondió esta estrategia a la diversidad de lenguas?

3. **Evaluación del proceso de entrega de los apoyos económicos:**

- ¿Cuál es su evaluación de la entrega de apoyos económicos PCI? ¿Considera que se cumplieron los objetivos trazados en el diseño? ¿Por qué?
- ¿Usted considera que los apoyos económicos aliviaron la situación económica de los portadores más vulnerables del país? ¿Estos portadores (los más vulnerables) requieren todavía atención por parte del MINCUL?
- Si hubiera la posibilidad de replicar el programa ¿Qué elementos sería crucial mejorar, agregar o eliminar? ¿Por qué?

4. **Cierre:**

- ¿Cuáles cree que son las principales limitaciones del otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial? ¿Cuáles cree que son sus principales beneficios y fortalezas?
- Finalmente, ¿Algún otro comentario que desee agregar?

Transcripción de entrevista 1.

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación sobre el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante 2020-2021, se desarrolla en el marco del Proyecto Final de Innovación para la obtención de los grados de Maestra y Maestro en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El desarrollo de este estudio está a cargo de Marcela Huamán Reinoso y Yerel Vásquez Cerna, y cuenta con la asesoría del docente Rafael Miranda Ayala. El propósito de este trabajo es proponer una innovación en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura, a efectos de lograr mayor eficiencia y eficacia en su entrega a los beneficiarios del programa.

Si usted accede a participar en el estudio, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que usted proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

Para acceder a los resultados de este estudio usted podrá solicitarlo a los correos: marcela.huaman@pucp.edu.pe y yerel.vasquez@pucp.edu.pe. En caso de tener alguna duda sobre el estudio puede comunicarse a los correos electrónicos antes indicados.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista en los términos anteriormente descritos?

Sí __X____ No _____

Por otro lado, le consultamos si nos permite grabar nuestra entrevista,

Sí ___X____ No _____

Nombre y apellidos del participante: Rosa María Josefa Nolte Maldonado

DNI: 07757889

Firma:

Fecha de la entrevista: 20/04/2023

ENTREVISTA A EX FUNCIONARIA DEL MINISTERIO DE CULTURA

La transcripción de la presente entrevista la utilizamos como insumo interno de la investigación. Sin embargo, hemos decidido no considerarla como parte de los Anexos debido a distintas solicitudes de confidencialidad a lo largo de la entrevista.

Transcripción de entrevista 2.

ENTREVISTA A PORTADOR DE PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL REGIÓN AYACUCHO

Portador: Aló.

YV: Aló, ¿qué tal?

Portador: Sí.

YV: Qué tal, ¿cómo estás? buenas tardes, te saluda Yerel Vásquez. Te escribí en la mañana para poder realizarte una entrevista.

Portador: Sí.

YV: Qué tal, en esta llamada estamos con mi compañera Marcela Huamán. Los dos estamos investigando estos apoyos económicos que brindó el Ministerio de Cultura al patrimonio inmaterial entre el 2020 y el 2021. Y queremos hacerte, bueno, esta breve entrevista para poder conocer también el punto de vista de los beneficiarios, porque nuestra idea es pues elaborar un proyecto para mejorar este tipo de procesos y este tipo de otorgamiento de apoyos para los portadores del patrimonio inmaterial. Esta entrevista estaría siendo grabada con tu consentimiento y se estaría también guardando el anonimato, ¿no? No revelaríamos tu nombre, y lo que queremos saber es pues tu perspectiva y tu experiencia como beneficiario de este programa. No sé si estarías de acuerdo.

Portador: Una pregunta, ¿la entrevista es para una investigación o a qué se refiere la entrevista que se va a hacer?

YV: Sí, precisamente como te comentaba, nosotros somos estudiantes de posgrado de la Universidad Católica y esta investigación se está haciendo en el marco de nuestra tesis de maestría. Entonces, queremos proponer un proyecto de innovación para mejorar este otorgamiento de apoyos para el Ministerio, y en ese sentido, nos es importante saber pues

el punto de vista de los propios beneficiarios, cómo fue que experimentaron este apoyo, ¿no? entonces sí, con tu consentimiento ¿podemos continuar entonces?

Portador: Sí.

YV: Muy bien, sabemos por la página web que tú eres, que tú fuiste un beneficiario de la línea 2, con el proyecto "Revive Retablo Ayacuchano". No sé si quisieras comentarnos un poco acerca de ti, acerca del trabajo cultural que realizas, como para poder conocerte un poco más.

Portador: Bien, soy natural de acá de Ayacucho, de Huamanga, mi nombre es (…). La carrera que tengo es ser artista plástico, pero me dedico a lo que es el retablo, el retablo ayacuchano. Dentro de ello, el arte que yo hago es más académico ya, es más conceptual, algo así, dentro de ello, trato de mejorar día a día el arte también. Ese soy yo.

YV: Claro, muchas gracias. Marcela.

MH: Sí, queríamos saber de qué manera la pandemia, perdón, primero me voy a presentar, soy Marcela Huamán, soy compañera de Yerel. Nosotros estamos haciendo nuestro trabajo de investigación sobre las ayudas, ya sabes, brindadas por el Ministerio de Cultura a los portadores del patrimonio inmaterial. Entonces quería preguntarte, ¿cómo afectó la pandemia del COVID-19 tu actividad de patrimonio inmaterial?

Portador: ¿Que nos ha dado?

MH: ¿Cómo afectó la pandemia? O sea, ¿cómo continuó tu actividad durante la pandemia?

Portador: Dentro de ello el arte no ha sido tan comercializado dentro de la pandemia, porque la gente o los que consumen arte más preocupados en la alimentación. Dentro de ello, nosotros prácticamente no tuvimos ingreso. Del 100% ha caído para mí y creo que para todos los artesanos de aquí que vivimos del arte ha caído a un 90, 95%, y los 5% que teníamos el ingreso era poco ¿no? Era para sobrevivir prácticamente, para ajustar el dinero para poder vivir esos tiempos. Incluso materiales que necesitábamos, que necesita el arte

no llegaba hasta Ayacucho. La pandemia fue fuerte para nosotros. Incluso fue último en reactivarse en la economía. Así nos afectó la pandemia.

MH: Ya, ¿tuviste que paralizar tu actividad o la pudiste de continuar de manera parcial durante la pandemia?

Portador: Lo que prácticamente yo entregaba un pedido de 10 o 15 unidades a la semana. A la semana se entregaba uno o nada.

MH: Ya entiendo.

Portador: Y esos no eran consumidores que venden o galeristas que quieran comercializar el arte, sino eran aparte, o sea eran personas que querían plasmar su vida en un trabajo, dentro de ello lo que viene a hacerse los trabajos personalizados, con fotos, dentro de ello se trabaja fotos, todo lo que ellos hacen ¿no?, películas, hemos hecho dentro de ello, yo hice películas, algunas películas que es de Estados Unidos, pero bajó prácticamente el ingreso ¿no?

YV: Claro, y en ese contexto en el que pues ha habido una baja en la actividad ¿no? que ustedes que tú realizas, que los portadores del patrimonio inmaterial realizaban durante la pandemia. ¿Cómo es que tú llegas a conocer sobre estos apoyos económicos que dio el Ministerio de Cultura? Y finalmente ¿qué fue lo que te animó a postular a dicha convocatoria?

Portador: Escuchamos propaganda, dentro de ello, el apoyo económico del gobierno central hacia los artesanos o al artista popular de acá, y a todo, a nivel nacional, entonces esperamos todo ello, (…) llega eso, pero había varias líneas que presentar, sí o sí, nosotros a veces (…) aun así no somos tan gestores nosotros, nos dedicamos a nuestro campo que es el arte, estudiar la anatomía, todo ello, incorporar al arte popular, pero no, nosotros no somos tan gestores, necesitamos a alguien que nos apoye. Dentro de ello, el CITE Huamanga me manda una señorita de apoyo y ella es la que me explica todo ello, ¿no? Ella me ayuda a ingresar, me hace toda la documentación. Yo presento todo, como decir mi currículum, mi CV y entra al concurso.

YV: ¿Perdón, podrías repetirnos qué entidad fue la que te ayudó?

Portador: CITE Huamanga.

YV: ¿CITE Huamanga?

Portador: Sí, de Ayacucho Huamanga, creo, pero es la CITE que está acá en Ayacucho.

YV: Ah, ya, perfecto, sí está bien, y ¿cómo te pareció el proceso de postulación? ¿Esto fue sencillo, fue complicado para ti, fue algo nuevo de repente? ¿cómo lo viste?

Portador: Para mí fue algo nuevo. Pero yo tenía, siempre tengo hasta ahora proyectos, cómo hacer, qué hacer ¿no? Todo ello llega la señorita y qué harían me dice, ¿qué proyecto harías? Dentro de ello, yo trato de entrar al proyecto, pero me dice no, esto es para materiales. Entonces teníamos que comprar maquinaria, materiales, con lo poco que se ingresó, ganamos, hicimos todo eso. Pero era más la documentación la llevó la señorita, yo tenía que avisar qué cosas se necesitan para qué por qué y más ella lo hacía ¿no?, lo escrito era para ella.

MH: Ya este nosotros sabemos que la postulación a la convocatoria fue 100% virtual, ¿tú llenaste los formularios virtuales o lo hizo esa señorita que mencionas?

Portador: La señorita fue.

MH: Ah, ¿ella fue la que llenó por ti esos formularios?

Portador: Claro, yo ayudé con los papeles que ella necesitaba ¿no?, porque incluso, certificados necesitaba, fotos (…), si no me equivoco.

YV: ¿Y tuviste alguna dificultad con estos documentos que ella te solicitaba o fueron documentos fáciles de darle? ¿no?

Portador: Claro, o sea, mi persona tiene los documentos ¿no? Yo tengo acá siempre en el taller, fotos. Todo lo que me ha pedido para mí ha sido fácil.

YV: Y en esta primera etapa en la que estás postulando con la ayuda a esta señorita, ¿hubo alguna comunicación con los funcionarios del Ministerio de Cultura directamente contigo o siempre fue por medio de esta persona?

Portador: No, una vez postulado y se esperaba el resultado, no había otros. Sí había otros cuando nos agregaron a un grupo, creo que era del Ministerio, había encargados, dentro de ello, nos tenían que guiar cómo hacer las compras, cómo sustentar, todo ello ¿no?, pero antes de, no, no tuve comunicación con ellos.

YV: Claro, y en este grupo que te agregaron es un grupo de whatsapp, me imagino.

Portador: Sí era un grupo de whatsapp. Incluso, como era de esos tiempos, que era por todo virtual. La guía era por Google meet o por zoom, algo así, para poder enseñarnos los pasos que teníamos que hacer para hacer las compras, cómo hacer la boleta, porque no tenía que fallar ningún dato ¿no?

YV: ¿Y la entrega del apoyo, del dinero que da el Ministerio, se realiza antes o después de que ya habías ingresado al grupo de whatsapp?

Portador: El grupo ya estaba hecho, creo, no recuerdo muy bien.

YV: Ya.

Portador: O sea, el dinero ingresa a una cuenta ¿no?, dentro de ella, ha sido creo que ha sido a distintas fechas la entrega del dinero. Cosa que a algunos les han entregado, a algunos no, creo que a mí me llega un poco tarde. Algo así era.

YV: ¿Y eso a qué se debió?

Portador: La verdad, no sé,

YV: ¿No les dijeron?

Portador: Claro, no, de un momento a otro, yo también, no sé cómo así tuve un depósito de mi trabajo que había enviado hacia Arequipa, creo.

YV: Ya.

Portador: Ya, hacer compras, para hacer compras saqué dinero y no sé cómo así veo en mi otra cuenta que había retirado. Allí recién me doy cuenta porque no sabía que me habían depositado, nada. Ahí recién me doy cuenta que me habían depositado. Incluso allí creo había una asesora más, le llamé a la señorita, cómo puedo hacer, porque por error retiré ese dinero. Algo así me pasó. Entonces la señorita me dijo, has un depósito a esa cuenta y tienes que empezar desde cero, me dijo (…).

YV: O sea, el dinero que te habían depositado tú estrictamente lo tenías que utilizar para las compras.

Portador: Claro.

YV: No podías sacarlo para otra cosa.

Portador: No, no, eso era prácticamente de, como el proyecto tú envías, yo envié el proyecto, hice un requerimiento de pedido, como era mejoramiento de taller, algo así.

YV: Claro.

Portador: Yo hice el requerimiento que eran algunas cosas de materiales, algunas maquinarias y el mejoramiento del taller ¿no?, porque mi taller no estaba tan equipado, porque recién había trasladado la casa que estoy ¿no?, incluso no teníamos piso, con eso hicimos el piso también.

MH: Ya, y una cosita y cómo, tú antes de que te depositen, obviamente te enteraste de que habías salido elegido ¿no? como beneficiario, ¿cómo te enteraste de eso, que habías sido elegido beneficiario para este apoyo del Ministerio de Cultura? ¿cómo te comunicaron eso?

Portador: Ha salido un resultado, dentro de ello, creo que era por la CITE que me entero que habían publicado los resultados de Ayacucho.

MH: ¿La señorita de la CITE te comunica eso, que habían salido los resultados?

Portador: Sí, sí, en Ayacucho hemos sido como 5, no sé, 5 o 6 beneficiarios, nada más creo de esas ayudas.

MH: Y después ya te hicieron el depósito, nos contaste que con eso compraste maquinarias materiales, ¿no? Y después tenías que sustentar todas estas compras con unas facturas, creo no, presentar un informe final.

Portador: Claro, las boletas se tenían que, el llenado, por ejemplo, no tenía que fallar ningún dato, ¿no? de la empresa ¿no?, claro, a nombre mío ¿no?, cómo se está comprando, la dirección y esa boleta tenía que estar bien guardadito.

YV: ¿Y tú?

Portador: Llenarlo y enviar.

YV: ¿Y tú tuviste?

Portador: Llenar todo.

YV: Sí, perdón, perdón.

Portador: Sí, siga por favor.

MH: Al llenar el informe final, este donde tenías que dar cuenta de todo en lo que habías tú invertido el dinero que el Ministerio te había dado como ayuda, tuviste alguna dificultad, ¿qué dificultades tuviste? ¿O no?

Portador: Lo mismo de inicio ¿no? Como para presentar las documentaciones, igual ¿no? Para sustentar igual ¿no?, la dificultad siempre es hacer las documentaciones para mí y

creo que la mayoría de los artistas (…), tenemos en la mente algunas cosas, pero no lo podemos (…).

YV: ¿Y cómo te fue con los recibos, los comprobantes de pago que de las compras que se realizaron, no tuviste ningún tipo de problema para conseguirlos?

Portador: No, no, no, no, en la compra de colores, de pinturas, un poco que, el este, la boleta lo perdí, pero la señora normal me lo dio otra boleta, creo que lo anuló el otro, no sé qué proceso sigue eso, me lo entregó otra boleta. Incluso le dije que si me lo podía hacer con la misma fecha. Y me dijo sí, normal (…) eso no más. Pero normal, sustenté fácil eso.

YV: Perfecto.

Portador: No tuve problema de las boletas.

YV: Y la comunicación con los funcionarios del Ministerio en esta etapa, cuando se estaba presentando estos informes de las compras que se habían realizado, ¿cómo se realizó? ¿cómo fue la atención que se recibió? ¿Hubo contacto? Me dijiste que tenías este grupo de whatsapp, ¿cómo fue la interacción con los funcionarios del Ministerio en esta etapa?

Portador: Ellos han sido tan pasivos con nosotros, en verdad. Conmigo han sido tan pasivos para poder ayudarme en entregar, incluso yo me demore tanto. Como yo no podía hacerlo fácil, yo entraba a hacer mi sustentación y un poco que me nublaban esas preguntas, y lo dejaba, lo dejaba pasar, hasta que me pasé, pero me pusieron otro asesor creo, si no me equivoco. Otro asesor y me ayudó (…) traté o llegué a sustentar mis gastos, todo ello, me pusieron un asesor.

YV: Cuando nos dices que ellos fueron pasivos contigo, ¿a qué, a qué te refieres? ¿No, no te atendían?

Portador: No, no, no, sino que como yo traté de, o sea, traté de hacer, pero no lo hacía, me pasé la fecha de entrega y ellos nunca me han tratado de presionar, sino me pusieron más bien a alguien más. Incluso creo que la señorita que estaba al inicio se había retirado

o la habían despedido, no sé, pero me pusieron otro, me ayudó en este caso de sustentación de las compras que había hecho.

YV: ¿Esta segunda persona sí estuvo más pendiente de los documentos que estabas presentando y sí te puedo ayudar?

Portador: Sí y creo que ha sido encargado más porque ya a los que más retrasados ¿no? como yo en mi caso.

MH: ¿Esa persona fue del Ministerio?, ¿del Ministerio era esa persona a la que te refieres?

Portador: Sí

YV: Ya, y ¿cuánto más o menos fue que te retrasaste en la entrega de tus informes?

Portador: Habrá sido 15 días.

YV: Ya. Y durante este proceso, en el que tú estabas dando tus informes, estabas implementando tu taller también, ¿alguna vez acudiste a la Dirección Desconcentrada de Cultura de la región? ¿Alguna vez te acercaste a alguna oficina del Ministerio en Ayacucho?

Portador: No.

YV: ¿Tampoco se comunicaron contigo?

Portador: No, ¿en qué sentido comunicarse? (…)

YV: Claro, porque, a ver, estas personas que me comentas ¿de dónde eran? ¿eran de la región misma? ¿los del Ministerio de Cultura eran de Ayacucho o eran de Lima?

Portador: La primera persona, si no me equivoco, la señorita era de Lima. Eso se sabía porque se hacía videollamadas y se miraba la atmósfera, el paisaje urbano se notaba que era la ciudad, pero no esta ciudad de Ayacucho, porque Ayacucho se sabe cómo es. Creo que lo más probable era de allá de Lima, de la capital, pero lo resto, los demás yo ya no

sabía de dónde eran, porque más era por llamada, por escrito, entonces y no supe de dónde eran.

MH: Ya, y ¿qué te parece esta iniciativa del Ministerio de Cultura de brindar estos apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial?

Portador: Para nosotros en ese momento ha sido un apoyo bastante grande, en verdad, de lo que no teníamos nada, ni materiales prácticamente (…) el apoyo que nos brindó era ya, para nosotros, grande, de verdad.

YV: Claro.

Portador: Y en esos momentos era una alegría para todos, ¿no?, más para los beneficiarios. La gran mayoría no había salido, ya recién después sale lo que es como un bono, creo algo así, de los tres mil soles, era muy aparte de eso.

MH: ¿Y qué aspectos mejorarías tú del proceso de postulación para estos apoyos? ¿qué fue lo digamos, lo que te pareció a ti más complicado?

Portador: ¿Del proceso de la qué?
MH: De la postulación, de todo el trámite que tú tuviste que hacer para obtener esos apoyos, de todo ese trámite.

Portador: No sé, para mí sería lo más fácil entregar mis documentos, todo, y que lo revisen y que uno pueda postular fácil ¿no? Es que hay cantidad de preguntas, cuestionamientos y a veces nosotros no sabemos cómo llenar.

YV: Ah, muy complicado fueron los trámites, sería mejor que sea más simple, los formularios que te piden, los mismos documentos.

Portador: Yo pienso que sí, porque ¿qué tanta pregunta, digo no? O sea, si no me creen que soy un artista de Ayacucho, podrían venir a la casa a investigar qué cosas hay, qué cosas trabajo, cómo hago, dentro de ello, ya sería más fácil para mi ingreso, también, comprobando quién soy, cómo soy, qué hago, todo ello.

YV: Claro.

MH: Una pregunta, y tú conoces, obviamente tú no has tenido ningún problema por el idioma porque tú hablas también obviamente el castellano, pero yo me imagino que hay portadores del patrimonio inmaterial que son quechua hablantes, ¿no es cierto? Tú debes conocer en el interior de Ayacucho, me imagino, artesanos.

Portador: Claro.

MH: ¿Conoces personas que hayan postulado a estos apoyos?

Portador: Sí, hay varias personas acá en Ayacucho hablando lo que es el idioma quechua, ¿no?

MH: Claro.

Portador: Para ellos habrá sido más complejo la postulación. Bien que el CITE haya puesto señoritas o ayudantes o apoyos, ese apoyo para poder postular a las señoritas. Por ello prácticamente ha sido más la facilidad de ingresar al concurso del apoyo.

MH: ¿Y tú conoces a algún artesano que hable quechua mayormente y haya sido beneficiado? ¿Conoces algún caso de esos?

Portador: No, no, no, le mentiría si te digo que sí, pero no. Conozco uno, pero habla quechua, pero él también habla español.

MH: Es bilingüe, ya.

Portador: Claro, es bilingüe y, pero a los demás poco, o sea si me pondrían la lista, tal vez diría ah sí el señor es diría, no tengo en mente quien.

YV: Claro y bueno, nosotros pensamos que sería una buena idea implementar un sistema de encuestas por teléfono como para poder conocer, pues este cómo te están atendiendo

en las etapas del proceso de entrega de apoyos, digamos el monitoreo se está realizando de manera adecuada o no, se está llenando bien los documentos o no, está muy complicado los documentos o no ¿Tú consideras que realmente un sistema de encuestas por teléfono podría mejorar esta entrega de apoyos que hace el Ministerio?

Portador: Claro, o sea, si la encuesta lo cumple la mayor parte dice que tiene que ser la más fácil, si cumplen sí ¿no? Porque hay encuestadoras que hacen una encuesta y al final no lo hacen, ya como para sobresalir o resaltar algo nada más, si pasa y se cumple, sí.

MH: Ya, y si se implementara una central telefónica para la atención de los beneficiarios. Por ejemplo, si tú tenías dudas y podrías llamar a esa central cuando estabas postulando, ¿tú crees que permitiría mejorar la entrega de los apoyos?

Portador: Claro. Pero, yo pienso, bueno, es mi opinión, ha sido más práctico, poner a alguien, como a mí me pasó, creo que en la región de Ayacucho ha sido lo mejor, poner a alguien que venga y te asesore ¿no?, tú facilitas algunas documentaciones y que lo facilite la postulación.

MH: La atención personalizada ¿no?, la atención personalizada.

Portador: Claro, yo pienso que es más fácil para el postulante. En vez de estar llamando, porque cuando llamas, a veces no entiende. Dices ya, no más ¿no? Me pones un ejemplo, me dices de una persona quechua hablante, ellos no discriminan nada, pero ellos un poco que desconocen más que, tal vez más que yo ¿no? Al llamar tú le explicas algo, tal vez lo entiende otra forma y no lo va a hacer. Así sería.

MH: Ya. Yerel.

YV: Entonces eh, bueno, sí pues, ustedes. Entonces tú considerarías que es necesario tener un funcionario del Ministerio que te guíe de manera permanente ¿no? (…) ¿tú consideras que la comunicación entre el Ministerio y los beneficiarios debería de ser principalmente por vía telefónica? O por, no sé pues, por internet, correo electrónico, ¿cómo ves tú eso de la forma en cómo se comunica el Ministerio?

Portador: Está bien por teléfono, porque por correo ya pocos utilizan el correo, más están pendientes de las redes sociales también. Yo pienso que más una llamada sería mejor ¿no?

YV: Claro, yo creo que ya para, para ir cerrando Marce, eh (…).

MH: (…) tú recibiste el apoyo, de ahí tú has sustentado con tu informe, con tu informe final has sustentado, pero cómo ha sido, luego de culminado todo este proceso, este apoyo económico, ¿cómo ha sido tu relación con el Ministerio de Cultura después de eso?

Portador: Ya no tuve comunicación ya, una vez ya sustentado ya, yo no tuve comunicación, por ejemplo, ahora cuando lo leí el mensaje que era del premio ganado o del apoyo ganado, me sorprendió porque ya pasó como dos años, un poco que sorprende (…) pero con el Ministerio yo no tuve comunicación después de la sustentación.

MH: Ya.

YV: ¿Cómo crees que el Ministerio tuvo que haber actuado después de los apoyos? ¿qué es lo que debió haber hecho con este trabajo que permitió?, porque al final, como bien nos decías, el dinero que se otorgó en forma de apoyo sirvió ¿no? finalmente para reflotar, siquiera de alguna manera, el trabajo que se vio afectado por la pandemia, ¿no? ¿qué es lo que el Ministerio tuvo que haber hecho después de este programa?

Portador: Hacer seguimientos. Ver la forma de cómo funciona el arte popular, por ejemplo ¿no? prácticamente a veces, ese apoyo o el apoyo que ha sido en el momento ha sido de gran ayuda, pero el Ministerio prácticamente a un costado lo ha abandonado y el artista sobresale solo, yo pienso que hacer seguimientos y tratar de apoyar un poco más ya con otros, no económicamente (…) sino con otros proyectos ¿no?

MH: Ya, por ejemplo, claro, ya no para ti ya apoyo económico ya no, sino que tendría que complementarse con otro tipo de apoyo, como por ejemplo qué, ¿campañas de difusión de repente del arte que ustedes hacen?

Portador: Claro, ¿por qué no? O sea, yo veo que ahora el Ministerio de Cultura o el Ministerio que está dirigido acá al arte, al artista no hace que sobresalga el artista peruano,

a veces por sí solos salen ¿no?, hay cuantos artistas que hacen su trabajo de lo mejor, mejor y nada. A lo menos, debería haber concursos nacionales, al año a lo menos dos o tres veces un concurso, dentro de ello invitar a extranjeros, jurados nacionales o internacionales, para que el artista sobresalga mejor, como tal vez fue o es Italia o los países europeos que sus artistas sobresalen ¿no?, dentro de ello (…).

YV: Claro, claro que sí. Y ya para terminar esta entrevista, no sé si quisieras dar un comentario final. No sé qué te ha parecido esta entrevista, qué expectativas tienes también hacia el futuro, respecto a la relación con el Ministerio, no sé, quisieras de repente unas palabras finales como para terminar ya esta conversación.

Portador: Bien, me llegó de sorpresa la entrevista, pero me da gusto conversar sobre ese tema ¿no? Me da alegría volver a ese momento (…) Sobre el Ministerio de Cultura, como le digo, que se ponga un poco más de pilas para nosotros ¿no? Y que nosotros también somos motor del Perú ¿no?

YV: Exactamente.

Portador: Gracias más bien por la entrevista.

YV: No, muchas gracias a ti de verdad, estamos muy agradecidos, como te comentamos esta entrevista se está realizando en el marco de nuestra investigación de tesis de posgrado y pues una vez que esté publicada te la compartiremos también para que puedas verla ¿no?

Portador: Bien, me gustaría verla, me gustaría verla.

MH: Sí, muchísimas gracias a ti por la confianza, por contarnos tu experiencia, para nosotros es muy valioso tu testimonio. Y de verdad, tienes mucha razón en que bueno, sí ¿no? debería el Ministerio de manera sostenida apoyar a los portadores del patrimonio inmaterial ¿no? Es sumamente digamos, el Perú es tan rico en cultura y obviamente también es un recurso que nosotros tenemos ¿no? para poder darle al mundo y mostrar nuestro país.

Portador: Claro, es eso.

YV: Así es, muchas gracias, nuevamente. Un gran abrazo desde Lima hasta Ayacucho y los mejores deseos como baluarte del arte tradicional peruano con los retablos.

Portador: Gracias.

MH: Muchas gracias. Un fuerte abrazo y felicitaciones por tu arte que son hermosísimos los retablos.

Portador: Gracias señorita.

YV: Hasta luego, gracias.

Portador: Hasta luego, cuídense, muchas gracias.

MH: Cuídate, gracias.

Transcripción de entrevista 3.

ENTREVISTA A PORTADOR DEL PATRIMONIO INMATERIAL REGIÓN CAJAMARCA

Portador: ¿Aló?

YV: Hola, buenas noches, le habla nuevamente Yerel Vásquez, ¿Estará disponible para realizar la entrevista?

Portador: Claro, hagámoslo de una vez.

YV: Bueno, nuevamente, retomando el hilo en el que nos quedamos hace un par de horas, como le comentaba, mi nombre es Yerel Vásquez, soy estudiante del Posgrado de la Universidad Católica y, con una compañera, estamos realizando una investigación sobre los Apoyos COVID que brindó el Ministerio de Cultura en el año 2020 y 2021. Lo que queremos es plantear una mejora a este tipo de procesos a partir de la visión de los propios beneficiarios. En este caso, tu persona fue beneficiaria por la Línea 2 de estos Apoyos. Específicamente, en lo que viene a ser la difusión de la danza La Guayabina. Entonces, ¿Quisieras contarnos un poco acerca de tu trabajo cultural, acerca de esta actividad relacionada a la difusión de la danza La Guayabina? A manera de presentación.

Portador: Claro, quien te habla, yo pertenezco a la danza La Guayabina, más o menos, un promedio de más de 30 años, desde que soy niño he participado en estos grupos de danzas folclóricas de La Guayabina, que es una danza tradicional, autóctona de la hacienda Limón, de la provincia de Celendín, que ahora se realiza esta danza también en un caserío que se llama Santa Rosa. Entonces, conjuntamente con otros jóvenes y otras personas de acá del caserío integramos este grupo de danza de La Guayabina. Nosotros, como te digo, el apoyo que recibimos del Ministerio de Cultura, si bien es cierto, figura a mi nombre como la persona que ha sido responsable de la recepción del dinero. Ese dinero no ha sido netamente para que yo difunda la danza, sino que ha sido distribuido en todo lo que el grupo necesita para poder mantener esta tradición.

YV: Claro, cuéntenos un poco ¿Cómo es que la pandemia del COVID19 afectó las actividades culturales de este colectivo que tu representas?

Portador: Bueno, la danza La Guayabina es en realidad es una danza muy tradicional de acá de la provincia de Celendín, de la región Cajamarca, y en el año 2019 fuimos declarados como Patrimonio Cultural de la Nación porque tenemos un arraigo cultural muy antiguo. Se trata de una danza que tiene una peculiaridad muy importante en la provincia. A raíz de la pandemia, se suspenden todas las actividades culturales a nivel nacional, una de ellas fue justamente la presentación de danzas, específicamente, de las danzas tradicionales. Si bien es cierto, la danza La Guayabina participa como actividad principal en la fiesta del Corpus Cristi acá en la provincia de Celendín que es en el mes de mayo o junio. Somos una danza muy solicitada en eventos culturales, religiosos, patronales, cívicos a nivel de toda la provincia. Nos solicitan participar en distritos, en actividades culturales que se hacen dentro de la capital de la región y también somos invitados muchas veces a actividades de la región Cajamarca y tenemos actividades también a nivel nacional. Entonces, ello en primer lugar nos permite mantener nuestra tradición cultural y, por otro lado, un poco también beneficiarnos de cierta forma con algunos ingresos económicos de carácter simbólico, pero que los utilizamos de manera colectiva, por ejemplo, para mejorar nuestra capilla, que es el lugar donde se encuentra nuestra imagen, o en algunos casos, para hacer alguna actividad de confraternidad con todos los integrantes de la danza. Entonces, definitivamente, cuando aparece la pandemia, se suspenden estas actividades culturales de danza, y ya no se practicó ningún tipo de estas actividades.

YV: Entonces, se paralizaron las actividades culturales, y, por ende, todos los ingresos que podrían percibir a partir de estas actividades culturales.

Portador: Sí, como te digo, son ingresos mínimos, de carácter simbólico, voluntarios, realmente son concursos a veces que ganamos. Son ingresos simbólicos. Por otro lado, la danza, desde tiempos muy antiguos, ha sido solventada por los propios danzantes. Cada danzante acá, que son algunos campesinos, otros personas del barrio, siempre solventamos nuestros propios gastos comprando uno mismo nuestros uniformes, comprando su indumentaria y todo lo necesario para estar bien uniformados, bien implementados cuando hagamos las presentaciones. Entonces, al suspender las actividades por la pandemia, un gran porcentaje de jóvenes, algunos otros muchachos que

se dedican a actividades comerciales, vieron disminuidos sus ingresos. Entonces, de repente, ya cuando se reiniciaban las labores, el hecho de que cada uno pueda comprar sus materiales y sus uniformes fue definitivamente más complicado porque se agudizó el tema de la economía. Solo se tenía, en algunos casos, para subsistir. Por ahí, sí tuvimos una afectación nosotros.

YV: Claro, y ahora, ¿Cómo fue que tomó conocimiento del otorgamiento de los Apoyos que estaba dando el Ministerio de Cultura? Y ¿Qué fue lo que lo animó a postular en esa convocatoria?

Portador: Me enteré, particularmente, yo, a través de las redes sociales, fue a través del Facebook que leí sobre el tema de que el Ministerio de Cultura estaba dando unos apoyos económicos. Bueno, yo me había unido ya a la Oficina Desconcentrada del Ministerio de Cultura de acá de Cajamarca, a raíz de que nos declaran Patrimonio Cultural y fue a través de esta pagina de Facebook que se difundió. Luego, traté de averiguar más en las redes sociales, básicamente, a través de Google, ingresando al Ministerio de Cultura y vi que sí era factible que ese beneficio también nos pueda alcanzar. Entonces, a raíz de eso, yo me interesé, conversé con los demás integrantes del Comité del grupo y tomamos la iniciativa de participar. Luego de unos días que habíamos tomado conocimiento, recibimos una llamada de trabajadores, de representantes de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, que también nos informaron sobre este tema de la convocatoria.

YV: ¿Cuál fue la relación con estos funcionarios de la Dirección Desconcentrada?

Portador: Ellos nos llamaron en ese momento para animarnos a postular, para que podamos participar, nos ofrecieron también su apoyo, su orientación, su disponibilidad para apoyarnos.

YV: Claro, ya veo. Y, en este tema de la postulación, ¿Ustedes fueron los que ingresaron los documentos a la página web del ministerio o fueron los funcionarios mismos de la Dirección Desconcentrada?

Portador: En un inicio nosotros tuvimos el ofrecimiento por parte del personal de la Oficina Desconcentrada para que nos apoyen y nos hagan todo el expediente que pedían, pero

bueno, como yo tengo cierto conocimiento en la elaboración de expedientes y ese tipo de cosas, por la profesión que tengo, revisé los formatos, revisé la información y nosotros mismos decidimos hacer toda la documentación, por nuestra propia cuenta.

YV: Y ¿Cómo le pareció el proceso de postulación? ¿Fue sencillo, complicado?

Portador: Yo, particularmente, lo entendí bastante sencillo, no lo vi complicado porque había que hacer cosas muy básicas y llenar documentos que, bueno, en alguna parte ya los teníamos. Y otra cosa, por ahí, era recolectar firmas de los integrantes del colectivo que iban a ser beneficiarios de este apoyo.

YV: Claro, ahora, la postulación de la convocatoria, nosotros entendemos que fue el 100% virtual, ¿Hubo alguna dificultad con el uso del internet, acceso a computadoras o ninguna?

Portador: No, ninguna dificultad, porque se nos otorgó un usuario, una clave y allí íbamos avanzando la información conforme nuestra disponibilidad de tiempo. No tuvimos dificultad. En realidad, cada vez que ingresábamos a seguir completando los formularios o a subir los documentos, fue todo muy manejable, bastante practico.

YV: ¿De igual forma pasó con los formatos? Es decir, ¿Estos formatos eran fáciles, comprensibles para el llenado de información?

Portador: Sí, al menos, como te digo, para mí fueron bastante sencillos, simples, los hemos llenado sin ningún tipo de dificultad. No tuvimos dificultad para llenarlos.

YV: Y Usted me dice que solo coordinaron con los funcionarios de la Dirección Desconcentrada ¿No hubo una interacción con funcionarios de la sede central del Ministerio en Lima?

Portador: Sí, también, ya cuando empezamos a participar, nos llamaron también una persona de Lima, del Ministerio de Cultura, y nos pusieron, nos designaron una coordinadora, no recuerdo el nombre exactamente, pero había una persona que coordinaba con nosotros, y cuando teníamos alguna duda, llamábamos y siempre nos atendían.

YV: Qué bien ¿Qué medio fue el que empleó el Ministerio de Cultura para decirles que ustedes habían sido seleccionados como beneficiarios? ¿Fue por correo, llamada?

Portador: Salió una resolución

YV: Claro, salió una resolución ¿Cómo se comunicó esa resolución a ustedes?

Portador: En realidad no recuerdo bien, estábamos pendientes también nosotros de saber si salimos o no calificados, pero en realidad ya no tengo mucho recuerdo, creo que la persona que habían asignado en Lima para que nos asesore también creo que nos avisaron, ya no recuerdo mucho por el tiempo que ha pasado.

YV: Entiendo, y después de que se le comunica la resolución, después de que ya se establece la coordinación con una persona en Lima, ¿Después de cuánto tiempo se les hace la entrega del depósito, que era básicamente, la entrega del apoyo económico que ofrecía el Ministerio de Cultura?

Portador: Exactamente, no recuerdo, creo que fue al mes o a los 2 meses de haber salido publicado el resultado.

YV: Y en esa etapa de la entrega del apoyo, específicamente del dinero, ¿Hubo algún problema, alguna dificultad para que llegue el dinero, para poder cobrarlo?

Portador: No, porque como requisito previo, ya nos habían solicitado que abramos una cuenta en el Banco de Crédito y que esa cuenta lo vinculemos a nuestro RUC, bueno, en mi caso, ya, por el mismo trabajo, también se hizo rápido, porque yo ya lo tenía vinculado. Entonces, fue cuestión de brindar el número de cuenta y confirmar que ya estaba vinculada con el RUC.

YV: Bueno y después de esto. Primero, fue la convocatoria, después, la entrega del dinero, me dice que no tuvo muchos inconvenientes para recibir el dinero.

Portador: Nos depositaron a la cuenta, después se nos indicó cómo iba a ser la rendición de cuentas con los documentos de sustento correspondientes. Para eso, sí nos llamó una

persona del Ministerio de Cultura, nos decían cómo se iba a hacer y cualquier consulta que los llamemos, porque, por ejemplo, en nuestro caso, habían cosas que no se venden en los mercados, sino que hay que confeccionarnos, hay que hacerlas de manera artesanal y, en esos casos, de repente los documentos de rendición de cuentas tenían que hacerse de manera diferente, a través de declaraciones juradas, y para eso llamábamos para saber cómo teníamos que hacer ese tipo de rendiciones. Pero sí se nos dio las indicaciones claras de cómo hacer las rendiciones, y en función del rubro de las cosas que comprábamos, cómo se iba a hacer el sustento correspondiente.

YV: Claro, y en esta etapa de estas rendiciones, y de la elaboración del informe que al final iban a presentar como sustento de su trabajo, ¿Hubo alguna dificultad en el llenado de este informe o para conseguir algún tipo de documento como las facturas o boletas que tenían que presentar?

Portador: Bueno, en nuestro caso, como nos crearon un grupo también por WhatsApp, directamente desde Lima, nos enviaron un formato de informe para ver cómo se debía hacer, con qué documentos sustentarlo, y, o sea, por ahí se facilitó un poco la elaboración del informe. Como le digo, tuvimos de repente por ahí algunas pequeñas dificultades, pero fueron porque parte de nuestros uniformes e indumentarias son articulos artesanales, que a veces los confeccionan gente del mismo caserío, o, por ejemplo, son tejidos artesanales que hacen gente del campo y que a veces no se los puede rendir cuentas con boletas o facturas, sino que tiene que hacerse la declaración jurada correspondiente.

YV: ¿Cómo fue la comunicación con los funcionarios del ministerio durante la etapa de presentación del informe final? Me dice que también se formó un grupo de Whatsapp. ¿Resolvieron las dudas a tiempo? ¿Estuvieron siguiendo de manera personalizada a cada uno de los beneficiarios o no?

Portador: Como le digo, al menos en nuestro caso, había personal que primero enviaron un modelo de cómo debía sustentarse el informe y su contenido. Y cualquier duda que teníamos, llamábamos, siempre nos atendían muy bien. Entonces, después, cuando ya empezaron los primeros grupos a presentar sus informes, recuerdo que hacían observaciones y mandaban a todo el grupo de WhatsApp para más o menos saber qué es lo que no debíamos hacer, qué es lo que debemos hacer correctamente. Hasta que, por

ahí, por ejemplo, se mandó un modelo de informe, de una rendición que hizo un grupo determinado que era ya el informe correcto, para mostrar cómo se debería elaborar.

YV: ¿Qué le pareció esta iniciativa que tuvo el Ministerio de Cultura al brindar estos apoyos económicos?

Portador: A nosotros nos pareció muy buena la iniciativa, porque nunca antes habíamos recibido un apoyo así. En realidad, la cultura, muchas veces recibe el mínimo o un nulo apoyo por parte de las autoridades locales, regionales y nacionales. Y, en esta oportunidad, al menos a nosotros, nos ha servido muchísimo ese apoyo económico, porque nos ha permitido implementar con todos nuestros uniformes a nuestros danzantes. En realidad, hemos tenido 2 tipos de uniformes en nuestras presentaciones y hemos logrado comprar esos uniformes para todos nuestros integrantes. Hemos mandado a confeccionar parte de nuestra indumentaria, que son articulos propios de la zona, también arreglar unos instrumentos musicales que tenemos dentro del grupo, algunas indumentarias propias de nuestra danza. Ha sido un apoyo, en realidad, muy beneficio para nosotros. Siempre se dice que el dinero no es suficiente, pero a comparación de que antes no habíamos recibido, para nosotros sí ha sido muy beneficioso. Los uniformes los tenemos hasta hoy. Y, por ejemplo, este año se han normalizado las presentaciones y las fiestas y ya los danzantes no han tenido que preocuparse en estar gastando, comprando uniformes, una serie de cosas, porque se los hemos dado nosotros. Después de las presentaciones, también recogemos todo y como que ya tenemos asegurado un stock de uniformes, al menos por un tiempo.

YV: Ahora, haciendo un recuento de lo que estamos conversando, me dice que en la postulación, usted no tuvo dificultades para el llenado de formularios, también el uso del internet, de la plataforma virtual. Luego, tampoco tuvo muchas complicaciones para realizar el informe final, porque se le brindó una adecuada orientación, hubo un apoyo constante de los funcionarios del Ministerio de Cultura. Entonces, parece como que todo hubiese funcionado correctamente. Pero, si hubiera algo que mejorar en todo ese proceso, si usted pudiese identificar algo que debería mejorarse, a pesar de que todo salió mas o menos fluido. ¿Qué es lo que usted mejoraría?

Portador: Yo creo que debería mejorarse un poco la difusión de la convocatoria, de tal forma de que pueda llegar a más grupos de danza, en este caso, acá tenemos un promedio de 8 a 10 grupos de danzas tradicionales. Si bien es cierto, la danza La Guayabina es la más tradicional y es la que ha sido declarada como Patrimonio Cultural, no dejan de ser importantes también las otras danzas, y, por ejemplo, otros grupos de danzas no han sido beneficiarios porque no se habían enterado, no conocían de la convocatoria, porque también les hubiese caído muy bien un apoyo de esa naturaleza. Entonces, un primer aspecto que debería mejorarse es la difusión de este tipo de apoyo. Otro aspecto de repente para el futuro, es tal vez, incrementar también los montos del apoyo para que pueda comprarse más cosas, pues, al menos, en lo que son grupos de danza, los uniformes, la indumentaria, siempre sufren desgastes, deterioro, y, en ese sentido, el dinero no alcanza. Pero, como le digo, para nosotros, ha sido significativo el apoyo que hemos recibido.

YV: Ahora, usted me dice que hay otros grupos que se quedaron fuera de la convocatoria porque no llegaron a conocer de la difusión de estos apoyos. Hay un tema que quisiera preguntarle y es el tema del idioma. Nosotros sabemos que de repente hay colectivos que tienen representantes que hablan principalmente quechua, u otras lenguas ¿Cómo usted percibió este proceso? ¿Estaba adecuado para una persona que no hablara castellano fluidamente para que pueda pasar todas las etapas del proceso o no?

Portador: Particularmente, para nosotros, como le digo, en el tema del lenguaje no hemos tenido problemas, porque en nuestra provincia todos hablamos el español, no hay quechua hablantes u otro tipo de dialectos o idiomas. En ese sentido, nosotros no hemos tenido dificultad, en realidad, que cada grupo haya sido beneficiario en función a su idioma que ellos tengan, tendrían que manifestarse. En realidad, nosotros no tuvimos ese tipo de dificultades. Ah y sabe, hay un temita que debería mejorarse, por ejemplo, que solamente consideraban… porque había un padrón de los beneficiarios, había que introducir los nombres, apellidos, número de DNI de cada integrante y nosotros, por ejemplo, en nuestro grupo, tenemos algunos integrantes que son menores de edad, es decir, tienen menos de 18 años. Entonces, en las bases decía claramente, que los beneficiarios tienen que ser mayores de 18 años. Nosotros tenemos, por ejemplo, algunos escolares que pertenecen a nuestro grupo, también bailan hace tiempo, porque así se puede conservar la cultura y cuando ingresamos sus datos al sistema, tuvimos en nuestro caso a dos menores de edad, que el sistema no permitió ingresar sus nombres.

YV: O sea, debería haber un manejo más flexible de quienes pueden ser considerados como beneficiarios.

Portador: Claro, eso sí me parece una mejora que debería tomarse en cuenta. En nuestro caso, por la danza, ya es un tema tradicional, de cultura, por ejemplo, baila el papá y también baila el hijo, que es un menor de edad. Cuando ya el sistema te rebotaba, te decía, no se puede registrar porque no es mayor de edad. Entonces, esa persona no podía beneficiarse. Eso debería mejorarse.

YV: Dígame, si se implementara un sistema de encuestas telefónicas en el cual se pueda preguntar a lo largo de las etapas, qué le pareció la orientación durante la postulación, qué le pareció la orientación durante la entrega del informe final, cuán complicado fue conseguir los documentos para el informe final, etc. Si se le preguntara por teléfono ¿Usted consideraría que pudiera mejorar la entrega de los apoyos económicos?

Portador: Todo proceso tiene una mejora continua, por su puesto, al menos desde mi punto de vista ya le estoy diciendo cuales serían esos aspectos que podrían mejorarse en el proceso. La difusión que sea más extensa, nosotros no hemos tenido dificultad, cada vez que hemos llamado a las personas que se nos encargaron, nos atendieron muy bien, con una cordialidad muy buena, a veces inclusive nos llamaban para saber si habíamos solucionado la consulta que hicimos, en ese sentido, sí hemos tenido una situación agradable por parte del personal del ministerio.

YV: Claro, ahora, las llamadas fueron del coordinador ¿verdad?

Portador: Sí, eran una especie de coordinadores que nombraban.

YV: Claro, lo que nosotros también estamos proponiendo es que se pueda implementar una central telefónica que atienda en un horario establecido a todos los beneficiarios ¿Usted cree que esto permitiría mejorar también la entrega de los apoyos?

Portador: Claro que sí, bueno, como le digo, nos dieron algunos números de celulares y siempre que llamábamos, siempre nos han atendido, siempre nos atendían, claro, siempre respetando su horario de trabajo de las personas.

YV: En ese sentido, ¿Usted también considera que es necesario siempre que haya un funcionario del Ministerio que esté permanentemente ahí guiando y orientando a los beneficiarios? Bueno, en el caso de otras entrevistas que hemos tenido, pues nos han dicho que no se les brindó la orientación, como que hubo etapas en las que quedaron en el aire, sin que nadie les dijera lo que tenían que presentar y, por ello, tuvieron retrasos inclusive. En ese sentido, ¿Usted consideraría que es necesario siempre que haya un funcionario del Ministerio allí, con conocimiento del colectivo, de la practica cultural, para que esté ayudándolos en el proceso?

Portador: Claro, como le digo, en nuestro caso, siempre hemos sido atendidos oportunamente, nos orientaron bien. En ese sentido, yo he visto que ha estado bien cómo nos han atendido.

YV: Claro que sí, ¿Usted consideraría que la comunicación vía telefónica debería ser el medio principal de comunicación en este tipo de programas?

Portador: Claro, me parece bien que sea la atención telefónica porque es mejor así que se absuelvan todas nuestras dudas, a veces de repente por WhatsApp o correo no siempre se puede tener esa flexibilidad, y esa facilidad de hacer alguna otra consulta, o que nos quede más clara la consulta que uno hace.

YV: Ya para ir cerrando, de verdad que estamos muy agradecidos por su tiempo, luego de que hubo culminado este programa ¿Cuál ha sido la relación entre su colectivo y el Ministerio de Cultura?

Portador: El grupo de WhatsApp se mantiene, bueno, la ultima vez que lo vi, la coordinadora que estaba a cargo nos mandó un saludo diciendo que siempre nos tenía presentes a todos, bueno, nosotros ya no hemos llamado ya, pero creo que el grupo se mantiene aún, no lo reviso seguido, pero sí recibimos un par de veces saludos de parte de la coordinadora.

YV: Y ¿qué considera usted que además de mantener el grupo de WhatsApp, ¿qué otra cosa considera usted que debería haber hecho el Ministerio de Cultura después de haber terminado esta entrega de apoyos?

Portador: Creo que han debido hacer, por ejemplo, una publicación general de los grupos que hicieron la rendición a tiempo, para saber que los grupos hicieron la rendición oportuna y correctamente. Esto es importante porque siempre se puede prestar para malas interpretaciones. Al menos, la gente podría decir, sí recibieron, pero el Ministerio también sería bueno que diga hay una resolución, una directiva, "Los grupos que rindieron cuentas adecuadamente son los siguientes…". Así como hicieron la publicación de lo que iban a entregar, también deberían hacer una publicación de quienes rindieron cuentas. Por un tema de transparencia.

YV: No se hizo esa publicación ¿verdad?

Portador: Que tenga conocimiento, no.

YV: ¿Tampoco se hizo la publicación de los trabajos que se presentaron o sí?

Portador: Bueno, en nuestro caso no hubo trabajos, pero sí mandamos evidencia. Compramos pantalones, por ejemplo, entonces mandamos evidencia de fotos.

YV: ¿Esas evidencias no se hicieron públicas?

Portador: En el informe se rindió las fotos.

YV: Claro, ese es el informe que ustedes mandaron al Ministerio, pero el Ministerio no publicó ese contenido.

Portador: Así es, el informe estaba con sus evidencias, con todo.

YV: Claro, pero es como que el Ministerio no lo hizo público, es decir, se quedó en el Ministerio nada más.

Portador: Claro, tal vez, que lo hagan publico todo el contenido del informe, talvez no sea correcto, pero sí se podría haber creado un link para que allí se pueda ingresar y saber cómo se rindieron cuentas por un tema de transparencia.

YV: Y ya para terminar ¿Tiene alguna reflexión, algún comentario final que usted desee hacer sobre esta entrevista, sobre el apoyo que brindó el Ministerio, sobre lo que pasó después ya en estos meses en los que no hubo tanta comunicación por parte del Ministerio?

Portador: Yo siempre voy a insistir en el tema de la difusión, yo soy un amante tremendo de las danzas tradicionales de acá, de mi pueblo, y me hubiese gustado que ese apoyo llegue también a los demás grupos. Entonces, sería importante insistir en que se haga una difusión de este tipo de apoyos para todos los grupos que hay.

YV: Muchas gracias por su tiempo, por habernos contado su experiencia, sus puntos de vistas, como baluarte del arte tradicional, de las danzas, le agradecemos mucho por el trabajo cultural que usted realiza.

Transcripción de entrevista 4.

ENTREVISTA A PORTADOR DEL PATRIMONIO INMATERIAL REGIÓN LORETO

Portador: Hola, buenas noches.

YV: Hola, muchas gracias por darnos un poco de tu tiempo, como te había comentado por internet, mi nombre es Yerel Vásquez, yo soy estudiante de la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Católica y, con mi compañera, que también está en esta llamada, se llama Marcela Huamán, estamos haciendo una investigación sobre los Apoyos que otorgó el Ministerio de Cultura para todo el patrimonio inmaterial y, bueno, a los portadores. De verdad, te agradecemos mucho por esta entrevista y, antes de iniciar, quisiéramos decirte que esta información que nos darías el día de hoy es netamente con fines de investigación, la entrevista se va a realizar bajo anonimato, no se va a saber tu nombre explícitamente en lo que menciones y también estaríamos procediendo a grabar, no sé si tú estás de acuerdo con ello.

Portador: Sí, continúa nomas.

YV: Bueno, para comenzar, quisiéramos conocer un poco más sobre el trabajo cultural que realizas, no sé si podrías contarnos un poco. Nosotros sabemos, por la pagina del ministerio, que tú fuiste beneficiado a partir del proyecto Compras de Instrumentos Tradicionales y Trajes Ancestrales y que provienes de Loreto, ¿Podrías contarnos un poco más al respecto?

Portador: Sí, eso fue para implementar materiales, porque yo soy Ticuna. Con esa plata que nos dio el Ministerio de Cultura, con eso yo compre todo lo que son los instrumentos tradicionales, que son bombos, maracas, todo.

YV: Y esto es ¿Para qué tipo de expresión artística, cultural?

Portador: Esto es para practicar la fiesta tradicional que nosotros practicamos, es la fiesta de Pelazón. Por eso nosotros compramos bombo, maraca, quena y cascabel. Aparte de

eso, compramos lo que es trajes típicos de nosotros, Yanchama, y con eso elaboramos nuestra ropa. También compramos semillas, escamas, (inaudible), y otras cosas más, y tintes naturales para elaborar todos nuestros trajes típicos que nosotros queremos, viendo la identidad de nosotros también.

YV: Claro, y ahora tú, en lo económico, ¿A qué te dedicas a parte de estas expresiones, de las danzas?

Portador: Por ahora, yo me encuentro acá en Lima, no me encuentro en la selva, después de todo lo que yo he realizado, yo hago mi informe, y le mandé a toda la (inaudible), la jefa de nosotros. Y me fui acá a Lima, ahora me encuentro acá en la ciudad de Lima y todo lo que hemos comprado, materiales, yo le dejé allá en mi pueblo, en casa de mi mamá.

MH: Hola, soy Marcela Huamán, estamos en este proyecto de investigación, queríamos preguntarte ¿Cómo afecto la pandemia del COVID19 a tu actividad relacionada al patrimonio inmaterial, a lo que nos estás contando?

Portador: Ah ya, de eso sí estamos un poco complicado para nosotros, pero gracias al Ministerio de Cultura por el apoyo también, pues nos ayudó mucho. Y, casi llevamos 2 meses para buscar todos los instrumentos.

MH: ¿Tuviste que paralizar tu actividad debido a la pandemia o pudiste continuar realizando estas actividades de manera parcial durante la pandemia?

Portador: Sí durante la pandemia fue.

YV: Ahora, estas danzas, ¿Ustedes las realizan de manera gratuita? ¿Hay alguna retribución económica?

Portador: Bueno, nosotros realizamos cuando hay eventos, actividades. Si no, también, cuando a una señorita le da su primera menstruación. Ahí, realizamos nuestra danza cultural. Esta danza tradicional de nosotros, que solamente es el lanzón. Si no, nosotros también participamos en algún evento, concurso, ahí vamos, pero mientras tanto que yo estoy acá, ya no sale ese grupo.

YV: Ahora, entonces, ¿Todo esto es voluntario? O sea, ustedes lo realizan porque hay un tipo de evento, como una primera menstruación y es como una forma de conmemorar este tipo de eventos.

Portador: Ajá, claro.

MH: ¿Cómo tomaron ustedes conocimiento de los Apoyos económicos que estaba brindando el Ministerio de Cultura?

Portador: Bueno, yo me enteré de mi amiga, la antropóloga.

MH: ¿Tú tienes una amiga antropóloga allá en Loreto?

Portador: Sí, en Iquitos, se l3lama la Paulita.

YV: ¿Y cómo la conoces a esta amiga antropóloga?

Portador: Ah ya, porque ella se fue hasta allá, a mi pueblo, a investigar las cerámicas, las artesanías, etc. con ella hemos trabajado.

YV: ¿Y ella representa a alguna institución o no?

Portador: Sí, la mayoría de ellos trabajan también con otra comunidad, ellos le llevaron allá al Instituto.

MH: ¿Y de qué parte específica es usted, de qué distrito son ustedes?

Portador: De Cushillococha, provincia de Mariscal Ramón Castilla.

YV: Ah ya, entonces, esta amiga, la antropóloga, es la que te anima a postular, a ti y a tu grupo que representas, ¿verdad?

Portador: Ajá, ella me contó que nos iba a servir mucho porque durante la pandemia no estábamos trabajando nada. No salíamos de nuestra casa, casi no teníamos material para elaborar nuestra ropa, ni nuestras artesanías.

MH: ¿Y en el proceso de postulación, ella les ayudó a presentar los formularios?

Portador: Ella me ayudó pues, me explicó cómo es, todo, sí. Ella me ayudó.

YV: Pero ¿La postulación la hiciste tú o la hizo ella?

Portador: Yo mismo la hice.

YV: ¿Y qué te pareció estar ingresando documentos por internet? ¿Fue fácil para ti?

Portador: Es un poco complicado porque fue por primera vez, pero ahí aprendes. Porque primero me rechazaron a mí, estaba en observación. Luego, llamé a mi amiga, y ella me indicó bien cómo era y la segunda vez me aceptaron ya.

YV: O sea, no fue así de inmediato, sino que te observaron.

Portador: Sí, ajá, estaba en observación.

YV: ¿Y qué fue lo que te observaron en esta etapa?

Portador: Ah ya, me observaron el llenado del formulario de compras, porque nosotros hemos puesto más, más, más, pero el beneficiario no puede excederse del monto de compra establecido. Por ejemplo, a nosotros nos tocó hasta 7 mil soles y teníamos que llegar a 7 mil soles en compras también, no podíamos excedernos.

MH: ¿Eso fue al momento de postular o cuando ya habían salido beneficiados?

Portador: No, eso fue en la postulación.

YV: Como te comentaba, esto ha sido prácticamente en un 100% virtual, toda la postulación. ¿Qué dificultad tuviste con el uso del internet en ese momento?

Portador: La cobertura, no tenemos laptop para elaborar y mandar documentos en mi pueblo.

YV: ¿Cómo hicieron?

Portador: Por último, busqué en un amigo que tenía internet y me fui a su casa.

YV: ¿De la misma localidad? ¿O tuviste que trasladarte a otro sitio?

Portador: De la misma localidad. Pero ahora está bien toda la red, está bien la conexión de internet.

YV: ¿Qué dificultad tuviste para llenar los formularios de postulación?

Portador: Solamente de preguntas, porque me comentó también (interrupción). Para mi sí implicó un poco de dificultad porque era la primera vez y no entendí mucho. Casi me llegué a demorar dos semanas, así preguntando a otros amigos también. Así en llamada nomás me indicaron como debía de hacer. Hicimos videollamadas y ahí me indicó, así tienen que llenar.

YV: Ah ya, tu amiga antropóloga todavía te apoyó en esta etapa.

Portador: Sí, ajá.

YV: ¿Y en esta etapa tuviste alguna comunicación con los funcionarios del Ministerio?

Portador: En eso sí, porque, en ese tiempo, mi amiga era jefa.

YV: Ah, ella era del Ministerio.

Portador: Ajá, sí, la Charo. Ella ha trabajado en el Ministerio de Cultura, con ella nos conocimos por primera vez en el 2018 en Colombia. Ella primero me llevó al Ministerio de Cultura con mis artesanías.

YV: Entonces, nos estás diciendo que esta es otra amiga que tienes.

Portador: Sí, porque yo tengo varias amigas. Siempre están en contacto conmigo también, en traducción, en cantos, para narrar cuentos también en mi idioma.

YV: Entonces, en esta etapa también tu te comunicabas, si tenías alguna consulta, también podías comunicarte con el Ministerio para resolverla.

Portador: Sí, ajá.

YV: ¿Y la comunicación siempre fue oportuna? ¿Siempre te brindaron el apoyo que necesitaste?

Portador: Sí, a veces. A veces me llamaban, a veces no. Cuando querían algo para traducción, para interpretación, ahí me llamaban.

MH: ¿Esos funcionarios del Ministerio eran de Lima o de la Dirección Desconcentrada de Loreto?

Portador: No, de Lima.

MH: ¿Qué medio empleaba el Ministerio de Cultura para comunicarse contigo?

Portador: (Inaudible) porque ahora ya no está trabajando en el Ministerio de Cultura, así me dijo.

MH: ¿Cómo te comunicaron que habías sido beneficiado con el Apoyo?

Portador: Por medio del celular nomas. Me mandaron un correo donde me dijeron que había salido beneficiado. Me llamaron también, la encargada, que me guio en la compra de todos los instrumentos.

MH: ¿Y después de cuánto tiempo de que te dijeron que habías sido beneficiado, se te hizo el depósito en tu cuenta bancaria?

Portador: Después de un mes, creo, ajá. Es por orden.

YV: ¿Y cómo fue esa experiencia? ¿Tú tenías tu cuenta? ¿Tuviste algún problema?

Portador: Todo me explicaron pues, tienes que sacar tu cuenta, tienes que sacar tu RUC, así me dijeron y todo eso yo saqué, todo me enviaron.

YV: ¿Y fue fácil para ti?

Portador: Sí, un poco, porque no fue la primera vez para mí, primero también me salió en Colombia, ahí adquirí un poco de experiencia también.

MH: ¿Cómo fue tu experiencia en Colombia? Cuéntanos un poco.

Portador: También me salió así, por una amiga que es guía de turistas. A mí me llevaron también allá, a la ciudad, para enseñar en mi dialecto y enseñar los cantos y narración de cuentos.

MH: ¿Qué entidad era de Colombia?

Portador: Una universidad nomás.

YV: Entonces, tú ya tenías experiencia en esto de tratar con depósitos.

Portador: Sí.

YV: Cuéntanos, te comunican que ya eres beneficiario, te entregan el dinero después de un mes. A partir de ese momento, ustedes tienen que elaborar sus informes de actividades hasta terminar en un informe final ¿verdad?

Portador: Sí, ajá, todo lo que es compra, tenemos que guardar porque eso lo vamos a presentar en el informe final.

YV: ¿Qué tal fue esa etapa del informe final? ¿Qué dificultades tuviste?

Portador: Ah ya, de eso también casi dure dos semanas para elaborarlo, pues como no tengo laptop, nadie me ayuda y tuve que buscar a otro amigo también. Allí me ayudó otro antropólogo también, que es de Jauja. Él me ayudó con su laptop también.

YV: Y para conseguir los documentos que sustenten los gastos, como boletas, facturas, etc. ¿Qué dificultades tuviste?

Portador: Ah ya, eso sí fue un poco complicado porque allá en mi zona casi no tienen boletas también, entonces, tengo que ir a otras comunidades donde las madres artesanas sí tienen boletas.

YV: O sea, tenías que trasladarte para poder cumplir con el informe.

Portador: Sí, a otra comunidad, para así comprar los instrumentos tradicionales también.

MH: Ya, y durante esta etapa de elaboración del informe final ¿Tuviste alguna asesoría o comunicación con los funcionarios del Ministerio de Cultura?

Portador: Sí, porque tuvimos una monitora, que nos guio a nosotros.

MH: ¿Esa monitora perteneció al programa de los Apoyos Económicos?

Portador: Así es, del Apoyo Económico.

YV: ¿Y cómo fue el trato con esta monitora?

Portador: Muy bien, porque nos ayudaba bastante, ella más nos explicó cómo teníamos que trabajar y cómo teníamos que hacer nuestra boleta y todo pues.

YV: ¿Y a través de qué medio se comunicaban más con esta monitora?

Portador: Ella nos seguía a nosotros y se iba a otra comunidad para ver también a otros beneficiarios también. De ahí se pasó conmigo, de ahí se fue a otra comunidad.

MH: ¿A esta monitora tú la conoces en persona?

Portador: Sí, en persona. Porque ella venía a tomarnos foto a nosotros, para ver si realmente estábamos trabajando o no.

MH: ¿Esta monitora era de Lima o de la Dirección Desconcentrada?

Portador: Ella es de Loreto.

YV: ¿Y también tuvieron algún tipo de comunicación por teléfono o por correo en esta etapa?

Portador: Por ahora sí, tenemos comunicación también a veces.

MH: ¿Y qué te pareció a ti esta iniciativa del Ministerio de Cultura de brindar estos Apoyos Económicos a los portadores del patrimonio inmaterial?

Portador: Para mí, todo bien, porque lo que yo quería y lograba es tener todos los instrumentos tradicionales, que tanto quería tener. Y estoy tan agradecido con el Ministerio de Cultura por eso.

MH: ¿Qué aspectos mejorarías tú del proceso de postulación?
(Interrupción)

YV: Gracias por contestarnos nuevamente, te preguntábamos, para retomar la entrevista, bueno, ya nos has contado cómo fue tu proceso de postulación, cuando te comunicaron que ya eras beneficiario, te dieron el dinero y realizaste los informes de actividades con la coordinadora. A lo largo de este proceso, desde tu perspectiva, ¿Qué es lo que se necesitaría mejorar en el proceso?

Portador: Creo que debe mejorar para tener más materiales, así como para trabajar más, más instrumentos. A nosotros nos complica también que estamos trabajando nomas con alambre para huequear las semillas y más queremos un local también nosotros propio, ahora no tenemos un local.

YV: ¿Tú dirías entonces que lo que hay que mejorar es el monto del apoyo?

Portador: Sí, en eso va. Pero, con eso ya está bien.

YV: ¿Y de estos trámites? ¿Qué se haya utilizado todo a través de internet? ¿Esto tú lo cambiarías? ¿Preferirías que sea algo más presencial o por llamadas telefónicas, en lugar que por internet?

Portador: No sé.

MH: Si se implementara un sistema de encuestas telefónicas, por ejemplo, ¿Tú consideras que se podría mejorar la entrega de los Apoyos Económicos?

Portador: Sí.

MH: Y si se implementara una central telefónica que atienda a los beneficiarios ¿Tú crees que esto ayudaría o de acuerdo a tu experiencia, sería mejor el trato presencial?

Portador: No sé.

MH: ¿Cada qué tiempo esta monitora se comunicaba con ustedes?

Portador: En todo el proceso. Hasta terminar todo nuestro informe, desde el inicio de la compra, hasta terminar la compra.

MH: Entonces, fue asignada a ustedes desde que ustedes recibieron el depósito ¿no?

Portador: Sí.

MH: ¿Y cuántas veces la vieron en persona más o menos?

Portador: Como diez veces.

MH: ¿Ella iba a donde ustedes vivían, donde tú estabas con tu grupo?

Portador: Sí, ajá, porque ella se fue a tomar fotos.

MH: ¿Ustedes también fueron a comprar con ella? ¿Los acompañó a comprar?

Portador: Ah ya, ella nos explicaba también cómo tenemos que trabajar, cómo tenemos que llenar, hasta cuánto tenemos que comprar en cada factura, en cada boleta, no puede pasar hasta 500, ni tiene que llegar a 800. Ella revisaba todas las boletas que nosotros comprábamos.

MH: Entonces, según lo que nos relatas, ella fue varias veces a donde ustedes estaban ¿no?

Portador: Sí, generalmente, venía a donde estábamos trabajando para ver si realmente estamos comprando, porque si no cobrábamos nada, el Ministerio nos iba a hacer la devolución a nosotros.

MH: Claro, ustedes tenían que sustentar el gasto de ese dinero que les dio el Ministerio en la compra de lo que ustedes se habían comprometido.

Portador: Claro, ella también veía a otra comunidad, se iba a ver otros grupos también. Y después de días que nos veíamos, de ahí cambió. Y fue otra monitora también, con ella solo hablábamos por celular nomas ya. Porque ella no fue allá.

YV: Entonces, a partir de allí, el trato fue por celular principalmente.

Portador: Ajá. Es más, allí yo mandé todas las fotos de mi compra, de mi avance, de todo, de enseñanza también, porque enseñamos a todos los jóvenes que quieran aprender. Allí enseñamos cantos y artesanía también, con todos los materiales que hemos comprado.

MH: ¿Y esas dos monitoras de eran de la Oficina Desconcentrada de Loreto?

Portador: Una era de Loreto y la otra de Lima. La primera era de Loreto, luego fue de Lima.

YV: ¿Y qué tal la experiencia del monitoreo por teléfono? ¿mejor o peor?

Portador: Es un poco igual, pero tengo que mandar foto nomas, pero no es así como hablar persona a persona, que me expliquen detalladamente.

YV: Bueno, nosotros estamos haciendo algunas entrevistas, hemos hecho algunas entrevistas más y es la primera entrevista que nos dicen que la monitora ha ido presencialmente. Porque en los demás casos, la comunicación ha sido o por correo o por teléfono. Pero esta experiencia presencial es interesante.

Portador: Ajá.

YV: Volviendo a las preguntas que teníamos, ya estamos cerrando la entrevista. Lo que nosotros estamos planteando como mejora es que, para que se uniformice, para que el monitoreo sea igual para todos en este tipo de apoyos, es que se implemente una central telefónica, que pueda dar seguimiento de manera personalizada a los beneficiarios, que les diga qué documentos tienen hasta ahora, qué documentos faltan, estos son los requisitos, etc. ¿Tú utilizarías un servicio así? ¿Llamarías por teléfono para preguntar, requerir información?

Portador: No sé, creo que sí.

YV: Y, de la experiencia que has tenido, ¿La comunicación por teléfono debería ser principal en la comunicación con el Ministerio o debería de privilegiarse lo presencial?

Portador: Lo presencial fue mejor para mí.

MH: Luego de culminado el programa de los Apoyos, cuando ya presentaste tu informe final, con todos los comprobantes de pago sobre las compras de los materiales e instrumentos tradicionales, después ¿Cómo ha sido tu relación con el Ministerio de Cultura?

Portador: Ah ya, de eso casi ya no nos comunicamos con nadie ya. Solamente me pidieron mi informe y yo mandé todo el informe en correo, todas las fotos, todas las fotos de los instrumentos y nada más. De ahí ya no me comunicaron nada más.

MH: ¿Y cómo crees que debió actuar el Ministerio de Cultura al culminar la entrega de los Apoyos Económicos?

Portador: Sería bueno que se comunique con nosotros para así seguir trabajando más.

MH: ¿Ustedes quisieran seguir trabajando con el Ministerio? ¿De qué manera?

Portador: Ah ya, nosotros queremos transportar nuestras artesanías, así quiero participar de nuevo en ferias, así como hoy se realiza en el Ministerio de Cultura, allí queremos participar también.

MH: ¿Ustedes participan en el Ruraq Maki?

Portador: Sí, nosotros elaboramos artesanías también.

MH: ¿Y están participando ahora en el Ruraq Maki?

Portador: No, no estamos, solamente yo me presenté en el 2018 y 2019. Cuando yo tenía 18 años.

MH: ¿Y por qué no están participando este año?

Portador: En este me dijeron que me postulara, pero yo no sé cómo es eso. Porque a mi una vez me llevó la antropóloga. Con ella me ayudé, pero no sé cómo será así. En la experiencia de 2018 y 2019 organicé la primera asociación. De esa asociación yo me salí y formé una nueva con mi familia nomas, porque tenemos muchos problemas con la asociación, entonces, no me gustó, me salí y formé otro grupo con mi familia, allí estamos trabajando todo bien.

YV: De verdad, estamos muy agradecidos por el tiempo que nos has brindado, ya para ir cerrando esta entrevista, quizás tengas un comentario final, algo que nos quieras compartir a partir de esta entrevista o de tu expectativa de lo que debería estar haciendo el Ministerio para apoyar a los artistas tradicionales como es tu caso.

Portador: Sería bueno que nuevamente haya una nueva postulación para así postular con nuevas ideas porque queremos un local, lo que nos falta es un local a nosotros, porque ya tenemos material para hacer nuestras artesanías y elaborar cosas, ahora solo queremos un local. Así, para enseñar a más jóvenes que quieran aprender, porque en el fondo, ya no están practicando esta costumbre, está desapareciendo, y nosotros estamos rescatándola nuevamente.

MH: En el grupo que tienen, aparte de hacer artesanías ¿también hacen danzas?

Portador: Claro, eso te dije al principio, practicamos una danza cultural, con respecto a la Pelazón, porque cuando terminamos de comprar todos esos instrumentos, yo realicé una fiesta tradicional llamada Pelazón, con mi hermana, y por eso también tengo un problema allá en mi pueblo, porque no querían ya esa danza. Me llamaron la atención los alcaldes, los apus de mi comunidad, y en eso estamos peleando.

YV: ¿Por qué te llamaron la atención?

Portador: Me llamaron la atención porque ya no quieren. Nosotros practicamos la danza de Pelazón, por eso me llamaron la atención. Pero yo les digo que es normal pues.

MH: ¿Tu comunidad cómo se llama?

Portador: Cushillococha. Por eso me llamaron la atención, pero, por último, me dijeron que ya está bien, porque yo tengo que seguir pues. Porque es algo bueno, tenemos que practicar y mantener nuestra cultura, nuestra costumbre, para que no se desaparezca, para que vean las nuevas generaciones cuáles son nuestras costumbres tradicionales, y allí ya aceptaron ya. Porque la mayoría ya son evangelistas, (inaudible).

YV: Entonces, tú tienes problemas ahorita con tus apus de tu comunidad.

Portador: Sí, ajá.

YV: ¿Ellos están en contra de estas expresiones que ustedes realizan?

Portador: Ajá, de las fiestas, ya no quieren que nosotros practiquemos la fiesta tradicional, esto se debe porque nosotros tenemos que sacar el pelo de la chica y eso ya no quieren. Ya no está permitido, pero por último ya lo aceptaron.

MH: ¿La danza cómo se llama?

Portador: Pelazón. Es cuando a una chica le da su primera menstruación, su mamá le hace guardar un año o dos años o cinco meses, luego, cuando ya cumplió ese tiempo, le saca de su cuarto, preparamos masato, bebidas tradicionales y llaman invitados de otras comunidades y todo pues. Eso es la fiesta que le llaman, y allí a las chicas le daban bebidas para que se emborrachen y allí sacaban su pelo hasta que se quede calvito, sin pelo. Ese pelo no vale, mi abuela me decía que ese pelo ya está sangrado y que no vale, tiene que crecer otro pelo. Por eso los apus no quieren ya esa danza, pero por último ya me aceptaron porque a mi más me conocieron allá en el pueblo porque yo participé en todos los eventos, a mi me llevaron a Colombia, a Brasil, a todos lugares.

MH: Sí, porque esas danzas por la primera menstruación la hacen en diferentes partes de la selva ¿no?

Portador: Sí, ajá, allí solo practican los que son ticunas. Yo pertenezco a la etnia ticuna, soy ticuna. Yo hablo lengua materna ticuna.

YV: Eso también es importante, ¿Tú cómo viste la manera en que el Ministerio trataba a las lenguas nativas, o sea, toda la comunicación era en español o también les hablaban en sus lenguas nativas?

Portador: En español y en idioma materno.

YV: ¿O sea en tu idioma también hablaban?

Portador: Sí, porque ella también sabe hablar un poco de ticuna, yo le enseñé.

MH: ¿Tu eres bilingüe? ¿Hablas ticuna y también español?

Portador: Sí, yo hablo en mi idioma, yo se escribir, hablar muy bien, se cantar, narrar cuentos, hacer artesanía, todo.

MH: Acá estoy leyendo que ticunas hay en Colombia y también en Brasil ¿no?

Portador: Sí, estamos en frontera, nosotros venimos de Brasil.

YV: Bueno, de verdad, muchísimas gracias, esta entrevista ha sido muy buena, cuando vimos tu proyecto, vimos que era un tema de danza, pero no teníamos todo el trasfondo de lo que tú nos has contado que también implica artesanía, mantener viva una costumbre ancestral, y encima que tiene resistencias con los propios políticos de la zona que pueden estar en contra de que se siga practicando. En ese sentido, los apoyos que dio el Ministerio seguramente han servido para que esto siga vivo y se sigan realizando estas prácticas, pero como nos has comentado también no es suficiente, se necesita un local y que estos apoyos se vuelvan a replicar. Esto es básicamente lo que nosotros queremos también con este trabajo de investigación, queremos brindar una mejorar del proceso y señalar que este tipo de apoyos son necesario que necesitan ser sostenibles y repetirse en el tiempo, por lo menos, para aliviar la situación de los artistas tradicionales como el caso tuyo. Estamos muy agradecidos contigo.

Transcripción de entrevista 5.

ENTREVISTA A PORTADOR DE PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL REGIÓN UCAYALI

Portador: Buenas.

YV: Hola, qué tal, buenos días.

Portador: Buenos días, hermano, a ver, cuéntame.

YV: ¿Qué tal? Eh bueno, mi nombre es Yerel Vázquez, como te comenté por el mensaje. En esta llamada también está participando mi compañera Marcela Huamán. Los dos estamos haciendo una investigación sobre el proceso de apoyos COVID que dio el Ministerio de Cultura entre los años 2020 y 2021, y queremos conocer un poco la experiencia de los beneficiarios de este programa para poder mejorarlo ¿no? Entonces, nosotros sabemos que tú fuiste beneficiario de la línea 2 de iniciativas colectivas para obtención de recursos materiales ¿no? y que eres de Ucayali.

Portador: De Ucayali.

YV: ¿Perdón?

Portador: De Ucayali.

YV: Eres Ucayali. Me gustaría de repente que pudieses contarnos un poco acerca de tu trabajo ¿no? para poder conocerte un poco mejor.

Portador: Bueno, me llamo (…), en shipibo me llamo (…) que significa (…) soy muralista, activista y soy autodidacta.

YV: Perfecto, muchas gracias.

Portador: Mi trabajo, mi trabajo fue sobre creencias reales que van pasando de generación en generación, sobre agricultura.

YV: Sobre agricultura.

Portador: Por ejemplo, cuando una mariposa llega a la casa decimos uuaaau, va a llegar un mensaje o va a llegar una visita. De eso ¿no? Todo lo que son creencias reales de mi cultura que van pasando de generación en generación. Ese fue mi trabajo que hice en mi comunidad misma.

YV: Claro, claro, nos parece muy importante el trabajo que realizas y de verdad que estos apoyos también, pues sirvieron para brindar algún tipo de soporte a personas que mantienen viva nuestra cultura, tradiciones y conocimiento ¿no?

Portador: Hola, buenos días Marcela.

MH: Qué tal, cómo estás, qué gusto escucharte. Qué interesante lo que nos cuentas. Como eres obviamente portador del patrimonio inmaterial de tu tierra, queremos saber, cuando tu postulaste, ¿cómo fue tu experiencia de postulación? ¿qué pasos seguiste? ¿qué etapas hubo? Lo que tú recuerdes de tu proceso de postulación hasta que te dieron el apoyo económico del Ministerio de Cultura.
Portador: Sí, fue un proceso ¿no?, aun lo tengo ahí los documentos, que ahí lo tengo guardado yo. No fue tan fácil. Fue a través de una señora, me ayudó bastante ¿no? Y a través de eso también ya ingresé.

MH: Esa señora, ¿ella fue la que te avisó que había esa convocatoria? ¿Cómo te enteraste de la convocatoria?

Portador: Yo este, como te cuento, yo nací en Lima ¿no?, pero yo he crecido en Cantagallo y yo hacía mis exposiciones de allí en el Ministerio de Cultura yo (…) Tuvimos un colectivo ahí, hubo unos percances también y me vine para acá también, cuando se quemó Cantagallo más que todo. Sí, eso fue lo que me (…)

MH: Cuando fue la postulación ¿tú estabas en Ucayali o ya estabas en Cantagallo aquí en Lima?

Portador: Sí, yo estaba en Ucayali.

MH: Del proceso de postulación cuando postulaste a los apoyos del Ministerio de Cultura ¿qué parte fue la que más te gustó? O sea, ¿qué parte de ese proceso, la parte que te pareció más fácil a ti?

Portador: Como te digo, sobre mi cultura ¿no?, para mí es fácil eso, todo eso. Yo vi esas facilidades, vi que nadie podía postular a eso ¿no? como proyecto (…).

YV: ¿O sea, fue tu tema?

MH: De trámite ¿que se te hizo más fácil, qué documento más fácil de presentar y cuál fue la parte que te pareció más difícil?

Portador: Hacer los documentos de los bancos, eso para mí es un poquito difícil ¿no? porque no tenía tarjetas, esas cositas; pero el nombre, el apellido (…), eso es fácil ¿no?

MH: ¿No tenías cuenta en el banco?

Portador: ¿Cómo?

MH: ¿No tenías cuenta en el banco? ¿tuviste que abrir para que te deposite allí el Ministerio?

Portador: Sí eso (…) también no tenía creo la SUNAT, para recibos por honorarios. Gracias al Ministerio ahora tengo yo eso. Gracias al Ministerio.

MH: Qué ¿también te exigían que tengas este, que des recibos por honorarios, o sea que tengas tu RUC?

Portador: Sí, sí, eso, y gracias al Ministerio de Cultura tengo eso ¿no?

MH: Ya ¿Te guiaron?

Portador: No tenía eso y ahora tengo ¿no?, a veces cuando piden un trabajo y va a pagar, piden RUC. Siempre digo gracias al Ministerio.

YV: Y, ¿cómo fue tu experiencia con la plataforma virtual? ¿tuviste complicaciones con esto del internet o no?

Portador: Sí, sí tuve complicaciones, porque no sé tanto de usar internet, tanto de sistemas ¿no?, para mí no fue tan fácil eso, un poquito difícil para mí, pero gracias al teléfono celular que me he comprado y ahí ¿no?

YV: Y en estas etapas del proceso de entrega del apoyo ¿cómo crees que fue la atención de los servidores del Ministerio hacia tu persona? ¿absolvieron tus dudas, te ayudaron? O ¿cómo percibiste?

Portador: Tuve un percance.

YV: ¿tuviste un percance?

Portador: Tuve un percance, cuando ya iban a depositar este, o sea, habían depositado en nombre de otra persona. De ahí tenía que hacer un reclamo, de ahí hicieron de nuevo, depositaron a mi nombre.

YV: Ah, o sea, ¿el problema, fue con el depósito?

Portador: Sí, con el depósito, pero igual me dieron.

YV: ¿Y después de que te dieron el depósito, entendemos que hubo una presentación de un informe final ¿verdad? Con todas las actividades que hiciste. ¿Para hacer ese informe final te orientaron, recibiste ayuda?

Portador: Me orientaron. Recibí ayuda de una señorita, no me acuerdo muy bien su nombre. Me ayudó bastante. De ahí este hubo otro (…) un caballero ya, de ahí, como perdí mi celular, también se extravió, perdí el contacto. Pero ya había mandado mis informes, todas mis boletas, todo, que había hecho los viajes, los gastos que había comprado, los materiales. Mandé fotos, videos también.

YV: ¿Y cómo te comunicabas con estas personas? ¿Era vía telefónica, por videollamada, por internet?

Portador: Por celular

YV: Por celular.

Portador: Por vía telefónica y (…) WhatsApp.

YV: Y por WhatsApp.

Portador: Sí.

YV: Y dime, si en el caso de que, en este en este tipo de procesos, de entrega de apoyos, implementáramos un sistema de encuestas telefónicas para que, no sé pues, te pudiesen preguntar cómo consideras que has sido atendido por el monitor tal, o cómo consideras que fue la entrega del dinero, ¿tú crees que eso podría ayudar a mejorar la entrega de los apoyos?

Portador: Sí, también porque mira, a mí me dieron puro material, no más, lo que me faltó fue una cámara, una cámara profesional como para poder tomar fotos. Eso me faltó a mí, porque por celular, como no tenía buen celular, hice lo posible para poder enviar también. Eso fue, eso también, (…) a los artistas de las comunidades para poder enviar unas buenas tomas, unas buenas imágenes.

MH: Ya, entonces, a ti obviamente, en el informe final para que sustentes en qué habías utilizado el apoyo que te dio el Ministerio, tú tenías que mandar fotografías de las actividades que habías realizado.

Portador: He mandado señorita.

MH: ¿Dime? Has mandado, ¿pero me dices que fue un poco complicado?

Portador: Sí, fue un poquito complicado, porque en mi comunidad no tengo (…) línea, no tengo internet, tenía que venir a la ciudad y volver de nuevo así (...) porque yo vivo un poquito lejos de la ciudad, unos días de viaje.

MH: ¿Cómo se llama el lugar exacto donde vives en Ucayali?

Portador: Mi comunidad se llama Roya, Comunidad Nativa Roya.

MH: ¿Roya?

Portador: Sí, pertenece al distrito Iparía.

MH: ¿Iparía?

Portador: Iparía, pertenece al distrito Iparía.

MH: Bien, tú, por ejemplo, ¿tu comunicación básica con los funcionarios era por teléfono, ¿no?

Portador: Por teléfono y WhatsApp.

MH: Por teléfono y WhatsApp. Tú, por ejemplo, si tenías dudas, fácilmente te podías, si tú tenías dudas, de repente mira para presentar mi informe final tengo que llenar esto, llenar lo otro, adjuntar tal documento, enviar otro documento. Tú si tenías dudas, tú podías ¿te habían dado un teléfono de ahí del Ministerio de Cultura los funcionarios para que te comuniques con ellos? o ¿cómo hacías tú para absolver las dudas que te generaba en la presentación de los documentos? ¿cómo hacías tú si tenías una duda?

Portador: Había un caballero que me atendía y a él mandaba yo mis informes.

MH: ¿Tú lo llamabas a él y él te contestaba?

Portador: Sí, yo lo llamaba y me contestaba. Me guiaba. La primera chica sí me guio bastante, me ayudó bastante, me entendió (…) pero el segundo chico que me atendió no tanto me atendió así. Yo digo que debieran trabajar uno que sabe de la realidad ¿no?, lo que es, del arte, que sabe del arte así, de la cultura así, por ejemplo, un profesor de inglés no puede trabajar en arte, un profesor de comunicación no puede trabajar, puede trabajar un profesor de arte, así ¿no? Me dejo entender ¿no?

MH: Sí, y una cosita, tú obviamente con el idioma no tienes ningún problema, pero no sé si tú conoces portadores, así como tú que también trabajan en temas culturales, de arte, de comunidades nativas, que no hablan muy bien el español, ¿conoces a personas así que hablen lenguas nativas, prioritariamente, conoces?

Portador: Sí conozco así, campas, ashaninkas (…)

MH: ¿De esas personas conoces a alguien que pudo acceder a estas ayudas o no? (…) ¿conoces a alguien de comunidades, así como la tuya, que haya podido acceder a estas ayudas del Ministerio de Cultura o no?

Portador: Sí, he escuchado señorita, he visto en la lista yo, un tal Deini Ramírez creo, un pariente también.

MH: Porque lo que entiendo la atención que tú has tenido es básicamente en español, ¿no es cierto? obviamente, porque tú no has tenido el problema del idioma.

Portador: Sí, no tuve problemas yo (…).

MH: (…) en el idioma, para eso no has tenido un problema. Ya, Yerel.

Portador: Pero sí sería bueno, señorita, implementar eso también (…), el idioma. Es muy importante, sí, en nuestra interculturalidad el bilingüe es muy importante señorita, porque hay algunos que no saben hablar (…).

MH: Sí te entiendo, lógico. Ya Yerel.

YV: Y dime, si se llegara a implementar una central telefónica que estuviese permanentemente atendiendo a las consultas de los beneficiarios, porque ahora yo entiendo que tú tenías problemas con la línea ¿no?, con la conexión ¿no?

Portador: Con la línea sí (…) Debería haber, como usted dice, debería haber una sola línea donde podemos hablar, donde podemos decirnos cosas ¿no?, como son, lo que nos falta o las solicitudes, ¿no?, eso.

YV: Y dime, tú crees que en esta línea si hubiese formatos hablados no sé, por ejemplo, yo tengo entendido que ustedes presentaban declaraciones juradas ¿no? esas declaraciones juradas tenían que ser escritas ¿no? impresas.

Portador: Sí.

YV: Pero también se podrían tomar las declaraciones juradas por medio de esta central telefónica, ¿qué opinión tendrías al respecto?

Portador: Sí, sería bueno joven, sería muy bueno también.

YV: ¿Facilitaría de alguna forma el trabajo que ustedes realizan, verdad?

Portador: Sí, facilitarían bastante, sí.

YV: Bueno.

Portador: Ahora estoy en Ucayali, por ahora yo, trabajo en una organización (…) es una organización cultural, estamos tratando también acá de sacar adelante el arte, la cultura, acá también.

YV: Claro. Por último, tú consideras que hubiera sido necesario tener a un funcionario del Ministerio guiándolos de manera así permanente en la presentación de los documentos, la presentación del informe (…).

Portador: Hasta el final.

YV: Hasta el final ¿no? algo personalizado (…)

Portador: Pero no hubo, no hubo pues, no hubo también eso.

YV: No hubo.

Portador: No hubo.

YV: Como nos cuentas, hubo como una interrupción ¿no? primero estuviste con una señorita y después pasó un joven.

Portador: Un joven. Y mira, también a mí personalmente me hubiera gustado mostrar los trabajos que hice con los jóvenes, con los abuelos, con las abuelas, así, me hubiera gustado hacer una exposición de los trabajos, pero no se pudo.

YV: ¿Y eso, por qué? O sea, ¿fue por iniciativa del Ministerio que les dijeron, bueno, no, no se va a hacer este tipo de exposiciones o nunca se habló del tema?

Portador: No, no, no, nunca se habló del tema, pero a mí me hubiera gustado personalmente mostrar esas obras ¿no?

MH: ¿Qué obras te hubieran gustado mostrar, qué obras?

Portador: Sobre, como les dije, sobre creencias reales que van pasando tras generación en generación en mi cultura, eso. Por ejemplo, el búho o, por ejemplo, la mariposa o cuando uno sueña plata no es sinónimo de plata, eso ¿no? todo lo que son creencias de mi cultura, que cada padre, abuelo, abuela habían hecho pues ¿no?

MH: O sea, te gustaría difundir ¿no? Que otras personas las conozcamos.

Portador: Sí, difundir artistas, que haya artistas también en comunidades, no solamente en la ciudad (…), que haya en la comunidad también.

MH: Claro, igual está esta manera, el apoyo que te ha dado el Ministerio es una forma de reconocer obviamente el valor que tiene esa actividad que tú realizas ¿no?, pero tú consideras que, además, hubiera sido necesario aparte del apoyo económico, sino también aparte de eso, una labor de difusión ¿no? que el Ministerio les ayude a difundir ¿no?

Portador: Sí.

MH: Ya, perfecto.

YV: Y una vez que terminó esto de los apoyos, ¿tuviste algún tipo de comunicación con el Ministerio? ¿te registraron en algún (…)?

Portador: Terminó todo allí.

YV: ¿No hubo más comunicación?

Portador: No, no hubo más comunicación. Todo terminó allí y quedó en nada eso. Creo que la señora Soledad Mujica justamente hablaba de eso también creo.

MH: Bien.

Portador: Eso es lo que fue, lo que pasó, señorita.

MH: Bien, te agradecemos un montón de verdad, que nos hayas contado tu experiencia, que hayas accedido a que te entrevistemos, para nosotros eso es muy importante (…) primero saber de qué manera realizas tu labor de patrimonio inmaterial (…) y, en segundo lugar, de qué manera pudiste acceder el apoyo, como fue tu experiencia, de verdad, muchísimas gracias, por contarnos, por confiar en nosotros.

Portador: Ya señorita, claro.

YV: No sé, de repente quisieras darnos algún último comentario como ya para cerrar la entrevista.

Portador: (...) me gustaría (…) hacer una exposición allá, cómo podríamos coordinar eso ¿no? Yo estoy en Pucallpa, todavía, en Ucayali.

YV: Claro, bueno, nosotros somos estudiantes, nosotros somos estudiantes de posgrado, como te comentamos, y ahorita estamos haciendo una investigación al respecto, pero consultaremos, en todo caso, consultaremos si es que se puedan realizar algún tipo de exposiciones en la Universidad ¿no?

Portador: Claro, sí.

YV: Y ya estaremos en contacto.

Portador: (…) este es mi número, cualquier cosita me llaman acá.

MH: Perfecto.

Portador: Más bien cuando no contesto es porque estoy manejando yo. Tengo un motocar y manejo ¿no? (…)

MH: Lo que recogemos de los que nos dices es que aparte del apoyo económico que ustedes necesitan, también por otro lado ustedes necesitan la difusión de la actividad que realizan ¿no?

Portador: Difundir ¿no? este trabajo ¿no? Ver ¿no? qué hemos hecho ¿no? Queremos ver que el Ministerio vea nuestros trabajos también, qué hemos hecho, o sea (…) que ellos mismos vean eso, no solamente en las fotos ¿no?

MH: Esta inquietud que tú tienes, también lo vamos a poner en, digamos, en nuestras conclusiones ¿no? es muy importante. No solo el apoyo económico por parte del Estado, sino también el apoyo para difundir esa actividad.

Portador: Difundir y seguir adelante ¿no? como artista ¿no? Porque eso necesitamos los artistas, que nos difundan y que nos vean el arte ¿no? que tenemos de las comunidades también (…)

MH: Mostrar (…) que se haga conocido.

Portador: Sí.

YV: Muy bien, muchas gracias, de verdad un gran abrazo desde acá de Lima para ti y los mejores éxitos.

Portador: Igual manera, muchas bendiciones, muchos abrazos (…) seguir adelante no más.

MH: Si necesitamos volvernos a comunicar contigo, ¿nosotros nos estamos comunicando de repente no Yerel?

YV: Sí, así es.

Portador: Sí claro, a ver si me dan una noticia buena, voy a esperar. Mi esposa también pinta. Yo pinto con mi esposa también.

MH: ¿Tú eres pintor?

Portador: Sí, soy pintor.

MH: Ya, y ese es tu arte, pintor, ya.

Portador: Ahí a Yerel le voy a enviar algunas fotos que he hecho yo de ahí.

MH: Ahh, ya, perfecto.

YV: Muchas gracias, muchas gracias.

Portador: Nos vemos, que tengan buen día, abrazos, bendiciones.

MH: Un abrazo, cuídate.

YV: Bendiciones también para ti. Gracias.

MH: Bendiciones.

Portador: Gracias.

Transcripción de entrevista 6.

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación sobre el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante 2020-2021, se desarrolla en el marco del Proyecto Final de Innovación para la obtención de los grados de Maestra y Maestro en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El desarrollo de este estudio está a cargo de Marcela Huamán Reinoso y Yerel Vásquez Cerna, y cuenta con la asesoría del docente Rafael Miranda Ayala. El propósito de este trabajo es proponer una innovación en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura, a efectos de lograr mayor eficiencia y eficacia en su entrega a los beneficiarios del programa.

Si usted accede a participar en el estudio, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que usted proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

Para acceder a los resultados de este estudio usted podrá solicitarlo a los correos: marcela.huaman@pucp.edu.pe y yerel.vasquez@pucp.edu.pe. En caso de tener alguna duda sobre el estudio puede comunicarse a los correos electrónicos antes indicados.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista en los términos anteriormente descritos?

Sí __X____ No _____

Por otro lado, le consultamos si nos permite grabar nuestra entrevista,

Sí ___X____ No _____

Nombre y apellidos del participante: Miguel Ángel Hernández Macedo

DNI: 80357485

Firma:

Fecha de la entrevista: 22/09/2023

ENTREVISTA A FUNCIONARIO DEL MINCUL

(…)

Funcionario: Sí hay un tema nada más que yo me quedé hasta la primera parte de la selección de aquellos que iban a recibir el apoyo, yo después de ese momento yo ya no participé en la entrega per se, o sea ya las siguientes etapas que es cuando ya se entregó el apoyo económico a los seleccionados y después el Decreto 027 del 21 donde se otorgan los siguientes apoyos a aquellos que no lograron tener los apoyos en el 058, yo ya no estaba en el ministerio. Igual vamos viendo la información que pueda tener y si es que necesitas información más detallada quizá yo te pueda buscar a alguien que sí participo directamente y ustedes les puedan hacer preguntas más relacionadas a esa siguiente etapa.

YV: No claro, claro, por supuesto que sí. El periodo en el que tú hayas podido observar más a detalle lo del proceso pues para nosotros es muy valioso de todas formas porque lo que necesitamos es contrastar lo que entendemos por el proceso con lo que pasó en la realidad y bueno sobre esto lo que nos pide la maestría es implementar una solución, un proyecto de innovación le llama la Maestría de la Católica para poder mejorar, optimizar el proceso de entrega. De eso también vamos a hablar un poquito en la entrevista.

Funcionario: Muy bien.

YV: Entonces para comenzar necesitamos unos datos acerca de ti, por ejemplo, desde cuándo te dedicas a las labores concernientes a la función pública en el sector cultura y si has trabajado en otras instituciones competentes con el desarrollo cultural aparte del MINCUL.

Funcionario: En realidad yo empecé a trabajar en el Ministerio de Cultura en el 2008 y estuve hasta el 2020, más o menos doce años y medio, después de eso yo fui consultor, fui parte del Ministerio como especialista y después fui consultor de temas de patrimonio inmaterial porque es el tema que yo manejo, para UNESCO, para Crespial, que es un centro de categoría 2 de UNESCO en Cusco sobre temas de formulación de políticas publicas relacionadas al patrimonio, después en Cerlar también como consultor que es también otro centro de categoría 2 de UNESCO que está con sede en Colombia sobre el tema de los

marcos nacionales de polificación y después trabajé en Profonampe, en un proyecto en Datem del Marañón, en Loreto, sobre el tema de la conservación de los humedales, del ecosistema de humedales, a partir de la vinculación con los conocimientos tradicionales indígenas de la zona. Entonces mi labor si bien está dedicada a la cultura, el patrimonio inmaterial, siempre ha estado vinculada también a temas de desarrollo, a temas de ciudadanía, desarrollo, un poco vinculando los objetivos de desarrollo sostenible al 2030 también. Un enfoque mucho de derechos, no tanto de registro o de investigación de expresiones, sino más bien de derechos de la gente, cómo se organiza, cómo plantea acciones o planea acciones. Esa ha sido más o menos mi experiencia. Después yo regresé al Ministerio de Cultura para la Dirección, no como especialista sino como responsable de la Dirección. Es el cargo que he tenido hasta hace una semana, ahorita ya estoy en otro proceso ya de salida del Ministerio.

YV: Desde la DGPC y la DPI, ¿qué acciones consideras que se tomaron para poder atender a los portadores del patrimonio inmaterial?

Funcionario: Durante pandemia, ¿no? Nos referimos a la…

MH: Mil disculpas (…), recién en mi celular pude instalar el zoom nuevamente. Soy Marcela.

Funcionario: Hola Marcela, qué tal. Disculpa por ayer, ayer se me pasó y no tuve el recordatorio y felizmente ahora sí podemos tener esta entrevista.

MH: Muchísimas gracias más bien.

Funcionario: No te preocupes. Justamente me estaba preguntando sobre cuáles han sido las acciones de la DGPC y de la DPI con respecto a los portadores en pandemia. En primer lugar, hay que mencionar de que el Ministerio de Cultura ha tenido un programa de estímulos para la cultura que ya estaba presente. Había ya una especie de, hay una experiencia dotando de fondos para proyectos o para acciones. Un poco esa figura se repitió en el momento de los apoyos económicos durante pandemia, porque el sector cultura fue muy golpeado y hubo una demanda muy rápida del sector, del ecosistema cultural, de los creadores, principalmente, de músicos y artistas, hacia el Ministerio, que es digamos la dependencia que los ve directamente, para ver qué se podía hacer frente a esta realidad

del corte abrupto de toda la cadena de valor y la cadena de producción de la cultura. En ese sentido, hubo una mirada hacia los portadores del patrimonio inmaterial que no se había dado antes. Generalmente se había intentado formular políticas para el patrimonio inmaterial muy globales, en los cuales el componente del financiamiento, el componente económico directo, monetario, no se había dado. A pesar de que dentro de los programas de estímulos uno podía encontrar proyectos relacionados a patrimonio inmaterial directamente, no había una posición, un programa exactamente de apoyo financiero hacia el patrimonio inmaterial. Dado que los portadores del patrimonio inmaterial forman parte del ecosistema cultural, rápidamente también se buscó diseñar una política de apoyo y esa política de apoyo, yo creo que en un primer momento pasa por una conceptualización, que es decir que el concepto de portador de patrimonio inmaterial si bien existe a nivel legal, a nivel internacional, no se había planteado como una necesidad de identificación per se y no se había planteado una identificación con su respectiva caracterización y diagnóstico de sus necesidades, rápidamente eso se traslada hacia una acción política pública, que es los apoyos económicos al patrimonio inmaterial. Es digamos, en ese sentido, sumamente innovador el Decreto 058, porque uno, visibilizaba a este universo de personas y no solo visibilizaba a la gente que creaba y transmitía cultura, sino visibilizaba sus necesidades económicas para seguir manteniendo vivas esas tradiciones, entonces allí hay dos momentos en los cuales el Estado peruano por primera vez hace una política relacionada a apoyos directamente a portadores. Ahora, es sumamente difícil cómo se plantea un primer momento, porque no había data exacta. Entonces, a partir de esta experiencia de hecho se empieza a generar datos cuantitativos sobre demandas de apoyos económicos directamente vinculadas al sector del patrimonio inmaterial.

YV: Una consulta (…), disculpa que te corte, es algo que siempre nos ha interesado de cuando empezamos a trabajar este tema. El Ministerio de Cultura no tenía una base de datos de los portadores del patrimonio inmaterial hasta ese momento, ¿o sí?

Funcionario: No, no tenía.

YV: Recién se empieza a trabajar con este Decreto.

Funcionario: Así es. A partir de este Decreto, no hay una identificación en sí, tampoco es que exista ahora, no es que haya una base de datos de quien es portador o quien no, lo

que hacía este sistema de postulación era evidenciar algo que se daba, un portador tenía que evidenciar con medios de verificación de que lo era. No es que uno hace un listado al final y son ellos y no los demás, porque finalmente bajo la lógica patrimonial hay muchos portadores de patrimonio inmaterial. La mayoría de peruanos de hecho podemos ser portadores de patrimonio inmaterial. Ahora, en el caso de actividades que necesitan financiamiento, eso es otra dimensión, ahí sí hay una base en general de la demanda que se tuvo y esa demanda en el caso nuestro llegó a más de 10 millones que es quienes pudieron finalmente solicitar, de los cuales 6 fueron ejecutados, más o menos, pero no, no es que haya un listado, se puede hablar de diferentes niveles de portadores de patrimonio inmaterial, en declaratorias, se puede hacer un mapeo de quienes podrían ser los principales interesados en la promoción del patrimonio inmaterial, pero no es que haya una base de datos.

YV: Nosotros hemos solicitado estos datos al Ministerio de Cultura hace poco, ahora a partir del Rentoca nos han brindado los datos cuantitativos, cerca de 13700 portadores del patrimonio inmaterial registrados al momento. Me parece que el mismo Decreto de Urgencia 058 establece que a partir de estos apoyos se empezara con esta política de registro de los portadores.

Funcionario: Hay que hacer una diferencia, el Rentoca es un registro nacional de trabajadores de cultura, no es de portadores, o sea, dentro de este universo de trabajadores de cultura hay portadores de patrimonio inmaterial que viven de patrimonio inmaterial, es decir, que reciben algún tipo de contraprestación y todos son mayores de edad. El Rentoca lo que busca es eso, mapear un poco como los trabajadores de la cultura y las organizaciones relacionadas a la cultura necesitan o influyen sobre la economía, es un registro de trabajadores. El universo es mucho más grande, de hecho, no hay un registro de portadores de patrimonio inmaterial que sean menores de edad o que no monetaricen su práctica, que puede ser otro. En líneas generales, el Rentoca es algo sumamente importante para nosotros porque ha visibilizado a trabajadores de cultura que ven el patrimonio inmaterial como un medio de sustento y que reciben una contraprestación por eso, ya sea una parte de lo que ellos consiguen de sus sueldos o es la principal actividad económica que tienen. Son 13000 de los que ahorita están registrados. Allí hay la necesidad de un afinamiento del tema de Rentoca porque la diferenciación entre portador y no portador está muy vinculada a la actividad económica y a veces la actividad económica es variable.

Hay artesanos que no necesariamente son portadores de patrimonio inmaterial porque se dedican a artesanía que es innovada y que no entra dentro de la clasificación de patrimonio inmaterial. Entonces, es una data que arroja 13000 de un universo un poco mayor, ahorita estamos tratando de que los mismos sectores de Rentoca ya dirijan la pregunta a aquellos que se identifican con una práctica cultural de patrimonio inmaterial, va a estar mucho más validada que la actual data que se tiene, a eso voy.

YV: Ok, gracias. En términos institucionales, de acuerdo a lo que pudiste apreciar en esa etapa en el Ministerio de Cultura, ¿la DPI tenía la capacidad instalada como para poder gestionar estos incentivos económicos?

Funcionario: No, no había una capacidad instalada.

YV: ¿Y a qué se debía esto?

Funcionario: Uno, la DPI no tenía experiencia en la dotación de recursos o apoyos económicos. Ninguno de los que estábamos ahí había participado antes en algún programa de estímulos o de dotación de recursos económicos. Eso es uno. Dos, aquellos que podrían haber estado mucho más vinculados al tema por experiencia básicamente es otra Dirección del Ministerio, que es la Dirección General de Industrias Culturares y Artes, que tenía programas de estímulos económicos. Eso es otro. Esa Dirección tenía sus propios apoyos económicos también, entonces hubo una desarticulación entre Direccione para poder conocer mejor el proceso. Lo otro, el mismo contexto en que se dieron, hay que ver que los apoyos económicos no eran estímulos, es diferente a todo el proceso de estímulos que se da actualmente que es un proceso largo con una selección de ganadores realizada por un órgano externo al Ministerio y una dotación de apoyos económicos que en teoría buscaba rápidamente aplacar una serie de demandadas, en un contexto muy particular de la pandemia, de no relación, de virtualización de cualquier tipo de trámite, etc., y apoyos directos, bajo la figura de incentivos para proyectos pero eran apoyos directos finalmente. Entonces, sí, allí yo creo que no estuvo preparada en muchos sentidos, es una cuestión de experiencia, una cuestión de articulación con los sectores que sí lo conocían y con los mismos sectores del mismo Ministerio que administran recursos, es decir, contabilidad, la oficina de control interno, varias de las oficinas que tienen que trabajar alrededor del manejo del dinero púbico. Y el otro contexto es la misma pandemia, todo se tuvo que hacer muy rápidamente a través de medios virtuales, sin encuentros personales, sin medios de

verificación comprobados directamente, con mucha confianza sobre el tema, pero que generó una incertidumbre y un proceso muy pesado, finalmente se dio, pero igual fue un proceso muy pesado.

YV: Para no perder esta línea de lo que estás tocando en este momento, quería preguntarte también, ¿tú consideras que estos apoyos directos que se dieron en ese momento deberían de sostenerse en el tiempo y volverse un incentivo -claro has hecho esa distinción- volverse un incentivo más regular para los portadores?

Funcionario: Claro, yo creo que ha sido el primer paso. Lo digo también abiertamente cuando hice mi tesis sobre el tema, ese primer paso fue identificar la necesidad y dimensionar también este aspecto económico de la cultura inmaterial, del patrimonio inmaterial, es decir, que las tradiciones se sustentan no solamente en la voluntad, el valor, el significado, la memoria y la identidad, sino que alrededor del patrimonio se genera una serie de circuitos económicos necesarios, entonces si uno evidencia eso no puede dejar de pensar de que el Estado tiene que tener una política de sostenimiento del patrimonio inmaterial que incluye para algunos portadores y algunas expresiones la necesidad del financiamiento, entonces ya se abrió esa puerta, se vio que era necesario, se vio que era vital y se vio también y se evidenció que eso ocurre no solamente en el caso del patrimonio inmaterial explícito, como festividades, música o danza tradicional, pero también en las danzas que se presentaban con los estímulos económicos, los recursos audiovisuales, proyectos audiovisuales perdón para estímulos, muchos están vinculados al patrimonio inmaterial que no habían sido mapeados. Entonces, posiciona un poco el tema, eso me parece importante, posiciona el tema y posiciona la necesidad, y de hecho ahora cuando se está formulando una política y una estrategia de salvaguardia del patrimonio inmaterial, uno de los componentes es justamente el sostenimiento y una de las acciones que se está buscando es que dentro del programa de estímulos se encuentre el sector de patrimonio inmaterial, y ya tenemos la mínima data que es la data que sale de los apoyos económicos que se dieron en el 20 y el 21. Entonces sí, la respuesta es sí, sí es necesario, sí es una política que tiene que ser impulsada desde el Estado, así como hay impulso a las artes, al cine, al libro, a todo lo que se refiere al cultivo de cultura, debería tener también una serie de incentivos.

MH: (…) nosotros en nuestra investigación, notamos de que cuando se dieron los apoyos económicos a los portadores, obviamente debido al tema de la pandemia era necesaria la virtualidad, pero fue una cosa muy pareja para todos los portadores, sin tomar en cuenta determinadas características, sobre todo el tema de idiomas, de repente brechas digitales, el hecho de que no contaran con internet en sus localidades alejadas, el tema de la interculturalidad, nosotros distinguimos ese punto, ¿tú que nos podrías decir sobre eso?

Funcionario: Sí, de hecho, era algo que lo mapeamos desde un primer momento. Se buscó que la virtualidad primara porque no había otra opción, pero también considero que hay una serie de brechas digitales allí, que no están priorizando a ciertas poblaciones vulnerables, brechas de idiomas, brechas de cercanía, todo lo que se dice de virtualidad. Es algo que se plantea, es una necesidad que se plantea reforzar, no solamente en lo difícil que fue el proceso de acceso, sino al tiempo, tuvimos muy poco tiempo también, además de poder brindar capacitación o refuerzo o usar otro tipo de medios para lograr justamente que aquella población vulnerada y con demanda pueda acceder. Aun así, las expectativas fueron sobrepasadas, consideramos también que en su momento debió haber mucha más presencia de las redes que se tiene del Ministerio de Cultura, tienen Direcciones Desconcentradas de Cultura, hay redes patrimoniales, hay redes de colegios, hay redes de universidades, quizás pudieron haberse activado en ese momento pero que no se hizo. En ese sentido, sí considero, sobre todo en tema de patrimonio inmaterial, es que es un esfuerzo que se tiene que hacer de una forma articulada, es la única forma en la cual se puede llegar a los diferentes actores que tienen justamente este tipo de desventajas y vulnerabilidad.

MH: Bien. Yerel, ¿quieres preguntar sobre el tema del prototipo?

YV: Sí, pero antes todavía tengo unas cuantas preguntas de la etapa de implementación. Con las brechas de acceso a medios digitales, brechas idiomáticas, identificamos algunos de los problemas con los que se enfrentó el Ministerio para implementar esta estrategia, sin embargo, quisiéramos saber también si en esta primera etapa de evaluación de estos problemas, se logra implementar algunas medidas para resolverlos para reducirlos, ¿cómo se actuó desde el Ministerio?

Funcionario: Como te digo, ahí lo principal que se buscó fue estructurar redes de apoyo a partir de las redes preexistentes, principalmente relacionados a la artesanía y a la música tradicional, entonces allí se creó una red de hecho de apoyos, de aliados que iban apoyando en el llenado de formularios y en la relación y las preguntas que se iban dando a los responsables de la ejecución del Decreto, a los especialistas de acá de la Dirección. Básicamente esa fue una de las medidas, además de brindar una serie de conferencias y de charlas a través de Facebook y a través de otros medios, para reforzar un poco los procesos de postulación. Básicamente esos fueron los dos únicos, la búsqueda de redes y la difusión a través de Facebook. No se implementó, por ejemplo, charlas en otros idiomas, manuales en otros idiomas, no se implementó espacios para postulación dentro de las DS, hubiera sido interesante a futuro. Allí hay que tener en cuenta siempre lo difícil que fue en el marco de pandemia pues la reunión social, que para la formulación de un estímulo sí se debe tomar en cuenta ahora que ya no estamos en ese proceso, los cuales sí se pueden reunir para poder hacer con apoyo de personal, etc. Allí un poco lo incipiente del tema, de la formulación de redes es lo que más resalto yo de este proceso.

YV: Claro. No sé si viste esta parte del proceso, pero el monitoreo de las actividades, de los portadores, ¿cómo se ejecutó? ¿qué problemas tuvieron ya con los informes finales, la elaboración de los informes por parte de los portadores?

Funcionario: De hecho, hubo monitores, se contrataron monitores además del equipo que atendían una serie de personas, número de beneficiarios a quien hacer seguimiento, se crearon herramientas de seguimiento para ver cuando se cumplían los avances de las entregas, etc. Allí hay que tener en cuenta que la figura de apoyo económico estaba vinculada a la presentación final de un producto, la presentación ya sea de un texto, de un video o la compra de materiales, una boleta de compra, etc. o la implementación de una infraestructura, que no es lo mismo a los bonos que se iban dando en otras instituciones, que eran simplemente dinero en efectivo que se daba a las personas sin tener ningún tipo de condición y eso generó una confusión grande. Algunas de las personas, beneficiarios, pensaban con justa razón que era un bono, entonces al solicitar facturas, boletas, ese tipo de cosas, era bien difícil, sobre todo aquellas que se vinculaban no a actividades productivas, sino más bien intelectuales, en la Línea 1 se habla de memoria, se habla de creación, tradiciones orales, cuentos, monografías, etc., entonces cómo tener un recibo por honorarios de un sabio que está contando una historia. Esa fue una dificultad bien grande.

Finalmente se dio, a excepción de unos, no estoy seguro, lo tengo que buscar, pero deben haber sido 3 o 4 que no han cumplido, que no llegaron a cumplir con lo que se había prometido, el producto prometido por el apoyo económico, la inmensa mayoría sí lo llegó a cumplir. Ahora, sí fue difícil, yo no estuve esa época, pero obviamente tengo relación con todo el equipo, a los monitores también los conocía, entonces me iban contando lo difícil que era llamar, lo difícil que era contactar, algunos decían que no habían recibido, otros decían que ya se habían gastado la plata en otra cosa, que no tenían boletas, entonces el proceso de monitoreo fue complicado.

YV: Claro (…) tengo un problema ahorita con el zoom, se va a cerrar en un momento porque tiene la restricción del tiempo, ¿podríamos enviarte nuevamente un link para continuar conversando una segunda etapa?

Funcionario: Sí claro. Salgo entonces, me avisan**.**

YV: Muy bien, nos quedamos en esto de los problemas que hubieron para la recepción de los informes. Después de esta etapa de implementación que claramente no la lograste ver a detalle, pero ya cuando vuelves al Ministerio y ya están ejecutados estos apoyos, ¿cómo se traduce la experiencia de haber otorgado estos apoyos económicos en las capacidades de la DPI o de la DGPC? O sea, ¿se nota que se gana experiencia en el tema, hay mayor capacidad para implementar ese tipo de apoyos?

Funcionario: No, no consideraría eso, lo que hay es que a nivel institucional el tema pasa a ser un lineamiento que puede volver a darse, o sea, se posiciona el tema, es decir, se vuelve a discutir sobre la necesidad de plantear políticas de estímulo. La mayoría de los que estuvieron en el proceso de implementación de esta política ya no están en el Ministerio, de hecho, de los que participaron en estos procesos, de los especialistas que estuvimos en un primer momento, solo quedan 2, conmigo 3 que solo estuve en el momento de la postulación, no en el momento de ejecución en sí, entonces no es que haya una ganancia de experiencia, hay una ganancia a nivel simbólico, programático, pero no es que haya unas capacidades, digamos, ahora el personal sabe mejor como hacer este proceso que antes, eso no lo considero así yo.

Ahora, también hay que decir de que hay profesionales que manejan el tema de los estímulos y la estructura de estímulos en el mismo Ministerio que pueden asumir de una forma mucho más sencilla porque ya tienen la experiencia ganada, ya hay una estructura en la cual se da, ya hay un sistema mucho más probado y comprobado, que es el programa de estímulos del Ministerio, el cual se puede adecuar. Un sistema de apoyos directo ya no creo que se diera en una figura como la que se dio en el 58 y en el 27, sino más bien el sistema de estímulos con todo lo que se aprende de eso, y en el caso de algún tipo de emergencia, de una nueva pandemia, no creo que se siga la misma fórmula, sobre todo en el hecho de plantear productos finales, cuando lo que se está buscando es justamente un apoyo inmediato hacia un tema de emergencia. Mi punto de vista es ese.

YV: En líneas generales (…) en relación con lo que nos estás comentando, ¿cuál ha sido tu evaluación de este proceso? ¿consideras que se cumplieron los objetivos que se trazaron en el diseño?

Funcionario: Sí, yo sí creo que el objetivo del apoyo económico se cumple, se logró brindar apoyos económicos a una cierta cantidad de beneficiarios que lo necesitaban en ese momento y que finalmente contribuyeron en la salvaguardia de sus tradiciones culturales, eso sí lo creo. Falta un proceso de medición, yo creo que también eso es importante, no hubo, es necesario hacerlo, para ver realmente el impacto que se tuvo sobre estos portadores. En líneas generales yo creo que cumplió lo que buscaba cumplir, es necesario si es que se da de nuevo modificar varias cosas, pero en líneas generales cumplió en lo que se propuso. Los recursos que necesitó es otro tema. Yo sí creo que necesitó muchos más recursos, incluyendo, por ejemplo, el aprendizaje acelerado de todos los miembros del equipo para saber cómo manejar un programa de apoyo económico que no lo teníamos mapeado. Eso genera una serie de necesidades de recursos rápidos de aprendizaje que no habíamos mapeado. Muchos de nosotros trabajábamos hasta muy tarde tratando de resolver todos los problemas alrededor de esta postulación, cosa que no debió haber sido así, si es que podíamos articular una forma más directa con aquellos que conocían más el proceso o que podrían brindar más luces de cómo dar este tema económico. Entonces, en líneas generales, se cumple, en líneas generales también, como lo menciono también muy seguido, pone en evidencia un tema que es fundamental para la gestión pública, que es la necesidad de mapear un sector de la cultura que está buscando que el Estado actúe y dos, dimensionar la economía necesaria para la continuidad de la cultura y su influencia también

de la cultura sobre la economía nacional. Entonces, esa doble dimensión también la evidencia y ahora tenemos más cercanía y conocimiento como está dado de esas necesidades.

YV: Claro, ahora, aparte de este tema presupuestal, financiero como para poder transformar estos apoyos en unos incentivos más estables para los portadores del patrimonio inmaterial, si hubiera esta necesidad de convertir esta intervención en un incentivo más sostenible en el tiempo, ¿qué elementos del proceso consideras que deberían de eliminarse o de agregarse para que se optimice esta entrega de incentivos económicos para los portadores?

Funcionario: A ver, en primer lugar, tiene que haber un proceso de comunicación claro que alcance a aquellos que necesiten el apoyo, en realidad, todos, pero un nivel de comunicación grande, de comunicación, de difusión, de promoción y de claridad frente al proceso que no se dio y creo que sería necesario darse, que se intentó, no digo que no se haya intentado, pero creo que los resultados fueron todavía muy pocos, muy básicos, entonces eso de allí es un proceso de relación entre la propuesta y la ciudadanía a quien está dirigido, un proceso de comunicación claro, eso de allí es algo que sería necesario.

El sistema de postulación también tiene que ser adaptable a las diferentes realidades que existen y por eso es necesario reforzarlos. Los mecanismos de articulación con las Direcciones Desconcentradas de Cultura y con otro tipo de agentes del Estado que están, del Estado y no del Estado, de la sociedad civil que también están allí presentes, me parece importante eso. Sería bueno también que las líneas estén definidas según la demanda, no a partir solamente de una propuesta del Estado, sino cada demanda esté vinculada a un tema general, o sea si demandan apoyo económico para comprar insumos que esté en un bloque, otro para otro bloque y así, esa categorización surja desde la demanda y no desde la propuesta misma del incentivo, para eso es necesario hacer un trabajo largo. Creo que esos son los principales puntos.

MH: (…) ¿se mantendría este tema del producto, de la presentación de un producto final o tendría que adecuarse también a cada tipo de manifestación de patrimonio inmaterial?

Funcionario: Los casos de estímulos siempre van a presentar productos, resultados finales, en qué se ha utilizado el recurso que se está otorgando, yo creo que eso es necesario, sino sería un bono y los bonos están definidos según la necesidad de las personas, si una persona está dentro de una población vulnerable como extrema pobreza, debería recibir un bono sea o no parte de un sistema cultural, pero para el caso de estímulos como tales es justamente eso. Hablamos de estímulos que se está otorgando un financiamiento para generar o fortalecer mecanismos de continuidad de la cultura, y ese fortalecimiento tiene que necesariamente poder ser medido, ya sea a través de infraestructuras, que es una de las formas de estímulos, ya sea a la creación de productos, ya sea a la puesta en valor de algo, la creación de festivales, etc. La figura de los productos finales debería depender de cada uno, pero sí creo que debería continuarse con la política de generar productos. A menos que no sea un programa de estímulos, a menos que se hable de nuevo de apoyos económicos en un marco de pandemia, si es así la figura va a cambiar completamente porque allí lo que vas a medir es vulnerabilidad, es decir, quien necesita más y para qué necesita más. Y es algo que puede ocurrir ahora mismo, con la amenaza del niño global sobre todo en el norte. Y allí ya no es un programa de estímulos es un programa casi de rescate y de apoyo hacia los portadores de patrimonio inmaterial, principalmente me imagino que artesanos, pescadores artesanales, todos los que generan a partir de prácticas, de saberes, algún tipo de recurso, ¿no?

YV: (…) también quisiéramos saber desde tu punto de vista ¿qué margen de acción tiene la DPI, la DGPC para implementar mejoras en este proceso o para alcanzar esta implementación de incentivos económicos más sostenibles para los portadores?

Funcionario: Yo creo que debido justamente a lo que pasó durante los apoyos económicos, el margen de acción creció, es decir, antes no se mencionaba el tema, no había una institucionalidad que lo tratara de manejar, y ahora dentro de los análisis de las funciones del mismo Ministerio frente al patrimonio inmaterial se puede hablar del tema de sostenimiento y de apoyos económicos o de estímulos económicos, hay como te digo, un posicionamiento positivo frente al tema. Ahora, que se dé, eso ya es otra cosa, al igual que en todo Ministerio, que algo se realice o no se realice depende mucho del factor político, es un Ministerio que tiene las partidas presupuestales más bajas de todo el sector público y tiene que priorizar y frente a eso, pues programas de estímulos existen, pero todavía son incipientes, en realidad, los recursos que se van al Ministerio generalmente van al

patrimonio arqueológico, entonces no hay como una priorización, a menos que haya una voluntad política que lo busque hacer, y eso va a depender de quien esté en su momento allí. Ustedes de hecho tienen un término técnico, pero hay una dependencia del factor político allí para la implementación de acciones del Estado.

YV: Nosotros tenemos en mente, en papel, una serie de acciones que proponemos dentro de nuestra tesis para mejorar este proceso. En principio, nosotros hemos identificado 8 etapas del proceso, desde la preparación hasta la retroalimentación, pero creo que hay 2 puntos fuertes que quisiéramos consultarte, y no sé si después, ya no sé si sería mucho pedirte, pero quizás podríamos enviártelo un poco más a detalle por word para que lo puedas ver y nos puedas de repente observar algunas cosas que de repente no estamos viendo o estarían mal, estarían por demás, como para afinarlo. No sé si estarías de acuerdo con ello.

Funcionario: Sí claro, no hay problema, sí.

YV: Los 2 puntos que quería comentarte es, por un lado, el tema de que estamos considerando un centro de atención que se encargue prácticamente de centralizar el contacto con los portadores de patrimonio inmaterial, un centro de atención que se base principalmente en llamadas telefónicas, porque pues consideramos que la brecha digital es amplia, la brecha de infraestructura también es amplia para algunos portadores del patrimonio inmaterial en el territorio, pero también vemos que los indicadores de penetración del celular son altos, entonces queremos que si en una siguiente etapa de estos incentivos, si se pudiese considerar un siguiente etapa de estos incentivos, que se implemente un centro de atención vía llamada que tenga la capacidad de contar con operadores de distintas lenguas originarias, por lo menos principalmente quechua, aimara y asháninka, para que contribuyamos un poco más en esta inclusión de portadores sin restricciones idiomáticas. Además, este centro de atención de llamadas lo que realizaría serían pues Declaraciones Juradas también vía teléfono, el seguimiento, monitoreo de los informes finales, y otros trámites que se pueden realizar vía telefónica para hacerle un poco más fácil la ejecución de los informes finales por parte de los portadores. Eso por un lado y por otro lado también lo que proponemos es la inclusión de manuales de caracterización de estos portadores, como para capacitar tanto a los operadores como a los servidores públicos que se encargan de la implementación del proceso, y también protocolos de

atención para estos portadores en el sentido de que establezcan pautas para los propios funcionarios, los propios operadores de la central telefónica, para que puedan brindar una atención de calidad, oportuna a los portadores y se logre una atención con pertinencia cultural. A partir de estos 2 puntos, quisiéramos conocer cuál es tu apreciación de esta propuesta.

Funcionario: Me parece lo máximo, me parece una buena salida, hay un proceso de comunicación que fue muy básico la vez pasada, yo creo que esta es una interesante salida. Efectivamente, ahí yo sumaría algo que se me pasó decir hace un ratito, es con qué criterios se va a poder seleccionar a aquellos portadores que van a recibir o que van a obtener los incentivos y los criterios deberían pasar por justamente términos de gravedad o de vulnerabilidad, etc. y allí es donde se potencia aún más la necesidad de lo que mencionas, del alcance a los portadores en otros idiomas porque así es la realidad peruana, pueblos indígenas, quechua hablantes son generalmente más vulnerables en todo sentido.

YV: Claro. Quedaría pendiente igual que te podamos pasar el prototipo completo como para que puedas darnos unas mayores observaciones, porque como te mencioné estos son 2 puntos, pero hemos identificado varias mejores que se pueden realizar en cada una de las etapas y hemos identificado 8 en total.

Funcionario: Claro, encantado.

YV: Para ir terminando ya (…) y no quitarte más tiempo, ¿cómo te imaginas que será la situación económica de los portadores del patrimonio inmaterial en los próximos 10 años?

Funcionario: Es difícil en un contexto en el cual estamos en recesión en este momento, y recesión en el Perú y lo hemos visto en pandemia, la afectación tiene ver al universo de trabajadores independientes y los trabajadores de la cultura son en su mayoría independientes e informales. En líneas generales, creo que hay una gran dependencia de la situación económica del país dentro de los próximos 10 años, yo sí creo que hay un tema de poder dimensionar y que la gente en general y los organismos gubernamentales entienden que es un gran valor la cultura en líneas generales, un valor político, un recurso económico, etc., y en ese sentido, lo que yo he estado viendo después de pandemia es que muchos gobiernos locales y regionales toman la cultura como un eje dinamizador y en ese

sentido los portadores pueden tener una oportunidad grande de movilizar sus recursos, de obtener recursos, pero siempre, ahorita más que antes, hace 3 años de pandemia, esa oportunidad era menor, es lo que yo considero, ahorita es mayor, el tema ha surgido, se está debatiendo a nivel de los gobiernos regionales, hay una clara aceptación de la importancia de, por ejemplo, promocionar festivales a partir de lo tradicional, sumándose a lo productivo, sumándose a lo turístico, sumándose al espectáculo, etc., pero también con una marcada identidad local, eso lo estoy viendo en los lanzamientos de festivales que están haciendo los gobiernos locales, en coordinación con el Ministerio de Cultura, en la Expo Amazónica, en todos estos grandes eventos que se están dando y que están apoyados por los gobiernos locales, pero igual hay que estar pendientes de cómo se desenvuelve la economía en su conjunto porque en primer lugar los afectados son generalmente estas actividades que no son las actividades directamente productivas.

YV: Marce, quizá quiera agregar una pregunta más.

MH: (…) entonces entendemos que tú eres partidario de que estos apoyos económicos, pero ya como estímulos, sean una medida permanente brindados por el Ministerio de Cultura, una medida permanente en una situación normal, sin pandemia.

Funcionario: Sí, de hecho, lo estamos planteando como parte de una política pública ahora y uno de los ejes de esa política, perdón, una de las actividades es impulsar estímulos económicos para el patrimonio inmaterial dentro del programa de estímulos ya existentes. Sí, sí lo considero y no solo lo considero, sino que lo estamos fomentando ya, está en proceso de aprobación, pero está mapeado como uno de los pilares. De hecho, nos va a servir muchísimo lo que ustedes van a…

YV: Exactamente, eso es lo que estaba pensando, de repente, podríamos también compartirles a ustedes un poco de la investigación que estamos realizando, inclusive para nosotros nos sirve mucho como retroalimentación también.

Funcionario: Bacán, claro que sí.

MH: ¿Y ustedes tienen un documento ya redactado en el que este tema esté como uno de los pilares a futuro de la política del Ministerio?

Funcionario: Sí, hay una estrategia de salvaguardia, pero todavía no es pública, entonces no se las puedo pasar.

MH: No te preocupes, solamente saber que existe.

Funcionario: Sí existe, está planteada, desde la DPI fue planteada, ahora no sé cuándo es que tengan que entregar, pero en teoría hacia finales de octubre máximo debería estar siendo publicada, entonces bueno va a depender. Hay muchas aristas en este tema, nuestra situación está compleja, pero sí está planteado ya como un documento, una estrategia de salvaguardia y allí está planteado como estímulos, no como apoyo, pero como estímulos sí.

MH: Excelente.

YV: Qué bueno, qué bueno, nos alegra bastante que estamos por lo menos en el camino correcto para también contribuir a visibilizar un poco esta problemática y ver qué opciones tenemos para mejorar este proceso.

Funcionario: Claro, claro.

YV: (…) ya como pregunta final, ¿hay algún otro comentario que desees agregar sobre la entrevista, sobre estos apoyos, incentivos que se podrían dar a los portadores, ya como comentario final de la entrevista?

Funcionario: Sí, yo creo que es un camino largo, que ya se ha iniciado, es un camino largo de poder como caracterizar este sector que no se había caracterizado y ver lo complejo que es seguir haciendo cultura en este país. Es un país que vive de la cultura, es un país que no solo vive sino que quiere vivir de la cultura, y es un proceso que de a pocos lo va a entender la función pública, eso es lo que creo y ha sido un gran avance, en el sentido de un gran primer paso, a pesar de que fue complejo, a pesar de que no ha sido evaluado por completo, pero responde también a unas necesidades que se están dando a nivel del mundo y creo que no nos quedamos atrás por lo menos en la intención y va a generar políticas, por eso es tan importante de que se analice, de que se critique, que se vean sus

puntos buenos y sus puntos malos. Entonces, en este sentido estoy muy atento a lo que ustedes puedan brindarnos.

YV: (…) muchas gracias más bien por la confianza, la oportunidad de conocer un poco más desde el punto de vista de un actor en la cancha, por lo menos en una etapa, y bueno ahora con las posibilidades de volver a traer este tema a la palestra de la formulación de las políticas públicas, y de verdad encantados de haberte realizado esta entrevista y estaremos pues en contacto también para que nos puedas apoyar con esta observación, comentarios acerca de nuestro prototipo ya más aterrizado a un papel, y que lo puedas ver más a detalle.

Funcionario: Muchas gracias Yerel, muchas gracias por la invitación y bueno por la confianza de poder conversar sobre este tema que a mí siempre me ha gustado. Tengo una tesis ahí y sigo en este tema tratando de avanzar. Gracias Marcela también por todo.

MH: Muchas gracias a ti más bien por brindarnos esta entrevista (…). Muchísimas gracias, va ser de muchísima utilidad para nosotros.

YV: Muchas gracias (…), estamos en contacto.

Funcionario: Éxitos, éxitos, hasta luego.

YV: Gracias, muchas gracias.

Funcionario: Chao, chao.

Transcripción de entrevista 7.

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación sobre el proceso de otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú, durante 2020-2021, se desarrolla en el marco del Proyecto Final de Innovación para la obtención de los grados de Maestra y Maestro en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El desarrollo de este estudio está a cargo de Marcela Huamán Reinoso y Yerel Vásquez Cerna, y cuenta con la asesoría del docente Rafael Miranda Ayala. El propósito de este trabajo es proponer una innovación en el proceso de otorgamiento de los apoyos económicos a los portadores del patrimonio inmaterial brindados por el Ministerio de Cultura, a efectos de lograr mayor eficiencia y eficacia en su entrega a los beneficiarios del programa.

Si usted accede a participar en el estudio, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que usted proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

Para acceder a los resultados de este estudio usted podrá solicitarlo a los correos: marcela.huaman@pucp.edu.pe y yerel.vasquez@pucp.edu.pe. En caso de tener alguna duda sobre el estudio puede comunicarse a los correos electrónicos antes indicados.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista en los términos anteriormente descritos?

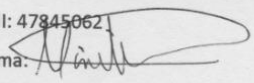
Sí __X____ No _____

Por otro lado, le consultamos si nos permite grabar nuestra entrevista,

Sí ___X____ No _____

Nombre y apellidos del participante: Manuel Jesús Ely Villavicencio Sánchez

DNI: 47845062

Firma: 

Fecha de la entrevista: 19/03/2024

ENTREVISTA A EX SERVIDOR DEL MINCUL

(…)

YV: ¿En qué periodo trabajaste en la Dirección General o en la Dirección de Patrimonio Inmaterial, tú nos dirás, y por cuánto tiempo?

Ex servidor: La Dirección General tiene a su cargo la dirección del patrimonio cultural, si mal no recuerdo, patrimonio tangible e intangible. Yo estaba en la Dirección de patrimonio intangible, DPI, pero yo estaba en toda la oficina. No sé cómo habrá sido los incentivos en patrimonio tangible, no sé si habrá habido para empezar, pero sí entiendo que son obras, infraestructura, en muchos casos, que se tiene que conservar. No sé cómo habrá sido. Pero en la DPI sí teníamos bien claro quién era el público objetivo, pero no lo tenían contabilizado, como te habrás dado cuenta. Y quién era el público objetivo, aquél que entraba dentro del concepto de la UNESCO, que es el mismo que maneja el Estado peruano, portadores de patrimonio cultural son esas personas que entran dentro de ese concepto, ahorita no lo tengo, no me lo sé de memoria, creo que tiene que ver con todos los portadores de tradiciones, costumbres, conocimientos ancestrales, que tiene que ver con ingeniería, música, danza, etc. etc. etc., que se transmite generacionalmente hacia otras poblaciones y que tiene que ver precisamente con esta cultura que consideramos tradicional o folclórica en mucho casos, eso es, en ese público se enfoca la oficina.

Por cuánto tiempo estuve. Si mal no recuerdo, no me acuerdo si fue el 2020 o 2021 o si fue todo el 2021, no me acuerdo en verdad, tengo que revisar mi CV, porque lo tengo ahí, no me acuerdo muy bien, pero fue más o menos esa temporada en la época del COVID, cuando ni bien inició. Yo me acuerdo que entré en julio, creo que fue julio del 2020 hasta julio del 2021, cuando fue el cambio de gobierno, ya me acordé.

YV: Entonces, ¿más o menos que viste todo el proceso prácticamente?

Ex servidor: Sí lo vi todo, la mayor parte del tema práctico que era el contacto con la población. No vi cómo se armó la política. Yo, por ejemplo, los primeros días en que empecé a trabajar, ¿qué hacíamos?, como no podías hacer campañas públicas en las calles, ¿cómo se promocionó este tema? por Facebook, y yo como parte del equipo, reposteábamos el

tema de los incentivos, lo reposteábamos por Facebook de la página creo que se llamaba Cultura 32, esta es una página del Facebook, y por allí lo posteaba, por el medio de la página del Facebook del Ministerio, del Facebook de las Direcciones Regionales, todo lo que esté bajo el poder del Ministerio de Cultura, por allí reposteaba los incentivos, pero la página matriz de donde reposteaban todos era Cultura 32, si mal no recuerdo, no me acuerdo que número tenía, pero era un nombre algo así y yo empecé a trabajar desde allí, ¿cuál era mi función inicialmente, un mes antes de empezar con el manejo de la plataforma y con el contacto con la población? Era estar en Facebook reposteando esta noticia y contestarle a la gente que preguntaba, yo era como un vocero, yo era como el admin, el admin de Cultura 32, entonces yo respondía.

YV: ¿Eras un community manager?

Ex servidor: Claro, como community manager, pero no tenía muy claro que era lo que iba a hacer, sí sabía qué iba a pasar después pero no tenía tan claro a detalle, los detalles más minuciosos no los tenía muy claros. No sé si te he enseñado mi contrato. Ya, en el contrato tú ves las funciones, tú ves por ejemplo que vas a estar en contacto con la población, que vas a seleccionar, clasificar, vas a ser como una especie de curador de las personas que postulan por medio de la plataforma, tienes que verificar, todo eso estaba, pero había detalles que no estaban presentes, qué hacer en casos de emergencia, cosas así, obviamente en ningún contrato está eso, pero te cuento que era más o menos así. Mi contrato era un poquito más general, decía las funciones que iba a tener, pero había cosas más específicas en el campo. Yo creo que como en cualquier trabajo y además tomando en cuenta que era una situación de emergencia, además era algo nuevo.

YV: Tú apoyaste en una línea específica, ¿verdad?

Ex servidor: No me acuerdo bien (…) la línea 2.

YV: Línea 2, que era para insumos para talleres, para que se pueda continuar.

Ex servidor: Sí había 3 modalidades, una de 3000 soles, otra de 7000 y otra de 10 000 soles, bueno dependiendo de la postulación, la persona antes de postular veía las líneas en la plataforma, en esto que te estoy comentando las plataformas de postulaciones que se

publicaban por Cultura 32 te enlazaba a la plataforma virtual, obviamente todo era virtual, como te comenté. Mucha gente que finalmente postuló lo hizo por medio de apoyos, algún antropólogo que vivía en la zona, algún nieto, pariente, en muchos casos la gente no hablaba español, entonces postulaban personas allegadas a los beneficiados, muchas veces un familiar, muchas veces un antropólogo, asistente social, personas cercanas que sabían que esto podía ayudar a esa persona, pero en muchos casos directamente no era la persona. En otros casos sí, hay gente que sí sabía usar internet, hay gente que sí hablaba español, pero también existía este grupo poblacional que fue el que a mí principalmente me preocupó y por eso empezamos el proyecto me acuerdo, que no encajaba, no tenía las habilidades de abrir una laptop y de estar al tanto de lo que decía el Ministerio en torno a lo que está pasando que era una situación de emergencia.

YV: Si hablamos así, como en proporciones más o menos, en aproximación, este grupo que tú mencionas de personas que no tenían las habilidades, la capacidad, incluso los recursos como para poder conectarse a una buena computadora, hacer todos los trámites por la plataforma, ¿más o menos qué proporción de beneficiados que tú viste eran?

Ex servidor: Bueno, todos tenían algún tipo de problema para ingresar. Para empezar, la plataforma no era amigable, hasta yo hubiera tenido problemas, no era una plataforma amigable, yo que tenía que trabajar frente a una computadora y vivía trabajando frente a una computadora, hasta para mí se me hacía un poco complejo, no era muy amigable la plataforma en general, el proceso de postulación era muy largo, muy tedioso, porque habían preguntas que eran medio redundantes incluso, no me acuerdo cuáles eran, yo creo que hubiera sido complejo para cualquier persona y aún más, el tema de la falta de habilidades (…) problemas para acceder a este tipo de postulación dependía de cada individuo.

La mayor parte de postulantes para empezar eran personas mayores, porque estas prácticas son principalmente portadas por gente que mantiene una tradición y esta tradición tiene años de años, yo creo que eso es lo que todos conocemos. Estas personas son mayores, por lo general las personas mayores tienen problemas para acceder al tema virtual. En muchos casos ellos eran apoyados por parientes, casi siempre, el porcentaje no sabría decírtelo porque casi todos eran mayores y casi todos tenían ese tipo de problemas. En la mayoría de casos, el trabajo, si bien había un representante, se hacía de manera grupal, o sea una persona a veces postulaba como persona natural pero detrás de ella

había un conjunto de artistas, entonces entre ellos se apoyaban. Finalmente yo diría que casi todos, porque eran en su mayoría personas mayores, personas en algunos casos quechua hablantes, monolingües.

En otros casos había personas que no tenían acceso a internet, me acuerdo que había una chica que tenía (…) en otro caso había una chica de unas danzas, ellos tenían que hacer unos trajes, pero el lugar donde ellos vivían creo que era Melgar, ellos para poder postular y seguir el procedimiento, tenían que alquilar una cabina de internet, porque era una zona donde simplemente no tenían una laptop, y para poder hacer todo este procedimiento y el seguimiento que yo les daba y el monitoreo, además de las llamadas telefónicas, por momentos había que hacer documentos, cosas así, y por más que yo le enviara los formatos, ella sí o sí tenía que ir a una cabina de internet.

Entonces, digamos que hablamos de población no medida, que por la experiencia que he tenido en este trabajo y también por mi experiencia de campo y laboral, se puede decir que en gran medida son personas en situación de vulnerabilidad relacionadas hacia la pobreza y mucha de esta población no tiene acceso a internet o los aparatos electrónicos que manejan, no necesariamente tienen un Android y si tienen un Android muchas veces son Android que están desfasados, tienen todo ese tipo de limitaciones que hacen muy difícil el trabajo virtual con ellos, entonces para mí hacer este tipo de convocatorias, bueno, era la única salida en ese momento, ahora que lo veo varios años en retrospectiva, era la única salida porque estaba prohibido salir. Nadie podía ir al campo, nadie podía hacer trabajo de campo.

Muy a pesar de eso, la realidad era distinta, el Perú se caracteriza por ser caótico, el hacinamiento y todos esos temas que conocemos, la gente igual salía para poder hacer las compras, igual salía para poder cumplir con las metas, con los objetivos propios del apoyo económico, y obviamente la gente tenía que ir al mercado, la gente tenía que usar su mascarilla, en muchos casos.

El mismo apoyo económico significaba también involucrarlos, ponerlos en una situación de vulnerabilidad, ahora que me pongo a pensar, porque les estábamos pidiendo que salgan, que estén en comunicación con otras personas, y que realicen sus actividades de patrimonio cultural, pero en una situación de informalidad, como bien es sabido. Por

ejemplo, las personas tenían que ir a comprar tela, entonces la señora se movilizaba, tenía que venir a Lima o tenía que ir a Huancayo, ir a Huancayo para esa persona implicaba la posibilidad de que se contagie, cosa que pasó evidentemente, cosa que pasó no en mi grupo, ah no, a mí me pasó con una señora y por eso se demoró.

Ahora, los tiempos limitados, el hecho de estar presionando a la gente también me parece que es de alguna forma un poco agresivo, pero meterle presión a la gente para que cumpla los plazos establecidos en un contexto de emergencia es bravo, es difícil para ellos, más aún si son población rural, donde no hay balones de oxígeno, donde no hay atención médica, allí es más jodido, más difícil para ellos, poder acceder a la salud. Y ese ha sido el contexto en el que ha trabajado, a ver qué otra pregunta.

YV: Sí, recapitulando un poco lo que me dices, bueno, hubo brechas digitales y el ministerio por fuerza tuvo que volcarse a internet para poder difundir y para poder darle seguimiento a los portadores, me has mencionado también los problemas de vulnerabilidad sanitaria que implicaba el propio seguimiento a las actividades culturales de estos portadores, yo quisiera preguntarte de acuerdo a la experiencia que tú tienes y al conocimiento, ¿tú cómo ves este diseño de esta estrategia, resolvió la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial o el diseño tuvo problemas para resolver este problema? ¿cómo lo percibes?

Ex servidor: Viéndolo en retrospectiva, el patrimonio no iba a desaparecer, solo que en ese momento nadie sabía lo que iba a pasar en el futuro, entonces era muy difícil saber qué iba a pasar con todas estas prácticas y si realmente se logró salvaguardar, es que, en verdad en muchos casos, no, la persona siguió haciendo su burilado, por ejemplo, pero qué hacías con un burilado en un contexto en el que nadie te lo va a comprar, era complejo, entonces cada caso es único. En algunos casos, yo creo que quizás sí, en algunos casos muy específicos, por ejemplo, una persona que hacía sus tejidos y que ya estaba insertada en un circuito económico, en el cual esta persona estaba con la demanda de vender, pero un artesano en situación de pobreza que tiene que ir a una feria a vender, difícilmente va a abrirse una página de Facebook para empezar a vender y esas cosas no se venden muy fácilmente por Facebook o por Instagram, bueno que en esa época no se manejaba tanto Instagram como ahora. Yo creo que, dependiendo de cada caso en específico, pudo haber funcionado o no. Lo que creo en general es que la estrategia fue desordenada, fue poco efectiva, porque en la mayoría de casos creo que no, no se logró, o sea, sí, efectivamente

la persona volvió a hacer su obra, su actividad cultural, la volvió a hacer, hizo sus burilados, el señor hizo sus mantas, el señor hizo sus tejidos, hizo su trabajo artesanal, pero para qué, o sea el señor vive de esto, para qué lo hace si no lo puede vender, si todos están encerrados, no puede ir a una feria. En muchos casos, como te digo, sí, hay personas que ya estaban insertados en un circuito económico incluso internacional y lo vendían por internet, en esos casos sí efectivamente fue valiosa, pero va a depender de cada situación, entonces en muchos casos sí, en otros no, y eso es algo que yo no puedo medir porque no se sabe el caso de cada uno de los portadores. Entonces allí si no sabría la respuesta exacta.

YV: Mencionaste varios problemas asociados al momento de implementación de esta intervención en forma de apoyos, ¿tú consideras que esos problemas se lograron resolver durante la implementación o algunos de ellos se lograron resolver hacia el final de la implementación? y si es así, ¿cómo?

Ex servidor: No, no se resolvió nada, yo me acuerdo que estuve en la primera parte y en la segunda parte incluso metimos más presión. En la primera parte, cómo fue este tema, en la Línea 2 dimos los apoyos económicos y un grupo se quedó sin apoyos (…) hubo un jurado que seleccionó no me acuerdo bajo qué criterios, que los debo tener por ahí en mi computadora, y cada criterio establecía un puntaje, y solamente le dimos, como había un presupuesto limitado teníamos que hacer eso, de la lista total de portadores que podían recibir el apoyo económico, solo lo recibieron los que alcanzaron ese puntaje, no me acuerdo si fue la mayoría, fue la minoría, fue la mitad, no me acuerdo, pero a este grupo le dieron más tiempo para trabajar, bueno también que fue a inicios de la pandemia, eso fue el 2020, se le dio más tiempo para trabajar porque les daban más plazos. Al año siguiente, ya había menos restricciones, no sé si te acuerdas y a este grupo del año siguiente les dieron menos plazos.

YV: En el año siguiente se supone que la convocatoria solo se abre para aquellos que tenían mención de aptos, claro, los que habían quedado, pero hay otro grupo que dice la Directiva de ese Decreto de Urgencia del 27 del 2021, que además de los aptos que habían quedado sin beneficio, había otros que podían entrar con opinión especializada favorable.

Ex servidor: Ah bueno, en esos casos no sé cómo habrá sido, a ver, no sé si tienes algún ejemplo, quizá me acuerde.

YV: No, no, eso es lo que también quería preguntarte, si tú viste que en algunos casos ingresaban también portadores que no hubiesen estado como aptos en el 2020.

Ex servidor: Lo que pasa es que para ingresar como aptos primero tenían que llenar el 100% de las casillas electrónicas que le poníamos en el formulario de postulación. Yo creo que podría haber sido -creo, no lo sé- esa gente que efectivamente tú ibas avanzando en la lectura de su postulación y llegaba al 86% pero tú veías que sí era patrimonio, pero como había llegado al 100% no lo podías pasar, porque no había logrado terminar la ficha. Probablemente sea esos casos, no lo sé, pero esa gente sí se merecía, yo creo que sí, por X razones no pudo terminar el formulario.

YV: Okey, okey, entonces ¿tú consideras que en esta segunda etapa de los apoyos en el 2021 incluso se les exigió más a los portadores de lo que ya se les estaba exigiendo en el 2020?

Ex servidor: Se les exigió hacerlo en menos tiempo.

YV: ¿En menos tiempo?

Ex servidor: Sí. Hay algo me que pareció terrible, inicialmente les dábamos unos plazos, o sea la Directiva nos decía ya tienen estos plazos, y yo con antelación le decía a la gente tienen estos plazos, mira estamos trabajando en este plazo, por favor no se vayan a demorar mucho que después van a tener problemas, siempre les avisaba eso para que lo hagan bien y todo esté en orden, yo al menos en mi trabajo trataba de mantener el mayor orden posible, pero luego de la Directiva venía un cambio, un cambio así abrupto, ya no tienen 60 días, tienen 2 semanas, algo como eso, no me acuerdo exactamente en qué tipo de documento, estábamos como que avanzando poco a poco y pum de la nada nos daban menos tiempo y yo tenía que apurar a la gente, señora por favor apúrese con esto, va a perder su apoyo, va a tener problemas y ya pues ese tipo de trato hacia la gente me parece un poco fuerte, me parece fuerte, un poco agresivo. No sé cómo se habrá manejado eso desde arriba (…) que a una persona que tiene bastantes limitaciones con el tema del

internet le dices que tiene 60 días y de las nada le dices ahora tienes 2 semanas, una cosa así (…) es duro y yo tenía que dar la noticia.

YV: ¿Y cómo crees o cómo percibiste que el proceso de los apoyos económicos se relacionó con la diversidad lingüística?

Ex servidor: Quizás la única relación que había era que había cierta preferencia para darle el apoyo a aquellas personas que pertenecían a un grupo nativo o una minoría étnica, entonces, por ejemplo, ponían afroperuano, shipibos, quechua, aymara, había esa opción para poner en la postulación y a ellos se les daba preferencia.

YV: Pero toda la plataforma estaba en español.

Ex servidor: Exacto, una cosa es darles preferencia y otra cosa es hacer el tema amigable para ellos, tomando en cuenta sus diversidades y diferencias, como que no cuajaba las cosas, una cosa era el discurso (…) pero en la práctica quien diseñaba esta herramienta era un ingeniero y una persona que hablaba español.

MH: (…) disculpa que te interrumpa, ¿eso de darles preferencia a los shipibos, a los ashaninkas, estaba en un Lineamiento o solamente les dijeron a ustedes?

Ex servidor: No, no, nos dijeron eso, no me acuerdo si estaba en un Lineamento, pero nos lo mencionaron.

YV: No, no estaba la condición de priorización era vulnerabilidad nomás.

Ex servidor: Bueno, nos dijeron ese comentario, que había que darles preferencia.

(…)

YV: Entonces ya una vez terminado este proceso de entrega de apoyos, ya con tiempo de distancia como para poder ver los resultados, por lo menos como científico social y también como ex servidor del MINCUL, ¿cuál es tu evaluación de la entrega de los apoyos?

(…)

Ex servidor: Sí, se logró mantener las actividades del desarrollo de la promoción del patrimonio cultural inmaterial, de hecho, sí se logró, se hizo efectivo, las personas hicieron sus burilados, las personas hicieron sus tejidos, el músico grabó su video, se hizo realidad esto, pero ¿cuál fue el impacto de esta actividad en ese contexto?, yo creo que se debió pensar distinto, bueno igual no había mucho tiempo, me parece que fue simplemente dar plata para que las personas puedan seguir continuando con sus actividades del patrimonio cultural inmaterial, pero si queremos que esto se mantenga como una actividad, tiene que ser sustentable.

Estas personas en muchos casos viven de eso y cómo hacer para que esta persona siga viviendo de eso, cómo lograrlo. De repente se pudo no solamente dar plata, sino insertarlos en algún circuito de venta de artesanías, eso me parece bastante lógico, entonces ya mira, toma la plata para que sigas haciendo tu artesanía y acá están los clientes (…) los exponemos en esta plataforma y puedes venderlos aquí, eso me parece mucho más inteligente y creo que solo se necesitaba internet para hacer eso y contactos, internet y contactos. Esto es lo que ya hace el Ministerio de Cultura, tiene un nombre, Ruraq Maki, literal hacer Ruraq Maki en internet, se pudo hacer, para que los artesanos no gasten ni un sol por el contexto les daban la plata igual, eso se pudo hacer y trabajar obviamente con personal en campo que sean bilingües, eso se pudo hacer muy fácilmente pero no sé por qué no se hizo, quizá no se pensó bien.

Yo creo que se pudo utilizar mejor las herramientas virtuales, se pudo hacer una plataforma virtual más amigable, o sea sí se pudo hacer, en verdad son errores que me parecen -ahora que lo veo a distancia- elementales, cómo vas a poner una plataforma en español a alguien que es (…) o que no vive en un contexto en el que se utiliza el español como primera lengua. Bueno eso, se pudo implementar mejor, se pudo pensar mejor, se pudo insertar a la población a mercados, a mercados como ya existen, como ya lo viene haciendo el Ministerio de Cultura, pero no sé por qué no lo hicieron, no sé, me parece un poco dejado, bastante dejado.

YV: Algo relacionado con esto, y si bien es cierto al principio, tú comentabas esto, se hizo sin conocer, sin medir a la población objetivo, ¿verdad? ¿tú crees que los apoyos llegaron a aliviar a ese sector más vulnerable de los portadores del patrimonio inmaterial?

Ex servidor: Yo creo que hay gente que definitivamente se quedó en el aire, primero nada más con ver las fichas que no se terminaron de llenar y eran personas que se merecían el apoyo y luego tenemos a toda la población que ni siquiera se enteró, y estos deben ser muchos, muchos más.

Desconocer a la población objetivo de una política es grave porque no sabes hasta dónde es el impacto de lo que haces, no sabes si estás gastando de más o estás gastando muy poco, cuánto presupuesto debes recibir, si realmente la población se beneficia, no conoces muy bien a tu población. Si definitivamente hay gente que se ha quedado fuera de esto, yo sospecho que son muchos, porque como te comenté alguna vez y le comenté a Marcela, hay lugares donde todo el pueblo practica y conoce una actividad cultural y cómo le das el incentivo a todo el pueblo, hablamos de mil personas, 4000 personas, 3000 personas y todos se consideran portadores del patrimonio, entonces allí hay que hacer ciertas diferencias para definir quién es tu población objetivo.

(…)

YV: Entonces, ¿tú consideras que los portadores más vulnerables, económicamente, aún requieren atención del Ministerio?

Ex servidor: En general, sí, yo creo que este grupo, los portadores en general, en muchos casos, son población rural. No sé si en la mayoría, porque como todos sabemos, es una población no medida. No sé si son la mayoría, si la mayoría de portadores de patrimonio cultural inmaterial están en ciudades, porque hay bastante inmigración también.

Pero en apariencia pareciera que son población rural, principalmente rural, en condiciones de pobreza, en muchos casos bilingües, en otros casos no, monolingües de alguna lengua nativa o alguna lengua andina. Entonces, sí, yo creo que definitivamente para mantener su arte y su tradición, necesitan un apoyo económico, como bien lo reciben industrias culturales y otros y otras, esto, otras Direcciones del Ministerio de Cultura. Entonces, yo

creo que sí, sí, definitivamente es población que, a la cual le urge el tema del apoyo económico para mantener su tradición, para insertarse mejor en circuitos económicos relacionados a su arte.

Yo creo que Ruraq Maki es un ejemplo de cómo, de cómo esto puede trabajarse con éxito, ¿no? Y quién sabe si se pueden trabajar otros Ruraq Makis a lo largo del Perú. Otras ferias, yo sé que hay muchas ferias de artesanías, pero algunas son bastante precarias, otras son, se trabajan con presupuesto municipal. Ahora, ¿qué cosas podrían presentar los artesanos o artistas del patrimonio cultural inmaterial si es que se les da algún tipo de apoyo? O sea, quizás su arte pueda ser más valorado, pueda tener mayor capacidad de, ¿cómo diría? Al tener mayor dinero van a poder generar nuevas, nuevas artesanías, más interesantes, quizás, innovar, innovar, como dicen, en su propio arte.

Entonces, sí, definitivamente que yo creo que es necesario la organización de un tipo de apoyo económico. No entiendo por qué existe esta preferencia por el cine y por esto, industrias culturales, el tema del apoyo económico, cuando también tienes el patrimonio cultural inmaterial, es mucho más amplio y está en todo el país, en todas partes. Entonces, es como, como que digamos que es una población que necesita también este apoyo y no se le puede dejar de lado.

No solamente por un tema de emergencia, de urgencia, por el COVID, sino que debería ser una política permanente, a mi parecer. Entonces, bueno, es eso, es eso. ¿Alguna otra pregunta?

YV: Sí, si hubiera la posibilidad de replicar este programa de apoyos a los portadores del patrimonio inmaterial, ¿qué elemento consideras, un elemento, que sería crucial para mejorar, agregar o eliminar del programa? ¿Y por qué?

Ex servidor: Un elemento. El tema lingüístico. El tema lingüístico es elemental. Hay que respetar las lenguas de las personas. Me parece que es un atropello y una forma de discriminación bastante caleta tener la plataforma en español nada más, sobre todo el Ministerio de Cultura, creo que el tema lingüístico es importantísimo. Mira, hace poco he venido de la maestría allá en España y he visto cómo, bueno, no quiero comparar, es Europa, pero igual es una realidad. Allá, en Barcelona, el país catalán, es totalmente

bilingüe, y eso es algo que no podemos hacer acá, ni siquiera, en ninguna parte. Ni siquiera hay esto, más allá de la virtualidad, sino también las mismas instituciones, tiendas o funcionarios públicos de acuerdo a la región, necesitan hablar más de una lengua, en muchos casos. Entonces, yo creo que sí es necesario el tema lingüístico, sobre todo para las posibles postulaciones que se hagan, si es que alguna vez se implemente una postulación de incentivos para patrimonio cultural inmaterial, el tema lingüístico es totalmente, es elemental. Yo creo que eso es lo principal ahora.

YV: Ya para ir cerrando (…) por lo menos esta parte de la entrevista. ¿Cuál crees? Ya, bueno, hemos hablado un montón de los problemas, limitaciones, desafíos, que se encontró tanto en tu experiencia, como ya en una reflexión posterior acerca de los incentivos, ¿no? Pero, ¿cuál crees que fueron los principales beneficios o fortalezas que tuvo este programa?

Ex servidor: El principal beneficio fue que la persona se sintió valorada. Esa persona ha sentido que su trabajo es importante, que cumple un rol en la sociedad, porque el Estado está tan preocupado en su labor que le ha dado dinero, para que siga trabajando. Entonces, es un tema también de identidad y valoración sobre su propia cultura y tradiciones. Yo creo que eso es lo que más se ha rescatado en esta entrega de apoyos económicos, lo que no ha sido del todo mal. Hay ese elemento que hay que rescatarlo. El patrimonio inmaterial es importante y relevante para la formación de la identidad local. No solo la identidad local, también puede ser identidad regional, nacional, dependiendo de lo que haga.

Y en ese sentido, que el Estado les dé un incentivo a esas personas, les fortalece en ese aspecto, les hace sentirse mejor, y también el incentivo ha logrado que se siga reproduciendo estas actividades culturales. Porque si no hubiese habido este incentivo, en muchos casos no lo hubieran hecho. Como me comentó una señora que compró un carrito sanguchero en vez de implementar su proyecto, me decía, yo necesitaba la plata, yo quería hacer el proyecto, y si ustedes no me daban la plata, no lo iba a hacer. Perdón, no compró un carrito sanguchero, me dijo que iba a comprar un carrito sanguchero, que quería comprar. Y yo dije, no señora, entonces estaba ese tema. O sea, si no se daba esa plata, las personas no lo iban a hacer en muchos casos. O digamos, realizar esas actividades artesanales iban a ser mucho más pequeñas.

Ahora, yo entiendo, y ese es el lado negativo, que en algunos casos se quedó como stock. O sea, como lo guardaron. Porque no se vendió ahí nomás, porque la gente no salía de sus casas. En otros casos sí, se vendía por internet, porque eran empresas. En algunos casos sí, eran empresas o tenían como lazos con agencias turísticas, qué sé yo. Pero sí existían estos vínculos comerciales. Yo creo que eso es algo que también hay que fortalecer, hay que fortalecer.

Pero sí, o sea, en un tema de identidad y poner en valor el patrimonio, sí se logró, evidentemente, soltar, soltaron, no sé cuántos millones habrán soltado, la verdad que no me acuerdo, para que esto continúe es darle la importancia que se merece. Y mucha gente no se da cuenta de esto, no se da cuenta y no lo valora tanto, entonces yo creo que sí. Sí, eso es un aspecto muy importante que hay que rescatar.

YV: Muy bien (…) y finalmente, ¿deseas agregar algún comentario a esta entrevista? Hemos hablado de todos los problemas, fortalezas, propuestas de mejora, quizá algún comentario para cerrar la entrevista (…)

Ex servidor: Yo creo que ya he dicho lo que tenía que decir, pero si ustedes tienen una pregunta más, alguna duda sobre lo que he estado comentando, podría responderla ahora.

YV: ¿Marce?

MH: Yerel, ¿no le ibas a presentar el prototipo?

YV: Sí, sí, sí, sí, sí. Pasamos entonces al prototipo, ya no hay más preguntas, Marcela. Listo. Muchas gracias (…) por esta primera parte. Lo que va a seguir ahorita, te voy a pasar un aplicativo de Google. Sí, seguro lo has visto.

Ex servidor: Ah, Jamboard, sí, sí, sí. Jamboard.

Lo he repasado. Me gustaría que puedas entrar a ver si lo puedes modificar.

Ex servidor: Sí, puedo modificarlo, moviendo el botón.

YV: Ajá. Con Ctrl-C, Ctrl-V copias y haces otra notita si quieres anotar otra cosa. La idea es que nos puedas indicar qué cosas te han gustado, qué cosas pueden mejorar, qué cosas no se entendieron y quizá alguna nueva idea a considerar dentro de lo que cabe en el prototipo. Vamos a compartir. ¿Lo logras ver? Sí se ve, ¿verdad? Sí. Ya, muy bien.

Entonces, bueno, nuestro proyecto hasta el momento estamos titulándolo "Rediseño del proceso de entrega de apoyos económicos a los portadores para enfrentar un inadecuado diseño del otorgamiento de apoyos".

(…)

Bueno, nuestro problema público es el inadecuado diseño de este otorgamiento de apoyos económicos a los portadores del PSI, brindados por el Ministerio de Cultura en el Perú durante la pandemia 2020-2021.

Nos estamos centrando en el diseño porque entendemos que hay un problema de caracterización de la población objetivo y esto conlleva a la falta de panorama integral en otras etapas del proceso. Tanto en el seguimiento, como en la convocatoria, la finalización, que lo hacen muy dependiente, por ejemplo, de los entornos digitales. Y todo está ligado a esta falta de caracterización adecuada de la población objetivo.

Entonces, nuestras preguntas principales en la arquitectura del problema ¿Cómo fue el diseño? Como te comentaba, no consideró las características de la población. El registro se apertura en el 2020, un registro de creadores de cultura y de portadores, pero es hasta el 2021, posterior al segundo Decreto de Urgencia que se formaliza el RENTOCA, me parece que se llama. Es el registro de creadores de cultura y portadores.

Entonces, el diseño no consideró las características de la población y dependió de entornos digitales, lo que provocó ineficiencia e ineficacia en la entrega de estos apoyos. También tenemos la data del propio MINCUL, que en el 2023 el número de portadores era 13 750, pero este es un registro incremental que ha ido acumulando posteriormente a los incentivos del Ministerio, pero que entre el año 2020 y el 2021 hubo un total de 2 167 postulaciones, que vendría a ser el 15.8% del total de portadores que tienen registrados el día de hoy, y se otorgaron apoyos a sólo el 6.2% de ese total. El proceso de entrega para nosotros estuvo

compuesto de seis etapas en lo formal y luego en la implementación. A grandes rasgos mencionamos ahí las seis etapas, pero también consideramos que estuvo pensado este proceso para ejecutarse en un ámbito cultural e infraestructural que responde a grandes ciudades, principalmente Lima y Cusco.

¿Quiénes son los actores que participan en el proceso? Bueno, está la DGPC, la DGPI, los comités de evaluación independientes que sólo estuvieron en el 2020, en el 2021 ya no estuvieron por lo que tengo entendido, los beneficiarios y los funcionarios.

¿Cuáles son las características de los beneficiarios? Bueno, principalmente brechas digitales y idiomáticas de informalidad y económicas.

Aquí te presento básicamente lo que es nuestra arquitectura de las causas. Hemos identificado cuatro causas, que es la deficiente aplicación del enfoque intercultural, la precariedad institucional, la desarticulación institucional, tanto al interior del Ministerio como con entidades externas importantes como los gobiernos regionales, municipalidades, ONGs, y un limitado seguimiento de evaluación con complejidad de requisitos, deficiencias en la gestión de la información, entre otros. Todo esto para nosotros nos produce un inadecuado diseño del otorgamiento de estos apoyos.

Nuestro desafío de innovación entonces quedaría formulado como: ¿Cómo se puede fortalecer la aplicación del enfoque intercultural en este otorgamiento de apoyos, ya que el Ministerio de Cultura presenta un inadecuado diseño en este servicio?

Para ello, nosotros hemos propuesto como concepto de innovación un rediseño del proceso de entrega de los apoyos a los portadores del patrimonio inmaterial, entendiendo que esta debería ser una intervención diseñada bajo un enfoque holístico del proceso de entrega, con identificación de checkpoints para verificación y evaluación periódica, con preponderancia de medios analógicos antes que medios digitales, y para eso estamos proponiendo un centro de llamadas, y el desarrollo de encuestas robotizadas, pero que funcionarían a través de llamadas telefónicas para los beneficiarios, para obtener su grado de satisfacción y brindar retroalimentación constante, tanto a los portadores como al Ministerio, y lo que nos permitiría empoderar de cierta forma a los beneficiarios, con una evaluación permanente en cada etapa del proceso del desempeño del Ministerio, y al propio

Ministerio también se le facilitaría la modernización de sus procesos, con el uso y desarrollo de las tecnologías de la información, pero que no pierda ese toque analógico que es importante, más aún con poblaciones eminentemente o principalmente rurales.

Entonces, lo que nosotros estamos proponiendo en este rediseño del proceso, es una serie de modificaciones y la inclusión de 8 etapas en este proceso, no 6 como habíamos identificado anteriormente.

Entonces lo que proponemos en primer lugar es que haya una preparación, una etapa de preparación, porque identificamos que había un inexistente consenso intrainstitucional, entre la Dirección de Industrias Culturales, el Viceministerio de Interculturalidad, no conversaban con la DPI ni con la DGPC, una inexistencia de coordinación intrainstitucional con los GORES, municipalidades, ONGs, irregularidades en la elección del equipo evaluador. Básicamente lo que habíamos encontrado hasta ese momento era que los equipos evaluadores externos eran principalmente artistas del medio urbano, costero.

Ex servidor: ¿Te refieres a los...?

YV: A los comités de evaluación independiente.

Ex servidor: A los jurados, claro, claro.

YV: Exacto, entonces ellos, por los propios sesgos que puedan tener, también encontramos que puede afectar de alguna manera los criterios de evaluación y de priorización de poblaciones rurales. Entonces lo que nosotros consideramos en esa etapa de preparación es la emisión, la aprobación de lineamientos con las Direcciones Desconcentradas y otras Direcciones para el trabajo conjunto de atención a los portadores, acuerdos interinstitucionales que permitan la gestión y facilitación de recursos que de repente no dispone el Ministerio, como computadoras, centros de cómputo, internet, etc., lineamientos y bases aprobadas con Resoluciones Directorales. Crear un perfil del equipo evaluador para que no haya una cancha asimétrica, sino que se pueda tener una representatividad importante a nivel de evaluación. Y la designación de un equipo evaluador por concurso público.

En la convocatoria nosotros identificamos la deficiente campaña comunicacional principalmente a través de redes sociales, que no concibió las brechas digitales de la población objetivo y esto derivó en problemas de comunicación con los portadores. Entonces lo que nosotros proponemos en esta etapa es formular un manual y protocolos de atención, campañas de difusión a través de radios locales, una línea telefónica gratuita en idiomas pertinentes. Nuestra línea telefónica o la que queremos proponer estaría principalmente en castellano, quechua, ashaninka y otro más, me parece que es aymara, no sé si Marcela me corriges.

MH: Sí, es aymara.

YV: Y formularios electrónicos, telefónicos de postulación que suplanten y que suplanten en cierta medida los formularios electrónicos. Nosotros hemos visto que las compañías telefónicas simplemente con una declaración jurada por medio de teléfono te dicen si acepto o si tengo esta información y con la grabación cumplen los requisitos para que puedas contratar o puedas realizar alguna negociación con ellos. Entonces queremos traer eso también al sector público para facilitar la inscripción y quitar esas barreras tanto idiomáticas como informáticas a esos apoyos económicos.

En la etapa de postulación nosotros identificamos fechas digitales e informalidad económica porque básicamente pedían tener una cuenta bancaria, tener un RUC asociado a la cuenta bancaria. Entonces estas cosas son quizás un poco complicadas de obtener para poblaciones rurales y en condición de vulnerabilidad. Entonces lo que proponemos aquí es aumentar la base de postulantes, un formulario de postulación por teléfono, operadores que envíen correos electrónicos y WhatsApp y también mensajes de texto indicando datos y documentos faltantes y una comunicación principalmente telefónica.

Aquí también se realizaría una primera encuesta telefónica como para ir conociendo un poco la experiencia de los portadores a través del proceso. Y acá unas dos preguntas de ejemplo.

En la selección, entendemos que la selección no cumplía los estándares de transparencia y tampoco cumplía los estándares de imparcialidad. Además, también vimos que había un riesgo de corrupción. Esto fue ya producto de otra entrevista que realizamos en la que nos

decían que la misma gente que siempre contrata con el Ministerio es la que siempre termina siendo beneficiada con los incentivos.

Ex servidor: Eso lo he escuchado bastante.

YV: Sí, es como un círculo.

Ex servidor: Y es precisamente la gente de Ruraq Maki.

YV: Exactamente, eso es lo mismo que dijeron, que la gente de Ruraq Maki es la que siempre se beneficia y a ellos siempre los llaman.

Ex servidor: Lo he escuchado 80 veces también, así que también me parece muy sospechoso.

YV: Sí, entonces lo que nosotros aquí proponemos son criterios de selección para los equipos evaluadores, rúbricas de evaluación, decisiones colegiadas y transparentes, publicación de actas de evaluación y Resoluciones Ministeriales con relación de beneficiarios. Bueno, eso es lo que nos permitiría por lo menos quitarle un poco ese riesgo de corrupción que se ha identificado en las entrevistas.

En la entrega del apoyo encontramos que había discriminación por esta posesión de cuentas bancarias ligadas a RUC y retrasos en las entregas de los informes. Entonces lo que nosotros proponemos es que haya un depósito por giro bancario a través del Banco de la Nación solamente con el DNI y la notificación de las RDs podría ser por correo electrónico, Whatsapp y también notificar el envío de estas RDs por llamada telefónica y mensaje de texto. Las declaraciones juradas podrían ser también verbales o escritas y se realizaría una segunda encuesta para conocer la satisfacción de los portadores hasta ese punto.

Ex servidor: Pero mi duda es, ¿cómo mantienes evidencia de la declaración jurada si es verbal? ¿Una grabación de la llamada telefónica?

YV: Claro, una grabación de la llamada telefónica, tal como sucede, por ejemplo, cuando te llama Entel, Claro, ellos te dicen ya, ¿quieres cambiarte de plan? Te voy a leer los términos y condiciones, tú aceptas o no aceptas, una cosa así. Entonces, quizá esto nos podría ayudar para evitar tanto papeleo y tantos criterios que terminan siendo trabas para los propios portadores.

En la etapa de seguimiento encontramos que había una falta de apoyo de las Direcciones Desconcentradas, una falta de capacidad para resolver problemas, brechas digitales y falta de personal. Además de que también se necesitaba capacitación constante este personal. Entonces lo que nosotros proponemos son operadores que envíen correos electrónicos y whatsapp recordatorios de manera semanal para hacer este seguimiento periódico a través también de mensajes de texto y que también llamen a los beneficiarios de manera periódica para conocer sus avances y orientarlos en lo que sea necesario.

En este punto, también se realizarían dos encuestas, una tercera y una cuarta encuesta porque el periodo para la elaboración de estos informes es mayor que las otras etapas. Por lo general eran 45 días, entonces se podría repartir estas encuestas en esos días.

La penúltima etapa, la finalización, es que se observaron informes fuera del tiempo establecido y se establecieron criterios complejos para la evaluación de estos informes finales. Entonces lo que nosotros proponemos es ampliar de 45 días a 60 la presentación de los informes finales y también establecer un 50% de los gastos del proyecto a través DJs verbales o escritas. Actualmente me parece que el proceso estaba con un 35%, pero la informalidad económica quizás en estos territorios rurales podría también dificultar la recolección de estos documentos como boletas, facturas, etc.

Ex servidor: Por ejemplo, ¿cómo hacías con la compra de lana? Eso me pasó a mí. Había un señor cuyo único insumo era comprar 3 000 soles de lana. ¿Cómo hace? Si es que la lana la vende un campesino. Es imposible, tuvimos que pedirle al señor que saque boletas de otras personas de cualquier cosa.

YV: Al final es una tergiversación del propio proceso. Entonces quizás flexibilizando un poco se pueda controlar mejor. Podría sonar un poco extraño, pero para la realidad que nos enfrentamos a través de estos apoyos podría funcionar.

Y hacer una quinta encuesta de satisfacción para conocer las percepciones de los portadores.

Finalmente, una última etapa sería la retroalimentación. Aquí nosotros identificamos que solo se permitían consultas los primeros 15 días hábiles de haberse iniciado el proceso. Y todas las consultas que se podrían realizar eran vía correo electrónico, plataformas electrónicas, etc. Esto te estoy hablando de lo que señalan los lineamientos de ambos Decretos de Urgencia. Entonces lo que nosotros proponemos en esta última etapa es una apertura permanente de la central telefónica para quejas, reclamos, sugerencias. Una apertura permanente de las redes sociales principalmente Whatsapp por su uso a través del teléfono. Y una evaluación de las cinco encuestas robotizadas realizadas para que haya una retroalimentación interna también hacia el Ministerio y que esta evaluación sea pública para que sea una forma de rendición de cuentas también ante la ciudadanía. Y eso sería nuestro prototipo (…).

Ex servidor: Y una consulta y la rendición de cuentas, perdón, ¿las encuestas robotizadas son en lenguas nativas también o, son en español?

YV: ¿Perdón?

Ex servidor: ¿Las encuestas robotizadas también son en lenguas nativas?

YV: Esa es una muy buena pregunta, pero entiendo que si estamos proponiendo un servicio de central telefónica que sería quien opere estas encuestas robotizadas y este servicio de central telefónica tiene cuatro grandes lenguas principales por lo menos ¿no? Se estarían realizando en estas cuatro lenguas también.

Ex servidor: Ya, está bien.

YV: Y eso sería (…), quisiéramos de verdad que, apreciaríamos muchísimo tu punto de vista, no sé si nos puedes hacer un comentario, igual también nos serviría mucho la evidencia de este Jamboard para conocer lo que te gustó, lo que se puede mejorar, quizá

hay cosas que no se entendieron o de repente hay una idea que no hemos considerado y que podría ser interesante.

Ex servidor: Mira, a mí me ha gustado todo, creo que los criterios del equipo evaluador, yo creo que el equipo evaluador, se puede prescindir del equipo evaluador porque si al final le vas a dar el beneficio a todos es suficiente nada más con las personas que están haciendo mi trabajo. Porque al final nosotros éramos quienes, en base al concepto de patrimonio inmaterial, decidíamos quién era portador y quién no era portador y de ese grupo eran los que el equipo evaluador decidía quién tenía prioridad o no. Entonces realmente no sé cuál es la utilidad del equipo evaluador, nunca lo entendí, hasta ahora no lo entiendo.

Eso es esto, me parece que en verdad es una pérdida de plata para el Estado del equipo evaluador. No sé para qué estaban, pues si ya nosotros también podríamos haber hecho esas cosas, si es que había un límite de presupuesto y por eso se tenía que seleccionar a un grupo y no a todos. Bueno, ahí sí tenía sentido el equipo evaluador, pero si no, si al final sí se le iba a dar el apoyo económico a todos, la existencia de este equipo evaluador no tenía ningún tipo de justificación. Es una pérdida de plata. Yo creo que podría, no sé si es algo, no sé cómo, qué palabra utilizar, duro, frío, pero no sé, se podría proponer eliminar el equipo evaluador, porque no tiene, no tiene ninguna utilidad. O sea, si es que se le va a dar el apoyo económico a todos. Si es que no es así, si es que solo se le va a dar el apoyo económico a un grupo, ahí sí tiene más, más esto, ahí sí tiene justificación. Pero fuera de eso, no. Ahora, me parece muy bien la decisión que han tenido sobre el equipo evaluador, en el sentido de que tiene que ser un equipo plural y representativo de la población en la que se va a evaluar.

MH: (…) disculpa, ¿el equipo evaluador eran personas externas al Ministerio, o sea, no trabajaban en el Ministerio de Cultura?

Ex servidor: No.

MH: Entonces me imagino, ¿eran externos?
Ex servidor: Sí.

MH: Ya, entonces yo me imagino que es por un tema de responsabilidad ante, por ejemplo, un posible control de un órgano de control sobre, como hay dinero del Estado, hay fondos del Estado de por medio, entonces el equipo evaluador da su veredicto, digamos, en una resolución, un documento escrito. Entonces para posteriores, no sé, de repente diligencias de control hacia qué se hizo con ese dinero para esta política, entonces el Ministerio simplemente lo que quería era, digamos, excluir responsabilidad y decir, el equipo evaluador objetivamente designó a estas personas como beneficiarios. Yo imagino que es por ese tema, ¿no? Por el tema de responsabilidades ante una posible investigación de control interno. Se me ocurre, vamos.

Ex servidor: Y si no, ¿no hay como una institución que se dedique a hacer eso dentro del Estado, o sea, porque en verdad?

MH: Cada institución pública tiene un órgano de control interno que depende de la Contraloría de la República.

Ex servidor: Ya. Bueno. Ya, pero fue, ya, pero aparte de eso, me parece que el equipo evaluador, en mi caso, consistía en intelectuales, nada más. O sea, básicamente eran intelectuales (…), gente que estudiaba la Amazonía y también algunos que otros antropólogos que veían temas andinos. Bueno, ese era básicamente el equipo evaluador.

Me parece que pudo haber algún representante también de las comunidades, de alguna organización nativa, pudo haber representantes de asociaciones de artesanos, quedarse con intelectuales nomás (…) Además que (…) el equipo evaluador (…) también fue bastante pequeño. Eran seis personas, nada más. Y bueno eso.

Con respecto a las llamadas telefónicas, me parece excelente. En verdad, me parece una buena iniciativa. Yo me imaginé cuando recién empezamos a hacer esto, yo pensaba un aplicativo, pero ahí tenía mis dudas con respecto al aplicativo, por el tema del acceso a internet, ¿no? Pero como son llamadas telefónicas, yo creo que sí, sería posible. El teléfono es algo que es más accesible, ¿no? Utilizar medios analógicos, todo hacerlo por llamadas. Sí, me parece que están, que ataca directamente el problema. Bueno, está bien.

Con respecto al final, a ver, el futuro permanente de las redes sociales, y ya está bien.

Y ¿sabes qué me parece más acá? Esta parte de la retroalimentación, para preguntarle a la gente qué les pareció, qué les pareció la encuesta virtual. Ese tema de la encuesta virtual me parece excelente también. Ahora, yo no sé por qué utilizaríamos un robot. Podría ser una persona. Ahí me queda la duda.

YV: Bueno, en realidad era para tener menos costo, ¿no? Porque las encuestas robotizadas solo necesitan un programa, me parece, para lanzar las llamadas y lo rotan, ¿no? Incluso se puede elegir aleatoriamente de un universo de números a quiénes llamar, ¿no? Entonces, ese fue el criterio, ¿no? Eficiencia en recursos, pero podría ser también, o sea, todavía está, creo que, en evaluación, ¿no, Marcela? Todavía estamos en etapa de, por eso mismo también estamos consultándote qué apreciación tienes, ¿no? Para ver si se mejora y cómo lo hacemos, ¿no?

Ex servidor: Algo que no entendí fue esto de los 45 días de los informes de campo. O sea, de los informes que están fuera del tiempo establecido.

YV: Sí, no, bueno, de acuerdo a los lineamientos, se les otorgaba 45 días para que puedan, este, emitir sus informes finales, ¿no? O sea, para que puedan sustentar sus actividades y emitir sus informes finales. Entonces, lo que nosotros proponíamos era ampliar este plazo, ¿no? Porque 45 días era muy poco tiempo para que estas personas puedan recabar la información necesaria, los documentos necesarios que sustenten los gastos, etc., ¿no?

Ex servidor: Claro. Yo creo que 60 días estaría bien. Hay algo que, ah, declaración jurada del 50%. ¿De cuánto era antes, te acuerdas?

YV: Era un 35%.

Ex servidor: Ya. Yo creo que más, más del 50% tiene que ser, porque hay casos bien locos, porque como el que te conté, el señor de la lana, ¿cómo sustentas?, casi el 100% de su compra, casi todo era compra de lana y eso era como que más del 50%, ¿no? En esos casos, ¿qué harían?, por ejemplo.

YV: Es un buen ejemplo como para cuestionar ese porcentaje, ¿no? De hecho, sí lo vamos a tomar para considerarlo (…).

Ex servidor: Sí, porque eran varios casos, o sea, como la informalidad (…)

YV: Quizás casos especiales, ¿no? Flexibilizar por completo esto.

Ex servidor: 50% me parece que está bien. Para la mayoría de casos.

YV: Claro.

Ex servidor: En los casos especiales, ¿no? Como bien me dices, que me parece un buen nombre, sí se podría flexibilizar.

(…)

YV: (…) en el porcentaje me quedé.

Ex servidor: Sí. El porcentaje de cuánto se puede poner en Declaración Jurada. Yo creo que en los casos...

YV: En casos especiales.

Ex servidor: Podría ser hasta el 100%. No creo que lo permitan al final ¿ya?, pero es que sí hay casos, ellos lo saben, ¿verdad? O sea, que digan que no, que se cierre (…) me parece un poco malo, o sea mal, me parece bastante mal, porque la realidad es otra, pues, ¿no? No le vas a pedir una boleta a una persona que cría ovejas. No, esto, un poco zafado la realidad, pues. Pero bueno, sí había gente que se compraba sus 3 000 soles de lana de oveja y con eso era su proyecto. Y con eso, como él ya tenía los materiales en casa, con eso hacía el proyecto, ¿no? Había un par de casitos así que no se podía sustentar. O los buriles también. La misma, ¿no? O sea, los buriles. Creo que eran los buriles, ¿no? Buriles. Burilado, fíjate, burilado. Claro, para el burilado. Las macetas estas creo que se llaman buriles, ¿no? Esto de acá, mira. A ver, te lo voy a pasar. Para que veas. Creo que son como...

YV: Ah, ya, ya, ya.

Ex servidor: Esas cositas, ¿cómo le iban a comprar en un mercado formal? La persona solamente lo talla. Y ese es su trabajo artesanal, ¿no?

YV: Claro.

Ex servidor: Pero todos esos buriles, no sé cómo los conseguían de manera informal. O cuando compraban madera también, a veces no había pues esto. Son esas cositas que son a veces complicadas de sustentar. ¿Me puedes enseñar, por favor, la diapositiva?

YV: A ver. Ahí se está presentando.

Ex servidor: Ajá. Ah, sí, algo fundamental eran los acuerdos interinstitucionales. En verdad el municipio no hizo nada. Y era relevante que el municipio participe en estos procesos. Y no trabajamos con los municipios, sí, nada, cero. No sé por qué, en verdad. Ellos nos podían haber facilitado el tema de un intérprete. Ellos nos podían haber facilitado llegar a cierta población que estaba alejada, con la que no podíamos comunicarnos así nomás. Pero no sé por qué no trabajamos con los municipios. ¿A qué te referías con el perfil del equipo evaluador?

YV: Bueno, tener unos criterios para que cumplieran estos evaluadores, como tú dices, que no sólo sean académicos de Lima, que estudien la selva, que estudien los Andes. Sino que también, de repente, puedan ser miembros de alguna asociación o de portadores, inclusive, importantes en el territorio, como para democratizar y elevar la representatividad de estos comités.

Ex servidor: Claro. ¿Pero ese es el perfil de evaluador o es el comité independiente? Porque yo era evaluador, creo. No me acuerdo el título de mi trabajo. Pero yo creo que era evaluador. Y en verdad el trabajo que yo tenía sí se ajustaba más a la labor de un antropólogo. Pero sí, también podía ser un sociólogo. Bueno, o pensando no sólo en estudiosos en ciencias sociales, sino también pudo haber sido un representante. O gente que está metida en este tema, principalmente.

Pero he visto, no sé si pasó acá, si ustedes encontraron estos casos de personas que no tenían nada que hacer con la actividad, pero igual los contrataban por vara. Yo eso he visto en industrias culturales, gente que no conoce nada, por ejemplo, de música, conciertos, pero como su chamba es solamente evaluar, y prácticamente le dan todos los lineamientos para evaluar, bueno, los llaman porque son sus amigos, ¿no? Ya no sé si había pasado eso acá. Por eso creo que sí sería importante ver el perfil del evaluador. Eso pasa en industrias culturales, por ejemplo, yo lo he visto bastante porque conozco a las personas que están trabajando ahí, y en muchos casos yo digo, pucha, ¿y este pata qué hace acá? Es filósofo. Una cosa así, ¿me entiendes? Y no tiene ninguna competencia ni experiencia en temas de conciertos. Una cosa así, por ejemplo.

Designación, claro, hacer un concurso con público. Deficiente, campaña comunicacional, brechas digitales, problemas comunicativos. Evaluador. Atención de portadores. ¿Cómo es el manual de atención a portadores? O sea, ¿cómo tener criterios para hablar con la población?

YV: Sí, un manual donde esté la caracterización de estos portadores. Y que sea difundido a los propios monitores, al personal que esté en contacto directo con los portadores. Como una especie de capacitación también para ellos mismos.

Ex servidor: Claro. Sí, está bueno eso. Protocolo de atención también, necesario. Campaña masiva de radios, redes e instituciones involucradas. Sí, necesario. Línea telefónica gratuita, claro, lo que hablamos. Formularios telefónicos. Yo diría que el formulario no sea muy largo, por ejemplo. Que el formulario sea corto, preciso, conciso, porque la gente se aburre, se aburre estar en el teléfono todo el día. Ya hablaron lo que tenían que hablar. Y dicen, ah, y ahora un formulario, qué pesado. También pensar un poco en eso.

Brechas digitales, informalidad. La postulación, ¿no? Aumentar la base de postulantes. Sí, definitivamente. Formulario de postulación por teléfono. También, eso me parece importantísimo. Y si hay algo que no entienden, ¿cómo harían en ese caso?

YV: Perdón, ¿en qué momento? ¿Cuándo están en llamada con la central?

Ex servidor: Sí, cuando están en llamada con la persona que está llenando el formulario por teléfono.

YV: No, no, pues ahí mismo se absorbe la duda. Eso sería una llamada en tiempo real y la persona debería estar capacitada para absorber cualquier consulta ahí mismo.

Ex servidor: Ya, excelente. Ah, operadora envía correo electrónico, Whatsapp, indicando los datos. Ya, mira, el correo electrónico en verdad es algo engorroso que complica mucho las cosas. El Whatsapp es ahorita lo que más facilita este tipo de procesos. El problema era que a nosotros nos pedían obligatoriamente todo pasarlo por correo electrónico. Así la persona nunca revise su correo electrónico, nosotros teníamos doble trabajo. Utilizábamos la plataforma que nos era funcional, o sea el Whatsapp, y al mismo tiempo teníamos que utilizar el correo electrónico porque el ministerio tenía que certificar que evidentemente, es el medio oficial de ese correo electrónico. Eran pocos flexibles en, digamos, ¿cómo le diría? En el tema de transparencia de los procesos, porque ni con screenshots del Whatsapp nos aceptaban como evidencia de que nos habíamos comunicado con la persona. Tenía que ser todo correo electrónico. Bueno, eso, si se puede flexibilizar ese aspecto, mejoraría mucho el proceso. Porque el correo sí era un desastre.

Ah, y otra cosa que me olvidaba, el correo electrónico del Ministerio de Cultura es malísimo. Se llenaba cada dos días. Entonces había que estarlo vaciando. Y no se puede trabajar así, ¿verdad? Era muy difícil. Por eso yo lo hacía todo por Whatsapp y en un día ya mandaba yo mismo todos los correos electrónicos de lo que había trabajado una semana. Y le tomaba screenshots a todo y esas eran mis evidencias. Luego entraba otra persona, vaciaba el correo, que era un correo con muy poca memoria. O sea, ya ese es un tema digital que escapaba de mis manos. Por eso yo pienso que la flexibilidad al Whatsapp es la mejor opción.

A ver, comunicación telefónica también definitivamente. Primera encuesta, línea de base, procedimiento. Selección. Selección no cumple con los estándares de transparencia, sí. Selección no cumple con los estándares de parcialidad también. Riesgo de corrupción, también. Criterios de selección para equipos de evaluadores. Rubricas de evaluación. Comunicaciones colegiadas. Y en toda esa parte ya lo hablamos. Publicación de actas de

evaluación. Resoluciones Ministeriales con relación de beneficiarios. Eso sí se hace. Sí se hizo. Lo último de las resoluciones que sí salían con la lista de beneficiarios. Entrega de apoyo. Discriminación. Cuentas bancarias. Sí, definitivamente. Y en este tema de las cuentas bancarias, ¿no tomaron en cuenta que todas las personas tenemos una cuenta en el Banco de la Nación?

YV: Claro, esa es una de las cosas que proponemos, que ya no se haga por cuentas bancarias ligadas a RUC, como lo que estaban haciendo, sino por giro bancario nomás. Por el Banco de la Nación, con el DNI y listo, ¿no? ¿Para qué más?

Ex servidor: Al final creo que se hizo eso, no me acuerdo. En el 2021, con los casos más complicados. Pero debería ser para todos, es verdad. Retrasos en la entrega del informe final. Darles más tiempo, creo que era eso, ¿no?

YV: Sí, darles más tiempo.

Ex servidor: Propósito de giro, notificar. Correo electrónico, claro. RDR, Resolución Directoral, ¿no? Sí les notificábamos por WhatsApp, que se había realizado. Ese era mi trabajo, notificarles eso, y por correo electrónico. Sí, eso sí se hacía. Notificar envío por llamada telefónica y mensaje de texto. Ya, mensaje de texto no utilizábamos, porque si ya de por sí el correo electrónico era un caos, por mensaje de texto nadie nos iba a hacer caso. Todo funcionaba por WhatsApp. Notificar por llamada telefónica. Declaración jurada verbal o escrita. Ya, perfecto. Segunda encuesta. Esta segunda encuesta era sobre cómo estaba funcionando esa parte, ¿no?

YV: Sí.

Ex servidor: Ya, está bien. Seguimiento. Falta de apoyo en la Dirección Desconcentrada de Cultura. Sí, porque solamente me apoyó una Dirección Desconcentrada de Cultura, que no me acuerdo de qué lugar era, pero me apoyó bastante. Y solo una. Las demás existían en paralelo al Ministerio de Cultura. Eso sí es muy cierto. Y a veces se tienen bronca. O sea, tienen algún tipo de fricciones. Y esto lo he sentido bastante entre Cusco y el Ministerio de Cultura. Hay esta idea que no deja de ser cierta en alguna forma que el Ministerio de Cultura es como centralista, lleno de gente argollera, y mientras que en las Direcciones

Desconcentradas se vive una realidad más regional. Lo cual es cierto. Pero al fin y al cabo son Direcciones Regionales que dependen del Ministerio, deberían trabajar en equipo, me parece.

Falta de capacidad para resolver problemas. Sí, no había capacidad. No se podía resolver problemas más que por llamada telefónica. Brechas digitales totalmente. Falta de personal totalmente. Operadores envían correos electrónicos y Whatsapp recordatorios de manera semanal. Yo enviaba los recordatorios diariamente. A veces era un poco hostigante, pero tenía que hacerlo. Porque si no, la gente no cumplía. Los operadores deberán llamar a todos los beneficiarios. Sí, eso sí se hace, y sí lo hacían. El tema es que había beneficiarios que una vez que recibían la plata, desaparecían. Ese tema deberían resolver, yo creo. Ver esos temas. Cuando la gente recibe la plata y ¡pum!, se esfuma. O cuando usan la plata para hacer otra cosa. ¿Por qué? La solución del Ministerio era derivarlos a un área legal. No me acuerdo ahorita cuál era. Pero antes de llegar a eso, debería haber algún tipo de solución. Quizás trabajar con la Dirección Desconcentrada de Cultura. Ese es mi parecer.

Se observan informes fuera del tiempo establecido. Criterios complejos. ¿Criterios complejos cuál era? ¿De qué era exactamente eso?

YV: Eran los criterios del propio informe.

Ex servidor: Ah, ya. Sí.

YV: Creo que tenían detalle específico de los gastos, con sus boletas cada uno de los gastos.

Ex servidor: Era muy difícil, yo a veces tenía que editar los informes.

YV: Sí, sí, sí. A eso nos referimos con esos criterios.

Ex servidor: Era doble chamba. Triple chamba en verdad.

Establecimiento de mínimo 60 días para la presentación del informe final. Declaración Jurada verbal. Eso ya estaba. Te falta poner ahí de los casos especiales de la gente.

Retroalimentación. Solo consultas de los primeros 15 días hábiles. Correo electrónico, apertura. ¿Cómo eso solo consultas los primeros 15 días hábiles?

YV: Eso es lo que decía en el lineamiento, si mal no recuerdo, en el 2020 decían que solo se podía hacer consulta de los primeros 15 días hábiles de haber iniciado el proceso. Así lo ponía, textual. Y que toda la comunicación con el Ministerio tenía que ser a través de la casilla electrónica.

Ex servidor: Ah, sí, eso era una desgracia.

YV: Todas las comunicaciones, las notificaciones, las notificaciones de haber sido aprobado para el beneficio, cuando fuiste observado, todo era por casilla electrónica.

Ex servidor: Sí pues y la casilla electrónica, como bien sabes, está en Lima y si es virtual no funciona. Entonces es un poco difícil. O sea, las consultas se hacen en Lima en muchos casos. Yo he hecho trámites también al Ministerio a pedir informes de patrimonio cuando era estudiante y todo se sigue acá. Yo me preguntaba, ¿y cómo hace si usted está hasta en provincia? Por medio de la Dirección Desconcentrada, pero si acá tienen el documento. Es medio complejo. O sea, si el documento lo tienen en Lima, ¿cómo te lo entregan allá? Apertura permanente de la central telefónica para quejas y reclamos (…). Sí, eso está perfecto. Apertura permanente de redes sociales Whatsapp. Y que haya una comunicación entre la central telefónica y la red de Whatsapp, Facebook. Digamos que la persona ya no puede ni seguir haciendo su reclamo o comentario por teléfono, pero sí quiere hacerlo por Whatsapp. Y quiere seguir con la misma conversión. No tiene que empezar otra vez desde cero. Tiene que haber ahí una conexión. Bueno, eso sí, me parece que está bien. No sé si te sirven los comentarios que te he hecho.

YV: Sí, muchas gracias. De hecho, los comentarios han sido muy buenos. Bueno, de verdad que me alegra que te haya gustado la propuesta y que hayas identificado muy buenos puntos. Quizá preguntarte, como ya en la etapa final de este Jamboard, ¿alguna nueva idea que se deba de considerar?

Ex servidor: Lo que te digo, pues qué hacer con la gente, o sea, no solo pensar en malas acciones del Ministerio, porque yo creo que esto ya es clarísimo. Esto es un rediseño. Pero también pensar en qué cosas malas hacían, qué malas acciones tomaban a veces los beneficiarios, que son reales, qué salidas de emergencia, ¿no? Por ejemplo, ¿qué hacer cuando el beneficiario se gasta la plata en un carrito sanguchero?, por ejemplo, ¿qué hacer cuando el beneficiario se desaparece con todo el dinero? porque es plata del Estado, ¿no? y al fin y al cabo es un ciudadano y tiene que responder por ese tipo de (…) porque se le da la plata con un fin objetivo, un fin específico, perdón. Y ha pasado, pues ha pasado que la gente se desaparecía.

YV: (…) una consulta, ¿cuántas personas estuvieron como ese nexo entre el Ministerio y los portadores? O sea, la función que tú hacías, más o menos, ¿cuántos compañeros tenías?

Ex servidor: En la Línea 2 éramos 6. Pero yo creo que, o sea, no sé la verdad. No sé, pero éramos bastantes. Éramos como 20 personas, 20, 30. Me acuerdo de la primera reunión. Era uno de esos zoom, ¿te acuerdas de esos zoom con 80 personas?

YV: Ya.

Ex servidor: Pero éramos como 20, 30. Y hablaron 4, que eran Soledad... Soledad esto... No sé si la llegaron a conocer a Soledad.

YV: Soledad Mujica.

Ex servidor: Claro. Soledad Mujica y Sara Guerrero, que ya no trabaja ahí, que estudiaba conmigo en la universidad. Rosario Rodríguez, que era ella mi encargada directa. Todos son antropólogos. Y un poco mayores que yo. En esa época tendrían mi edad. Esto... Y no me acuerdo, Pablo Molina. Todos ellos son funcionarios. Ellos nomás hablaban. Los demás tenían mi rol. ¿Entiendes? Los demás tenían mi rol.

YV: O sea, más o menos estamos hablando de 4 cabezas y 30 nexos con los portadores.

Ex servidor: Creo que eran un poquito más. Éramos un poquito más. Es que en verdad yo nunca llegué a conocer el equipo completo. Estaba también Fiorella Arteta Pena. Es que eran varios. Digamos que habían sido 6. No me acuerdo, en verdad. Pero las líneas. Cada línea tenía a su encargado. No me acuerdo cuántas líneas había.

YV: Cuatro.

Ex servidor: Cuatro líneas. Y cada línea tenía a su encargado. Y aparte estaban unos cuantos más que veían temas de apoyo. Ya me acordé. Estaba la abogada también. Que se llamaba Roxana. (…) Roxana Tafur. Ella era la abogada. Y ella nos apoyaba mucho con el tema legal para nuestros pagos, los recibos por honorarios, y más cosas.

YV: Bacán.

Ex servidor: Esto... Y no me acuerdo quién más. A la jefa, sí. A la que hacíamos el documento a nombre de ella. Era la que estaba encima de Soledad Mujica. A ella nunca la conocí. Digamos que el rango más alto que he visto fue Soledad. Y ella estaba en las reuniones grandes. Y así ella hacía y deshacía.

MH: ¿Te refieres a Josefa Nolte?

Ex servidor: No. Antes había otra. Yo hacía mis recibos por honorarios a nombre de ella. A nombre de una señora. No recuerdo su apellido. Lo tengo ahí. Lo voy a buscar en mi computadora (…) Me parece la jefa en ese momento de todos, de la Dirección de Patrimonio Cultural Inmaterial. Pero Soledad era quien estaba a cargo de esta parte de la entrega de apoyos. Soledad Mujica.

YV: Listo (…), muchas gracias de verdad. Nos vemos. Gracias, gracias (…)

MH: Nos vemos. Un abrazo también.