



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ECONOMIA
MENCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN

TESIS

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) Y
LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN
DESCONCENTRADA DE CULTURA DE CUSCO (DDC),
PERIODO 2021-2022**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ECONOMÍA MENCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

AUTOR:

BACH. DINORA FRECIA PAREDES ENRIQUEZ

ASESOR:

MG. JAIME MAXI CALLE

CODIGO ORCID:

0000-0002-4555-4731

CUSCO- PERÚ

2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: Análisis del Plan Estratégico Institucional (PEI) y la Gestión Pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC) Periodo 2021-2022

presentado por: Dinora Grecia Parelos Enriquez con DNI Nro 60995766 para optar el título profesional/grado académico de Maestro en Economía mención Proyectos de Inversión

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

| Porcentaje | Evaluación y Acciones | Marque con una (X) |
|----------------|---|--------------------|
| Del 1 al 10% | No se considera plagio. | X |
| Del 11 al 30 % | Devolver al usuario para las correcciones. | |
| Mayor a 31% | El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley. | |

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 29 de Octubre de 2024


Firma
Post firma Jaime Maxi Calle

Nro. de DNI 23857009

ORCID del Asesor 0000-0002-4555-4731

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 27259:418971678

Dinora Frecia Paredes Enríquez

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:418971678

Fecha de entrega

29 dic 2024, 8:11 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

29 dic 2024, 10:23 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

TESIS DINORA FRECIA PAREDES ENRIQUES 28-12-24.pdf

Tamaño de archivo

1.7 MB



85 Páginas

19,914 Palabras

111,482 Caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe




- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas




Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
50 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, Directora General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA DE CUSCO (DDC), PERIODO 2021-2022 de la Br. DINORA FRECIA PAREDES ENRIQUEZ. Hacemos de su conocimiento que la sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día DOS DE DICIEMBRE DE 2024.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ECONOMÍA MENCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN.

Cusco, 17 de diciembre 2024

MGT. ROBERTH LOAYZA MEZA
Primer Replicante

MGT. WILBERT ESTRADA CUNO
Segundo Replicante

DR. ESCOLÁSTICO AVILA COILA
Primer Dictaminante

MGT. JOSE OROS CALDERON
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a:

A Dios: por guiarme siempre en mis logros y en los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, por ser mi roca eterna, por guiarme en cada paso de este viaje académico y darme la fuerza para perseverar.

A mis padres: Alberto y Saturnina, por su amor infinito, apoyo incondicional, sacrificios y aliento constante me han permitido llegar hasta aquí. ¡Gracias por ser mis héroes!

A mi abuelo: Zenino, por su amor incondicional, que Dios lo tiene en su gloria y ahora es un ángel en mi vida y sé que se encuentra muy orgulloso de su nieta y desde donde está me bendice.

A mis hermanos: Danny Dimas y Rosa de Jesús, por ser mis verdaderos amigos, por estar durante este proceso, por estar conmigo en todo momento y por estar siempre unidos.

A mis sobrinos: Alberto Diago, Danny Said y Gustavo Salvador, por hacer mi vida más alegre y llena de amor. Vuestra presencia en mi vida es una bendición que me hace sentir afortunada y agradecida. Sus sonrisas y risas son una luz brillante en mi vida y me llenan de alegría cada vez que estoy con ustedes.

A mi esposo: Armando Manuel, por ser mi amigo, por tu paciencia y comprensión que han sido fundamentales para mi éxito, y ser mi compañero de vida.

Para ellos, muchas gracias por todo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad San Antonio Abad de Cusco un agradecimiento, quien dio la oportunidad de seguir ampliando, explorando y aumentando mis conocimientos, para ser mejor profesional.

Así mismo agradecer el papel de mi tutor Jaime Maxi, quien me ha escuchado, aconsejado y guiado durante el proceso de investigación, lectura, análisis, opinión y escritura del presente trabajo. A Dios, mis padres, abuelo, hermanos, sobrinos y esposo, por todo su amor, apoyo incondicional y su aliento a culminar a este trabajo de investigación.

Para ellos, muchas gracias por todo.

RESUMEN

El objetivo del estudio ha sido analizar el efecto del Plan Estratégico Institucional (PEI) en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC). La metodología de enfoque cualitativo, y tipo explicativo, el instrumento aplicado consistió en una entrevista semiestructurada. Los resultados evidenciaron que una evidente mancomunidad debe ser una característica representativa de la política de cultura; y para ello se debe trabajar de manera articulada. Los políticos deben tomar en cuenta que puesto que entrañan consecuencias de afectación patrimonial y económica, con algunas diferencias se trata de instrumentos de complejo rigor en las formas, algunas de cuyas reglas mínimas interesa mencionar: en primer término, la repatriación de bienes materia de un ilícito requiere por parte del Estado perjudicado el seguimiento juicioso de etapas que transitan entre la identificación técnica suficiente de los objetos y hechos concernidos, la reclamación diplomática y los trámites judiciales ante tribunales del territorio en el que se hallen los bienes sometidos a expolio, lo que aconseja asignar a grupos interdisciplinarios o a personas de alta calificación en estas áreas el seguimiento de los procesos respectivos. Se concluyó que con la aplicación del Plan Estratégico Institucional mejora notablemente la gestión de los organismos que velan por la cultura del país.

Palabras clave: Plan Estratégico Institucional, Gestión, Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

ABSTRACT

The objective of the study has been to analyze the impact of the PEI on the Management of the Decentralized Directorate of Culture of Cusco (DDC). The qualitative approach methodology, and explanatory type, the instruments applied consisted of an interview. The results show that an evident commonwealth must be a representative characteristic of culture policy; and for this we must work together. Politicians must take into account that since they entail consequences of patrimonial and economic impact, with some differences they are instruments of complex rigor in the forms, some of whose minimum rules are worth mentioning: firstly, the repatriation of assets subject to a illicit requires on the part of the injured State the judicious follow-up of stages that go between the sufficient technical identification of the objects and facts concerned, the diplomatic claim and the judicial procedures before the courts of the territory in which the property subject to plunder is located, which advises assigning interdisciplinary groups or highly qualified people in these areas to monitor the respective processes. It was concluded that with the application of the PEI the management of the organizations that oversee the country's culture significantly improves.

Keywords: Management, Deconcentrated Directorate of Culture of Cusco (DDC).

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE DE CONTENIDO

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | | |
|------|--|----|
| 1.1 | Situación problemática..... | 15 |
| 1.2. | Formulación del problema | 22 |
| 1.3. | Justificación de la investigación..... | 23 |
| 1.4. | Objetivos de la investigación | 25 |

II. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1. | Bases Teóricas Filosóficas | 26 |
| 2.1.1 | Teoría de la Economía Pública | 26 |
| 2.1.2 | Gestión pública | 29 |
| 2.1.3 | Teoría de la Política Pública | 30 |
| 2.1.4 | Teoría del plan estratégico | 37 |
| 2.2. | Marco conceptual | 49 |
| 2.3. | Antecedentes de la Investigación | 51 |

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1. | Hipótesis de estudio | 55 |
| 3.2. | Categorías..... | 55 |
| 3.3. | Operacionalización de variables - indicadores..... | 55 |
| 4.1. | Ámbito de estudio: localización política y geográfica | 57 |
| 4.2. | Tipo y nivel de investigación | 57 |
| 4.3. | Unidad de análisis | 58 |
| 4.4. | Población de estudio..... | 58 |
| 4.5. | Selección de la muestra | 58 |
| 4.6. | Técnicas de selección de la muestra..... | 59 |
| 4.7 | Técnicas de recolección de Datos e información | 59 |
| 4.7.1 | Encuesta..... | 59 |
| 4.8. | Técnicas de análisis e interpretación de la información..... | 59 |
| 4.9. | Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas | 60 |

V. RESULTADOS.....

| | |
|--|----|
| VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 71 |
| BIBLIOGRAFÍA | 70 |
| ANEXOS | 81 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Operacionalización de variables | 56 |
| Tabla 2. | Población de los colaboradores | 58 |
| Tabla 3. | La asignación de presupuesto del PEI contribuye a una adecuada Gestión en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC) | 61 |
| Tabla 4. | El PEI del Ministerio de Cultura como contribuye en el presupuesto de la DDC. | 62 |
| Tabla 5. | El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de la región Cusco. | 63 |
| Tabla 6. | El modelo de estructura de la DDC dispuesto en el art. 98 del ROF del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones en marco a la programación multianual de inversiones de la cartera de inversiones de la DDC. | 64 |
| Tabla 7. | En la toma de decisiones de la DDC, el Ministerio de Cultura considera la ejecución presupuestal en la asignación de presupuesto | 65 |
| Tabla 8. | La DDC considera en la cartera de proyectos de inversión el contexto económico y cultural de la región de Cusco | 66 |
| Tabla 9. | El Ministerio de Cultura otorga la importancia a su DDC | 67 |
| Tabla 10. | La falta de un Manual de Procesos Operativos dificulta el cumplimiento de funciones de sus DDC | 68 |
| Tabla 11. | La DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura | 69 |
| Tabla 12. | La Subdirección de Interculturalidad incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural. | 70 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1. | <i>Organigrama: Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco (DDCC)</i> | 17 |
| Figura 2. | <i>Planeamiento estratégico.</i> | 36 |
| Figura 3. | <i>La evaluación externa</i> | 37 |
| Figura 4. | <i>La asignación de presupuesto del PEI contribuye a la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)</i> | 60 |
| Figura 5. | <i>El PEI del Ministerio de Cultura como contribuye en el presupuesto de la DDC.</i> | 61 |
| Figura 6. | <i>El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de la región Cusco</i> | 62 |
| Figura 7. | <i>El modelo de estructura de la DDC dispuesto en el art. 98 del ROF del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones en marco a la programación multianual de inversiones de la cartera de inversiones de la DDC.</i> | 63 |
| Figura 8. | <i>En la toma de decisiones de la DDC, el Ministerio de Cultura considera la ejecución presupuestal en la asignación de presupuesto</i> | 64 |
| Figura 9. | <i>La DDC considera en la cartera de proyectos de inversión el contexto económico y cultural de la región de Cusco.</i> | 65 |
| Figura 10. | <i>El Ministerio de Cultura otorga importancia a su DDC</i> | 66 |
| Figura 11. | <i>La falta de un MAPRO dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de sus DDC</i> | 67 |
| Figura 12. | <i>La DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura</i> | 68 |

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 13. | <i>La Subdirección de Interculturalidad incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural.</i> | 69 |
|------------|--|----|

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

La **Gestión Pública de Cultura**, se constituye en una de las variables elementales que los últimos años viene cobrando amplia relevancia en todos los países del mundo, el potencial cultural y la administración interna del patrimonio en diversos países se ha transformado en un baluarte de alto interés que ha permitido fortalecer la presencia de cada país como destino turístico. En el caso de las instituciones involucradas en el sector cultural, estas también han ido tomando fuerza conforme la parte promocional del turismo se ha involucrado en lo cultural. Por lo tanto, para efectivizar una política de cultura, el aspecto institucional ha ido de la mano con el diseño de políticas públicas para generar directrices y estrategias en el sector cultural, debido a su amplitud de categorías que se manejan, por ejemplo: los lugares arqueológicos, las ruinas, los museos de sitio, las reservas, etc., y para ello es necesario contar con herramientas e instrumentos como el Plan Estratégico Institucional (PEI) que permitan darle una viabilidad al sector, y de esta forma también contar el presupuesto necesario para darle el mantenimiento adecuado a lo que concierne al patrimonio cultural. En consecuencia, en esta parte introductoria, se plantea analizar la efectividad que tiene el PEI en el sector.

En el **contexto internacional**, cada vez más interconectado, el papel del liderazgo se ha expandido más allá de las fronteras nacionales; el liderazgo global y la gestión de cultura se convierten en elementos estratégicos para los gestores que operan en entornos distintos y multiculturales (*The Economic Times*, 2023). Para navegar por las complejidades de diferentes culturas, estilos de comunicación y prácticas comerciales se requiere un conjunto único de competencias fundamentadas en documentos de gestión como el plan estratégico, y determinar las estrategias funcionales y cumplir con los objetivos en corto, mediano y largo plazo. En efecto, al adoptar diversas culturas y aprovechar sus puntos fuertes, las organizaciones deben impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones y ampliar su alcance de mercado. El líder global experto en navegar por las diferencias culturales viene creando entornos inclusivos para

fomentar la empleabilidad, este es otro de los propósitos que tiene el sector cultural, la generación de empleo que moviliza en todo el mundo.

En el caso de los países europeos como España, Francia, y Alemania; se aprecia que la contribución de los bienes del Patrimonio Mundial puede aportar a la sociedad y a las economías particulares y nacionales es tanto más perentorio cuanto mayor es la jerarquía atribuida al uso sostenible y la distribución de los beneficios del patrimonio (UNESCO, 2013). En años recientes, a raíz de fenómenos significativos como la globalización, el aumento de la población y las coacciones en favor del progreso, se ha generado una reflexión en el cuidado del patrimonio cultural acerca de la conexión entre la conservación y el avance sostenible.

En el ámbito de **América Latina**, Mariscal *et al.*, (2019) en la historia de países latinoamericanos como Colombia y Ecuador, la gestión de la cultura se define sistema que requiere ser organizado y monitoreado, fundamentado y que la cultura es autónoma, pero no su institucionalidad; como recurso económico, dentro del modelo neoliberal propuesto por una economía de servicios, autocontrolado y subordinado a la dinámica del mercado; como derecho que el Estado puede salvaguardar, pero no puede ni sabe cómo hacerlo, tal como ocurre con las direcciones de cultura de los países especificados.

Asimismo, en las políticas culturales de diferentes países de la región comienza a prevalecer el enfoque de derechos culturales, los cuales avalan el acceso a la cultura por parte de los grandes sectores populares a fin de gestionar un cambio cultural; esto significa mirar de otra forma la realidad para ejercer ciudadanía con responsabilidad, por lo que el deber de los países de la región de América Latina, en relación con la cultura, es semejante que, con la alimentación, la salud, la educación o la vivienda (Mariscal *et al.*, 2019). En efecto, para que la cultura deje de ser un medio político, necesita ser vinculada al conjunto de las instituciones públicas. Es imprescindible que los ministerios de cultura o sus similares superen el aislamiento y permitan a los gobiernos aprovechar al máximo las diversas interrelaciones entre la cultura y otros componentes vitales, como la economía.

En consecuencia, la evolución de los sistemas nacionales de gestión pública en América Latina es conexas con los cambios experimentados por la teoría, técnicas y procedimientos de planificación, es por esto que para analizar y entender los procesos de inversión pública es necesario mirar de manera integral los temas de ordenamiento territorial, planificación del desarrollo y sectorial, y descentralización (Ortegón & Pacheco, 2019).

En el **caso de Perú**, existe un problema donde la eficiencia de los programas de gestión pública no llega a cumplir las expectativas esperadas para dar las soluciones respectivas de los problemas que se evalúan en la formulación del proceso de inversión; muchas veces el proyecto presentado se queda archivado o en el banco de proyectos. En el estudio realizado por el MEF (2018), la gestión de los programas es una fuente permanente de experiencias bien aprovechadas, pueden generar conocimientos y aprendizajes valioso, muchos países están desarrollando sus sistemas de evaluación y monitoreo. Brasil, Chile, Colombia y México son los líderes de la región, donde se predomina las evaluaciones de diseño, procesos y resultados, por sobre las evaluaciones de impacto (Dabla, 2016; Cornejo, 2019).

Una de las causas que viene afectando el proceso de evaluación de los procedimientos en los Proyectos de Inversión Pública (PIP) son los bajos incentivos en la evaluación y uso del conocimiento. En efecto, la valoración presenta una serie de riesgos para los funcionarios comprometidos en la gestión, considerando la incertidumbre respecto a los resultados, la evaluación demanda la asignación de recursos, los plazos de la evaluación pueden no coincidir con los del evaluador. Además, algunas de las ventajas no son asimiladas por el evaluador, el saber es beneficioso más allá de quien lo produce. Así pues, se observan una serie de restricciones que afectan directamente el procedimiento de evaluación del Proyecto de Inversión Pública (PIP).

En relación a los instrumentos metodológicos que se aplican para la formulación del proyecto, el MEF (2016) lo catalogó como el “conjunto de documentos y parámetros que tienen como objetivo orientar y facilitar la toma de decisiones de inversión pública, así como promover

la eficiencia en el uso de los recursos públicos” (p. 2). Sin embargo, la metodología de funcionalidad es similar o igual para todos los Proyectos de Inversión Pública lo que posteriormente impactaría en los resultados esperados; en este caso de estudio la problemática se enfocaría a la protección del patrimonio cultural, tomando como referencia la ciudad del Cuzco, *Jirásek y Harras* (2016), sostuvieron que el salvaguardar el patrimonio material inmaterial.

El patrimonio de la cultura, que es variable e invariable, adyacente con el patrimonio natural e inmaterial, personifica un valor que aporta a la instrucción y cultura social de la sociedad. Por lo tanto, evidencia cierta repercusión económica interesante. Es notable que no es lo mismo plantear un PIP para la construcción de una obra de tipo civil que el relacionado a la conservación del patrimonio cultural, si bien es cierto que se orienta al costo beneficio orientado a la comunidad, los tratamientos difieren.

Asimismo, en la **Región Cusco**, se cita que el propósito de la Dirección Desconcentrada de Cultura radica en la implementación descentralizada de medidas de protección, conservación, fomento, valoración, revaloración y difusión del Patrimonio Cultural de la Nación y las manifestaciones culturales materiales e inmaterial para impulsar el crecimiento nacional; no obstante, sus acciones se ven limitadas debido a la ausencia de una infraestructura física y mobiliario adecuado y pertinente para el desempeño de las actividades.

Han transcurrido más de treinta años, desde que la ciudad de Cusco logró consagrarse como patrimonio mundial de la humanidad, gracias a la denominación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y, desde entonces las autoridades y encargados de la conservación del patrimonio cultural tiene que gestionar para la conservación y protección del núcleo central de la ciudad y del patrimonio que le corresponde a la metrópoli cusqueña y a la humanidad en general (Municipalidad Provincial de Cusco, 2018). Para desarrollar una gestión acorde con los objetivos estratégicos del plan de desarrollo cultural y otros documentos de gestión patrimonial es necesario contar con herramientas de

control en los procesos articulados también al cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados.

En consecuencia, también se debe tomar en cuenta la propuesta de formulación y ejecución de un proyecto de gestión pública, la cual obedece a una secuencia lógica de parámetros, actividades y/o acciones que se sostienen en relación a la reglamentación otorgada por el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones Invierte.PE. En tal sentido, Invierte.Pe establece que “todo proyecto de inversión pública debe continuar el ciclo de proyecto que comprende las fases de preinversión, inversión y pos inversión” (MEF, 2022).

Se debe precisar que Invierte.PE es el procedimiento administrativo y no una o varias instituciones que forma parte del Ministerio de Economía y Finanzas, donde señala, no obstante, ello, se ha indicado una serie de ficciones vinculadas con su efectividad. Como todo sistema, se estructura de un conjunto de actores, reglas y procesos que actuando de forma interrelacionada persiguen un objetivo común (MEF, 2022).

En distintos países del mundo, los procedimientos tipo Invierte.PE es un proceso que viene generando resultados positivos frente a cada proyecto realizado, el caso de Australia como país donde el crecimiento económico y la calidad de políticas públicas se desarrollan de manera eficiente (Arroyave, 2017) se presenta; sin embargo; una medición realizada por (Dabla, 2016) demostraría que Colombia tiene un nivel de eficiencia de la inversión pública de 4 puntos de una escala de 10, seguido de Brasil que alcanza los 3 puntos, y luego Perú con una ponderación de 2.8 al igual que El Salvador, los países bajos alcanzan un nivel de 1.3. Las capacidades que se han tomado en cuenta para esta medición es la burocracia de calidad, mecanismos de compras públicas eficientes y los sistemas de evaluación y aprendizaje (Castellano, 2019).

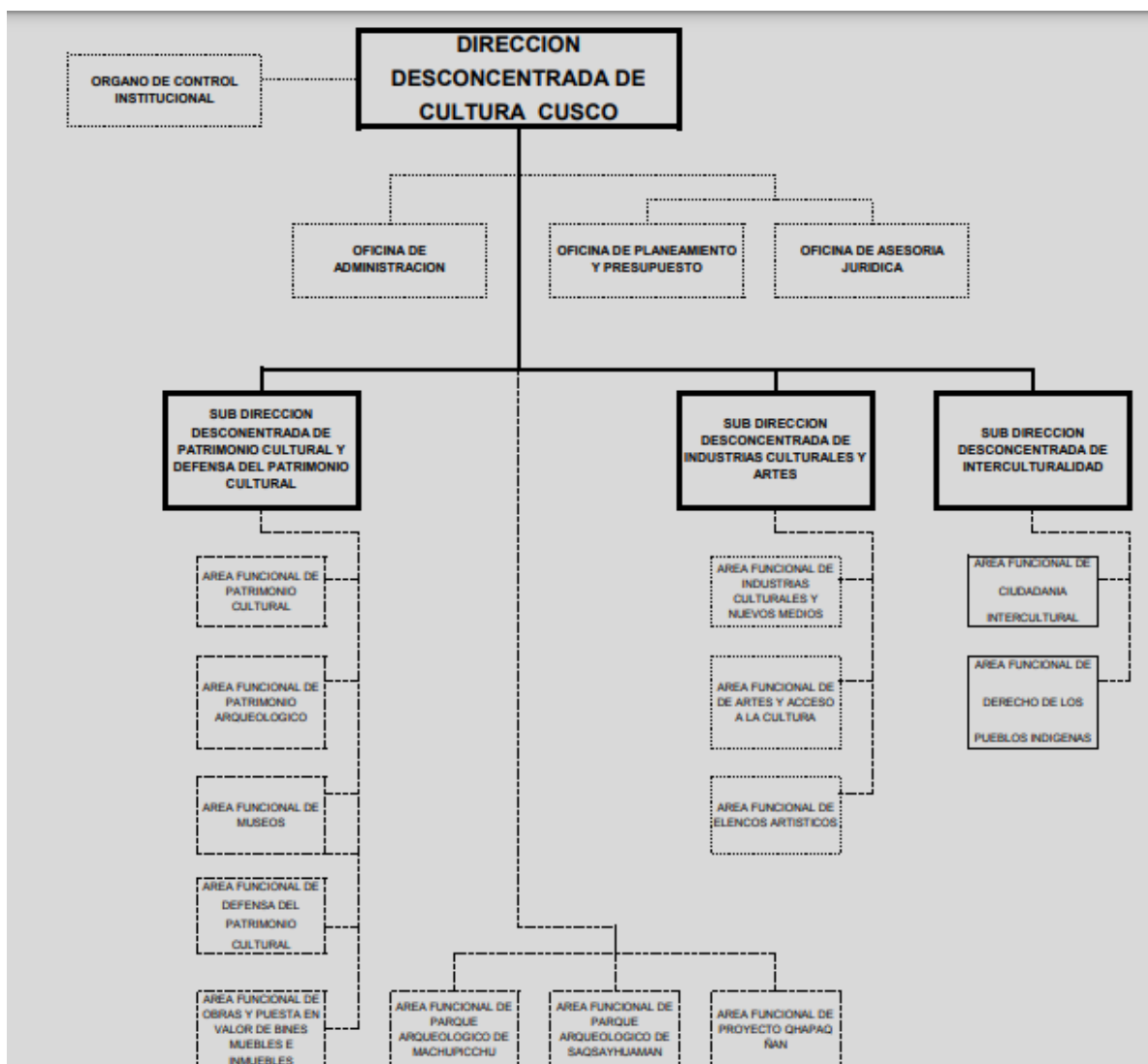
En el caso del patrimonio cultural de Cusco, las entidades públicas que administran la capacidad de gestión de los recursos continúa preexistiendo de forma limitada, lo que no permite entregar a las poblaciones bienes y servicios públicos de calidad. Para lograr este propósito, es ineludible conseguir tres objetivos esenciales para una gestión pública moderna y

adecuada donde prevalezca la transparencia, eficiencia y velocidad operativa. Aunque es complicado establecer un alineamiento de los tres objetivos, siendo ello una tarea que se debe lograr. En consecuencia, la institución que regenta el aspecto cultural en Cusco es la Dirección Desconcentrada de Cultura, la cual cuenta con 3 subdirecciones: a) Sub Dirección Desconcentrada de Patrimonio Cultural y Defensa del Patrimonio Cultural, b) Sub Dirección Desconcentrada de Industrias Culturales y Artes; y, c) Sub Dirección Desconcentrada de Interculturalidad (Figura 1).

En cuanto a los objetivos institucionales, la DDCC busca enriquecer y preservar la riqueza cultural de la región Cusco, promoviendo la integración del enfoque intercultural en los servicios turísticos que genera el patrimonio cultural de Cusco. En relación a las funciones y acciones, estas se centran en: a) Regular, preservar, impulsar, catalogar y difundir el Patrimonio Cultural de su jurisdicción acorde a las políticas establecidas por el Órgano Central, b) Estimular, evolucionar y difundir las distintas expresiones culturales, así como las manifestaciones del folklore y del arte popular, c) Estimular, mediante medidas de incentivación que incluyen la asignación de premios, d) la libre creación intelectual y artística en todas sus expresiones culturales, d) reconocer previa evaluación como centros culturales y asociaciones culturales a las instituciones que los requieran, e) realizar y promover estudios y acciones culturales (Instituto Nacional de Cultura Cusco, 2024).

Figura 1

Organigrama: Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco (DDCC)



Nota. Ministerio de Cultura (2024).

En el contexto de las estrategias que formuló la DDCC a largo plazo y en concordancia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos e indicadores del PEI 2020-2023, se plantearon las siguientes estrategias: a) Taller a nivel de todas las Direcciones para fomentar el compromiso en los empleados, b) Salvaguarda, valoración, promoción y divulgación del patrimonio cultural, c) Fomentar la creación, el desarrollo, el acceso a las industrias culturales y artes, d) Fomentar la creación, el desarrollo, el acceso a las industrias culturales y artes, e) Fomentar la vigencia de los derechos de las comunidades indígenas, la ciudadanía intercultural y la autodeterminación. En consecuencia, en la Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco del

Ministerio de Cultura, la ausencia de un programa de control interno radica en la ausencia que la normatividad, directriz, disposiciones, reglamentación y procesos no son correlativos con el propósito de la institución. Por lo tanto, los colaboradores públicos deben estar firmes con la importancia del control interno y también debería ser entendidos y dominar la normatividad de conducta. Esta situación evidencia dificultades en la gestión de la gerencia. Asimismo, el Ministerio de Cultura fue establecido por la Ley No 29565 (Diario El Peruano) del 21 de julio de 2010. El Instituto Nacional de Cultura (INC) llega el grado del Ministerio de Cultura a partir del 1 de octubre, de acuerdo al DS No. 001-2010-MC.

En cuanto a los problemas específicos, se aprecian ciertas carencias en los logros de los indicadores de eficacia, eficiencia, transparencia y economía en la manera en que se usan los recursos y bienes asignados al Ministerio de Cultura. De la misma forma, se evidenció una falta de interés de la normatividad legal oficial, los estándares de política y los planes de acción. Además, los planes estratégicos y operativos que hasta el momento se han implementado no vienen satisfaciendo la necesidad de la población, lo que da como resultado la falta de aplicación de herramientas para gestionar. En concordancia con lo estipulado, se expresan las interrogantes que engloban el problema.

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

- ¿Cuál es el efecto del plan estratégico institucional (PEI) en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)?

b. Problemas específicos

- ¿Cuál es el efecto de la asignación de presupuesto del PEI en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)?
- ¿Cuál es el efecto de la ejecución de los proyectos de inversión del PEI en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)?

- ¿Cuál es el efecto de las estrategias del PEI en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)?

1.3. Justificación de la investigación

Justificación Práctica. Las razones y motivos para realizar el presente proyecto, ha sido contribuir en mejorar el control y gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco, mediante la valorización del control como herramienta que coadyuve en el logro de los objetivos institucionales; el presente trabajo es conveniente porque permitirá mejorar el monitoreo de las “políticas, planes, estrategias, programas y proyectos para una adecuada gestión, registro, inventario, investigación, conservación, presentación, puesta en uso social, promoción y difusión del patrimonio cultural, para promover el fortalecimiento de la identidad cultural del país” (Ministerio de Cultura, 2022). Como se puede apreciar, existen una serie de actividades y funciones relacionadas con el patrimonio cultural de Cusco, con tendencia a una autoevaluación tanto del control interno como de la gestión.

La conservación y protección de los bienes culturales se deben autosostener en la elaboración de un plan de manejo, donde se analicen y se contemplen su valor patrimonial; donde se vea una unidad de gestión y se diseñe un plan para avalar el sostenimiento cotidiano de los bienes, así como las necesidades de conservación a largo plazo, también de las medidas necesarias para su exhibición pública y protección mediante acciones de supervisión. Por lo tanto, es esencial que los encargados de la preservación del patrimonio de Cusco reciban capacitación y entrenamiento. Por lo tanto, es necesaria la capacitación y entrenamiento de los responsables de la conservación patrimonial de Cusco.

Justificación conceptual. El presente trabajo de investigación permitió mejorar la gestión y la asignación presupuestal. En la actualidad, la gerencia toma decisiones en base a su información financiera que le brinda el área contable de la institución. Esta información no es suficiente porque los estados financieros reflejan resultados económicos y no muestran indicadores sobre el cumplimiento de los objetivos.

Los proyectos se encuentran en el eslabón operante de los procedimientos de la elaboración de un plan, donde se efectúe y ejecute la toma de decisión en inversión y se confrontan los hallazgos planteados por la formulación de políticas, planificación, programación y formulación de presupuestos. No obstante, los proyectos revistan dirigirse a la resolución de un problema concreto, deben alcanzar la puntualidad de las aspiraciones en el complejo argumento del capital humano. Asimismo, las delineaciones incumben tener en cuenta elementos de orden económico, técnico, social, institucional, cultural, financiero y ambiental) que conmueven los escenarios en los que se encuentran, así como los impactos o riesgos potenciales que el proyecto puede tener en el entorno.

Justificación metodológica. La necesidad de mejorar los problemas que se presenta en la comunidad sellan el inicio de los procesos de planificación, que precisan la creación de entes planificadores de alta condición para fortificar la capacidad de mediación del gobierno y organizar en tomar decisiones y la intervención en mediano como de largo plazo.

En el caso peruano y específicamente en lo que concierne a la Protección del Patrimonio Cultural de la Región Cusco, se hace necesario mejorar los procesos de INVIERTE.PE y que vayan de la mano con la política de cultura de mano con la propuesta de herramientas de gestión como el PEI y el POI, atribuyen el mejoramiento que se haga frente a cada bien patrimonial, en la formulación de políticas públicas afines con la cultura y el patrimonio cultural, hay indiscutibles expectativas de que estas ayuden a las finanzas nacionales, fundamentalmente cuando los planes y programas de fomento o salvaguardia incluyen gasto público directo o incentivos tributarios, lo que resulta en una deducción del ingreso fiscal.

Asimismo, adquieren particular importancia las respuestas a interrogantes como cuál es el costo de pertinencia de la inversión para lograr los objetivos planteados para la protección y salvaguardia; cuánto turismo atraen los sitios históricos, monumentos y el paisaje cultural; cuál es el ingreso por los servicios derivados del turismo cultural; cuál el nivel de empleo que promueve la prestación de bienes y servicios culturales; cuánto en realidad aportan en valores

agregados a la economía las industrias culturales; cuál la proporción entre el gasto del Estado y el ingreso que percibe, algo que muchos con atinado sarcasmo han llamado el “producto cultural bruto” (Abugattás, 2009: 28). En esa especie de balanza, incluso son frecuentes los planteamientos de representantes de las reparticiones públicas en dirección a que las actividades y productos de la cultura actúen en la dinámica de las libres fuerzas del mercado como ocurre con cualquier otro sector que genera utilidades en la tensión de la oferta y la demanda.

También, las políticas públicas del Estado deben constituir situaciones funcionarias en todos los niveles centrales o descentralizados por territorios e instituciones, conjuntamente de propuestas programáticas y objetivos. El término se refiere al conjunto de compromisos, deberes y responsabilidades que incumbe a las distintas ramas del poder público, entidades públicas a nivel nacional, territorial, según sea el caso. Estos contienen obligaciones de acción o abstención, algunos plenamente obligatorios, otros potestativos y otros que podrían ser priorizados.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

- Analizar el efecto del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

b. Objetivos específicos

- Determinar el efecto de la asignación de presupuesto del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).
- Explicar el efecto de la ejecución de los proyectos de inversión del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).
- Analizar el efecto de las estrategias del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

II. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1. Bases Teóricas Filosóficas

2.1.1 Teoría de la Economía Pública

Es de uso común hablar de la economía pública como el hogar nacional o, según sea el caso, el hogar de la ciudad o, en general, el hogar público. De este modo, a la economía pública se le da un nombre tomado de una sola sección de la economía privada: de manera similar, cada vez que en el pasado los economistas intentaron explicar la economía pública, casi siempre utilizaron un enfoque basado en los conceptos familiares de la economía privada. La teoría clásica sostenía que la relación económica entre el Estado y los ciudadanos es una relación de intercambio, en la que los ciudadanos pagan impuestos a cambio de servicios públicos (Von, 2024).

Actualmente, está de moda considerar la actividad pública como una forma especial de producción no material, sostenida por capital y diseñada para crear los bienes no materiales de la paz y el imperio de la ley. Es cierto que la economía pública y la privada no pueden separarse conceptualmente, ya que ambas tienen raíces y objetivos comunes; ambas tienen el propósito de maximizar la utilidad de los recursos escasos. Pero los medios de poder peculiares de la economía pública le plantean sus propias tareas peculiares, que deben resolverse a su manera peculiar.

Asimismo, las formas de ingresos estatales, que son objeto de estudio en la teoría de la economía pública, son ajenas a la economía privada y no tienen nada que ver ni con el intercambio ni con la producción. La concepción del impuesto como precio de productos inmateriales no sirve de base a la teoría tributaria, porque los principios que rigen su determinación no tienen nada en común con la ley de los precios. En tal sentido, la economía pública es una de las ramas que tiene que ver directamente con la gestión del Estado enfocándose de manera directa en el tratamiento de las variables como políticas públicas.

La teoría de la economía pública se desarrolló a partir del estudio de los impuestos y el gasto público; surgió en los años cincuenta y recibió una amplia atención pública en 1986, cuando James Buchanan, uno de sus dos arquitectos principales (el otro fue su colega Gordon Tullock), recibió el Premio Nobel de Economía. Buchanan fundó el Centro para el Estudio de la Economía Pública en la Universidad George Mason, y sigue siendo el centro de investigación más conocido. Otras instituciones participantes son la Universidad Estatal de Florida, la Universidad de Washington (St. Louis), la Universidad Estatal de Montana, el Instituto Tecnológico de California y la Universidad de Rochester.

La economía pública adopta los mismos fundamentos que los economistas emplean para examinar las acciones individuales en el mercado y los aplica a las acciones de las personas que toman decisiones en grupo. Los economistas analizan la conducta en el sector privado asumiendo que los individuos se sienten impulsados principalmente por el interés personal. A pesar de que la mayoría de las personas fundamentan algunas de sus acciones en sus inquietudes hacia los demás, la razón principal en las acciones de los individuos en el mercado, ya sean empleadores, trabajadores o consumidores, radica en su autoconfianza. Los analistas de la economía pública se fundamentan en la misma idea: a pesar de que los individuos que participan en el mercado político muestran cierta inquietud hacia los demás, su principal motivación, ya sean electores, políticos, *lobbyistas* o burócratas, radica en su propio interés. En palabras de Buchanan, la teoría “reemplaza las nociones ilusorias sobre el funcionamiento de los gobiernos por nociones que encarnan más escepticismo”. En el pasado, diversos economistas han sostenido que la forma de poner freno a los “fallos del mercado”, como los monopolios, es introducir la acción gubernamental. Pero los economistas de la elección pública señalan que también existe algo llamado “fallo gubernamental”. Es decir, hay razones por las que la intervención gubernamental no logra el efecto deseado. Por ejemplo, el Departamento de Justicia tiene la responsabilidad de reducir el poder monopolístico en industrias no competitivas (Shaw, 2024).

Entre los fundamentos de la teoría de la economía pública es la falta de incentivos para que los votantes supervisen eficazmente al gobierno. Anthony Downs, en uno de los primeros libros sobre la economía pública, *An Economic Theory of Democracy*, señaló que el votante es en gran medida ignorante de las cuestiones políticas y que esta ignorancia es racional. Aunque el resultado de una elección puede ser muy importante, el voto de un individuo rara vez decide una elección. Por lo tanto, el impacto directo de emitir un voto bien informado es casi nulo; el votante prácticamente no tiene ninguna posibilidad de determinar el resultado de la elección (Downs, 2021).

Por lo tanto, dedicar tiempo a seguir los temas de interés no vale la pena para el votante. La evidencia de esta afirmación se encuentra en el hecho de que las encuestas de opinión pública muestran sistemáticamente que menos de la mitad de todos los estadounidenses en edad de votar pueden nombrar a su propio representante en el Congreso. Los economistas de economía pública señalan que este incentivo para ser ignorante es poco común en el sector privado. Alguien que compra un automóvil normalmente quiere estar bien informado sobre el automóvil que elige. Esto se debe a que la elección del comprador de un automóvil es decisiva: sólo paga por el que ha elegido. Si la elección es acertada, el comprador se beneficiará; si no lo es, sufrirá directamente. El voto no produce ese tipo de resultado directo. Por lo tanto, la mayoría de los votantes ignoran en gran medida las posiciones de las personas por las que votan. Salvo en el caso de unos pocos temas ampliamente publicitados, no prestan mucha atención a lo que realizan los entes del Estado.

Los economistas de economía pública también examinan las acciones de los legisladores; aunque se espera que los legisladores persigan el “*interés público*”, toman decisiones sobre cómo utilizar los recursos de otras personas, no los suyos propios. Además, esos recursos deben ser proporcionados por los contribuyentes y por aquellos que se ven perjudicados por las regulaciones, quieran o no proporcionarlos.

Los políticos pueden tener la intención de gastar el dinero de los contribuyentes de manera inteligente. Sin embargo, las decisiones eficientes no les ahorrarán su propio dinero ni les darán una proporción de la riqueza que ahorran para los ciudadanos. No hay una recompensa directa por luchar contra grupos de interés poderosos con el fin de otorgar beneficios a un público que ni siquiera es consciente de los beneficios o de quién los otorgó. Por lo tanto, los incentivos para una buena gestión en beneficio del interés público son débiles. En cambio, los grupos de interés están organizados por personas que pueden obtener grandes beneficios de la acción gubernamental (Gwartney & Stroup, 2021). Proporcionan a los políticos fondos y trabajadores de campaña. A cambio, reciben al menos la “oreja” del político y obtienen apoyo para sus objetivos. En otras palabras, como los legisladores tienen el poder de imponer impuestos y extraer recursos de otras formas coercitivas, y como los votantes controlan mal su comportamiento, los legisladores se comportan de maneras que son costosas para los ciudadanos (Buchanan & Gordon, 2023).

2.1.2 Gestión pública

Definición de Gestión: Son compromisos de un proceso (conjunto de actividades), ya sea industrial o personal, lo que contiene preocuparse por la disposición de los recursos. El término gestión se describe al conjunto de acciones o diligencias que acceden a que cualquier actividad o deseo se ejecute. Dicho de otra manera, la gestión se describe a todas las instrucciones que se llevan a cabo para solucionar una situación o conseguir un proyecto; en el entorno empresarial o comercial (Lahera, 2019).

Gestión Pública: Hurtado y Gonzales (2014), indicaron que es el “método para que la institución consiga resultados más favorables orientados a la población; además, se transforma en un proceso sistémico, flexible e integral que puede cubrir las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (p. 48); lo que implica un entorno de administración basada en resultados que proporciona a las organizaciones públicas facilidades, así como una gestión eficiente así mismo se integra de su proceso de generación de valor público (colectivo) y eficaz.

Modernización de la Gestión Pública: La Secretaría de Gestión Pública de la PCM, promueve que el proceso o procedimiento de la Modernización de la Gestión Pública, va encaminado con el enfoque de una gestión que concluye en resultados, al servicio de la ciudadanía. Como fruto de este proceso se ratificó, a través del DS N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, y la propuesta de implementación es aprobada mediante la RM 125-2013-PCM.

La modernización de la gestión pública es una continuidad del proceso que establece estrategias de modernizar las acciones que toman los decisores del Estado sean más acordes a la necesidad y expectativas de la ciudadanía. Incluye, entre otras cosas, mejorar el funcionamiento del Estado, implementar mecanismos transparentes y eficientes, y enfocarse en mejorar los procesos de distribución de bienes y servicios. Como resultado, la intervención pública mejorará al implementar las modificaciones y ajustes ineludibles a través de la implementación de medidas de seguimiento y evaluación.

2.1.3 Teoría de la Política Pública

Delgado (2017) señalaría que a lo largo la humanidad y sobretodo en el hemisferio occidental, la política ha sido estudiada, entre otros, por dos grandes filósofos, como son Platón y Aristóteles, maestro y discípulo, respectivamente y que hasta hoy tiene vigencia. La política es la ciencia práctica que estudia la esencia de la ciudad. La meta de la política es el bien común. La ciudad no es una mera asociación. El fin de la vida política es vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz (García, 2017). La política es la suprema ciencia, ya que busca el bienestar de los hombres asentados en una ciudad y que hoy son los estados, como lo señaló Aristóteles. La política, se sirve de las políticas públicas para poder alcanzar sus objetivos y que son los instrumentos de la acción política, a través del ejercicio del poder; es por ello que deben estar adecuadamente diseñadas y sobre todo bien implementadas, para que de esta manera alcancen sus metas, que no es otra cosa que la satisfacción de los ciudadanos a los requerimientos comunes de la “polis” o ciudad (Estado), que en el tema que nos ocupa, para la conservación y

protección del patrimonio cultural de la nación, particularmente en la recuperación de dicho patrimonio, que está siendo deteriorado o mermado con acciones ilegales por parte de malos ciudadanos, afectando los intereses del Estado.

Ortegón (2019) indica que la “política es, la ciencia que se ocupa del gobierno de los Estados, llamados comunidades o ciudades, por Aristóteles, es decir el estudio del poder” (p. 17). Para que el Estado alcance sus objetivos se vale del poder, el cual debe ser ejercido adecuadamente en el marco de la Ley. “La ciencia política es una ciencia social que estudia cómo el poder se ejerce, y se organiza en una sociedad” (Miro Quesada 2012: 47). Como se puede apreciar la política básicamente se refiere al estudio del ejercicio del poder, para que este logre el bien común de los ciudadanos y a través del poder es que se dictan las políticas públicas, las cuales se orientan a satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Los hombres y mujeres con poder plantean, efectúan y ejecutan las diligencias de las instituciones gubernamentales, procediendo claramente a través de agentes, y poseen como objetivo ejercer influencia específica sobre la vida de los ciudadanos (Pallares 2013, p. 142).

Por su parte, Sellar (2018) dice que en general se califica de política tan sólo al poder que el Estado dirige o conduce, no al que ejecuta; como responsable del poder político, se espera que pueda cambiar significativamente la distribución del poder estatal, ya sea dentro o fuera del país, mediante decisiones independientes, o que se esfuerce por tener esa habilidad. Por lo tanto, la actividad de los órganos estatales subordinados que se lleva a cabo de acuerdo con protocolos específicos generalmente no es válida como política.

Para conceptuar lo qué es la democracia, la política y las políticas públicas, se recurre al tradicional diálogo entre Alan y Beth que Roberth A. Dahl escribe en su texto “La Democracia una guía para los ciudadanos”, Dahl refiere que existe la democracia tanto como un ideal y como una realidad. “Alan dice: creo que la democracia es la mejor forma de gobierno posible y Beth replica: debes estar loco al pensar que el así llamado gobierno democrático de

este país es el mejor que podamos tener, vaya, ni siquiera pienso que tenga mucho de democrático” (Dahi, 2014: 71).

En efecto, existe la democracia como concepto y como algo ideal y también existe la democracia que los ciudadanos de a pie diariamente la vivimos y que dista mucho de lo que “debería ser” una democracia ideal o perfecta. En el texto de Philippe C Schmitter y Ferry Lynn Karl Karl: ¿Qué es y qué no es la democracia? compilado por Sinesio López, Alberto Adrianzán y Julio Cotler, se señala que “las democracias no son necesariamente más eficientes económicamente que otras formas de gobierno, no son necesariamente más eficientes administrativamente, que las democracias probablemente no aparecen más ordenadamente consensuales, estables o gobernables que las dictaduras que reemplazan” (Dahi, 2014: 121) el escenario de lo que es ideal y lo que es real de la democracia y la política, se localizan las políticas públicas y sus etapas, en la que se encuentra la implementación, como una herramienta elemental.

Hélan (2016), señala como una “aproximación heterodoxa al concepto de políticas públicas que, en tanto, que lineamientos deben organizar la acción del Estado” (p.17), no son capítulos de un plan o programa partidario, no son la expresión de promesas electorales, tampoco necesariamente las normas aprobadas por los poderes ejecutivo y legislativo. Pueden ser lo anterior y mucho más, pero por el hecho de existir ni siquiera son una garantía de avance o de mejora de la condición nacional. Interesa, por tanto, precisar en primer lugar, lo que es público, su espacio y la manera de cómo se ordena y se gestiona (Jaworski, 2012: 51)

Waissbluth (2017), señala que “la confusión entre política pública y gestión pública es uno de nuestros más severos problemas” (p.47). Admitiendo el contorno ambos términos es confusa; política pública contempla a “qué hacer” y gestión pública a “cómo hacerlo” (Waissbluth 2013: 71). Efectivamente, son conceptos distintos pero muy interrelacionados, la política pública precede a la gestión pública y la política pública dirige y orienta a la gestión pública.

Por lo tanto, en dichas definiciones se encuentran elementos comunes que se aplican al ámbito de las políticas públicas. En primer lugar, las políticas públicas están relacionadas con el poder que el gobierno tiene para lograr los objetivos del Estado. Por lo tanto, cuando se habla de políticas públicas, se supone que se están implementando para lograr estos objetivos. En segundo lugar, constituyen creencias, valores y principios, independientemente de las formas que se realice, a los sectores más o menos numerosos de la población que por lo menos inicialmente no comparten tales ideas, pero han sido inspiradas con el mejor de los propósitos, teniendo en cuenta básicamente su viabilidad y la realidad de los beneficiarios de dichas políticas.

Teniendo en cuenta lo antes manifestado, se puede expresar que, las *políticas públicas*, son aquellos “*cursos de acción seleccionados como parte del planeamiento estratégico que el Gobierno aprueba y pone en marcha para cumplir los fines del Estado, que nosotros identificamos con los objetivos nacionales de una nación, en el ámbito geográfico determinado y durante un tiempo más o menos duradero*” (Jiménez, 2014: 65). Las políticas públicas, configuran el marco mediante el cual los objetivos nacionales se conducen hacia la acción.

Las *acciones políticas* del gobierno vienen a ser la concreción o puesta en práctica de las políticas públicas. Cada una de ellas, “está constituida por la intervención consciente y voluntaria de un individuo o un grupo, en las relaciones de autoridad y subordinación de un sistema dado. A través de la acción se desprende orientar el curso de un sistema político a partir de determinados objetivos que expresan los intereses reales de los diversos grupos en presencia” (Silva Santisteban 2014: 45). Por su misma naturaleza son perfectamente identificables, ya sea que cuentan con tres elementos característicos a saber: “los agentes, que la ejecutan o intentan ejecutarla; los objetivos que los agentes pretenden alcanzar; y los medios específicos para el logro de los objetivos que se proponen, entre los cuales se tiene la propaganda, la organización, la negociación, la violencia armada; la competencia electoral” (2014:45).

Las políticas públicas precisan las condiciones de forma específica, ya sea a través de ordenamientos burocráticos, invenciones tecnológicas o medidas legales. Estas condiciones recortan, reproducen o amplían las posibilidades y oportunidades de desarrollo personal y de acción colectiva, a la vez que garantizan o reestructuran el ordenamiento político económico e institucional (Henríquez 2007: 171). En cualquier nación del mundo, las políticas públicas son apropiadas, orientadas para la utilidad general, positivas o negativas, perjudiciales entre los intereses de la mayoría, o contrarias a las necesidades que deben satisfacer o insuficientes para alcanzar los objetivos establecidos, siempre que estas políticas se distingan por su eficacia.

Es importante que las políticas públicas efectivas, como las de cultura, mejoran para el bienestar de la población y fomentan relación con líderes y el estado, lo que hace que estos cuiden el sistema. Sin embargo, la falta de eficacia en las políticas públicas provocará una división entre ambos partidos y tendrá consecuencias catastróficas en los ámbitos político, económico y social, donde la corrupción es un tema común.

Para abordar las políticas públicas, entre otros, existen dos modelos. Primero, el modelo racional de H. Simón (2014: 71), donde se establece tres fases: la primera se basa en la recopilación de la información e investigar de una manera sistemática e identificar problemas presentes o probabilidades; la segunda consiste como definir las alternativas para abordar los problema identificados; y la tercera es hacer un análisis omnicompreensivo de las opciones posibles y sus resultados.

Existen dos modelos para la creación de políticas públicas, entre otros; por un lado, el modelo racional propuesto por H. Simón (2014), el cual se define tres etapas: la primera implica recolectar datos e investigar de manera metódica para detectar problemas actuales o potenciales; la segunda permite determinar todas las opciones viables para tratar cada problema; y la tercera implica realizar un análisis integral de las alternativas disponibles y sus resultados.

Esta propuesta es criticada puesto que el autor indica y reconoce que, a nivel de concentración práctica, se basa en el proceso de las decisiones se causa de manera lógica,

racional y orientada. Una crítica a este modelo es la creencia de que toda creación de políticas públicas debe comenzar por cero, lo cual es un error, ya que en la actualidad casi no hay políticas que partan de cero, la mayoría son políticas que han sido propuestas por autoridades anteriores a quienes las retoman. A pesar de todo, se estaría introduciendo un poco la noción del incrementalismo, el otro modelo que ha sido propuesto en la elaboración de las políticas públicas.

El objetivo del piloto incremental, sugerido por Lindblom (2012, 55) es resolver problemas que surgieron con el modelo anterior. Estos incluyen limitaciones humanas, conflictos de intereses, un alto costo del análisis (el racional) y métodos de previsión y evaluación insatisfactorios. No obstante, el modelo incrementalista sostiene que, en la realidad, la creación de políticas se inicia con la situación actual y se llevan a cabo modificaciones menores de manera incremental. Este modelo presenta deficiencias. La principal objeción, según Etzioni (1967, 61), es la falta de criterios que guíen el proceso.

En otras palabras, los pasos fundamentales del proceso. Sin embargo, surge la noción que el gradualismo del modelo incremental no permite la introducción de innovaciones fundamentales. Todo lo contrario, los actores se organizan de igual manera los recursos de poder se benefician del proceso de ajuste mutuo. Esto ha llevado a Lindblom (2012, 41) a reconocer que la distribución desigual del poder impide que el proceso de ajuste mutuo cumpla su función original. Actualmente, se ha llegado a un consenso generalizado que reconoce el modelo incremental como una explicación simplificada en procesos de creación de políticas públicas.

El término “*política*” en inglés contempla una medida y/o elaborar un plan, con objetivos políticos, en comparación a la administración. Sobre todo, el significado actual de la palabra “*política*”, que se engrandece primariamente a la segunda posguerra, se refiere a una lógica racional, una expresión de un juicio reflexivo. Basta conjeturar, por ejemplo, a los políticos que admiten la ausencia de una política sobre el tema X. Una política oficial

personifica el intento de definir y estructurar una base racional para actuar o no actuar (Wayne 2007: 174).

Como Pease (2009), que las políticas públicas son “soluciones específicas para el manejo de los asuntos públicos, y también alude que son cursos de acción y flujos de información que van y vienen entre ciudadanos y gobiernos” (p. 24).

Por otro lado, Flavio Ausejo, precisa que “el proceso de la política pública puede ser dividido en las etapas de diseño, ejecución y evaluación”. Asimismo, señala que “cada una de las etapas requiere de un conjunto de decisiones y acciones que forman parte de la dinámica de la gestión pública” (Ausejo 2009: 31).

Lahera (2019) define una “política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática) (p.4); los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Se puede apreciar en esta definición que para que una política pública sea buena, es crucial que no solo el sector público, sino también la comunidad y el sector privado participen; es decir que en la medida de lo posible debe ser concertada, a fin sea bien diseñada y bien implementada y sobre todo bien aceptada por sus beneficiarios, que son los ciudadanos, que constituye el fin de toda política pública.

Asimismo, Lahera (2021) cuando se refiere a las etapas analíticas de una política pública, precisa lo siguiente “desde un punto de vista analítico pueden distinguirse cuatro etapas en las políticas públicas y en cada una existe una relación con la política: origen, diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas” (p. 47). La articulación de la política y las políticas públicas puede ser mejorada en cada una de las etapas analíticas de estas últimas (Lahera, 2019). Se puede distinguir que las políticas públicas no pueden ser ajenas a la política y más aún en sus etapas analíticas, en cada una de ellas hay una relación muy estrecha.

El mismo autor, nos ilustra señalando que las etapas no son normalmente estáticas y consecutivas, por el contrario, son dinámicas y muchas veces simultaneas, y los temas públicos

hacen que puedan ser aceptadas, rediseñadas o que se extingan (Lahera, 2019, p. 14). El proceso de instauración de políticas públicas emprende con la disputa o apuesta en agenda de la política. Luego continua el diseño o estructuración, la gestión o inserción y la evaluación o medición de los resultados. Es pertinente precisar que, en la gestión o implementación, los aspectos técnicos, el conocimiento de la realidad y el adecuado apoyo político, son fundamentales para la óptima implementación de las políticas públicas.

Como se puede apreciar, diversos autores trazan esencialmente de tres a cuatro etapas en el proceso de preparación de las políticas públicas, siendo la *gestión, ejecución o implementación*, a mi juicio, la más relevante, ya que dicha etapa representa la aplicación de lo diseñado y la puesta en marcha de la propuesta, y es donde se materializa lo planificado para poder resolver los asuntos públicos, que en nuestro caso, es la recuperación del patrimonio cultural de la nación que se encuentra en el exterior de la República.

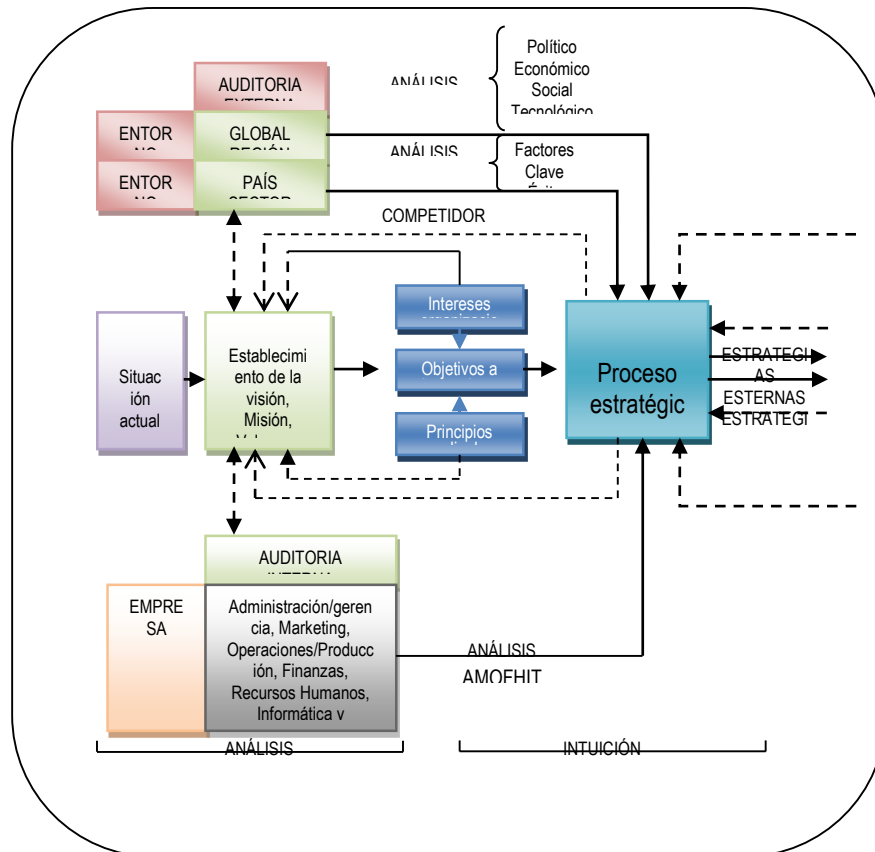
2.1.4 Teoría del plan estratégico

D'Alessio (2016), señaló que el “análisis de la formulación estratégica, se inicia con el establecimiento de la visión y misión de la empresa; el enunciado de los intereses organizacionales, de los valores empresariales, y del código de ética que norman en el accionar empresarial” (p. 88), la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; finalizando con la identificación y selección de estrategias específicas que permitirán al implementarse mejorar la competitividad de la empresa. En tal sentido se indica lo siguiente: “La formulación considera elementos principales que ayuda en la toma de decisiones, para iniciar nuevos proyectos, expandir las operaciones de las empresas o adoptar alguna estrategia adicional” (Suarez 2009, p. 95). De esta manera, la formulación estratégica será exitosa en la medida que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (consumidores) y le imprima un carácter interactivo e interactivo

al proceso (Suarez 2009, p 13). A continuación, en la Figura 1, se aprecia el proceso estratégico identificándose el impacto que tiene el ambiente externo en los demás procesos:

Figura 2

Planeamiento estratégico.



Tomado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson

D'Alessio (2016) indicó que dado que la “formulación de la visión en las empresas, un asunto crucial y significativo que no se limita a ser una mera aspiración a alcanzar el éxito a largo plazo” (p. 157), resulta imprescindible entender y valorar la esencia de la visión y la misión de las entidades para determinar funciones y que se expresan en un proceso estratégico.

Esta etapa del análisis externo consiste en analizar cambios previstos en variables externos en el que opera la entidad. Además, el objetivo es determinar el nivel competitivo en la que opera la institución mediante el análisis de las fuerzas que la conforman.

Situándonos en la Figura 1, se aprecia que los niveles del análisis externo se llevan a cabo en dos niveles: uno general que impacta a todas las empresas y el otro específico que afecta a una empresa en particular. A continuación, se describe cada uno de ellos:

- a) Ambiente general de los negocios o el macro entorno: Comprende las variables que afectan a todas las empresas en general como: políticas, ecológicas, sociales, tecnológicas, económicas, legales y demográficas. (Suarez 2009, p. 131).
- b) Ambiente de la industria o microentorno: Comprende todas las variables como: clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y potenciales competidores. El objetivo del análisis es conocer los factores de éxito del sector y de este modo generar respuestas para enfrentar el poder de negociación de los clientes y proveedores, para plantear barreras de entrada y salida para los productos sustitutos y los potenciales competidores, y la competencia de los actuales participantes en la industria. (Suarez 2009, p. 131).

Análisis de variables de acuerdo al entorno como se realiza según el siguiente procedimiento:

Figura 3

La evaluación externa



Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson

David (2013), muestra que los factores económicos poseen un impacto directo en las estrategias que esgrimen las empresas, y los más específicos son las tasas de crecimiento económico, los tipos de interés, la inflación y los tipos de cambio, los cuales tienen un impacto en la competitividad global.

Hill y Jones (2005) consideran que dentro de las fuerzas económicas es fundamental tener conocimiento que estas:

“(…) afectan la salud general y el bienestar de una nación o de la economía regional de una organización, (…) los cuatro factores más importantes (…) son las tasas de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio del circulante y las tasas de inflación (o deflación). Dado que conduce a una ampliación del gasto de los consumidores, el crecimiento económico tiende a producir un aflojamiento general en las presiones competitivas dentro de una industria. Esto le da a las empresas la oportunidad de ampliar sus operaciones y de ganar mayores utilidades (…)” (Hill y Jones 2005, p. 64)

En consecuencia, los gestores de empresas deberán tener presente estas principales variables críticas. De esta manera David (2013) indica lo siguiente:

“La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y estructuras, exigen a que las empresas consideren los potenciales efectos de las desregulaciones, regulaciones y lobbies entre otros para que las compañías formulen y utilicen estrategias competitivas” (David 2013, p. 92).

Las fuerzas políticas y legales son como consecuencia de: “(...) el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos” (Thomas 2007, p. 201).

Las variables tecnológicas son otros factores esenciales, siendo el objetivo redefinir los procesos y reducir los costos a fin de ser más competitivos. De esta manera, David señala lo siguiente:

“Los cambios y descubrimientos tecnológicos afectan considerablemente a las empresas, sus productos y servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización, así como, la posición competitiva de las organizaciones. Además, la tecnología de información es una herramienta que permite mejorar el servicio al cliente, reducir los niveles de inventarios y los gastos del personal, entre otros”. (David 2013, p. 13)

Hill & Jones (2005) indican que los cambios de estas múltiples variables son otros factores adicionales que las organizaciones consideraran, analizando las tendencias y preferencias, estilos, patrones de consumo, la concentración crítica de grupos y otros, dado que cambian la dirección de la industria ante las oportunidades y amenazas. Por ende, se indica:

“La perspectiva y tendencias de los mercados globales, países emergentes, se encuentran en continuo cambio, los acuerdos de negociación comercial y política, el acceso a mercados extranjeros y la facilitación del comercio internacional; son importantes particularidades a investigar. Así como, las diferencias culturales, estilos de vida, población representativa, que las empresas se obligarán a monitorear con el propósito de aprovechar las oportunidades” (Becerra y García 2013, p. 46).

Porter (1985) detalla los aspectos relevantes a tomarse en consideración para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas. La importancia de analizar las fuerzas y actividad como resultado de la interacción de dichas fuerzas: amenazas y poderes de negociación y la gestión interinstitucional. De manera se señala lo siguiente:

“Si bien todas las fuerzas son importantes, la de la rivalidad de la competencia es la que se debe evaluar más cuidadosamente, ya que ellos son los jugadores que compiten con la empresa en la misma “cancha de juego” y buscan alcanzar una mayor participación del mercado, al captar a los mismos consumidores quienes optarán por la mejor alternativa de productos: bienes o servicios, en calidad o precios.” (D’Alessio 2007, p. 125)

D'Alessio (2016) sostiene que esta matriz permite “agrupar e interrelacionar a los factores claves que resultan del análisis externo, sean oportunidades o amenazas” .Los resultados que se obtienen al combinar los factores donde se determina la capacidad de respuesta actual a los cambios del entorno que enfrentará la institución.

Por otro lado, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la organización, David (2013) indica lo siguiente:

“El propósito de esta matriz es señalar cómo está esa organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que, a partir de esta información, la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial”. (David 2013, p. 165)

“Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de la misma para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas”. (D´Alessio 2016, p. 165).

2.1.5 Teoría de la Política de Gestión de Cultura

Los expertos coincidieron en que el creciente interés por la gestión cultural está relacionado con el surgimiento y desarrollo de los conceptos de industrias culturales y creativas. El debate sobre las industrias culturales y creativas así mismo de la interculturalidad sigue en curso y parece que tanto los defensores como los críticos de esos conceptos están lejos de llegar a conclusiones concluyentes, pero destacan la la creatividad y la cultura en el desarrollo socioeconómico así mismo la transversalización del enfoque intercultural.

En la última década del siglo pasado, la importancia de la cultura se destacó, entre otros, en Australia (Commonwealth of Australia, 1994), Singapur y Europa (Hartley, Potts, Cunningham, Flew, Keane, Banks, 2013); se popularizaron los conceptos de entorno creativo (Törnqvist, 1983) y entorno innovador (Hartley, Potts, Cunningham, Flew, Keane, Banks, 2013).

Hoy en día, la cultura está inseparablemente incluida en las políticas estratégicas de muchos países y parece que existe un enfoque bien establecido para interconectar el desarrollo socioeconómico con la cultura. Sin embargo, todavía hay algunos países, entre ellos Polonia, en los que el desarrollo socioeconómico y la cultura no están suficientemente conectados, y la política cultural se centra principalmente en subvencionar a las organizaciones de las industrias culturales. El gobierno no apoya lo suficiente la cultura, por lo que no contribuye a su desarrollo. En estos países, la cultura necesita aún ser fortalecida, como postulan muchos investigadores y profesionales (también en Polonia). Esto significa que el desarrollo de los conceptos de industrias culturales y creativas ha dado lugar a un mayor interés por la cultura en sí.

En muchos países se observa un aumento de la conciencia cultural de la sociedad, así como un mayor interés por las industrias culturales por parte del sector privado y de los responsables políticos. Cada vez se crean más organizaciones en las industrias culturales y creativas y la oferta de productos culturales en el mercado no es una excepción. No solo observamos un aumento del número de productos culturales, sino también un aumento de la calidad y la accesibilidad.

Los productos culturales no están destinados a un grupo seleccionado de personas, sino que están disponibles para todos los ciudadanos, incluidas las personas socialmente excluidas. Además, cualquier forma de actividad artística, cultural o social amplía el mercado laboral potencial para los especialistas en el campo de la gestión cultural, permitiéndoles adquirir nuevas competencias o desarrollar las existentes. Todo esto promueve la gestión cultural como área de investigación, lo que significa que los investigadores y los profesionales deben mantener el interés por la cultura ofreciendo conocimientos profundos sobre la gestión cultural.

2.1.6 Teoría del Plan Estratégico Institucional

El Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2017), señaló que las actividades centradas en la planificación del sector público tienen una particularidad especial, el propósito de la planificación destinada a la sociedad; por ello el Estado no puede actuar reactivamente. El

Estado que derive un trabajo sin planificación tiene el riesgo de generar problemas; también puede dejar de lado oportunidades de desarrollo que se le presenten en el transcurrir del tiempo.

Lahera (2019) sostiene que se debe recordar que “la naturaleza especial de la planificación del sector público demanda que los objetivos y los medios para lograr concretarlos no se fijen según la voluntad de los funcionarios” (p. 14), sino en situación de los requerimientos de la ciudadanía. Los deseos de la población no pueden quedar a merced de futuros accidentes aleatorios; en el sector público, la planificación estratégica es obligatoria, así está estipulado en la Ley Orgánica del órgano ejecutivo y en diversas direcciones de planificación. Por lo tanto, desarrollar un proceso de planificación estratégica es adecuar y alinear todos los recursos organizacionales para lograr objetivos de largo plazo.

A. Etapas de la planificación estratégica

D'Alessio (2016) indicó que la planificación estratégica se constituye en “el proceso de plantear objetivos, las técnicas y estrategias para que sean concretadas”. Como resultado de este proceso, se obtiene un plan de acción; o conjunto de actividades o acciones para determinar tiempos. En los ciclos la planificación estratégica se abordan acciones coordinadas que ayudan a acercarnos a las metas que se desea lograr. Según detalle: 1) Fase de prospectiva; 2) Fase estratégica; 3) Fase institucional; 4) Próxima de evaluación.

Fase Prospectiva: Dabla (2016) confirmó que “con frecuencia es importante e indispensable tener conocimiento de dónde nos ubicamos para poder planificar o comenzar algo” (p. 17); por lo tanto, la primera fase del planeamiento estratégico permitirá evaluar la realidad, situación y capacidades, a través de un diagnóstico situacional. Sin embargo, el objetivo de esta etapa no tiene límites al simple conocimiento de la verdad; construye opciones o escenarios futuros. Por lo tanto, se indica que esta fase ayuda a ubicarnos en la realidad actual, ya que permitirá crear un plan de acción que ayude a lograr los objetivos estratégicos (Acosta y Terán, 2017). Asimismo, la base para establecer metas es comprender lo que la comunidad u organización quiere lograr de manera concreta. Una forma útil de verlo es que estás definiendo

el éxito de modo que cuando llegues a tu destino, sepas que era el que deseabas. Es el paso más importante porque, como señaló Yogi Berra: “Si no sabes a dónde vas, es posible que no llegues allí”.

La etapa prospectiva proveerá la identificación y diagnóstico del efecto de la dirección en la implementación de un diseño, reconociendo variables estratégicas y tácticas para llevar a cabo un diagnóstico. Esto significa que, para crear un futuro posible, se valoren los efectos positivos y negativos de ejecutar un escenario posible, así como el uso de las estrategias y tácticas que se usaran en ese escenario posible; a través de ello, se logrará obtener de manera sólida las sugerencias de situaciones reales factibles (Arroyo, 2023). Al establecer un enfoque de planificación, es importante comprender quién utilizará la información sobre el plan y el progreso y cuándo la necesitará.

Fase Estratégica: después de examinar la situación con datos del pasado y presente, se deberá formular las siguientes interrogantes: *¿Cómo se puede realizar un escenario futuro posible?*, la respuesta se encuentra en esta fase de planificación estratégica. Para comenzar a construir y apostar, se deberá emplear lo que explicado previamente; ello ayudaría a llevar a cabo el aporte conceptual que se presentó en la fase anterior (prospectiva) (Arroyo, 2023).

Bernal (2018) indicó que una vez obtenido diversos panoramas, se debe apostar por uno de los escenarios posibles; según los criterios de la fase prospectiva, el “escenario de apuesta” es el mejor escenario analizado. Los planes (sectoriales o concertados) se fortalecen e efectúan en esta etapa estratégica; al determinar el escenario apuesta, se puede obtener una mejor comprensión del futuro deseado, es decir, concretar la visión. Acaeciendo en la definición de los elementos se debe tener coherencia lo que se determinar los objetivos del plan. Ellos es el eje del planeamiento estratégico; que permitirá determinar el cumplimiento de las metas, indicadores y actividades estratégicas.

Coronel et al., (2018) señaló que la “vitalidad de la fase estratégica en el planeamiento es de gran uso para la elaboración del plan; por ello se debe formular un plan continuando con los lineamientos de coherencia y coordinación en cada una de las fases” (p. 18).

Fase Institucional: Las entidades públicas se encuentran involucradas en la Fase Institucional, donde los poderes del Estado peruano, como el ejecutivo, legislativo, judicial, y, los gobiernos regionales y locales, los organismos constitucionales autónomos, universidades nacionales se encuentran entre ellos; elaboren estrategias de gran relevancia. El “Plan Estratégico Institucional” y el “Plan Operativo Institucional” son dos de estos.

La propuesta, elaboración y lo que define acerca de la misión y los objetivos de cada institución son los objetivos de actores en esta etapa. Por lo tanto, es importante que estas organizaciones sepan que las acciones estratégicas institucionales son parte de sus objetivos. Además, deben conectarlas con el sistema de presupuesto público nacional. Esta etapa tiene dos metas: 1) Disponer cómo la organización contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la gestión institucional. 2) Tomar decisiones sobre las asignaciones de los recursos en el presupuesto (Porto, et al., 2020). En esta etapa se materializa la responsabilidad institucional vinculada a lo previamente propuesto en las etapas previas.

Fase de Seguimiento: Es una fase transversal, se denomina de “seguimiento”. En esta fase se controla las metas para el cumplimiento de lo que se ha planificado. Esta fase evalúa los riesgos y las oportunidades que pueden ocurrir en cada fase del planeamiento estratégico (Porto, et al., 2020). Por lo tanto, se debe tomar en cuenta que la planificación estratégica es en realidad una función del estilo de liderazgo, lo que significa que el enfoque correcto es el que mejor se adapta a la cultura organizacional. Una de las razones clave de esto es que la causa principal de no ejecutar los planes estratégicos es la falta de seguimiento. Un gerente, administrador o superintendente puede desempeñar un papel decisivo en el desarrollo del plan, pero a menos que lo incluya en los procesos de gestión, se convierte en el proverbial “plan en el estante”.

B. Tipos de Planeamiento Estratégico en el Perú

El Plan Bicentenario: Es un plan estratégico institucional a largo plazo que tiene una proyección de 10 años. La formulación y creación del plan bicentenario, ha recurrido a diversas figuras que han examinado las situaciones anteriores para las evaluaciones de condiciones actuales del país determinado, con el propósito de encontrar futuros favorables para el pueblo peruano. En tal sentido, el plan del bicentenario desarrolla una gran relación con la etapa de planeamiento prospectivo, que reside en evaluar la situación actual relación a las condiciones técnicas, los recursos económicos y las posibilidades para instituir objetivos de desarrollo social (CEPLAN, 2024).

Así pues, el plan estudiado maneja una gran cantidad de datos de encuentros llevados a cabo en diversos sitios con especialistas, políticos, autoridades, líderes y miembros de la sociedad civil que han evaluado la situación del país.

El planeamiento estratégico de desarrollo nacional y plan estratégico sectorial: Los planes citados se constituyen en el resultado de las etapas de planificación prospectiva y estratégica; en ellos se analiza el pasado y el presente con proyecciones para el futuro. Por lo tanto, establecer metas, actividades y/o acciones estratégicas, escenarios de apuesta, objetivos e indicadores a través de un análisis estratégico exhaustivo.

A fin de fortalecer la gobernabilidad democrática, este plan provoca la asistencia entre las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional brinda una perspectiva futura optimista, con metas y objetivos deseables pero alcanzables, asentados en la confianza y el compromiso (CEPLAN, 2024).

Planes estratégicos sectoriales: Los análisis prospectivos del sector sirven como base para la creación de los Planes Estratégicos Sectoriales, que se articulan con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) para presentar una estrategia de desarrollo a mediano plazo para el sector. La confección del plan se evidencia en una síntesis del análisis prospectivo que se debe presentar para el desarrollo de la fase estratégica. Asimismo, se incluye el escenario de apuesta, la visión del sector, los objetivos sectoriales y los objetivos e indicadores, así como las acciones estratégicas articuladas bajo el enfoque de cadena de valor (Suárez, et. al., 2020). Por lo tanto, se requiere que los eslabones de todo el proceso estratégico se encuentren alineados a los objetivos de cada una de las áreas de trabajo.

De tal manera el proceso de planificación estratégica para que sea eficaz se concibe básicamente confianza y colaboración en todos los niveles de la organización estatal. Fundamenta su información y acciones, fomentando una trascendente apropiación con responsabilidad, fortaleciendo el equipo para que trabaje en conjunto de manera inclusiva y centrada.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) y El Plan Operativo Institucional (POI): se vincula en las etapas institucionales del planeamiento estratégico, que es cuando se desarrollan las acciones, tareas y se emplean estrategias y tácticas por cada actividad planificada y que se pueden a mediano a corto plazo. El PEI es un plan documentado que tiene en su estructura los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores y metas correspondientes para una entidad pública o privada en particular (Suárez, et. al., 2020).

El PEI se basa en los datos producidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y en los Planes Estratégicos Sectoriales; además, define los objetivos y acciones estratégicos institucionales para la implementación a futuro. A través del plan se puede contemplar el papel que aborda la entidad central, el individuo inmerso en política y los atributos característicos de la institución que están orientados a definir y lograr los objetivos estratégicos.

Plan Estratégico Institucional – PEI

Mendoza, R. (2013), evidencia que el Plan Estratégico Institucional – PEI, es una herramienta diseñada para guiar la gestión institucional para entidades públicas a un largo plazo.. Considera la Visión de Desarrollo, los Objetivos Estratégicos y las medidas acordadas en el Plan de Desarrollo concertado (para municipalidades y gobiernos regionales), además de las directrices dictadas en los PESEM. Incluye los objetivos de la organización y las acciones que debe llevar a cabo según sus habilidades. En los gobiernos locales, el Plan de Desarrollo Institucional es equivalente al PEI.

La Ley General del sistema Nacional de Presupuesto establece una clara relación entre los instrumentos de planeamiento del Sector Público, indicando que las entidades deben considerar su Plan Estratégico Institucional (PEI) al elaborar sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, que deben estar articulados y alineados con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PLADES).

Tintaya (2017), la gestión pública se describe a las acciones que trasladan a cabo las entidades y organizaciones para conseguir los objetivos y metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante la interacción e integración de recursos humanos, materiales y financieros. Para atender las peticiones y demandas de la ciudadanía, los gobiernos locales desarrollan la gestión.

El cumplimiento de las metas de la administración se deben realizar las acciones siguientes: elaboración de planes, programas laborales y normativas donde el funcionamiento de la administración pública; bajo responsabilidad de las autoridades, funcionarios y empleados; conservar los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo actualizados y adecuados; y supervisar, evaluar y controlar los planes, programas y obras.

2.2. Marco conceptual

- **Plan Estratégico Institucional.** El PEI es la herramienta donde se refleja las acciones y actividades estratégicas institucionales para el cumplimiento a un mediano plazo y así

alcanzar los objetivos identificados. De igual forma se incluye la etapa estratégica, la misión, indicadores, metas y ruta estratégica (Campos, 2023).

- **Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco:** Entidad pública que pertenece al Sector de Cultura, la DDC donde incide en los estudios de mantenimiento y desarrollo de las diversas manifestaciones culturales a través de sus actividad y proyectos de inversión.

La DDC Cusco es una entidad desconcentrado y tiene el objetivo de conservar, preservar, revalorar la identidad cultural y transversal izar la interculturalidad para la protección y garantizar los derechos colectivos de los pueblos indígenas.

Funciones de la DDC:

Objetivos de la DDC: El desarrollo sostenible del país, que promueve la ciudadanía intercultural, la integración social y la protección del patrimonio cultural de la nación, facilitando un mayor acceso a la población, a los productos culturales y artísticos y afianzando la identidad peruana.

Estrategias de DDC: La planificación e implementación de acciones para la protección cultural de la región a través de actividades y proyectos de inversión.

- **Instrumentos de Gestión.** “Los instrumentos de gestión son aquellos documentos donde se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo institucional. La Ley Orgánica de Municipalidades, establece diversos tipos de instrumentos de gestión y desarrollo, cuya aplicación varía según las necesidades y posibilidades de la municipalidad” (Ramírez y Tejada, 2020).
- **Plan de Desarrollo Concertado.** “Es un instrumento de gestión de largo plazo que contribuye al logro de objetivos y metas en provecho integral del territorio, contiene la visión, los objetivos, las acciones y la ruta estratégica del distrito” (Ramírez y Tejada, 2020).

- **Texto Único de Procedimientos Administrativos.** Campos (2023), confirma que es “una herramienta de administración que estructura, disminuye y simplifica el conjunto de procesos administrativos (trámites) y servicios que brindan los gobiernos locales a la ciudad, especificando los requerimientos, el derecho de tramitación, los tiempos, entre otros aspectos” (p. 24).
- **Planes Operativos.** Se refiere a la “desarrollo de planes operativos que se puedan llevar a cabo, con una mayor aproximación a la realidad en relación con la planificación de las inversiones, el presupuesto público y el plan estratégico” (Dabla, 2016).

2.3. Antecedentes de la Investigación (Estado del Arte)

Nacionales

En el contexto nacional, Herrera (2024), en su investigación de maestría, tuvo como objetivo determinar el impacto del Plan Estratégico Institucional (PEI) en la gestión pública de una institución de Piura, 2024, el aporte se enmarcó en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, fortalecimiento institucional. En una investigación básica, se trabajó con una muestra de 105 funcionarios, el uso de instrumentos validados y con confiabilidad adecuada determinó un diseño transversal, y los resultados indicaron un diseño no experimental. Los hallazgos estadísticos permitieron el estudio correlacional causal. El hallazgo principal reveló que los empleados de una entidad pública en Piura perciben un PEI promedio del 80,0%, lo que equivale a una gestión pública evaluada en el 59,0%. La alta correlación positiva manifiesta que el PEI tiene un impacto significativo y alto en el 36,3% de la gestión pública. Por lo tanto, se concluye que el PEI tiene un impacto en 36,3% en la gestión pública, lo que indica el impacto positivo. Además, las dimensiones alcanzaron los efectos esperados: la asignación de presupuestos afecta el 23,8% de la gestión pública, la ejecución de proyectos afecta el 26,1% y las estrategias formuladas afectan el 27,6%.

Asimismo, Campos (2023), realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre el planeamiento estratégico institucional (PEI) y la gestión municipal (GM) del distrito de Lurín-Lima. El estudio adoptó una orientación cuantitativa, de nivel relacional y de naturaleza básica, empleando una metodología de deducción-inducción. La metodología de recopilación de datos se fundamentó en la encuesta y se empleó el cuestionario como instrumento, y fue verificada por tres especialistas y una prueba piloto. Se detectó un elevado grado de fiabilidad del instrumento, con un alfa de Cronbach de 0,962, lo que señala un elevado grado de fiabilidad. Se detectó un grado de correlación de 0,579 con un estadístico Tau_b de Kendall. Se determinó que la puesta en marcha y aplicación de un PEI apropiado facilitará el desarrollo de una administración municipal

También, Alonzo (2021), en el estudio denominado “El Plan Estratégico Institucional y la consecución del propósito de robustecimiento de la administración institucional durante el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho”; la meta fue presentar el plan estratégico y optimizar la administración institucional. El método empleado fue de tipo hipotético y deductivo, y su diseño fue de corte transversal, no experimental y de relevancia. El número de empleados es de 894, el grupo de estudio consistió en 75 empleados y funcionarios de las direcciones de Seguridad Ciudadana y Planeamiento. Se utilizaron métodos de observación, investigación y evaluación de documentos. La recolección de información, como un instrumento es de un sondeo directo en línea acerca de los desafíos actuales a los que se enfrenta la humanidad. Se emplearon dos instrumentos, uno por variable. Luego del análisis de la información, se evidenció que existe una correlación entre la PEI y la optimización de la administración institucional. Hay una correlación positiva relevante entre las variables, de acuerdo con el coeficiente de correlación de 0.248 y el nivel p crítico de 0,032. En consecuencia, se admite la hipótesis general que sostiene: Durante el tercer y cuarto trimestre de 2019, se observa una correlación relevante en el Plan Estratégico Institucional y la consolidación de la administración institucional.

Internacionales

En el contexto internacional, Vinueza (2023), las instituciones de educación superior (IES) en Ecuador y otros países de América Latina carecen de una metodología fundamental que fomente la creación, medición, control y seguimiento estandarizado de los Planes Institucionales a corto, mediano y largo plazo, dentro de la gestión administrativa. La creación e implementación de un Modelo de Gestión Estratégica y Operativa ha sido necesaria para el Sistema Integral de Planificación de la Universidad Estatal de Milagro, UNEMI. Esta evaluación uniforme y en proceso de procedimiento crucial que debe demostrar obteniendo los resultados de calidad, logrando los objetivos e iniciativas cuantificables y logradas mediante métodos de medición que cuantifique la realización de los objetivos establecidos. También se nota la falta de procesos basados en las TIC y sistemas donde optimicen la supervisión y administración de programas y proyectos. Es esencial la evaluación y el seguimiento del enfoque estratégico para la obtención de resultados. Para la planificación como el POA (Plan Anual de Operaciones), PAT (Plan Anual de Tecnología), PAC (Plan Anual de Adquisiciones) y PAI (Plan Anual de Inversión), es difícil determinar con precisión el desempeño de esta entidad. Se determinó que la implementación del Modelo de Gestión Estratégica y Operativa sea el prototipo de la universidad y ser visto como un saber (Know-how) institucionalizado; posteriormente, difundir este saber a otras instituciones a través de consejos o asesorías, lo que propiciaría programas de autogestión en la institución.

Bahamondes (2022), en su estudio tuvo como objetivo analizar la implicancia de los procesos de planificación estratégica en el uso de herramientas para administrar los lineamientos y objetivos estratégicos. En Chile, las comunidades municipales disponen del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO

Los estudios citados conllevaron en determinar que un adecuado análisis del plan estratégico institucional (PEI) influye significativamente en la gestión pública de la Dirección

Desconcentrada de Cultura De Cusco (DDC). Por lo tanto, es indispensable explicar que los indicadores de la gestión pública correlacionan de manera significativa con el uso de estrategias.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de estudio

Hipótesis general

Ha. El análisis del Plan Estratégico Institucional (PEI) tiene efecto positivo en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)

Hipótesis específicas

HE1. La asignación de presupuesto del PEI mejora la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

HE2. La ejecución de los proyectos de inversión del PEI mejora la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

HE3. Las estrategias del PEI mejora la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

3.2. Categorías

- **Categoría 1:**

Análisis del Plan Estratégico Institucional.

- **Categoría 2:**

Gestión pública

3.3. Operacionalización de variables - indicadores

a) Gestión pública, se medirá la variable a través de un grupo de preguntas mediante la técnica de la encuesta, de tal forma que se encuentre cual es la percepción que tienen los colaboradores de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

b) Planeamiento Estratégico Institucional (PEI), a través de las entrevistas y encuestas se podrá conocer la incidencia que tiene en la gestión pública de la DDC.

c) Análisis de la ejecución de las actividades, la variable se operacionaliza a través de la encuesta y entrevista planteada a un grupo de expertos en gestión pública de cultura.

Tabla 1

| Categoría/ Variable | Sub categoría | Indicador | Instrumentos |
|--|---|------------------------------------|--|
| Gestión pública | Recursos Públicos Recuperación de bienes tangibles. | Inversión S/ Proyección | Documentos informativos. Encuesta |
| | Ejecución de programas. de Ejecución de proyectos. | Nro de proyectos y/o programas. | Documentos informativos. Encuesta |
| Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) | Gestión Pública Eficaz. | Uso adecuado de recursos. | Estrategias de PEI. Encuesta |
| | Gestión Pública Eficiente. | Capacidad de gestionar. | Estrategias de PEI. Encuesta |
| Análisis de la ejecución de las actividades. | Ejecución de programas. de Ejecución de proyectos. | Nro de proyectos y/o programas. | Documentos informativos. Entrevistas. |

V. METODOLOGIA

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

Geográficamente el área de estudio se encuentra situada en la Región Cusco. En las oficinas de la Dirección Desconcentrada de cultura de Cusco (DDC).

4.2. Tipo y nivel de investigación

Tipo: Cualitativo

Diseño: No experimental

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo debido a la naturaleza compleja y contextualizada del fenómeno a investigar: el impacto del Plan Estratégico Institucional (PEI) en la gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco. Este enfoque nos permitirá explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los actores involucrados atribuyen al PEI. A través de entrevistas en profundidad y análisis documental, buscamos comprender cómo el PEI se ha implementado en la práctica, cuáles son los factores que han influido en su éxito o fracaso, y cómo ha impactado en la gestión cultural de la región. La flexibilidad del diseño cualitativo nos permitirá adaptar nuestra investigación a medida que surjan nuevos hallazgos y preguntas, y la naturaleza inductiva del enfoque nos permitirá generar teorías y conceptos fundamentados en los datos.

En este estudio, hemos adoptado un enfoque cualitativo para explorar en profundidad el impacto del Plan Estratégico Institucional (PEI) en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco. La naturaleza inductiva y holística del diseño cualitativo nos permite comprender los significados que los actores involucrados atribuyen al PEI, así como las dinámicas sociales y culturales que influyen en su implementación. Al utilizar entrevistas en profundidad y análisis documental, buscamos identificar los factores que facilitan o dificultan la implementación del PEI, y cómo este impacta en la gestión cultural de la región. A través de este enfoque, esperamos contribuir a una mejor comprensión de los desafíos y oportunidades asociados con la implementación de planos estratégicos en instituciones culturales.

- *Nivel de investigación*
- Es de nivel exploratorio, puesto que es un tipo de investigación menos analizada.
- Es de nivel descriptivo, puesto que se analizó como es donde me muestra un fenómeno del problema y sus componentes.

4.3. Unidad de análisis

Las personas identificadas donde se obtuvo la población según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), son actores que conocen del tema y que laboran en la Subdirección Desconcentrada de Patrimonio Cultural y Defensa del Patrimonio Cultural y el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE).

4.4. Población de estudio

Tamayo y Tamayo (2013), afirmaron que “la población está determinada por el conjunto de personas que poseen características en común, en algún lugar o momento determinado”. Por tal razón el tipo de investigación la población está compuesta por las personas que laboran en las oficinas de la Dirección Desconcentrada De Cultura De Cusco (DDC)

Tabla 3

Población de los colaboradores

| Institución | Total |
|--|-------|
| Dirección Desconcentrada de Patrimonio Cultural y Defensa del Patrimonio Cultural. | 15 |
| Oficinas de la Dirección de Protección del Patrimonio Cultural. | 15 |
| Total | 32 |

4.5. Selección de la muestra

Se seleccionarán a personas que son conocedores en el tema de estudio; se buscó la opinión en el tema propuesto para generar teorías más precisas para el diseño de entrevistas

(Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). “Esta muestra es valiosa por la disposición de información y de otras fuentes sobre las actividades que se realizan” (Malhorta, 2013).

En este estudio, se ha utilizado un muestreo por conveniencia para seleccionar a líderes de opinión dentro de la Subdirección Desconcentrada de Patrimonio Cultural y del Ministerio de Relaciones Exteriores. La elección de estos participantes se justifica por su conocimiento especializado en el tema de investigación y su capacidad para proporcionar información rica y contextualizada. Al seleccionar a individuos con diferentes roles y perspectivas, se busca obtener una visión holística del impacto del PEI. Si bien el muestreo por conveniencia limita la generalizabilidad de los resultados, permite profundizar en la comprensión de los fenómenos estudiados y generar hipótesis para futuras investigaciones

4.6. Técnicas de selección de la muestra

En la presente investigación, la muestra es no probabilística, de carácter arbitrario intencional porque los investigadores determinan que la muestra sea toda la población, dada su dimensión (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

4.7 Técnicas de recolección de Datos e información

Se ha realizado el tipo de investigación cualitativa de acuerdo a un enfoque holístico de la misma, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

4.7.1 Encuesta

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la encuesta es una técnica que permitió medir la percepción que tienen los conocedores del tema, y las preguntas son cerradas mediante la aplicación de una escala de Likert.

4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

El análisis de datos descubre temáticas y conceptos involucrados entre datos recolectados. A medida que se avanza en el análisis de los datos, esos temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica o práctica, que luego guía el reporte final (Rubín y Rubín, 1995).

Dicho análisis es sistemático, siguiendo una secuencia y un orden (Álvarez-Gayou, 2005). Este proceso se puede resumir en los siguientes pasos o fases (Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Rubín y Rubín, 1995):

- a. Obtener la información: a través del registro sistemático de notas de campo, de la obtención de documentos de diversa índole, y de la realización de las entrevistas realizadas.
- b. Transcribir y organizar la información: la recolección de datos se llevará a cabo mediante varios medios. Concretamente, en situaciones de entrevistas, mediante un registro digital (registro de la grabación en formato electrónico).
- c. Codificación de la información: codificar es el proceso mediante el cual se agrupará la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin, 2015).
- d. Incorporación de la información: de las categorías adquiridas donde se vincularon entre sí y con las bases teóricas de la investigación.

4.9. Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para examinar la fase relacionada con la formulación del logro de los objetivos, es imprescindible tener en cuenta como inicio el proceso de percepción del entorno, que en términos básicos implica el uso de nuestros sentidos. El programa se empleará para el análisis cualitativo.

V. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

4.1.1 Resultados Descriptivos

OE1. Determinar el efecto de la asignación de presupuesto del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

A continuación, se presentan los resultados descriptivos la encuesta tomada.

Tabla 3

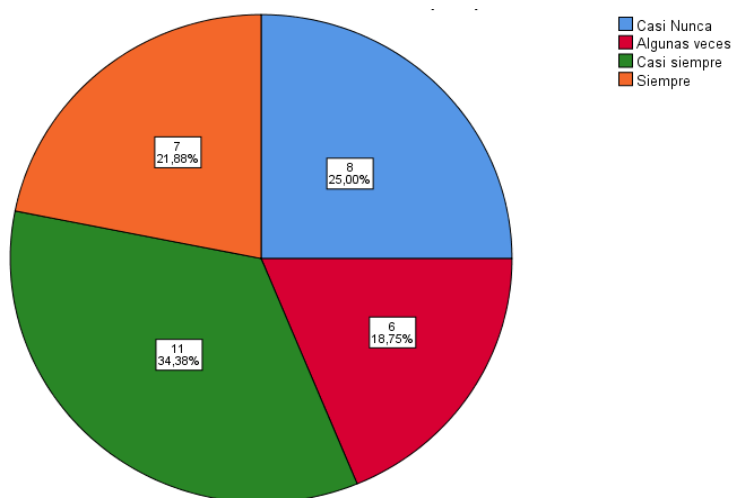
La asignación de presupuesto del PEI contribuye a una adecuada Gestión en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Casi Nunca | 8 | 25,0 | 25,0 |
| | Algunas veces | 6 | 18,8 | 43,8 |
| | Casi siempre | 11 | 34,4 | 78,1 |
| | Siempre | 7 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 4

La asignación de presupuesto del PEI contribuye a una adecuada Gestión en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)



Interpretación - Resultado: Los resultados de la encuesta, reflejados en la Tabla 3 y Figura 4, revelan que la mayoría de los encuestados (43.8%) considera baja la contribución del presupuesto asignado a la gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC). Un porcentaje menor, pero significativo (34,4%), percibe una contribución de nivel medio, mientras que solo el 21,9% valora como alta la asignación presupuestaria.

Tabla 4

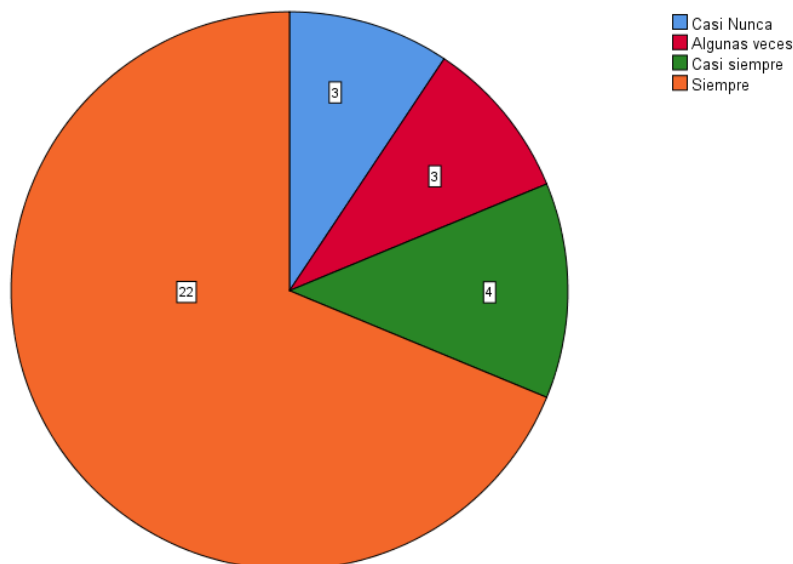
El PEI del Ministerio de Cultura como contribuye en el presupuesto de la DDC.

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Nunca | 1 | 3,1 | 3,1 |
| | Casi Nunca | 3 | 9,4 | 9,4 |
| | Algunas veces | 14 | 43,8 | 43,8 |
| | Casi siempre | 13 | 40,6 | 40,6 |
| | Siempre | 1 | 3,1 | 3,1 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 5

El PEI del Ministerio de Cultura como contribuye en el presupuesto de la DDC.



Interpretación: Según los datos de la Tabla 4 y la Figura 5, la opinión predominante entre los encuestados es que el PEI del Ministerio de Cultura tiene un impacto limitado en la

asignación de presupuesto a la DDC. El 43.8% considera que esta influencia es baja, el 40.6% la valora como moderada y solo un 3.1% la considera alta

Tabla 5

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de la región Cusco.

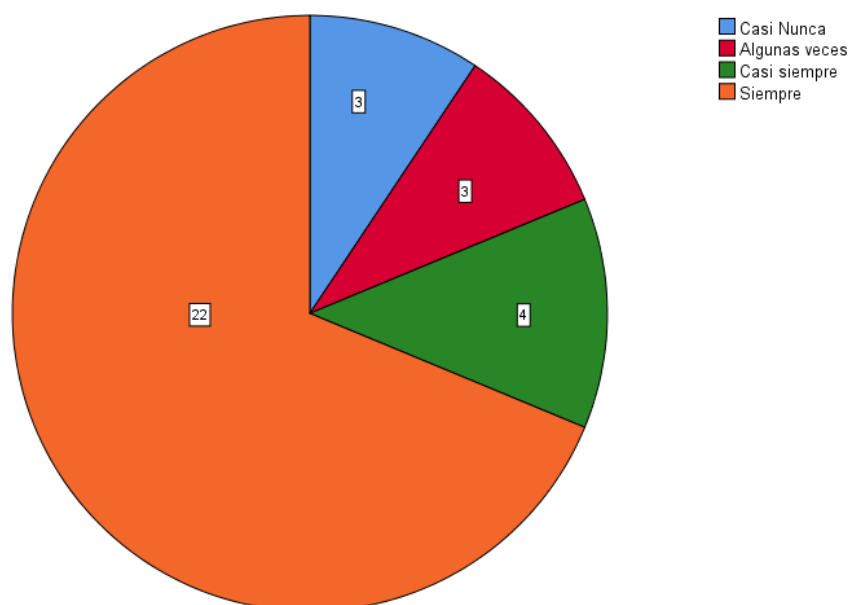
| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Casi Nunca | 3 | 9,4 | 9,4 |
| | Algunas veces | 3 | 9,4 | 18,8 |
| | Casi siempre | 4 | 12,5 | 31,3 |
| | Siempre | 22 | 68,8 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 6

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de la región Cusco

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de la región Cusco



Interpretación: Los datos de la Tabla 5 y la Figura 6 revelan que la mayoría de los encuestados (68.8%) consideran que el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde de manera efectiva a las necesidades específicas de la región Cusco. Un

porcentaje menor, pero significativo (18.8%), opina que el PEI no refleja adecuadamente la realidad cusqueña, mientras que el 12.5% restante tiene una percepción intermedia.

OE 2. Explicar el efecto de la ejecución de los proyectos de inversión del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

Tabla 6

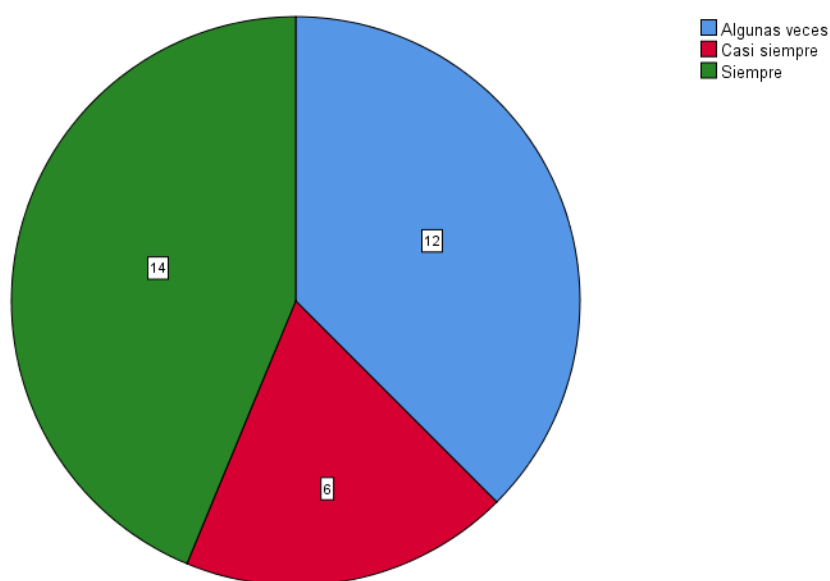
El modelo de estructura de la DDC dispuesto en el art. 98 del ROF del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones en marco a la programación multianual de inversiones de la cartera de inversiones de la DDC.

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Algunas veces | 12 | 37,5 | 37,5 |
| | Casi siempre | 6 | 18,8 | 56,3 |
| | Siempre | 14 | 43,8 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 7

El modelo de estructura de la DDC dispuesto en el art. 98 del ROF del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones en marco a la programación multianual de inversiones de la cartera de inversiones de la DDC.



Interpretación: según los datos presentados en la Tabla 6 y la Figura 7, la opinión predominante es que la estructura organizacional de la DDC, definida en el artículo 98 del ROF, favorece la ejecución de los proyectos de inversión contemplados en su cartera. No obstante, un porcentaje considerable (37,5%) considera que la asignación presupuestaria para estos proyectos es inadecuada.

Tabla 7

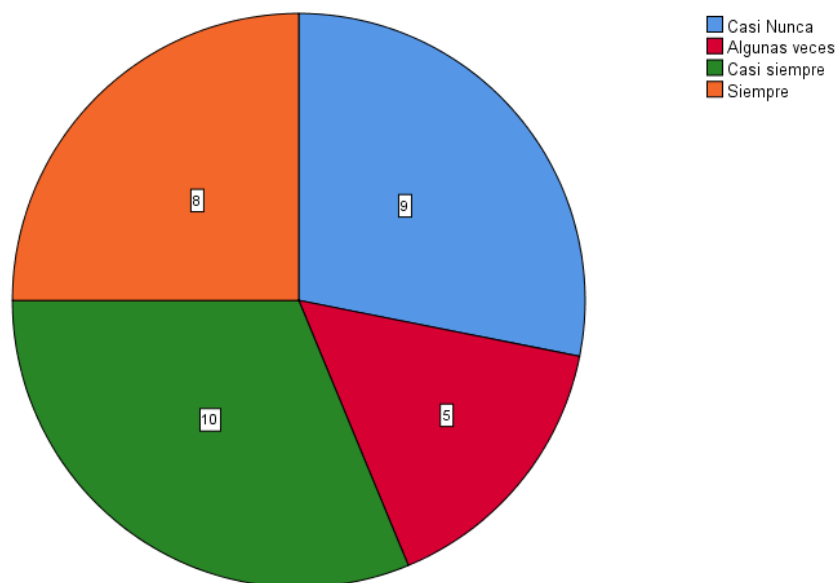
La toma de decisiones de la DDC, el Ministerio de Cultura considera la ejecución presupuestal en la asignación de presupuesto.

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Casi Nunca | 9 | 28,1 | 28,1 |
| | Algunas veces | 5 | 15,6 | 43,7 |
| | Casi siempre | 10 | 31,3 | 75,0 |
| | Siempre | 8 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 8

En la toma de decisiones de la DDC, el Ministerio de Cultura considera la ejecución presupuestal en la asignación de presupuesto



Interpretación: Los datos presentados en la Tabla 7 y la Figura 8 revelan que la percepción sobre la influencia de la ejecución presupuestaria en la asignación de recursos a la

DDC es variada. Un porcentaje considerable de los encuestados (43,7%) considera que esta influencia es baja, sugiriendo que la ejecución pasada no es un factor determinante en la distribución futura del presupuesto. Sin embargo, un 25% opina que la ejecución tiene una alta influencia en la toma de decisiones presupuestarias

Tabla 8

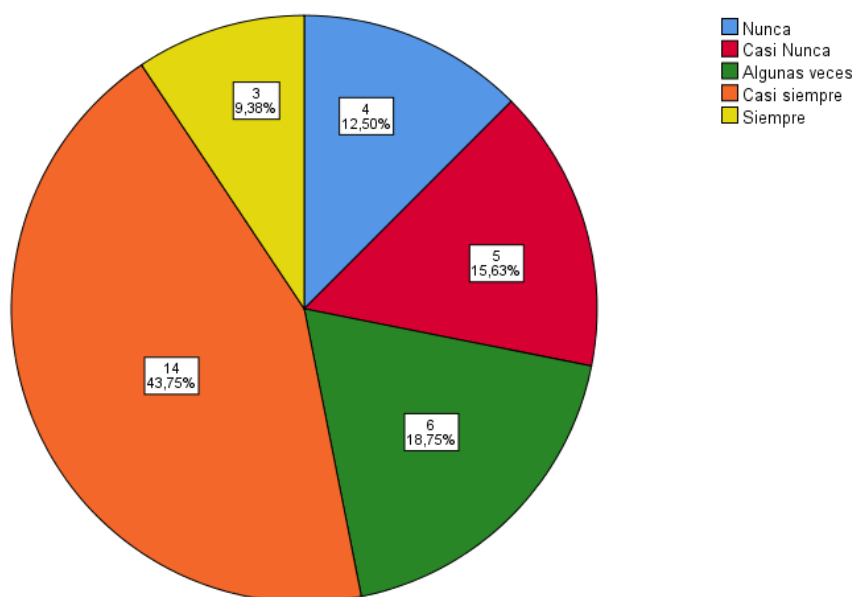
La DDC considera en la cartera de proyectos de inversión el contexto económico y cultural de la región de Cusco.

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Nunca | 4 | 12,5 | 12,5 |
| | Casi Nunca | 5 | 15,6 | 28,1 |
| | Algunas veces | 6 | 18,8 | 46,9 |
| | Casi siempre | 14 | 43,8 | 90,7 |
| | Siempre | 3 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 9

La DDC considera en la cartera de proyectos de inversión el contexto económico y cultural de la región de Cusco.



Interpretación: Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los encuestados (43.8%) considera que la DDC toma en cuenta, en cierta medida, el contexto económico y

cultural de la región Cusco al diseñar sus proyectos de inversión. Sin embargo, un porcentaje significativo (28,1%) opina que este aspecto está descuidado en la planificación. Resulta preocupante que un pequeño grupo de encuestados (9,4%) considera que el contexto regional es completamente ignorado en la cartera de proyectos.

Tabla 9

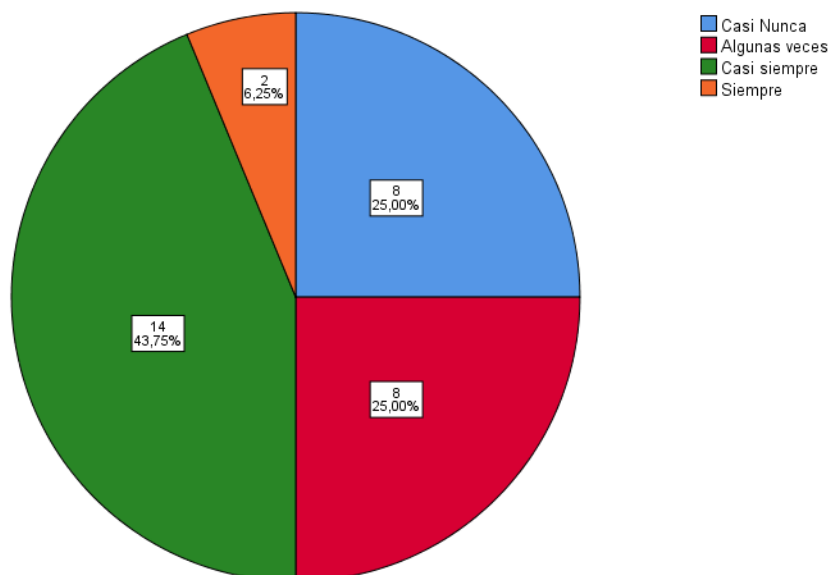
El Ministerio de Cultura otorga la importancia a su DDC

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Casi Nunca | 8 | 25,0 | 25,0 |
| | Algunas veces | 8 | 25,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 14 | 43,8 | 93,8 |
| | Siempre | 2 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 10

El Ministerio de Cultura otorga importancia a su DDC



Interpretación: Los datos presentados en la Tabla 9 y la Figura 10 revelan que existe una diversidad de opiniones sobre el nivel de importancia que el Ministerio de Cultura asigna a la DDC Cusco. Mientras que un 43,8% de los encuestados considera que esta importancia es

moderada, un 25% opina que es baja. Un porcentaje menor, pero significativo (6.3%), percibe que el Ministerio otorga una alta importancia a la DDC Cusco.

Tabla 10

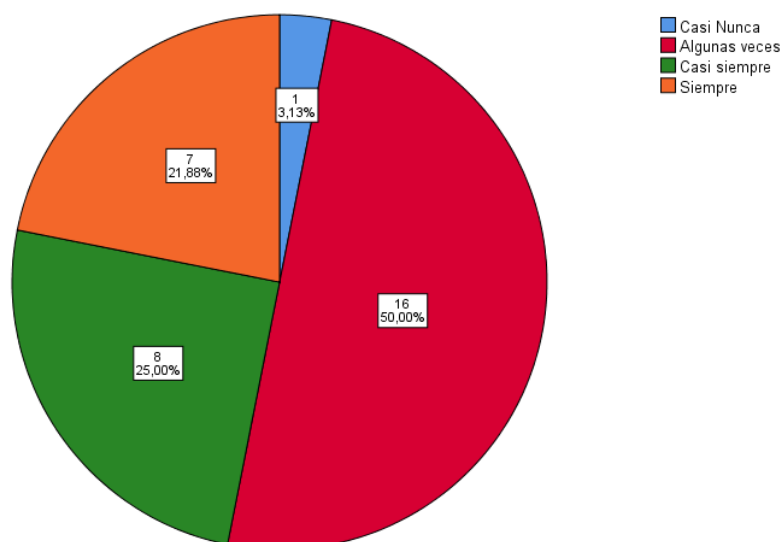
La falta de un Manual de Procesos Operativos dificulta el cumplimiento de funciones de sus DDC.

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Casi Nunca | 1 | 3,1 | 3,1 |
| | Algunas veces | 16 | 50,0 | 53,1 |
| | Casi siempre | 8 | 25,0 | 78,1 |
| | Siempre | 7 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 11

La falta de un MAPRO dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de sus DDC



Interpretación: Según los resultados de la encuesta, la falta de un Manual de Procesos Operativos tiene un impacto negativo en el funcionamiento del DDC, según la opinión de la mayoría de los encuestados. Un 53,1% considera que esta ausencia genera dificultades y retrasos en el cumplimiento de las funciones institucionales.

OE3. Analizar el efecto de las estrategias del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC).

Tabla 11

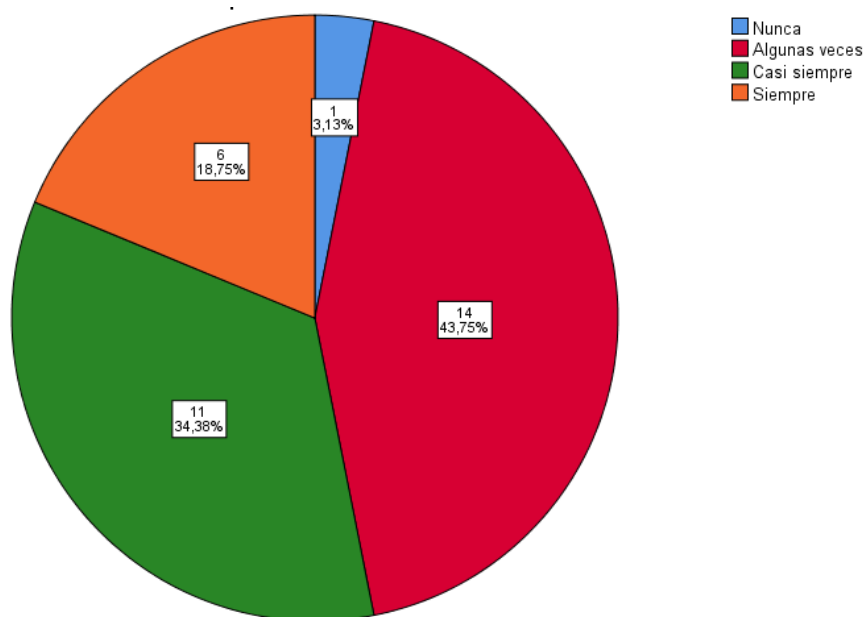
La DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Nunca | 1 | 3,1 | 3,1 |
| | Algunas veces | 14 | 43,8 | 46,9 |
| | Casi siempre | 11 | 34,4 | 81,3 |
| | Siempre | 6 | 18,8 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 12

La DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura



Interpretación: Los datos presentados en la Tabla 11 y la Figura 12 revelan que existe una diversidad de opiniones sobre el papel de la DDC como un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel regional. Un porcentaje considerable de los encuestados (46,9%) considera que la DDC no cumple del todo con este rol. Sin embargo, un 18,8% opina que la DDC sí es un referente cultural sólido en la región.

Tabla 12

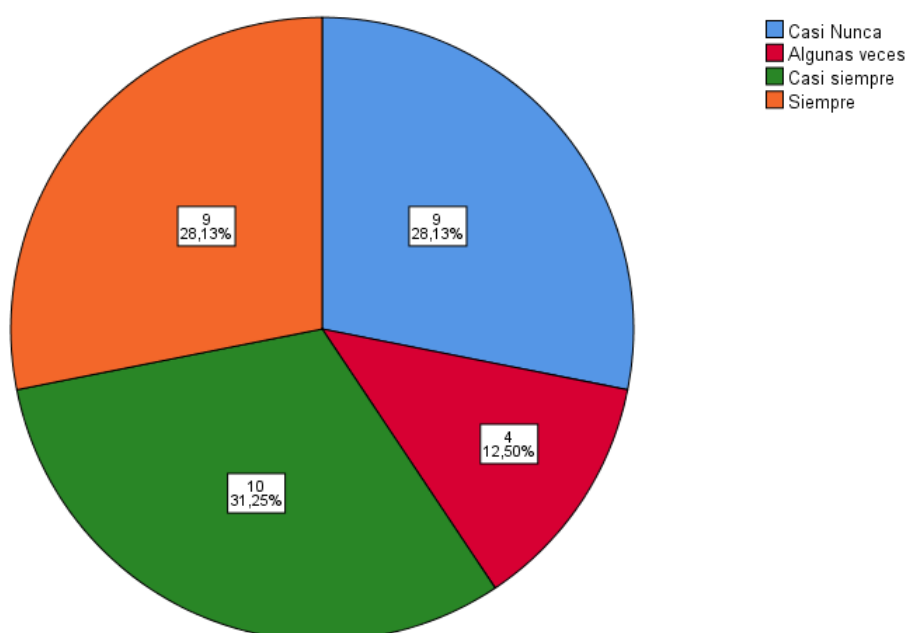
La Subdirección de Interculturalidad incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural.

| | | Frecuencia | Porcentaje | % acumulado |
|--------|---------------|------------|------------|-------------|
| Válido | Casi Nunca | 9 | 28,1 | 28,1 |
| | Algunas veces | 4 | 12,5 | 40,6 |
| | Casi siempre | 10 | 31,3 | 71,9 |
| | Siempre | 9 | 28,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | |

Nota. Resultados de la Encuesta procesada en el programa estadístico SPSS-25.

Figura 13

La Subdirección de Interculturalidad incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural.



Interpretación:

En la Tabla 12 y Figura 12, se aprecian que los resultados La Subdirección de Interculturalidad incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural, el 40.6% de los encuestados tienen una percepción de nivel bajo que no incide el enfoque intercultural en los proyectos de inversión de la DDC, el 31,3% mostraron una percepción de nivel medio que si consideran el enfoque intercultural en la DDC, y, el 28,1% presentan una percepción de nivel alto que si consideran la incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Se comprobó la existencia de un efecto medio de la ejecución de los proyectos de inversión del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC). En efecto, se concluyó que la aplicación del plan estratégico como herramienta e instrumento para decidir la la gestión pública y lograr la visión y misión de la DDC y tener mayor incidencia en los proyectos de inversión.

Los resultados acerca de la inclusión del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura y la realidad de la cultura del país, el 43.8% de encuestados tienen una percepción de nivel bajo sobre el efecto del PEI, el 40.6% mantienen una percepción de nivel medio, y, el 3.1% tienen una percepción de nivel alto. Justamente la carencia de manejo presupuestal tiene implicancias negativas en la ejecución de estrategias funcionales en la DDC.

- Se ha comprobado que las estrategias diseñadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) tiene un efecto de nivel medio – bajo en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC), referente a la estrategia del

fortalecimiento de la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región, el 46.9% de los encuestados tienen una percepción de nivel bajo, el 34,4% mantienen una percepción de nivel medio, y, el 18.8% presentan una percepción de nivel alto.

6.2. RECOMENDACIONES

- La Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco requiere una mayor asignación presupuestaria del Proyecto de Inversión Pública (PIP) para poder implementar un plan estratégico integral que impulse el desarrollo sostenible de la región. Este plan debe priorizar acciones que fortalezcan la cadena de valor de la industria cultural, promoviendo el crecimiento económico, la mejora de la calidad de vida y la preservación del patrimonio cultural. Es fundamental articular esfuerzos con los diversos actores involucrados, como empresarios culturales, comunidades locales y gobierno regional, para maximizar el impacto de las inversiones y. posicionar a Cusco como un destino turístico cultural de clase mundial."
- La mejora de la gestión cultural en Cusco requiere un enfoque integral que combine la inversión en infraestructura, la promoción del patrimonio cultural, la protección del medio ambiente y la participación ciudadana. Al implementar estas acciones, se puede fortalecer la identidad cultural de la región, promover el desarrollo sostenible y posicionar a Cusco como un destino turístico cultural de clase mundial.
- Se propone desarrollar un plan de acción integral que integre a todas las con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC). Este plan deberá incluir: Diagnóstico situacional: Una evaluación exhaustiva de las capacidades actuales de marketing y recursos humanos, así como un análisis de las brechas existentes en relación con los objetivos del PEI.

Definición de estrategias específicas: El diseño de estrategias de marketing innovadoras para promover el patrimonio cultural de Cusco, tanto a nivel nacional como internacional, y el desarrollo de un plan de capacitación y desarrollo del talento humano que permita contar con personal altamente calificado para implementar dichas estrategias.

- Asignación de recursos: La identificación de los recursos financieros y humanos necesarios para la ejecución del plan, así como la definición de indicadores de desempeño para medir su impacto.
- Articulación con otras áreas: La coordinación de las de marketing y recursos humanos con las demás áreas de la DDC, garantizando una gestión integrada y coherente.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. y Terán, M. (2017). *Administración Estratégica. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-%20ADMINISTRACI%c3%93N%20ESTRAT%c3%89GICA.pdf>
- Alonzo, E. (2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de SJL*. Licenciada en Administración y Gestión Pública, Lima.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV_FCE_319_TE_Alonzo_Rolfo_2021.pdf
- Arroyo-Valenciano, J. A. (2023). *El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación*. Revista Educación, 47(1).
<http://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Arroyave, S. (2017) *Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- _____ (2017). *Teoría de la Constitución como ciencia de la cultura*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Arista Zerga, Adriana (2019). “Apuntes sobre la tutela jurídica del patrimonio cultural en el Perú”. En *Revista Patrimonio Cultural y Derecho*, N° 15. Madrid, noviembre, pp. 77-108.
- Bahamondes, F. (2022). *Gestión de la Planificación Estratégica en el Gobierno Local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile*. Tesis Magister en Gobierno y Gerencia Pública, Instituto de Asuntos Públicos – Universidad de Chile, Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/192381/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20gobierno%20local%20-%20Bahamondes%20Felipe%20281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buchanan, J., y Gordon, T. (2023). *The Calculus of Consent*.
- Bernal, O. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*. Conocimiento Global, v. 3, n. 1, 50-55.
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>

- Campos, F. (2023). *Plan estratégico institucional y su relación con la gestión municipal del distrito de Lurín*, Lima, 2022. Tesis de Maestro en Gestión Pública, UCV, Lima.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110969/Campos_PFA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castellano, G. (2019). *Patrimonio cultural: integración y desarrollo en América Latina*. Fondo de cultura económica. Colombia.
- Cedeño, J. (2022). *Diseño de un plan estratégico para el eficiente desarrollo de los hospitales públicos de la provincia de Santa Elena, 2021*. Tesis de Maestría, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6916>
- Commonwealth of Australia (1994), *Creative Nation. Commonwealth cultural policy*, Canberra. <http://pandora.nla.gov.au/pan/21336/20031011-0000/>
- Cornejo Polar, Jorge (2019). “*Las políticas culturales en los tiempos de la crisis*”. En *Las políticas culturales en América Latina: una reflexión plural*. Lima: Ediciones APPAC, pp. 53-65.
- Coronel Tello, A. E., Carbajal Bernal, T. J. A., Llamaza Velasquez, D., Reyes Blácido, I. (2021). *Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, v. 8, n. 3, 1-22.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2636>
- Dabla, N. (4 de diciembre de 2016). “*Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency*”. Obtenido de IMF Working paper: http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/eventos-taller/SEMINARIO_INTERNACIONAL/files/06Julio/4-El-SNIP-y-capacidades-del-Estado-para-la-implementacion-de-pol%C3%ADticas_Pablo%20Brassiolo.pdf
- D'Alessio, F. (2016). *Proceso Estratégico*. Lima: Centrum – Centro de Negocios.
- Downs, A. (2021). *An Economic Theory of Democracy*.
- Delgado, Lorenzo (2017) *El factor cultural en las relaciones internacionales: una aproximación a su análisis histórico*.
<http://digital.csic.es/bitstream/10261/15093/1/20090715133903984.pdf>
- Fink A. (2005), *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- García Canclini, Néstor (2017). “Políticas culturales para el fin de siglo”. En Las políticas culturales en América Latina: una reflexión plural. Lima: Ediciones APPAC, pp. 83-95.
- Gwartney, J., & Stroup, R. (2021). *Economics: Private and Public Choice*. Especially chaps.
- Gwartney, J., & Wagner, R. (2021). *Public Choice and Constitutional Economics*. Nw York: Wagner, eds.
- García, Fernando (2018) Delitos contra el Patrimonio Cultural en Chile”. Universidad Andrés Bello. Serie Documentos. Santiago.
- Haberle, Peter (2019). Protección constitucional y universal de los bienes culturales: un análisis comparativo. En Revista Española de Derecho Constitucional, n.º 54, año 18. Madrid, septiembre/diciembre, pp. 11-38.
- Hartley J., Potts J., Cunningham S., Flew T., Keane M., Banks J., (2013), Key concepts in creative industries. Los Angeles: Sage Publications.
- Henderson, D. (2021). *James Buchanan and Company*. Reason.
- Hirsch P., Levin D. (1999), Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organizational Science*, 10(2), pp. 199–212.
- Huertas, Juan (2018) *Monseñor y delegado arzobispal para el Patrimonio Histórico y artístico de la Arquidiócesis de Bogotá*. III Taller regional contra el Tráfico Ilícito de Bienes Culturales. Memorias talleres Bogotá Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, Mendoza, Paulina (2018). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Herrera, H. (2024). *Plan estratégico institucional y su impacto en la gestión pública en una Institución de Piura, 2024*. Tesis de Maestro en Gestión Pública , UCV, Lima.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/147272/Herrera_CHM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Cultura Perú. <http://inc.perucultural.org.pe>
- Instituto Nacional de Cultura Cusco. (2024). Manual de Organización y Funciones.
<https://www.culturacusco.gob.pe/dmdocuments/transparencia/2022/26.%20MOF%20DRC%201995.pdf>

- Jirásek, P., y Harras, H. (11 de diciembre de 2016). *La protección del patrimonio cultural*. http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-4/SPA/p22_2004-4.pdf
- Kaplan, R. (2015). *¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?* <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Lahera, E. (2019). *Política y Políticas Pública*”. En *Serie Políticas Sociales N° 95*. En serie políticas sociales N° 95, CEPAL. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Laguzzi, H. (1989). “Política cultural y desarrollo comunitario”. En *Las políticas culturales en América Latina: una reflexión plural*. Lima: Ediciones APPAC, pp. 95-105
- Lampel J, Lant T., Shamsie J. (2000), *Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries*. *Organization Science*, 11(3), pp. 263–269.
- Lundin R.A., Norbäck N. (2016), *Projectification in the Media Industries* in Lowe G.F., Brown Ch. (Eds.), *Managing media firms and industries. What’s so special about media management*. New York – Dordrecht – London: Springer.
- Lundin R.A., Arvidsson N., Brady T., Kestedt E., Midler Ch., Sydow J. (2015), *Managing and working in project society: Institutional challenges of temporary organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Malhorta, N. (2008). *Diseño de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Espasa.
- Matejun M. (2012), *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu* in Kuczmera-Ludwicyńska E. (Ed.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- McDermott D.R., Stock J.R. (1980), *An application of the project Delphi forecasting method to logistic management*. *Journal of Business Logistics*, 2(1), pp. 1–17.
- MEF (2016). *Sistema Nacional De Inversión Pública*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-del-snip>
- Miles, A., y Huberman, S. (2012). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* México: Prince.
- Ministerio de Cultura. (2022). *Patrimonio Cultural*. Cusco. <https://www.culturacusco.gob.pe/patrimonio-cultural/>
- Ministerio de Cultura. (2022). *Patrimonio Cultural*. Cusco. <https://www.culturacusco.gob.pe/patrimonio-cultural/>
- Miles, A., & Huberman, S. (2012). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* México: Prince.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100272&lang=es-ES&view=article&id=875

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100272&lang=es-ES&view=article&id=875

Municipalidad Provincial de Cusco. (2018). *Cusco como patrimonio cultural debe ser protegida por todos sus habitantes*. Cusco. <https://cusco.gob.pe/oficina-de-relaciones-publicas/cusco-como-patrimonio-cultural-debe-ser-protegida-por-todos-sus-habitantes/>

Medina Aldana, Hernando. III Taller Regional Contra el Tráfico Ilícito de Bienes Culturales. Memorias talleres 2018. Bogotá Colombia.

Ministerio de Cultura (2013) Lineamientos de Política Cultural. Versión Preliminar. <http://www.mcultura.gob.pe/sites/default/files/docs/lineamientomc.pdf>

Ministerio de Cultura (2012, setiembre) Informe de Fiscalización y control/ Recuperaciones. Lima Perú.

Ministerio de Cultura (2013) *Defensa del Patrimonio/ Tráfico Ilícito*. <http://www.mcultura.gob.pe/defensa-del-patrimonio-trafico-ilicito>

Muller, P. (2006). *Las políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ortegón, E., y Pacheco, F. (2019). *Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado*. Santiago de Chile: CEPAL.

Organización de las Naciones Unidas Educación. (2013). *Managing Cultural World Heritage*. Obtenido de https://icomos.es/wp-content/uploads/2021/02/activity-827-3-2_compressed.pdf

Ortegón, E., & Pacheco, F. (2019). *Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado*. Santiago de Chile: CEPAL.

Porto, I., Guiraldeli, B. y De Carvalho, A. (2020). *A importancia do planejamento na gestao a Funcao do Director Escolar*. Revista Cadernos de Pedagogía, 14(27), 122-133.

- Peru21 (2012) *Perú ocupa primer lugar en el mundo en recuperación de patrimonio cultural*
<http://peru21.pe/actualidad/peru-ocupa-primer-lugar-mundo-recuperacion-patrimonio-cultural-2100344>.
- Pipes, D. (2023). "Looting: An Iraqi Tragedy". New York Post. www.nypost.com
- Resolución Ministerial N° 006-2014-MC (2014) Certificado de réplicas de bienes culturales con fines de exportación.
<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2014/01/resoluciones-ministeriales/rm006-aprobaciondecertificacosconfinesdeexportaciond.recuperacionesddccusoyddclalibertad.pdf>
- Ramírez, M. y Tejada, L. (2020). *Gerencia Estratégica*. UAPA. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/175881>
- Rodríguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/78217>
- Rubin, R. y. (2015). *Fases dentro de un proceso*. Lima: Mercurio.
- Shaw, J. (2024). *Public Choice Theory*. An updated version of this article can be found at Public Choice in the 2nd edition.
<https://www.econlib.org/library/Enc1/PublicChoiceTheory.html#abouttheauthor>
- Said, S. (2012). *El Papel de la Diplomacia Cultural en las Relaciones Internacionales*.
<http://www.raco.cat/index.php/revistacidob/article/viewFile/164488/216461>
- Santillana, Javier (2023) Entrevista realizada al docente en Patrimonio Cultural de la URP.
- Suárez Castillo, A. C., Toapanta Tonato, M. B., Navarrete Sangoquiza, J. L., Naspud Guillermo, K. N., Armas Pazmiño, J. F. (2020). *La planificación estratégica en la gestión de las universidades hispano hablantes: una revisión de literatura de los últimos 10 años*. Revista Tambara, v. 11, n. 65, 905-920. <http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/La-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-Univers-hispano-Suarez-et-al.pdf>
- Taylor, R. (2012). *Cultural Diplomacy- the Future*. The Institute of Communications Studies, University of Leeds.
http://www.culturaldiplomacy.org/academy/index.php?cdr_speeches-lectures-events
- Taylor, A. (1997). *Entrevista a profundidad*. Méico: Trillas.

- Törnqvist G. (1983), Creativity and the renewal of regional life. *Lund Studies in Geography, Series B, Human Geography*, 50, pp. 91–112.
- The Economic Times. (18 de Setiembre de 2023). *Global Leadership and Cross-Cultural Management: Navigating Diversity Across Borders*.
<https://economictimes.indiatimes.com/jobs/mid-career/global-leadership-and-cross-cultural-management-navigating-diversity-across-borders/articleshow/103475813.cms>
- Vargas, A. (2012). Notas sobre el Estado y las políticas públicas. Lima: Almudena Editores.
- Vinueza, J. (2023). El Direccionamiento Estratégico de las IES en el Ecuador. *Revista Ciencia UNEM*, 2(3), 42 - 50.
- Von Wieser , F. (2024). The Theory of the Public Economy. *International Economic Association Series. Palgrave Macmillan, London*, 2(4), 190–201.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-23426-4_13
- Wróblewski Ł. (2017), Culture Management. Strategy and Marketing Aspects. Berlin: Logos Verlag Berlin.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema: ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN DESCENTRALADA DE CULTURA DE CUSCO (DDC)

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | CATEGORIAS | INDICADORES |
|---|--|--|---|--------------------|
| PG. ¿Cuál es el efecto del plan estratégico institucional (PEI) en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)? | OG. Analizar el efecto del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC). | Ha. El análisis del Plan Estratégico Institucional (PEI) tiene incidencia en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC) | Categoría 1: Análisis del Plan Estratégico Institucional. Categoría 2: Gestión pública | |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS | OBJETIVOS ESPECIFICOS | | | |
| PE1. ¿Cuál es el efecto de la asignación de presupuesto del PEI en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)? | OE1. Analizar el efecto de la asignación de presupuesto del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC) | | | |
| PE2. ¿Cuál es el efecto de la ejecución de los proyectos de inversión del PEI en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)? | OE2. Analizar el efecto de la ejecución de los proyectos de inversión del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC) | | | |
| PE3. ¿Cuál es el efecto de las estrategias del PEI en la gestión pública de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)? | OE3. Analizar el efecto de las estrategias del PEI en la Gestión de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC) | | | |

ANEXO 3
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Categoría/ Variable | Sub categoría | Indicador | Instrumentos |
|--|---|------------------------------------|--|
| Gestión pública | Recursos Públicos Recuperación de bienes tangibles. | Inversión S/. Proyección | Documentos informativos. Encuesta |
| | Ejecución de programas. Ejecución de proyectos. | Nro de proyectos y/o programas. | Documentos informativos. Encuesta |
| Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) | Gestión Pública Eficaz. | Uso adecuado de recursos. | Estrategias de PEI. Encuesta |
| | Gestión Pública Eficiente. | Capacidad de gestionar. | Estrategias de PEI. Encuesta |
| Análisis de la ejecución de las actividades. | Ejecución de programas. Ejecución de proyectos. | Nro de proyectos y/o programas. | Documentos informativos. Entrevistas. |

ANEXO 4

Encuesta para medir el ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA DE CUSCO (DDC)

Estimado (a) colaborador el presente cuestionario es para conocer su opinión sobre la “ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) Y LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA DE CUSCO (DDC)”. Marque con un aspa (x) sólo una de las puntuaciones de la escala de (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre) que creas más conveniente por cada ítem. Se guardará confidencialidad de tus datos:

Datos generales:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Indicaciones: Al responder cada uno de los ítems, marcara con un círculo solo una de las alternativas propuestas. Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

| | | | | | | | | | |
|--------------|----------|-------------------|----------|----------------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|
| Nunca | 1 | Casi Nunca | 2 | Algunas veces | 3 | Casi siempre | 4 | Siempre | 5 |
|--------------|----------|-------------------|----------|----------------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|

| N° | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | <i>La asignación de presupuesto del PEI contribuye a una adecuada Gestión en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (DDC)</i> | | | | | |
| 2 | <i>El PEI del Ministerio de Cultura como contribuye en el presupuesto de la DDC.</i> | | | | | |
| 3 | <i>El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de la región Cusco.</i> | | | | | |
| 4 | <i>El modelo de estructura de la DDC dispuesto en el art. 98 del ROF del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones en marco a la programación multianual de inversiones de la cartera de inversiones de la DDC.</i> | | | | | |
| 5 | <i>En la toma de decisiones de la DDC, el Ministerio de Cultura considera la ejecución presupuestal en la asignación de presupuesto.</i> | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 6 | <i>La DDC considera en la cartera de proyectos de inversión el contexto económico y cultural de la región de Cusco.</i> | | | | | |
| 7 | <i>El Ministerio de Cultura otorga importancia a su DDC</i> | | | | | |
| 8 | <i>La falta de un Manual de Procesos Operativos dificulta el cumplimiento de funciones de sus DDC.</i> | | | | | |
| 9 | <i>La DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura</i> | | | | | |
| 10 | <i>La Subdirección de Interculturalidad incide en la cartera de proyectos de inversión en la DDC, incorporando a estos el enfoque intercultural.</i> | | | | | |

ANEXO 5

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) DE LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA DE CUSCO (DDC)

1. OBJETIVO

El objetivo del PEI de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco es: Formular de manera participativa el PEI, el cual debe estar alineado al Reglamento de Organización y Funciones, al Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Cultura, a la Política Nacional de Cultura.

Elaborar el Plan de implementación del PEI, que debe contemplar la estrategia de difusión del Plan; el Sistema de Monitoreo que incluye indicadores y metas de los objetivos estratégicos; y la estrategia de gestión del PEI.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la formulación del PEI de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco se ha basado en técnicas directas e indirectas. Se realizó en cuatro fases:

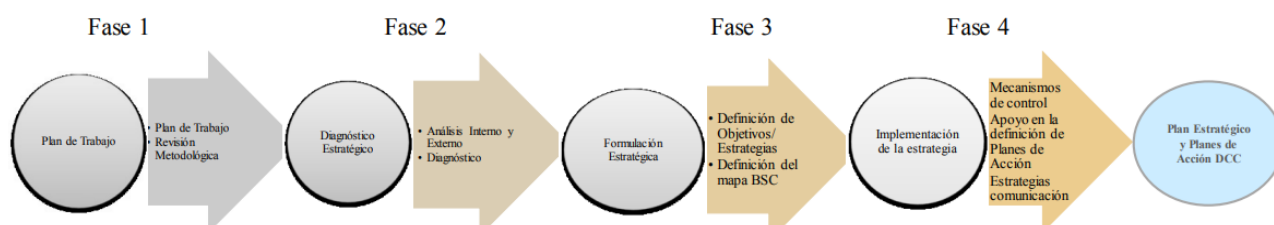
- 1) Revisión metodológica
- 2) Diagnóstico estratégico
- 3) Formulación estratégica
- 4) Implementación de la estrategia

Para la formulación estratégica de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco se partió de las definiciones realizadas en el Plan Sectorial Multianual del Ministerio de Cultura, la Política Nacional de Cultura y el PDC Cusco al 2021, con el objetivo de alinear el Plan Estratégico de la Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco a estos planes.

A continuación, se presenta un esquema con las diferentes fases para el desarrollo del plan estratégico:

Figura 1

Esquema del Desarrollo de la Presente Consultoría



Primera Fase: Definición del Plan de Trabajo La primera fase tiene como objetivo definir y consensuar el Plan de Trabajo presentado a la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco; así como la revisión de la metodología que se será utilizada al largo del proceso.

Segunda Fase: Diagnóstico Estratégico

El propósito de la segunda etapa es establecer si la organización puede afrontar los retos que el entorno actual y futuro le impone, para, basándose en esto, establecer el desafío estratégico de los años venideros a enfrentar para lograr su potencial. Simultáneamente, se determinarán los factores internos esenciales y las variables principales del entorno, a partir de las cuales se deberá elaborar la estrategia para conseguir un ajuste efectivo con el entorno.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco, se llevó a cabo el estudio de la situación del sector, la percepción de los grupos pertinentes (stakeholders), además de entender los recursos internos que posee, a nivel de personal, macro-procesos, entre otros aspectos. El análisis de la información nos permitió conocer:

- * El marco legal bajo el cual habilita/ restringe las acciones de la Dirección

Desconcentrada de Cultura de Cusco.

- * Organización, macro-procesos, la cadena valor de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco y la asignación de sus responsabilidades.

- * Las funciones y responsabilidad de las diferentes subdirecciones.

- * Las estrategias institucionales y objetivos estratégicos que se ha trazado la Dirección, así como su grado de cumplimiento.

- * Identificación de los principales factores políticos, sociales, demográficos, tecnológicos, macroeconómicos, sectoriales que afectan el desempeño de la Dirección Desconcentrada de Cultura del Cusco.

- * Organización, macro-procesos, la cadena valor de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco y la asignación de sus responsabilidades.

- * Las funciones y responsabilidad de las diferentes subdirecciones.

*Las estrategias institucionales y objetivos estratégicos que se ha trazado la Dirección, así como su grado de cumplimiento.

*Identificación de los principales factores políticos, sociales, demográficos, tecnológicos, macroeconómicos, sectoriales que afectan el desempeño de la Dirección Desconcentrada de Cultura del Cusco.

*Conocer los actores y roles de los involucrados externos vinculados con la prestación del servicio, de manera de definir el mapa de stakeholders de la institución.

* La evolución y perspectivas del sector Cultura.

* La determinación y priorización de las oportunidades y riesgos de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco.

Tercera Fase: Formulación Estratégica

Sobre la base del diagnóstico, se realizó la formulación de la estrategia de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco. Para ello, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

*Generación de valor público para la comunidad.

* Fuentes de apoyo y legitimidad

* Capacidad organizativa y de gestión de sus recursos, para que pueda cumplir con el mandato establecido según Ley.

El diseño estratégico de la Dirección Desconcentrada de Cultura del Cusco tomó en cuenta las determinaciones fijadas en el Plan Sectorial Multianual del Ministerio de Cultura, la Política Nacional de Cultura y el PDC Cusco para 2021, con el objetivo de lograr un alineamiento con estos?

Cuarta Fase: Implementación de la Estrategia

En el punto anterior se mencionó que el Balanced Scorecard facilita la implementación de la estrategia de una institución y la generación de valor, convirtiendo la estrategia en un conjunto coherente de objetivos y medidas de performance

(indicadores).

Figura 1

Alineamiento de los Objetivos Operativos de la Dirección Desconcentrada de Cusco respecto los objetivos estratégicos del PEI del Ministerio de Cultura

| Objetivo Estratégicos PEI Ministerio de Cultura | Objetivos Estratégicos Específicos PEI Min. de Cultura | Acciones Estratégicas PEI Ministerio de Cultura | Objetivos Operativos Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco |
|---|--|---|---|
| 5. Estimular la creación y difusión del arte y la cultura a la mayor cantidad de la población | OEE 5.1 Posicionar a los elencos nacionales como referentes de excelencia artística en el país | Diseñar e implementar la programación de los elencos nacionales bajo un esquema de alta calidad, mejora continua, diversificación de contenidos | 9. Fortalecer, fomentar y difundir a nivel regional, nacional e internacional, las industrias Culturales y Artes, mediante la implementación de actividades que coadyuven con la salvaguarda y conservación del Patrimonio cultural de la Región Cusco. |
| | | Mejorar la percepción respecto a la calidad de las temporadas de los elencos nacionales | |
| | OEE 5.2 Promover el intercambio cultural a través de las nuevas tecnologías de la comunicación | Diseñar e implementar mecanismos y estrategias de difusión a través de las nuevas tecnologías | |
| OEE 5.3 Ampliar el acceso a la oferta nacional | Promover y fortalecer espacios físicos de difusión cultural | | |

Fuente: Ministerio de Cultura. Resolución de Secretaría General No.057-2014-SG/MC

2 EL BSC provee a los directivos una matriz comparativa que traduce la visión (imagen futura deseada) y la estrategia (plan para alcanzarla) de la organización a un coherente conjunto de indicadores, organizados an función de cuatro perspectivas: Financiera, Clantes, Procesos Dataros, y Aprendizaje y Crecimiento. Esta metodología permite articular la estrategia desde la priorización presupuestal para al refuerzo de los recursos con los que cuenta (personal, tecnología, taow-dow, etc.), para que san la base sobre la cual se puedan mejoras los procesos internos críticos que se encargas de proveer los productos y/o servicios y satisfacer de esta manara a la sociedad

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

La zona del Cusco simboliza el origen de la civilización en Perú. En realidad, posee una inmensa riqueza, tanto tangible como intangible, que ha sido reconocida y utilizada por la región como motivo de orgullo y, por qué no mencionarlo, también de ingresos y crecimiento económico.

A pesar del progreso alcanzado, todavía existe un enorme potencial por explorar. Esto conlleva desde el descubrimiento hasta la valoración de ese patrimonio. Tanto físico como inmaterial. La DDCC dispone para ello del poder que le proporciona el relativamente reciente marco jurídico, así como los recursos humanos y financieros requeridos.

Entonces, el desafío estratégico consiste en enfrentar los demás objetivos y, además, generar un efecto considerable en el progreso de la región, de manera que sea percibido por la población y permita que la institución adquiera legitimidad ante ella.

La Figura 2 resume el diagnóstico.

Figura 2.

Reto de la DDCC



4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Misión y Visión de la Dirección Desconcentrada de Cusco

A continuación, presentamos la propuesta de misión y visión para la DDCC.

A continuación, exponemos la misión y visión que proponemos para la DDCC.

Visión. Perú, nación milenaria que mantiene, aprecia y edifica su diversidad cultural como fundamento para su integración y crecimiento sostenible.

Misión. Nos desempeñamos como una Dirección del Ministerio de Cultura con el objetivo de fomentar la salvaguarda y apreciación del Patrimonio Cultural, el fomento de las Industrias Culturales, y la formación de una ciudadanía intercultural que entienda sus derechos y obligaciones, con un acceso universal de la población a la Cultura, reforzando la inclusión social y la identidad nacional.

5. PROPUESTA VALOR DE LA DIRECCION DESCONCENTRADA DE CUSCO

La propuesta debe ser entendida como una mezcla única de servicios y/o productos que la DDCC entrega a sus grupos relevantes. Del levantamiento de información realizado a través de las entrevistas y talleres se considera que la propuesta valor de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco debe ser la siguiente:

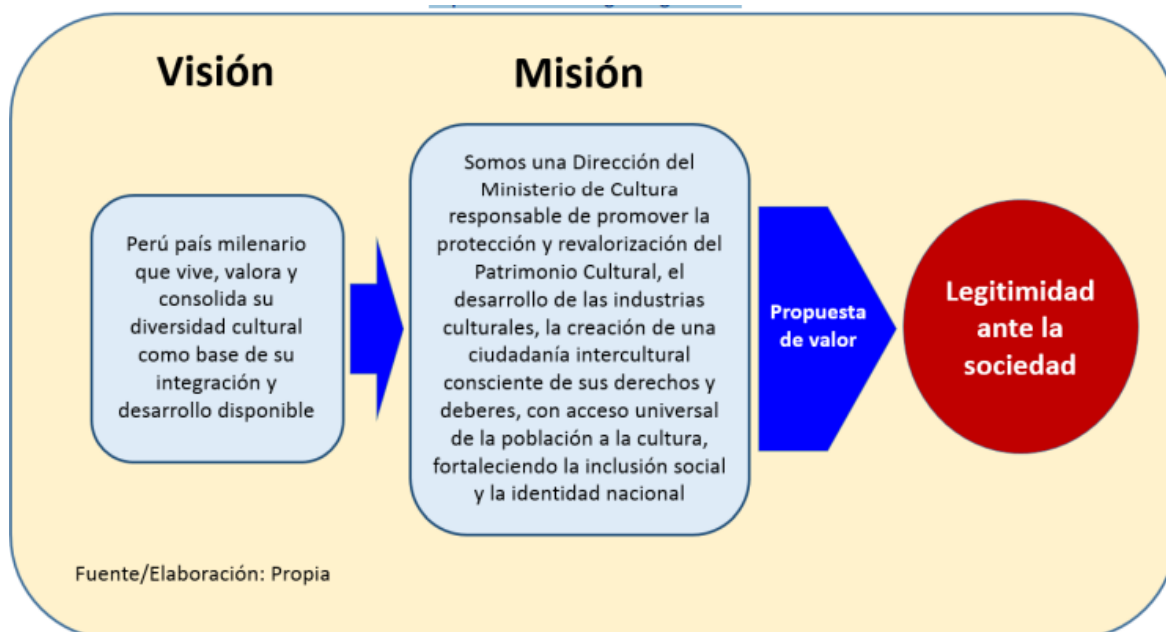
Propuesta valor de la Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco.

La propuesta debe ser entendida como una mezcla única de servicios y/o productos que la DDCC entrega a sus grupos relevantes. Del levantamiento de información realizado a través de las entrevistas y talleres se considera que la propuesta valor de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco debe ser la siguiente:

Propuesta valor de la Dirección Desconcentrada de Cultura Cusco., para lo cual construiremos espacios que faciliten la interacción entre los peruanos con el objetivo de desarrollar un sentido de pertenencia en todos los sentidos (territorial, histórico, patrimonial y cultural). Para lograr mejores resultados buscaremos que las todas las actividades que realicemos generen sinergias entre ellas. Promoveremos una sociedad intercultural en la cual los derechos colectivos e individuales de todos los ciudadanos sean reconocidos y respetados, especialmente el de las minorías étnicas, para lo cual construiremos espacios que faciliten la interacción entre los peruanos con el objetivo de desarrollar un sentido de pertenencia en todos los sentidos (territorial, histórico, patrimonial y cultural). Para lograr mejores resultados buscaremos que las todas las actividades que realicemos generen sinergias entre ellas. A la ciudadanía le brindamos una oferta cultural atractiva y accesible que le permita conocer y disfrutar la riqueza cultural e histórica de la región Cusco. Apoyamos la creación cultural a través de la investigación, difusión y publicación de nuestras actividades, así como el desarrollo de las industrias culturales en la región. Brindamos asistencia técnica en materia de cultura a las entidades estatales, regionales y locales en el ámbito de la región. Supervisamos que las actividades y operaciones que realizan la ciudadanía, empresas e inversiones en la región no afecten el Patrimonio cultural, cumplimos y hacemos cumplir las políticas del sector cultura. Nos preocupamos por brindar a la ciudadanía, instituciones, empresas, y público en general acceso a información y atención oportuna y eficaz a sus requerimientos. Somos una organización constituida por colaboradores competentes y motivados que laboren en un entorno atractivo y retador que promueva su desarrollo profesional y personal.

Figura 3

Esquema de cómo lograr legitimidad ante la Sociedad



6. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA DE CUSCO

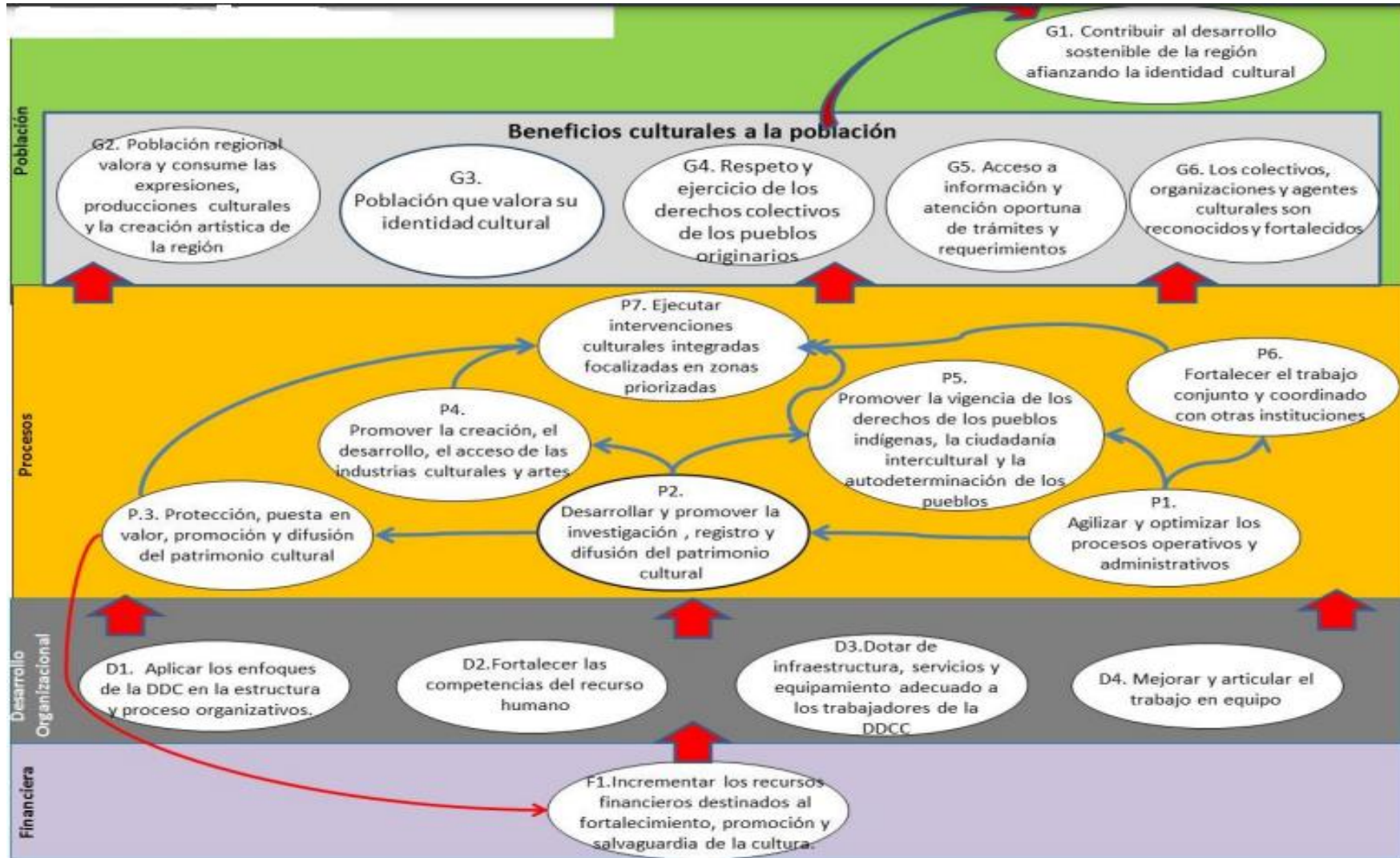
El plan estratégico para la DDCC tiene como objetivo final lograr la legitimidad de la institución frente a la población de Cusco. Para las instituciones del Estado es importante para su viabilidad política que la ciudadanía reconozca que el pago de sus impuestos financia organizaciones que aportan valor público a la sociedad.

Dada la importancia del patrimonio cultural en Cusco, se plantea que esa legitimidad se va a lograr en la medida que la población de la región perciba que la institución contribuye al desarrollo sostenible, afianzando su identidad cultural. Para ello, la DDCC debe comprometerse en proporcionar una propuesta de valor que le brinde beneficios culturales a la población. Concretamente, esa propuesta de valor se compone de cinco puntos:

- * La población valora su identidad cultural
- * Respeto y ejercicio de los derechos colectivos de los pueblos originarios
- * Acceso a información y atención oportuna de trámites y requerimientos
- * Los colectivos, organizaciones y agentes culturales son reconocidos y fortalecidos.

Figura 3

Mapa BSC de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco



7.7. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI

7.1 Estrategias de difusión para el entendimiento y creación de sinergias en la implementación del PEI

Una ejecución exitosa de un plan estratégico comienza por transmitir de manera clara al personal de cualquier nivel (gerencial, mandos medios y operativos) los objetivos establecidos y la lógica de la estrategia a implementar para lograrlos. Esta etapa es crucial, ya que se menciona en la literatura como una de las principales razones de los fracasos en las implementaciones la falta de conocimiento y dedicación del personal humano de la organización. Se conseguirá la generación de sinergias cuando el personal de la DDCC tenga un entendimiento común de lo que se propone en la ejecución del PEI.

7.2. Taller a nivel de todas las Direcciones para la generación de compromiso

Considerando que el proceso de planificación estratégica se ha llevado a cabo de forma colaborativa con los equipos de funcionarios en las dos primeras etapas del proceso (diagnóstico y formulación estratégica), lo que queda por hacer es llevar a cabo un taller final, donde cada gerente presente los planes de acción que facilitarán la consecución de los objetivos establecidos para cada una de las Direcciones. De esta forma, el resto de las Direcciones adquieran conocimiento y generen sinergias. Esta reunión debe propiciar un intercambio que facilite una retroalimentación y establezca las prioridades de los proyectos, para incrementar o disminuir el alcance establecido, entre otros aspectos.

El Plan debe ser presentado por la Alta Dirección, los mensajes que deben calar en los asistentes son:

- * La estrategia que se ha planteado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- * La importancia de lo que realiza la institución para contribuir al desarrollo sostenible de la región y lo que va a realizar para afianzar la identidad cultural
- * La importancia de realizar el seguimiento y control de las actividades, y finalmente, la importancia del personal en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para realizar una comunicación efectiva, previo a la realización del evento es conveniente que se evalúe el perfil de las personas que asistirán para establecer el alcance de lo que se va a comunicar y el lenguaje a utilizar.

8. MECANISMOS DE CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como su denominación sugiere, el plan de monitoreo debe facilitar a la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico y de operaciones, y en caso contrario, detectar las razones de las desviaciones y aplicar las acciones correctivas correspondientes.