UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

ESCUELA DE POSGRADO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO

EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

MG. JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE

ASESORA:

MG. ESTHER NOEMÍ VALLADARES OLIVARES

LIMA, PERÚ

2019

JURADO EXAMINADOR:

DEDICATORIA:

A mi familia, en especial a mi sobrino.

AGRADECIMIENTO:

Al Coronel EP ® Dr. en Administración Carlos Alfonso Monja Manosalva, querido maestro y amigo, por su ejemplo e invalorable apoyo metodológico y estadístico para el presente trabajo.

A los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura del Ministerio de Cultura en todo el Perú, por la valiosa información brindada.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Telesup.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Juan Augusto Fernández Valle, identificado con DNI 09656604, Tesista de la Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP, **DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA INFORMACIÓN PRESENTADA ES AUTENTICA EN MI TESIS INTITULADA: "GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019".** Extiendo esta declaración jurada como evidencia de mi conducta responsable en investigación científica, sujeta al Reglamento de Grados Académicos de la Universidad Privada TELESUP.

Lima, 20 de agosto del 2019.

JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE

RESUMEN

El presente trabajo se tituló “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019”. El objetivo general fue determinar si la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura del Perú, tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, órganos desconcentrados que representan al Ministerio a nivel territorial en 24 regiones del país, mediante un estudio realizado en Lima, para el año 2019. Se formuló como hipótesis general que: La Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019. Como hipótesis específicas se formularon las siguientes: **H1:** El planeamiento y la organización en el Ministerio de Cultura influyen en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura; y **H2:** La dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

Se trabajó con las variables: Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura, y Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura. El método elegido fue el hipotético-deductivo, que consiste en formular hipótesis acerca de las potenciales soluciones al problema planteado, y en comprobar con los datos disponibles si éstos están de acuerdo con ella. La muestra estuvo constituida por la población, es decir, el total de Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura que se desempeñan en el Ministerio de Cultura en

el año 2019. Para la recolección de datos, se usó el formato de encuesta cerrada, que contuvo 16 preguntas estructuradas, racionales y ordenadas de manera coherente. Se concluyó que la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye de manera ineficiente en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, en Lima, año 2019, al no tener la capacidad de lograr los objetivos deseados tras el cumplimiento de sus propios instrumentos de gestión.

Palabras clave: Ministerio de Cultura del Perú, Direcciones Desconcentradas de Cultura, Institucionalidad Cultural en el Perú, Gestión Administrativa, Funcionamiento.

ABSTRACT

The present work was titled "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE MINISTRY OF CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE FUNCTIONING OF THE DISCONCENTRATED DIRECTIONS OF CULTURE, LIMA, 2019". The general objective was to determine if the Administrative Management of the Ministry of Culture of Peru has influence on the functioning of the Decentralized Culture Directorates, decentralized bodies that represent the Ministry at territorial level in 24 regions of the country, through a study carried out in Lima, for the year 2019. It was formulated as a general hypothesis that: The Administrative Management of the Ministry of Culture would have a negative influence on the functioning of the Decentralized Directorates of Culture, Lima, 2019. As specific hypotheses, the following were formulated: H1: Planning and organization in the Ministry of Culture would influence the representative performance of the Decentralized Culture Directorates; and H2: The direction and control of the Ministry of Culture would influence the operation of the Decentralized Directorates of Culture, Lima, 2019.

We worked with the variables: Administrative Management of the Ministry of Culture, and Functioning of the Decentralized Culture Directorates. The chosen method was the hypothetico-deductive, which consists of formulating hypotheses about the potential solutions to the problem posed, and checking with the available data if they agree with it. The sample was constituted by the population, that is, the total number of Directors of the Decentralized Culture

Directorates who work in the Ministry of Culture in 2019. For the collection of data, the closed survey format was used, which contained 16 questions structured, rational and ordered in a coherent way. It was concluded that the Administrative Management of the Ministry of Culture inefficiently influences the functioning of the Decentralized Directorates of Culture, in Lima, year 2019, as it does not have the capacity to achieve the desired objectives after compliance with its own management instruments.

Key words: Ministry of Culture of Peru, Desconcentrated Directorates of Culture, Cultural Institutionality in Peru, Administrative Management, Functioning.

INDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA i
JURADO EXAMINADOR ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD v
RESUMEN vi
ABSTRACT viii
ÍNDICE DE CONTENIDO x
ÍNDICE DE TABLAS xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS xiv
ÍNDICE DE FIGURAS xv
INTRODUCCIÓN xvii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 22
1.1 Planteamiento de problema 22
1.2 Formulación del problema 24
1.2.1. Problema general 24
1.2.2. Problemas específicos 24
1.3 Justificación del estudio 24
1.4 Objetivo de la investigación 25
1.4.1. Objetivo general 25
1.4.2 Objetivos específicos 26
II. MARCO TEÓRICO 29
2.1 Antecedentes de la investigación 29
2.1.1. Antecedentes nacionales 29
2.1.2. Antecedentes internacionales 36
2.2 Bases teóricas de las variables 45
2.2.1. Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura 45
2.2.2. Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura 55
2.3 Definición de términos básicos 70
III. MARCO METODOLÓGICO 78
3.1 Hipótesis de la investigación 78
3.1.1. Hipótesis general 78
3.1.2. Hipótesis específicas 78
3.2 Variables de estudio 78
3.2.1. Definición conceptual 79
3.2.2. Definición operacional 79

3.3 Tipo y nivel de investigación 80
3.4 Diseño de la investigación 80
3.5 Población y muestra de estudio 80
3.5.1. Población 80
3.5.2. Muestra 81
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 82
3.6.1. Técnicas de recolección de datos 82
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos 82
3.7 Métodos de análisis de datos 83
3.8 Aspectos éticos 83
IV. RESULTADOS 86
V. CONTRASTACIÓN 104
VI. DISCUSIÓN 110
VII. CONCLUSIONES 122
VIII. RECOMENDACIONES 124
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 127
X. ANEXOS: 133
Anexo 1: Matriz de Consistencia
Anexo 2: Matriz de Operacionalización
Anexo 3: Instrumentos
Anexo 4: Validación de Instrumentos
Anexo 5: Solicitud / Autorización para investigación
Anexo 6: Informe Aprobatorio de Tesis por el Docente Asesor
Anexo 7: Certificado de Análisis COMPILATIO

ÍNDICE DE TABLAS

-Tabla No. 1. Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país. 85
-Tabla No. 2. Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región. 86
-Tabla No. 3. Organización: El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones. 87
-Tabla No. 4. Dirección: Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos. 88
-Tabla No. 5. Control: El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC. 89
-Tabla No. 6. Gestión Administrativa: El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región. 90
-Tabla No. 7. Gestión Administrativa: La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC. 91
-Tabla No. 8. Actuación Representativa: La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura. 92
-Tabla No. 9. Actuación Representativa: Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región. 93
-Tabla No. 10. Operatividad: Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales. 94
-Tabla No. 11. Operatividad: Las funciones de Interculturalidad en su DDDC, cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes. 95
-Tabla No. 12. Funcionamiento: La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC. 96
-Tabla No. 13. Funcionamiento: Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural. 97

-Tabla No. 14. Funcionamiento: El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andino, amazónico y afroperuano. 98
-Tabla No. 15. Funcionamiento: Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC. 99
-Tabla No. 16. Funcionamiento: Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura. 100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

-Gráfico No. 1. Sede Central del Ministerio de Cultura en San Borja, Lima. 27
-Gráfico No. 2. Encuentro de Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura. 28
-Gráfico No. 3. Organigrama del Ministerio de Cultura. 76
-Gráfico No. 4. Portal sobre las Direcciones Desconcentradas de Cultura en la página web oficial del Ministerio de Cultura. 84

ÍNDICE DE FIGURAS

-Figura No. 1. Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país. 85
-Figura No. 3. Organización: El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones. 87
-Figura No. 4. Dirección: Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos. 88
-Figura No. 5. Control: El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC. 89
-Figura No. 6. Gestión Administrativa: El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región. 90
-Figura No. 7. Gestión Administrativa: La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC. 91
-Figura No. 8. Actuación Representativa: La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura. 92
-Figura No. 9. Actuación Representativa: Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región. 93
-Figura No. 10. Operatividad: Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales. 94
-Figura No. 11. Operatividad: Las funciones de Interculturalidad en su DDDC, cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes. 95
-Figura No. 12. Funcionamiento: La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC. 96
-Figura No. 13. Funcionamiento: Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural. 97
-Figura No. 14. Funcionamiento: El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la

inclusión social y derechos culturales de los pueblos andino, amazónico y afroperuano. 98
-Figura No. 15.Funcionamiento: Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC. 99
-Figura No. 16. Funcionamiento: Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura. 100

INTRODUCCIÓN

La Tesis titulada “Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019” es una propuesta original que buscó analizar la situación y problemática del actual Ministerio de Cultura del Perú en relación con la labor de sus sedes ubicadas en 24 regiones del Perú, denominadas Direcciones Desconcentradas de Cultura (incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao, y con excepción del departamento de Lima, donde no se cuenta con Dirección a nivel de Lima Metropolitana ni Lima Provincias).

Las Direcciones establecidas en todas las capitales de regiones (con excepción de Cusco y La Libertad, por ser Unidades Ejecutoras), tienen la condición de desconcentradas, mas no de descentralizadas, no tienen estructura orgánica interna ni flujograma de procesos correctamente identificados, y aunque con una gran cantidad y complejidad de funciones a nivel general, los temas deben ser resueltos a nivel de las Direcciones Generales y Direcciones de línea, ubicadas en la sede central del Ministerio en la ciudad de Lima, no pudiendo contratar directamente personal, disponer de sus ingresos, entre otras carencias.

El Objetivo del presente trabajo fue determinar sí la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura tiene influencia en el funcionamiento de sus Direcciones Desconcentradas de Cultura.

Se planteó como Hipótesis General de trabajo que la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye en el funcionamiento de sus Direcciones Desconcentradas de Cultura.

Se considera que este trabajo se justifica teóricamente porque aporta información para conocer la actual realidad y dinámica administrativa del Ministerio de Cultura. Tiene una justificación práctica ya que al presentar una situación problemática, puede ayudar a una mejor toma de decisión e implementación de mecanismos, puesto que existe la necesidad de fortalecer la Institucionalidad Cultural en el Perú. Metodológicamente buscó establecer un esquema y derrotero que pueda servir como base para posteriores estudios sobre el tema de estudio y similares, vinculados al sector Cultura.

Como se sabe, siendo el Perú una de las cunas de la civilización en el mundo, con una historia milenaria, patrimonio, tradiciones y costumbres variadas, producto de su característica multirracial y pluricultural, se requieren políticas culturales desde el Estado que se puedan articular con otros sectores, buscando proteger y difundir el Patrimonio Cultural, alentar las Industrias Culturales y las Artes, afianzar la Identidad Nacional y orientarse al desarrollo social y económico, el fortalecimiento de la democracia y la paz social en el país.

Dadas estas características y necesidades del país, desde los albores de la República hasta la actualidad, desde el Estado se han ido tomando diversas decisiones vinculadas a la Institucionalidad Cultural, siendo la primera, la creación en 1821 de la Biblioteca Nacional del Perú a un mes de proclamada la Independencia Nacional por el General José de San Martín, considerada la

primera institución cultural del país. Al mismo tiempo puede mencionarse que un año más tarde se creó el Museo Nacional (el cual en la práctica no llegó a establecerse inmediatamente, teniendo una vida precaria y ambulante).

Otro hito importante es la creación del Instituto Nacional de Cultura en 1971 y que tuvo una duración de 39 años, siendo la instancia estatal responsable de las políticas culturales más longeva en la historia del Perú, que fomentó la transformación de la sociedad peruana al reivindicar el cimiento andino de la Identidad Nacional, así como el aporte amazónico y afroperuano que anteriormente eran objeto de rechazo y exclusión en un país con una élite conservadora y discriminadora, y que pretendía ser culturalmente más occidental.

El impacto social y cultural del INC fue tal, que nunca antes ni después desde el Estado se aplicó una política cultural tan audaz, y su trascendencia ha sido de tal magnitud que hasta ahora su institucionalidad, organización, infraestructura cultural creada en esa época, e incluso los instrumentos de gestión han venido siendo usados por el Ministerio de Cultura, y casi no han sido renovados.

El Ministerio de Cultura, creado por Ley No. 29565 de fecha 21 de julio del 2010, hasta el presente no ha podido fortalecer la Institucionalidad Cultural en el país. Su Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) recién entró en vigencia en el año 2015, usándose hasta ese momento el TUPA del ex INC.

La Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación No. 28296 del año 2004 sigue vigente y para la aplicación de la misma se invoca a un INC que ya

no existe, aunque figurando todavía en letreros de sedes del actual Ministerio, ubicadas por casi todo el país.

Se espera que este trabajo contribuya al fortalecimiento institucional del Ministerio de Cultura a partir del propio fortalecimiento de sus representaciones a nivel regional, colaborando de esta manera con la protección y difusión del Patrimonio Cultural, un mayor impulso a las Industrias Culturales y Artes, así como el reconocimiento de la diversidad a través de la Interculturalidad, principales ejes de trabajo del Ministerio.

El capítulo I presenta el tema y plantea su Problema de Investigación, la formulación del problema, justificación y objetivos de la investigación. El capítulo II presenta los antecedentes vinculados con el tema de trabajo, así como las variables de estudio. En el capítulo III, Marco Metodológico, se presentan las hipótesis, variables, características de la investigación, población y muestra, así como técnicas, instrumentos y método de análisis de datos. En el capítulo IV se muestran los resultados conseguidos después de usar los instrumentos mediante tablas y gráficos. El capítulo V se refiere al análisis de discusión de los resultados. El capítulo VI presenta una propuesta que permita solucionar el problema de investigación. El capítulo VII presenta las Conclusiones adquiridas tomando en cuenta los resultados preliminares, y finalmente el capítulo VIII con las Recomendaciones que serán de utilidad al Ministerio de Cultura para su fortalecimiento institucional y el de sus representaciones a nivel regional.

Se desea dejar constancia de la gratitud que el autor tiene con varias personas a quienes se les ha presentado parte del trabajo de manera

preliminar, generándose debates y discusiones que han permitido aclarar algunos puntos, al Dr. Félix Fernando Murillo Alfaro, entonces Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Telesup, a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, tanto por haber atendido la encuesta que se les presentó, como por sus comentarios y percepciones personales que han permitido ampliar la información referencial. Al personal de la Biblioteca del Ministerio de Cultura por las facilidades y la orientación brindadas, así como al Coronel EP ® Dr. en Administración Carlos Alfonso Monja Manosalva, por el soporte metodológico y estadístico brindado, al Dr. en Arqueología e Historia Federico Augusto Kauffmann Doig y a la Dra. en Educación Martha Eloísa Chávez Lazarte, Decana de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional Federico Villarreal por los consejos, apoyo y orientación. A la familia, por el apoyo y la paciencia durante todo este tiempo.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

Según el actual Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, sus Direcciones Desconcentradas de Cultura son las encargadas de actuar en representación y por delegación del Ministerio de Cultura en cada región. Ejecutan lineamientos y directivas en concordancia con las políticas del Estado y con los planes sectoriales y regionales, siendo las responsables de ejercer de manera desconcentrada las funciones ejecutivas en materia de Patrimonio Cultural, Industrias Culturales, Artes, Museos e Interculturalidad.

Dada la actual organización del Ministerio de Cultura (creado en el año 2010), así como el tradicional centralismo en el Estado Peruano, 22 de 24 de las Direcciones Desconcentradas de Cultura tienen la condición de "desconcentradas" y no "descentralizadas", con muchas limitaciones para el desempeño de sus múltiples funciones, y en algunos casos, de gran complejidad, sin embargo, dada la actual normatividad del Ministerio, terminan siendo "mesas de partes" de expedientes que irremediablemente van a resolverse a la sede central del Ministerio, ubicada en Lima, demorando muchos meses y en varios casos, años, sin resolverse, mientras que el Patrimonio Cultural sigue destruyéndose y convirtiéndose en un escollo para el desarrollo, y demorando o no atendiendo también otras acciones vinculadas a

las Industrias Culturales, Artes e Interculturalidad, teniendo una mala percepción por parte de la sociedad peruana, y en el peor de los casos, el desconocimiento de sus funciones.

Se ha observado que las DDC no cuentan, además de funciones descentralizadas, con estructura orgánica, posibilidad de uso de los recursos recaudados en sus regiones, contratos de personal, una adecuada comunicación con la sede central del Ministerio de Cultura, entre otras limitaciones que no se solucionan por una posible falta de voluntad y toma de decisión por parte de la Alta Dirección del Ministerio que no comprendería la importancia de sus sedes desconcentradas, causando con ello una debilidad institucional.

Al no existir una estructura orgánica interna en las Direcciones Desconcentradas que puedan ser correspondientes o el reflejo a nivel regional para una correspondencia con la estructura orgánica del Ministerio, las Direcciones implementan internamente diversas áreas de manera informal para poder manejarse y cumplir con sus funciones, careciendo lamentablemente de procesos operativos a ejecutar, a partir de los cuales organizarían sus competencias, funciones y actividades.

Estas particularidades otorgan a las Direcciones Desconcentradas un carácter reactivo antes que estratégico en articulación con la sede nacional del Ministerio, realizando actividades a corto plazo que no necesariamente obedecerían a objetivos institucionales claros y sin impacto social, al no existir tampoco una Política Cultural Nacional basada en las características y necesidades de cada región.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general.

- ¿De qué manera la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019?

1.2.2 Problemas específicos.

- ¿De qué manera el planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura, tienen influencia en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019?
- ¿De qué manera la dirección y control del Ministerio de Cultura, tienen influencia en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019?

1.3 Justificación del estudio.

Este trabajo se justifica teóricamente porque aporta información para conocer la actual realidad y dinámica administrativa del Ministerio de Cultura.

Tiene una justificación práctica ya que al presentar una situación problemática, ayuda a una mejor toma de decisión e implementación de mecanismos al existir la necesidad de fortalecer la Institucionalidad Cultural en el Perú.

La investigación buscó establecer un esquema y derrotero que pueda servir como base para posteriores estudios sobre el tema de estudio y similares, vinculados al sector Cultura.

El sector Cultura es trascendental para el desarrollo social, económico, el fortalecimiento de la identidad, el respeto intercultural y la paz social, siendo necesarios estudios académicos de su situación problemática.

En el campo de la Administración Pública, se aporta al avance de la Gestión Administrativa a partir de la problemática de la Gestión Cultural del Ministerio de Cultura, institución rectora en este sector. Este joven Ministerio sufre de debilidad institucional, tampoco cuenta con reconocimiento público, siendo necesario identificar y estudiar sus falencias de manera formal y académica, y así pueda cumplir con sus funciones.

1.4 Objetivos de la investigación.

1.4.1 Objetivo general.

- Determinar sí la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura, tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Establecer como el planeamiento y la organización en el Ministerio de Cultura, influyen en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.
- Establecer como la dirección y el control del Ministerio de Cultura, influyen en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

GRÁFICO No. 1.
Sede del Ministerio de Cultura en San Borja, Lima.
Fuente: Ministerio de Cultura

GRÁFICO No. 2.
Encuentro de Directores de Direcciones Desconcentradas de Cultura.
Fuente: Ministerio de Cultura

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.

Si bien el Perú es una de las cunas de la civilización mundial, con historia, patrimonio y cultura, con instituciones culturales surgidas con la República, con un Instituto Nacional de Cultura que tuvo una vigencia de 39 años, recién su institucionalidad cultural tiene un salto importante en el año 2010 con la creación del Ministerio de Cultura mediante Ley No. 29565.

Esta joven institución aún no ha sido suficientemente estudiada, ni tampoco su dinámica con sus Direcciones Desconcentradas de Cultura, no abundando muchos libros o tesis que se refieran específicamente a este tema, sino a líneas generales o asuntos conexos:

2.1.1 Antecedentes Nacionales.

Gómez, (2018), realizó la investigación: *Protección del patrimonio cultural de San Juan de Lurigancho a través del Ministerio de Cultura, Lima-2017*. Tesis para optar el Título Profesional de Abogado. Universidad César Vallejo, Escuela Profesional de Derecho. La investigación llegó las siguientes conclusiones:

1. Para concluir en la tabla y grafico de la dimensión gestión cultural da como resultado que los trabajadores de la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural respondieron el 40% están totalmente en desacuerdo con

respecto a la como se viene dando gestión cultural, un 33,3% está en desacuerdo, el 3,3% está totalmente de acuerdo, el otro 13.3% respondieron estar de acuerdo, y el otro 10 % no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo sobre la mencionada dimensión. Se entiende que no se viene dando la gestión cultural, por ello es necesario para una adecuada gestión cultural partir desde políticas públicas nacionales, regionales, locales e internacionales. 2. En el segundo gráfico y tabla se aprecia que la dimensión régimen legal, un 46,7% de los trabajadores de la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural están en desacuerdo como se viene aplicando el régimen legal, el 30% está totalmente en desacuerdo; mientras que un 3,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,7% está de acuerdo y el 13, 3% está totalmente de acuerdo con .la aplicación del régimen legal vigente. En consecuencia existe un cuerpo normativo específico con respecto al patrimonio cultural de la nación, sin embargo este no se aplica como es debido a pesar de sus lineamientos no se consigue cumplir con el objetivo del derecho en sí que es la paz y el desarrollo social. 3. Del tercer gráfico y tabla se denota que la dimensión organismos encargados un 26,7% de los trabajadores de los trabajadores de la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural están totalmente en desacuerdo con la eficiencia de los organismos encargados, teniendo el 40% de entrevistados una opinión en desacuerdo con la eficiencia de los organismos encargados, un 6,7 % están ni de acuerdo, ni en desacuerdo; un 16,7% está de acuerdo, un 10% encuentran totalmente de acuerdo. Por lo tanto los organismos encargados del patrimonio cultural no accionan de forma eficiente que va desde el Ministerio de Cultura, las autoridades regionales y las

municipalidades. 4. Para finalizar en el gráfico y tabla de la variable total, en cuanto a la medida de protección del patrimonio cultural de San Juan de Lurigancho un 43, 3% están totalmente en desacuerdo con la medida en que se protege el patrimonio cultural; el 26,7% está en desacuerdo, solo un 3,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; un 16,7% está de acuerdo, y un 10% nos señala que si está totalmente de acuerdo con la medida en que se viene protegiendo el patrimonio cultural. Por ello es notable que no se sabe de una adecuada gestión cultural de protección al patrimonio cultural de San Juan de Lurigancho, no es aplicado el régimen legal especifico que protege esta materia, y por ultimo no son eficientes las labores de los organismos encargados de ello tanto como el Ministerio de cultura, el gobierno regional y local.

Córdova, (2018), realizó la investigación: *Análisis de la Política Pública de Cultura sobre la recuperación de bienes culturales muebles del Perú en el período 20112016.* Tesis para optar el Grado de Magister en Ciencia Política con Mención en Gestión Pública. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Queda demostrado que: La recuperación de los Bienes Culturales Muebles que constituyen el patrimonio cultural del Perú, no es relevante, en el periodo 2011-2016; debido a las consideraciones siguientes: El presupuesto asignado por recursos ordinarios para el Ministerio de Cultura y las políticas de su ámbito, en su mayoría son para Obligaciones Sociales y Bienes - Servicios, con lo que se concluye que lo asignado presupuestalmente para la recuperación de bienes culturales muebles es mínimo e insuficiente, no

constituyendo un factor relevante o prioritario en la política nacional, teniendo en cuenta que un componente importante de toda política pública es el factor financiero, el cual permite la implementación adecuada de la política pública. En la planificación estratégica del Ministerio de Cultura, expuesta en el PESEM 2012 – 2016 del citado Sector, se especifica que los problemas que presenta dicho Ministerio y que limitan su accionar, son: Los escasos recursos destinados al sector, expresado en el exiguo presupuesto destinado al Ministerio de Cultura; asimismo el Sector Cultura en el Perú, no tiene el peso político que tienen otros sectores del Estado. Esto es corroborado, debido a que al investigar la articulación y el establecimiento de objetivos y acciones estratégicas en el PESEM 2012 – 2016, solamente se señala en el objetivo 3.2 y la acción 3.2.3, un indicador que está relacionado con la recuperación de bienes culturales. Asimismo, en relación a lo ejecutado en los años 2015 – 2016, se observa que la relación entre los bienes materiales recuperados (interior y exterior del país) en los años 2015 y 2016, y los datos proyectados en el PESEM 2012 – 2016 en dicha recuperación, no constituyen ni el 50% de lo proyectado; por lo que se infiere que dicha planificación es deficiente; toda vez que, lo planificado no se hace viable. Se ha evidenciado que la cantidad de bienes culturales recuperados es mínima, de los cuales la mayoría son del tipo arqueológico y paleontológico, y en una proporción mínima los del tipo histórico, particularmente Obras de Arte; razón por la cual, Alejandro Neyra Sánchez, ex Director de la Biblioteca Nacional del Perú y ex Ministro de Cultura, señala que: “Llegan los informes de muchos robos, en especial piezas coloniales en Iglesias andinas” … Los bienes culturales históricos, sin

desmerecer los arqueológicos y paleontológicos, son los de mayor valor, tanto del punto de vista cultural y comercial, y es donde se centra la mayor parte del tráfico ilícito de bienes culturales, en el Perú y el Mundo, así como lo afirma Bryan A. Nichols, ex Embajador de los EEUU en el Perú, “El Perú, con una historia de más de cinco mil quinientos años, ofrece una gran variedad de piezas codiciables, especialmente platería, huacos, oro prehispánico y arte colonial. Hemos tenido casos de Obras de Arte encontradas en maletas de los viajeros en aeropuertos; así como, testaferros que tienen fama de comprar arte para lavar dinero” … Como se aprecia, hay muchos bienes históricos que salen al exterior por algunas fronteras terrestres y fluviales, que no cuentan con módulos de control, así como por vía aérea, los cuales no son detectados por las autoridades correspondientes, por lo cual se colige que los módulos de control son insuficientes y no están logrando los resultados esperados.

Tuero, (2013), realizó la investigación: *Los delitos contra el Patrimonio Cultural. Delimitación de los ámbitos de responsabilidad penal y administrativa.* Tesis para optar el Grado de Magister en Derecho Penal. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

(1) La razón para la protección legal del patrimonio cultural la encontramos en el aporte importante que ofrecen los bienes culturales en el recuento de la historia de la civilización humana en general y de la peruana en particular; pues, cada pieza cultural es un testimonio vivo de nuestros ancestros y sus obras, que debe transmitirse a las sucesivas generaciones. Así

lo habrían entendido los Estados suscriptores de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), al fundamentar con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial (1939- 1945), la imperiosa necesidad de proteger y preservar el patrimonio histórico y/o cultural de la humanidad que era objeto de destrucción y vandalismo producto de las numerosas acciones bélicas. (2) Fue en las Convenciones de la UNESCO, principalmente rescatamos a tres de ellas: la Convención sobre la Protección en Caso de Conflicto Armado, la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural y, la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Arquitectural de Europa; las que contribuyeron con los primeros conceptos y definiciones sobre el tema, y fueron inspiración para las legislaciones actuales. Entre sus contribuciones esta: la denominación de “patrimonio cultural” otorgada a los bienes que tenían importancia histórica y cultural para sus pueblos. Otro aporte que aún subsiste, es el establecimiento de dos tipos de protección: una protección general que alcanzaba a todos los bienes culturales sin excepción y, el segundo la protección especial para un grupo determinado de bienes que contaban con un registro que describía sus características. Así mismo, se reconoció como las primeras formas delictivas que atentaban contra el patrimonio cultural: la destrucción, el deterioro, los actos de pillaje, la apropiación y actos de vandalismo. Finalmente, el aporte fundamental de las Convenciones fue la definición del término patrimonio cultural entendido como: monumentos, conjuntos históricos, sitios y lugares con interés histórico, artístico, científico, arqueológico, social, étnico, etc. (3) A nivel nacional recién en las Constituciones de 1856 y 1933 se refirió sobre los bienes del patrimonio

cultural, calificándolos como: tesoros arqueológicos, artísticos e históricos que se encuentran bajo la salvaguarda del Estado. Fueron las Constituciones de 1979 y la actual de 1993 las que definen y señalan los bienes que comprende el patrimonio cultural de nuestra nación; de igual forma recogen de las Convenciones el modelo de protección especial, es decir únicamente para los bienes culturales registrados; posteriormente se corrige y se establece tanto la protección general como la protección especial. La propiedad del patrimonio cultural es otro tema que fue conflictivo para el Estado peruano, las primeras Constituciones defendieron la propiedad pública sobre dichos bienes, principalmente los inmuebles prehispánicos que hasta hoy son considerados titularidad del Estado, en cambio se admitió la propiedad privada sobre el patrimonio cultural mueble prehispánico y posthispánico y, sobre los inmuebles culturales posthispánicos. (4) Considerando las sugerencias de las Convenciones, los Estados han desarrollado tres tipos de legislaciones en la materia: Primero la tutela indirecta que se basa en la agravación de los tipos básicos con la introducción de una circunstancia calificativa de contenido cultural, un ejemplo claro es el art. 189 inc. 5 del C.P. peruano con su figura de robo agravado producido sobre bienes integrantes del patrimonio cultural de la nación, criticada porque no se califica el valor real de los bienes culturales y más bien hace prevalecer el valor económico para su propietario; esta tutela también se produce sobre la legislación especial observada porque no se reprime debidamente las conductas graves. Segundo la tutela directa, la más conveniente en materia penal porque en un capítulo autónomo, recoge los ilícitos contra los bienes del patrimonio cultural (art. 226 al 231 del C.P.

peruano), de forma que se capta el valor de los bienes culturales en relación a la función que cumplen para la sociedad; modelo que debe mantenerse conjuntamente con la norma especial. La posición ecléctica mantenida por nuestra legislación, que paralelamente conserva el título autónomo (tutela directa), las formas agravadas de tipos comunes y la legislación especial (tutela indirecta); tutela que genera conflictos al presentar vacíos e impunidad en la protección del patrimonio cultural por la duplicidad de conductas, conceptos incompletos y falta de remisión concreta a la norma especial.

2.1.2 Antecedentes Internacionales.

Duarte, (2015), realizó la investigación: *Del Modelo De Ciudad Creativa a la reflexión sobre Ciudadanías Creativas. Puesta en valor de la creatividad y los espacios públicos para la Gestión Cultural a través del estudio de casos en Santiago y Valparaíso.* Tesis para optar el Grado de Magíster en Gestión Cultural. Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Postgrado, Santiago. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Con en esta investigación se busca contribuir a la generación de nuevos conocimientos y a la exploración sobre las posibilidades de acción en los espacios públicos para la gestión cultural. Para lograrlo se realizó en primer lugar una revisión bibliográfica y luego se abordaron cuatro casos a la luz de los principales conceptos y líneas de análisis propuestas. El argumento sostenido en este documento se construyó a partir del análisis de las nociones de creatividad y de espacios públicos, en un contexto en el que ambas son

usadas como sustento del modelo político-económico y de desarrollo urbano imperante. En primera instancia este análisis fue abordado desde el concepto de ciudad creativa, y posteriormente, desde la perspectiva de las prácticas culturales urbanas y las ciudadanías creativas. De esta manera se plantea un contraste entre un modelo implementado por planificadores urbanos y formuladores de políticas públicas, y las acciones en los espacios públicos de los propios habitantes abocados a tejer activamente condiciones deseables de espacialidad y modos de vida, buscando así, en última instancia, plantear un rol crítico y propositivo para los gestores culturales. Entre los dos tipos de acciones en espacios públicos propuestos, el objeto de interés de esta investigación son las prácticas culturales colaborativas. Estas comparten con las prácticas artísticas contemporáneas el interés por cuestionar los sistemas de producción de subjetividad, la expresión de deseos de generar nuevas formas de vida y significados compartidos, el desvanecimiento de las jerarquías entre el ejecutor de la acción y su público a través de la implementación de metodologías participativas, el trabajo interdisciplinario y la creación de espacios de colaboración y conversación. Pero a diferencia de ellas, no busca problematizar ni explorar otros modos, momentos, lugares y posibilidades para la producción y la recepción artística. Estas consideraciones orientaron un proceso posterior de exploración práctica en el que se abordaron cuatro casos de estudio, tres de ellos en Santiago y uno en Valparaíso, en torno a tres líneas de análisis, tal como se expuso en el capítulo metodológico. El acercamiento a estos casos se realizó mediante una entrevista al líder de cada agrupación y la información recopilada en cada caso se presentó en el capítulo 4, organizada

en las cuatro dimensiones de estudio definidas. A continuación se presenta un análisis comparativo de la información y las conclusiones para cada una de las dimensiones estudiadas, a pesar de que las observaciones y las respuestas resultaron ser más trasversales de lo que se planteó en la matriz de preguntas. Vale aclarar antes que entre los casos estudiados se presentaron dos tipos de aproximación diferentes: para Ciudad Color y Cultura Mapocho que tienen varios proyectos, la entrevista se concentró en aquellos que ya tienen un alto nivel de consolidación, por el cual son conocidos y por el cual fueron contactados. Estos son Tus ideas en tu paradero del primer grupo y Recorridos Patrimoniales por Santiago del segundo. Por su parte, Grupo Toma y Ludotopía no fueron consultados respecto a una experiencia en particular, sino al grupo en general, ya que todos sus proyectos han tenido un carácter efímero, eventual y/o circunstancial.

Basáez, (2014), realizó la investigación: *El Municipio como alero de la Gestión Cultural Barrial. Una mirada a la Gestión Cultural municipal*. Tesis para optar el Grado de Magister en Gestión Cultural. Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Posgrado de La Florida, Santiago. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Al finalizar el presente estudio podemos concluir que, un proyecto comunal de articulación y apoyo a las diferentes instancias de ofertas artístico-culturales floridanas, puede convertir a la comuna de La Florida en otro centro irradiador de cultura para sus habitantes y para quienes, desde otros lugares de la ciudad deseen disfrutar de esas propuestas. Este nuevo escenario dará

como resultado, un mayor desarrollo y difusión de toda el área artística comunal como un solo centro cultural, uniendo así, las dos instancias que posee el municipio, - sección cultura y corporación cultural-, dejando atrás el clásico y excluyente hábito de coordinación a puertas cerradas y en estancos separados. Existe un aparente interés municipal por llegar con las artes a todo rincón de la comuna, sin embargo, el municipio no ha logrado hacer de esta aspiración una realidad, en gran parte por razones político-partidistas pues, al momento de aprobar presupuestos de cultura prevalecen situaciones de lobby dejando de lado el interés real por las artes y la cultura. También se observa a través de diferentes actividades artístico-culturales que se ofrecen en La Florida, que los presupuestos aprobados por el municipio, muchas veces no son adecuadamente invertidos. Llama la atención que, ante propuestas artísticas importantes que ameritan invitados de excelencia, se invierta el presupuesto en productoras que realizan cobros excesivos ofreciendo, en la mayoría de las ocasiones, artistas de dudosa calidad. Referente al público, es un hecho destacable que, en la actualidad, se le esté dando importancia a la formación de audiencia y, que con este fin, se está llevando a cabo un trabajo con niños en colegios municipales. Sin embargo, esta acción constituye un hecho aislado de dos funcionarios con mirada más amplia y futurista. A nuestro juicio, la Corporación Cultural y la Sección Cultura de la municipalidad de La Florida deberían tomar esta acción como parte de su programa. Otro aspecto importante de la gestión cultural radica en una cartelera estable y variada para los intereses de los distintos tipos de público. Es necesario por tanto, que el

municipio considere entre sus centros de interés este aspecto, en bien del desarrollo de la cultura y las artes en la comuna de La Florida.

Pérez, (2016), realizó la investigación: *Perú, descentralización de la Cultura: una aproximación desde la normativa y la estructura estatal de la Cultura.* Tesis para optar el Grado de Maestro en Estudios de la Cultura, Mención en Políticas Culturales. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Letras y Estudios Culturales, Programa de Maestría en Estudios de la Cultura, Quito. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Desde Perú, descentralización de la cultura: una aproximación desde la normativa y la estructura estatal de la cultura, he reflexionado sobre las distintas narrativas y posibilidades que se construyen alrededor del centralismo, de tal modo que podemos colegir de lo tratado lo siguiente: Las causas del centralismo en el país son históricas y se replican permanentemente, las principales se materializan en un marco legal centralista, limeño y rígido; inequidad en el acceso a la función pública desde provincia; autoridades impuestas desde Lima que desconocen las problemáticas locales; prejuicios altamente arraigados respecto a los profesionales y funcionarios públicos de las provincias; concentración de la inversión pública en los núcleos de poder nacional, regional o local; un ámbito fiscal que no sanciona el centralismo. Estos se han mantenido con mayor o menor grado presentes desde la Colonia. Hoy en el Perú no hay élites regionales que puedan generar contrafuerzas a la centralización de la capital. El papel de los espacios regionales se ha materializado en coaliciones efímeras con fines electoreros y no con un

programa claro como en las décadas del 30 del siglo pasado en el sur del país. El capital político que estas élites tenían y que generaban esfuerzos y programas en el escenario nacional, ha sido desplazado por un capital económico, que no permite una plataforma o agenda por la ausencia del capital político. Lima se representa en la cultura como el espacio civilizatorio que cuestiona el resto del territorio y a los que lo representan, generando un ejercicio de violencia simbólica, atravesado por dinámicas de poder. En estos espacios de representación se excluyen a lo diferente, a lo que no está dentro del canon y en consecuencia a lo que está fuera de Lima. Pero, además, porque el canon lo siguen constituyendo el mundo hegemónico, este se enuncia siempre desde la capital. La consagración para un artista de provincia tiene que pasar necesariamente por la capital. La academia y los medios contribuyen a naturalizar estas tensiones. En los países de la región también se denota el centralismo en tanto ausencia de infraestructura o las predominancias de consagración en el capital simbólico de las capitales. Sin embargo, se evidencia una tendencia a descentralizar la cultura en la región, con excepción del Perú. De tal modo, que existen dependencias que permiten coordinar la descentralización de la cultura, como la Unidad de Coordinación de Consejos Departamentales de Cultura de Bolivia o la Dirección de Fomento Regional de Colombia. Un elemento problemático y común a todos los países de la región es la diferencia en términos estructurales y de nomenclatura que se dan en los gobiernos departamentales o municipales, así pues, no existe una mirada homogénea a nivel de Estado de la cultura, lo más común es la presencia de instancias mixtas que se ocupan, además, de otras áreas como

deporte, educación, turismo, juventud, niñez, etc. Me interesa destacar dos elementos como buenas prácticas que nuestros países deberían replicar. El primero el ejemplo de Chile en tanto teje con las universidades una red de infraestructura cultural que en nuestros países no se utiliza o se utiliza parcialmente. Y, por otro lado, la construcción participativa de la política cultural en Bolivia, además de la toma de posición estructural y lingüística, sobre la descolonización y la despatriarcalización y fundamentalmente la denominación de “culturas” que es más democrática e inclusiva. Aunque haciendo la advertencia que pesan sobre ellas una serie de críticas sobre su instrumentalización en favor del poder político. En el Perú, todas las políticas públicas en cultura han sido construidas y han tenido una lógica impositiva donde la propuesta participativa ha sido obviada y además los procesos enunciativos de sus propios textos proponen la centralidad capitalina. Una excepción notable y reciente es la Ley Nro. 30487 Ley de Promoción de los Puntos de Cultura que se construyó desde las bases y que con la misma dinámica se viene trabajando en su Reglamento. La mayoría de las políticas culturales han sido construidas promulgadas desde Lima, la única Ley, que ha sido promulgada fuera de Lima, en el distrito de Imaza, es la Ley Nro. 29785 “Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocidas con el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El Perú ha construido políticas culturales muy tempranamente, sin embargo, por la inestabilidad de los órganos de gobierno y, muy principalmente, por una idea elitista y sectaria de la cultura, estas han quedado profundamente relegadas. Ante esto existe una suerte de “política de eventos” que proponen

trabajos efímeros y desarticulados. Por ello, se debe repensar las políticas desde una óptica emancipatoria constituyéndolas en una herramienta para que las relaciones de poder, se pongan en evidencia, con un estatuto en su construcción democrático, participativo y descentralista. Esto, sin duda debe hacerse en el marco de una reforma constitucional que fortalezca al Estado principalmente en su función protectora de derechos. El Ministerio de Cultura del Perú ha sido constituido mediante una estructura patrimonialista y centralista. Actúa en todo el territorio a través sus direcciones desconcentradas de cultura y algunas unidades ejecutoras. Sin embargo, las direcciones desconcentradas no tienen todas las facultades que tienen las unidades ejecutoras para su trabajo en el país. No existen sus contrapartes en los gobiernos regionales y en los gobiernos locales las instancias de cultura son mínimas y por lo general mixtas. Se advierte pues que hay una mayoritaria predisposición, de algunos órganos de línea del Ministerio de Cultura por hacer incidencia de sus funciones, que tienen carácter nacional, en Lima, esto dialoga con la alta concentración de la infraestructura cultural en Lima (pública y privada). A esto, además, suma que existe una suerte de dictadura de los medios de comunicación, mejor dicho, de la agenda que un sector hegemónico ha impuesto en los medios de comunicación. El centralismo permite abigarrar esa agenda, sedimentándola en el resto del país y naturalizándola. Pero además, las insuficientes políticas culturales, que podrían desarmar esta estructura, han sido instrumentalizadas para que estas tensiones hegemónicas sean invisibles. La ausencia, o mejor, poca presencia de palabras claves para la cultura en el marco discursivo de la Constitución Política del Perú se alinean

al derrotero político de los distintos gobiernos que han sucedido al de Fujimori. Esto se relaciona con la Ley de Creación del Ministerio de Cultura y su menesteroso tratamiento de la descentralización materializado en tres artículos, dos incisos y una disposición complementaria. En la misma línea, el ROF (Reglamento de operaciones y funciones) del Ministerio de Cultura, de un total de 104 artículos, dedica cinco artículos al trabajo en el resto del país de las direcciones desconcentradas de cultura. En los documentos de la descentralización se tiene una pésima e incompleta percepción de la cultura, que la reduce a su valor artístico recreativo. Las otras dimensiones que el Estado desde el Ministerio de Cultura trabaja son omitidas, con excepción del tema patrimonial que es tratado tangencialmente. En la Ley de Gobiernos Locales y Regionales y en la de Creación del Ministerio se utilizan verbos y frases como: apoyar, facilitar, brindar asesoría técnica, coordinar, prestar apoyo, no puntualizando en ninguno de los casos responsabilidades concretas respecto a las acciones en sus jurisdicciones. Pero además no se ha tenido satisfactorias relaciones con los Gobiernos Locales y Regionales, pues no se aprovechó oportunidades claves, una de ellas: la creación del Ministerio de Cultura.

2.2 Bases Teóricas de las Variables

2.2.1 Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura, Lima, 2019.

El Ministerio de Cultura fue creado mediante la Ley No. 29565 del 21 de julio del 2010 siendo Presidente del Perú, Alan García Pérez durante su segundo mandato.

La Gestión Administrativa del Ministerio, entendida como “la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control” (Recuperado de: http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html).

La creación del Ministerio de Cultura, tema que ha estado en el debate cultural desde hace muchos años, puede considerarse una de las decisiones a nivel del Estado más importantes para el fortalecimiento de la Institucionalidad Cultural en el país, teniendo en cuenta que el Perú es uno de los 6 focos o cunas de la civilización mundial, compartiendo este privilegio con Mesopotamia, Egipto, India, China y México.

Tenemos presente que “El Perú es un país pluricultural y pluriétnico. Nuestro potencial cultural se nutre de incontables manifestaciones artísticas, expresiones estéticas y de un rico patrimonio arqueológico; y también de conocimientos, saberes, instituciones, tradiciones, historias y memorias de las diferentes culturas, grupos étnicos, pueblos y ciudadanos que compartimos a

diario nuestros proyectos de vida y desarrollo" (Ministerio de Cultura, 2014, p. 7)

La Ley No. 29565 establece que el Ministerio de Cultura es un organismo del Poder Ejecutivo con personería jurídica de derecho público, constituyendo un pliego presupuestal del Estado. Establece su estructura orgánica básica y señala sus áreas programáticas de acción: a) Patrimonio Cultural de la Nación, Material e Inmaterial, b) Creación cultural contemporánea y artes vivas, c) Gestión cultural e industrias culturales; y d) Pluralidad étnica y cultural de la Nación.

Asimismo regula sus competencias, tanto exclusivas y excluyentes, como las compartidas con gobiernos regionales y locales a través de 5 títulos, 6 capítulos, 21 artículos, 4 disposiciones complementarias transitorias, 11 disposiciones complementarias finales y una disposición final derogatoria.

Dados sus pocos años de existencia institucional, la bibliografía relacionada al Ministerio de Cultura es escasa, tampoco hay mayores trabajos de investigación referidos al tema.

Según su página web oficial, el Ministerio de Cultura es: "responsable de todos los aspectos culturales del país y ejerce competencia exclusiva y excluyente, respecto a otros niveles de gestión en todo el territorio nacional… Las funciones principales del Ministerio son formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible, realizar acciones de conservación y protección del patrimonio cultural, fomentar toda forma de expresiones artísticas, convocar y reconocer el mérito de quienes aporten al desarrollo cultural del país, planificar y gestionar con todos los

niveles de gobierno actividades que permitan el desarrollo de los pueblos amazónicos, andinos y afroperuanos, todo ello propiciando el fortalecimiento de la identidad cultural y abriendo espacios de participación de todas las culturas". (Recuperado el 18-02-2018 desde: http://cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos)

Si bien el Ministerio de Cultura a pesar de su importancia es una joven institución, sus antecedentes se pueden remontar a los albores de la República con la creación de la Biblioteca Nacional del Perú el 28 de agosto de 1821, a un mes de proclamada la Independencia por el General José de San Martín, considerándose la primera institución cultural del Perú republicano. Al año siguiente, el 16 de marzo de 1822, la Gaceta de Gobierno anunció la conformación de un Museo Nacional como custodio y depositario de bienes culturales (Denegri & Tauro del Pino, 1972).

Los nuevos espacios culturales en los inicios del Perú Republicano a iniciativa estatal y según la concepción liberal de la época buscaban establecer la idea de nación, tratando de apelar a la grandeza del pasado precolombino y hacer un corte con el "vergonzoso" orden virreinal del que se querían desprender.

El 2 de abril de 1822 un decreto complementario prohibía las excavaciones ilegales en sitios arqueológicos, disponiendo que lo incautado pase al Museo Nacional (De la Puente, 1974).

Debido a la inestabilidad política de la época, la legislación cultural auroral no siempre se cumplía, sin embargo se puede considerar como un importante antecedente en la labor del Estado en Cultura.

A través de los años, la necesidad de crear un organismo estatal responsable de la Cultura se concreta en la segunda mitad del siglo XX con la creación de la Dirección de Educación Artística y Extensión Cultural del Ministerio de Educación a través de la Ley No. 9359 del 1 de abril de 1941, siendo Presidente del Perú Manuel Prado Ugarteche. Esta Dirección fue modificándose a través de los años hasta convertirse en la Casa de la Cultura del Perú a través del Decreto Supremo No. 48 del 24 de agosto de 1962, siendo Presidente de la Junta Militar de Gobierno el General EP Ricardo Pérez Godoy.

Sin embargo, el hito más importante lo constituye la creación del Instituto Nacional de Cultura mediante Ley No. 18799 de fecha 9 de marzo de 1971 siendo Presidente del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada, el General EP Juan Velasco Alvarado. El INC fue la dependencia estatal con mayor vigencia y trayectoria institucional en el Perú, con 39 años de existencia. Especialmente durante sus primeros años, época en que el Estado tuvo más presencia en el sector, generando un cambio en la sociedad peruana, reivindicándose símbolos y valores nacionales, revalorándose el cimento andino de la identidad nacional, así como el aporte amazónico y el afroperuano, generándose las características y construyéndose la infraestructura sobre la cual se sustenta el actual Ministerio de Cultura (Fernández, 2016).

La Constitución Política del Perú de 1993 señala que la persona humana tiene derecho:

> “A la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica, así como a la propiedad sobre dichas creaciones y a su producto. El Estado propicia el acceso a la cultura y fomenta su desarrollo y difusión (artículo 2, ítem 8). A su vez, “A su identidad étnica y cultural. El Estado reconoce y protege la pluralidad étnica y cultural de la Nación (art. 2, ítem 19).

Desde su creación hasta el presente, se han sucedido 13 Ministros de Cultura, varios de los cuales no han durado mucho en el cargo por alguna coyuntura política o por asumir responsabilidad política ante determinadas crisis, no teniendo la oportunidad de tener continuidad ni efectividad: el antropólogo Juan Martín Ossio Acuña (2010-2011) durante el gobierno de Alan García Pérez; la cantante Susana Baca de la Colina (2011), el dramaturgo Luis Alberto Peirano Falconí (2011-2013) y la abogada Diana Álvarez-Calderón Gallo (2013-2016), durante el mandato de Ollanta Humala Tasso; y el sociólogo Jorge Nieto Montesinos (2016), el abogado y actor Salvador Alejandro del Solar Labarthe (2016-2017) y el diplomático y autor Alejandro Arturo Neyra Sánchez (2018) durante el breve gobierno de Pedro Pablo Kuczynski Godard. Durante el actual gobierno de Martín Vizcarra Cornejo, se han sucedido durante el 2018, la abogada Patricia Balbuena Palacios y el profesional en Turismo, Rogers Martín Valencia Espinoza. En el 2019 asumieron sucesivamente el cargo, la arqueóloga Ulla Sarela Holmquist Pachas, su colega Luis Jaime Castillo Butters, el tenor Francisco Enrique Hugo Petrozzi Franco, y mientras se revisaba este trabajo, la arqueóloga Sonia Elizabeth Guillén Oneeglio.

El presupuesto asignado para el año 2019 al Ministerio de Cultura ascendió a 124.563.150 soles, y si bien es insuficiente, ya que solo representa

el 0.34% del Presupuesto Nacional, solo se ejecutó el 54.70% al 31 de diciembre, debiéndose revertir al tesoro público el 45.30% no utilizado a pesar de las grandes necesidades que tiene el Sector para el cumplimiento de sus funciones (https://elcomercio.pe/politica/gobierno/ministerios-ejecutaron-en-promedio-712-de-presupuesto-para-proyectos-en-el-2019-noticia/?ref=ecr).

El 19 de junio del 2013, recién tres años después de la creación del Ministerio, mediante Decreto Supremo No. 005-2013-MC se aprobó su Reglamento de Organización y Funciones, compuesto por 4 títulos, 14 capítulos y 104 artículos.

Este ROF es “un documento técnico normativo de gestión institucional. Establece la estructura orgánica de la entidad y funciones de sus órganos” (artículo 1).

El Capítulo I establece la naturaleza jurídica y el ámbito de competencia del Ministerio de Cultura. El Capítulo II se refiere a las funciones del Ministerio, que en líneas generales consisten en: “Formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar, evaluar las políticas nacionales y sectoriales del Estado en materias de su competencia asumiendo la rectoría respecto de ellas” (artículo 3, inciso 3.1). El Capítulo III reseña la Base Legal del Ministerio.

El Título III consigna su estructura orgánica compuesta por la Alta Dirección (Despacho Ministerial, Despachos Ministeriales de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y de Interculturalidad y Secretaría General, apoyada por la Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, la Oficina de Defensa Nacional y Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria), el Órgano Consultivo (Comisión Consultiva Nacional de Cultura), el Órgano de

Control Institucional, el Órgano de Defensa Jurídica (Procuraduría Pública), los Órganos de Asesoramiento (La Oficina General de Asesoría Jurídica y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, compuesta por las Oficinas de Planeamiento, Presupuesto, Inversiones, Gestión de Proyectos, Organización y Modernización y Cooperación Internacional), los Órganos de Apoyo (Oficina General de Administración, compuesta por las Oficinas de Administración, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Operaciones y Mantenimiento, y Ejecución Coactiva; la Oficina General de Recursos Humanos y la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones, conformada por las Oficinas de Estadística, Desarrollo Tecnológico, e Informática y Telecomunicaciones.

Los Órganos de Línea están distribuidos entre el Despacho Viceministerial de Patrimonio Cultural e Industrias Cultural e Industrias Culturales, y el Despacho Viceministerial de Interculturalidad.

Corresponden al Despacho Viceministerial de Patrimonio Cultural e Industrias Cultural e Industrias Culturales, las Direcciones Generales de Patrimonio Cultural (Direcciones de Patrimonio Histórico Inmueble, Patrimonio Inmaterial, Sitios de Patrimonio Mundial y Pasaje Cultural), Patrimonio Arqueológico Inmueble (Direcciones de Gestión de Documentos, Catastro y Saneamiento Físico Legal, Calificaciones de Intervenciones Arqueológicas, y Certificaciones), Museos (Direcciones de Investigación y Planificación Museológica, Evaluaciones y Servicios Técnicos; Gestión, Registro y Catalogación de Bienes Culturales Muebles), Defensa del Patrimonio Cultural (Direcciones de Control y Supervisión, Recuperaciones y Participación

Ciudadana), Industrias Culturales y Artes (Direcciones del Audiovisual y los Nuevos Medios, del Libro y la Lectura, de Artes y de Elencos Nacionales).

El Despacho Viceministerial de Interculturalidad está conformado por la Dirección General de Ciudadanía Intercultural (Direcciones de Políticas Indígenas, de Políticas para la Población Afroperuana, y de Diversidad Cultural y Eliminación de la Discriminación Racial), y la Dirección General de Derechos de los Pueblos Indígenas (Direcciones de Consulta Previa, Lenguas Indígenas y Pueblos en Situación de Aislamiento y Contacto Inicial - PIACI).

Como puede apreciarse, la estructura orgánica del Ministerio hace más énfasis en el aspecto patrimonial que en las características multirraciales y culturales de la población peruana (Interculturalidad).

Como Órganos Desconcentrados se tiene a las Direcciones Desconcentradas de Cultura (ubicadas en los departamentos o regiones de Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali y la Provincia Constitucional del Callao que tiene rango de región, con excepción de Lima que teóricamente es monitoreada directamente por la sede central del Ministerio.

Los Capítulos II al IX del ROF (artículos del 6 al 100) se refieren a las funciones de todas las áreas que conforman el Ministerio.

El Capítulo X menciona a los Organismos Públicos Adscritos (Biblioteca Nacional del Perú, Archivo General de la Nación y Academia Mayor de la Lengua Quechua). El Capítulo IX señala los Programas, Proyectos y

Comisiones (Proyectos Especiales Complejo Arqueológico Chan Chan, Naylamp - Lambayeque, Zona Arqueológica Caral, Marcahuamachuco y la Comisión Nacional Qhapaq Ñan).

El Título III expone sobre las Relaciones Interinstitucionales del Ministerio, y finalmente el Título IV explica sobre el Régimen Laboral (artículos 101 al 104).

El Ministerio de Cultura al presente, es aún una institución débil, que no ha podido remontar la trascendencia e influencia del fenecido Instituto Nacional de Cultura, ni todavía insertarse en la sociedad peruana, permitiendo el acceso ciudadano a su derecho a acceder a bienes y servicios culturales.

Está pendiente el posicionamiento de la Cultura como mecanismo esencial para el progreso social (e incluso económico) del país, así como la ampliación de la infraestructura cultural.

Entre esta debilidad se puede enumerar el centralismo (reflejado especialmente en la toma de decisiones finales desde Lima), una estructura orgánica que no se corresponde con la realidad regional y nacional de la Cultura.

Queda por implementar la Política Nacional para la transversalización del Enfoque Intercultural, aprobada mediante Decreto Supremo No. 003-2015-MC de fecha 27 de octubre del 2015,

> “que tiene como objetivo orientar, articular y establecer los mecanismos de acción del Estado para garantizar el ejercicio de los derechos de la población culturalmente diversa del país, particularmente de los pueblos indígenas y la población afroperuana, promoviendo un Estado que

> reconoce la diversidad cultural innata a nuestra sociedad, [la Política] opera con pertinencia cultural y contribuye así a la inclusión social, la integración nacional y eliminación de la discriminación" (Ministerio de Cultura, 2014a).

Falta la promoción económica de las expresiones culturales populares peruanas, la articulación de políticas y programas intersectoriales, la consolidación y profesionalización de los gestores culturales, entre otras necesidades (Fernández, 2016).

Finalmente, la novena disposición complementaria transitoria manifiesta el paso de las direcciones departamentales a los gobiernos regionales, con el siguiente texto: "Encárgase al Poder Ejecutivo la transferencia de las unidades departamentales del Instituto Nacional de Cultura (INC) a los correspondientes gobiernos regionales en un plazo no mayor de ciento veinte (120) días".

Tres artículos, dos incisos y una disposición complementaria precisan el tema de la descentralización de la cultura en la presente Ley. Lamentablemente, en documentos posteriores la tendencia continúa.

El ROF (Reglamento de Organización y Funciones) del Ministerio de Cultura de un total de 104 artículos, dedica solo 5 artículos al trabajo de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

2.2.2 Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

De acuerdo a lo señalado en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, aprobado en el 2013, las Direcciones Desconcentradas de Cultura:

> “son los órganos desconcentrados del Ministerio encargados, dentro de su ámbito territorial, de actuar en representación y por delegación del Ministerio de Cultura. Son responsables de ejercer de manera desconcentrada las funciones ejecutivas del Ministerio, relacionadas a las materias de patrimonio cultural, industrias culturales, artes, museos e interculturalidad, implementando las políticas, lineamientos técnicos, directivas establecidas por la Alta Dirección y los órganos de línea del Ministerio, en concordancia con la política del Estado y los planes sectoriales y regionales en materia de cultura” (Capítulo IX, Órganos Desconcentrados, art. 96.)

Las múltiples, diversas y complejas funciones encargadas a las Direcciones Desconcentradas de Cultura se expresan en el artículo 97, abarcando 16 ítems, resumiéndose en:

> “implementar políticas relacionadas al registro, inventario, investigación, conservación, puesta en valor, puesta en uso social, gestión y administración del patrimonio arqueológico, histórico, colonial, republicano, paisajes culturales, así como, en materia de

interculturalidad, defensa, protección y desarrollo de los pueblos indígenas y de la población afroperuana" (art. 97.1)

El artículo 98 señala que las Direcciones Desconcentradas de Cultura tienen su sede en la capital de cada departamento (o región), con 2 tipos de modelos de organización, el modelo 1 que se aplica a la Dirección Desconcentrada de Cultura del Cusco, y el modelo 2 que se aplica a las demás Direcciones Desconcentradas.

El modelo 1 está compuesto por el Despacho de la Dirección y las unidades de línea: Sub Dirección Desconcentrada de Patrimonio Cultural y Defensa del Patrimonio, Sub Dirección de Industrias Culturales y Artes, y Sub Dirección de Interculturalidad.

El modelo 2 se aplica al resto de las 23 Direcciones, estando organizado de la siguiente manera: Despacho de la Dirección y la Sub Dirección de Patrimonio Cultural, Industrias Culturales e Interculturalidad.

El artículo 99 explica el desarrollo de las funciones del Despacho de Dirección y de las 3 Sub Direcciones que componen el modelo 1 que corresponde al Cusco (del ítem 99.1 al 99.4).

El artículo 100 señala que las funciones de la Sub Dirección Desconcentrada de Patrimonio Cultural, Industrias Culturales e Interculturalidad, unidad de línea comprendida en el modelo 2, son las mismas descritas entre los ítems 99.2 y 99.4.

Las Direcciones Desconcentradas de Cultura, como se señaló, están ubicadas en los departamentos o regiones de Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La

Libertad, Lambayeque, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali y la Provincia Constitucional del Callao (que tiene rango de región).

En el caso de la Dirección Desconcentrada de Cultura del Cusco creada en 1967, tiene actualmente el rango Unidad Ejecutora, en este caso es la 002, después de la 001 que corresponde al Ministerio de Cultura, mientras que las otras 23 tienen el rango de "desconcentradas".

Sin embargo, un año después de la aprobación del ROF del Ministerio de Cultura, el 2 de diciembre del 2014 se dio la Ley de Presupuesto Público para el Año Fiscal 2015, No. 30281, la cual, en su Septuagésima Primera Disposición Complementaria, dispuso la creación de la Unidad Ejecutora 009 La Libertad, que comprende a la Dirección Desconcentrada de Cultura de La Libertad. Mediante la Resolución Ministerial No. 138-2015-MC de fecha 23 de abril del 2015 se formalizó la creación de la Unidad, absorbiendo por fusión a la ex Unidad Ejecutora 006 Complejo Arqueológico Chan Chan.

En el Estado, una unidad ejecutora dentro de una institución pública, es un órgano descentralizado con autonomía administrativa, que maneja presupuesto estatal, tiene y administra ingresos propios, contrata bienes, servicios y personal directamente, de acuerdo a ley, mientras que un órgano desconcentrado es una dependencia "que ejerce competencias por delegación de la entidad pública a la cual pertenece" (Ley Marco de la Descentralización No. 26922 del 2 de febrero de 1998, art. 2, ítem f), sin autonomía administrativa, sin posibilidad de manejar el dinero que recauda (los ingresos

son depositados en las cuentas bancarias del Ministerio de Cultura), sin posibilidad de contratar directamente personal y con muchas limitaciones.

Dado que no existe mucha bibliografía, tesis ni suficiente información actual sobre las Direcciones Desconcentradas de Cultura, y como una aproximación para tener una visión general del estado de las Direcciones, se realizó una encuesta preliminar a 22 de los 24 Directores con autorización de la Alta Dirección del Ministerio de Cultura, entre febrero y marzo del 2018.

Se excluyó de esta encuesta a las Direcciones Desconcentradas de Cultura de Cusco y La Libertad, las cuales, si bien siguen llevando el título de Desconcentradas, son formalmente Unidades Ejecutoras descentralizadas, con autonomía administrativa, ingresos propios, posibilidad de contratar directamente personal, entre otras atribuciones, ya que se quería conocer la situación de las Direcciones que en la práctica sí son Desconcentradas.

Se envió una encuesta por correo electrónico, conformada por 11 preguntas cerradas a los 22 Directores señalados, indicando que se contaba con autorización del Ministerio de Cultura, que la encuesta era para el presente trabajo de posgrado y que era privada. Las respuestas fueron enviadas entre el 18 de febrero y el 15 de marzo del 2018, permitiendo recoger la siguiente información:

En relación al recurso humano, en las 22 Direcciones laboran un total de 556 personas (entre funcionarios, profesionales, técnicos y de apoyo, abarcando todas las condiciones laborales, como bajo el D.L. 728, D.L. 276, contrato CAS, locadores de servicio, etc., sin que aún se haya implementado el Programa SERVIR)

La mayor cantidad de personal se encuentra laborando en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Arequipa, siendo un total de 67 personas, mientras que en la Dirección Desconcentrada de Cultura de Ucayali se encuentra la menor cantidad de trabajadores, que ascienden solo a 5 personas.

De las 22 Direcciones, solamente 5 cuentan con un trabajador designado como Subdirector de Patrimonio Cultural, Industrias Culturales e Interculturalidad, mientras que las otras 17 aún no cuentan con este funcionario, debiéndose centralizar toda la representación y toma de decisiones en el titular.

Por otro lado, de las 5 Direcciones con Subdirector, al tener solo 3 de ellas el equipo de profesionales que conforma el Órgano Colegiado para iniciar los Procesos Administrativos Sancionadores, PAS a quienes atenten contra el Patrimonio Cultural de la Nación en sus regiones, 19 Direcciones no pueden iniciar directamente este procedimiento, debiéndose remitir los actuados a la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural con sede en Lima, donde los expedientes se acumulan y no se resuelven. A veces el procedimiento tiene errores administrativos, a veces no es posible identificar al presunto infractor o pasan tantos años que los procesos finalmente prescriben.

Reflejando la organización y las características del Ministerio de Cultura, cuya estructura orgánica, recursos y políticas se orientan más a los aspectos patrimoniales y en menor medida hacia las Industrias Culturales y las Artes, mientras que el Viceministerio de Interculturalidad es muy pequeño, las Direcciones Desconcentradas de Cultura tampoco tienen implementadas áreas de Interculturalidad, por ejemplo, de 22 Direcciones, solo 5 tienen personal

dedicado exclusivamente al tema, mientras que 7 no cuentan con personal, y en el caso de las restantes 10 Direcciones, el personal se dedica a otras funciones, atendiendo adicional y en algunos casos, eventualmente, los temas vinculados a Interculturalidad.

En relación a la infraestructura en relación al artículo 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, que dispone que las sedes de las Direcciones se ubican en cada capital de departamento o región, 10 Direcciones realizan sus funciones en inmuebles de propiedad del Ministerio, lo que les da seguridad, formalidad, institucionalidad y permite proteger a sus trabajadores, bienes, enseres, etc., sin embargo 7 Direcciones se desempeñan en inmuebles alquilados y las 5 restantes funcionan en inmuebles cedidos temporal o permanentemente por otros organismos del Estado (Gobierno Regional, Municipalidad, Sociedad de Beneficencia, etc.).

Adicionalmente, 13 de las 24 Direcciones, administran 43 sedes (entre museos, museos de sitio, sitios arqueológicos, sedes anexas y cualquier otra infraestructura bajo su administración y con personal laborando regularmente en cualquier parte del departamento o región bajo su jurisdicción), mientras que las 9 Direcciones restantes cuentan con una sede única para sus funciones administrativas, donde algunas veces hay espacios culturales como museos, salas de exposición, auditorios, librerías, ambientes para capacitación, etc.

Para el financiamiento de sus actividades, las 22 Direcciones no pueden disponer directamente de sus ingresos propios (en caso los tengan), los cuales deben ser depositados directamente en las cuentas bancarias del Ministerio sin posibilidad de hacer uso de ellos. La sede central del Ministerio de Cultura gira

mensualmente (a veces cada 45 días a más, siendo los retrasos especialmente en el primer trimestre de cada año) una cantidad de dinero denominada Fondo por Encargo, el cual al término de su ejecución, debe ser rendido mensualmente por el Director. Solo 20 Direcciones cuentan con Fondos por Encargo entregados por el Ministerio, mientras que las 2 restantes (Callao y Huánuco), solo cuentan con un pequeño fondo denominado Caja Chica, destinado a gastos menores (pasajes, correo postal, material de oficina, etc.).

De las 20 Direcciones que reciben Fondos por Encargo, 12 consideran que este Fondo no llega oportunamente y se demora más de lo debido.

En relación a la comunicación entre las Direcciones y la sede central del Ministerio de Cultura (Alta Dirección, Direcciones Generales, Direcciones de Línea, etc.) solo 4 Direcciones consideran o perciben que la relación de comunicación es buena, 15 consideran que el nivel de comunicación es regular y las 3 restantes consideran que la comunicación es mala.

Se ha observado que existe la percepción desde las Direcciones de ver y entender a la sede central del Ministerio de Cultura (ubicado en el distrito de San Borja) y a sus diversas áreas, como un todo y desconectado de sus representaciones regionales, tratándolas como si no formaran parte de la organización.

Este desencuentro puede apreciarse en diversas instancias, por ejemplo, en la página web oficial del Ministerio de Cultura: www.cultura.gob.pe, donde casi toda la información y noticias se refiere a la sede central del Ministerio, ordenándose alrededor de la figura política del Ministro de turno y prácticamente silenciando la labor de las Direcciones Desconcentradas.

Otro ejemplo lo constituye la Memoria 2013-2015 (última memoria de gestión publicada por el Ministerio de Cultura, pues hasta la fecha ya no publicaron más) referida a la gestión de la entonces Ministra, Diana Álvarez Calderón Gallo, documento elaborado por el Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial que es un resumen de las actividades y proyectos desarrollados por las Direcciones Generales y de línea de la sede central del Ministerio tanto en Lima como en el país, sin mencionar para nada a las Direcciones Desconcentradas de Cultura, ni mucho menos sus actividades o logros.

González Carré (2017, pp. 115), considera que en los años de existencia del Ministerio de Cultura:

> "sus actividades se reducen a eventos en Lima, y solo en ciertos distritos. También hay alguna actividad en algunas regiones y provincias, pero no existe un conjunto de políticas culturales con metas alcanzables y presupuestos adecuados que impulsen y movilicen eventos y tareas culturales que involucren a todos los pueblos del Perú" (p. 115).

Sobre su estructura orgánica, fondos y funcionamiento, denuncia que el Ministerio:

> "viene funcionando agobiado por su bajo presupuesto y porque su organización responde a un diseño confuso y no funcional; su administración es compleja, lenta e irracional, lo cual perjudica a los usuarios: somete a académicos, investigadores y artistas al capricho de una burocracia insensible. Todo ello perjudica a los usuarios y al propio Ministerio" (p. 117).

González Carré también denuncia que los Ministros de Cultura no llegan a conocer a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura (quienes formalmente son sus representantes a nivel regional):

> "de repente más allá de un momento social o ceremonial, ni mucho menos visitan las sedes o departen con los trabajadores de estas sedes" (p 117).

Durante la compilación de datos realizada directamente con los Directores durante el tiempo señalado, varios de ellos hicieron llegar algunas quejas, como "el no sentirse protegidos ni respaldados por el Ministerio", poniendo como ejemplo el caso de ex titulares que habrían sido cesados en sus cargos por haber denunciado afectaciones al Patrimonio Cultural de la Nación por parte de Gobiernos Regionales, Locales y aún de instancias del propio Gobierno central.

Señalaron que no les atendían las comunicaciones, consultas o solicitudes de citas, que se les limitaba mucho sus funciones en sus regiones (por ejemplo no se les dejaba atender a la prensa regional, la cual muchas veces requiere entrevistas y respuestas casi inmediatamente, en especial durante las crisis vinculadas con atentados contra el Patrimonio Cultural) y las instrucciones no llegaban oportunamente, entorpeciendo su accionar. Sobre la instalación de una reciente unidad funcional dependiente de la Secretaría General, denominada UCAT (Unidad de Coordinación y Articulación Regional) que en teoría sería el nexo entre las áreas del Ministerio y sus Direcciones Desconcentradas, comentaron que no era necesaria la creación de un área "intercesora", que generaría más gastos y burocracia, y que los Directores, al

ser representantes del Ministro en sus regiones, deberían recibir mayor atención al tener sus funciones en gran parte condicionadas por las decisiones de los órganos de línea del Ministerio en Lima.

Directores con varios años de antigüedad recordaron y comentaron que algunos titulares con gestiones eficientes fueron cesados para colocar en los cargos a ex candidatos al Congreso que no lograron un cupo en el Parlamento en los últimos procesos electorales generales (2001, 2006, 2011 y 2016). Sobre este punto, como se sabe, al haberse transferido casi todas las funciones a los Gobiernos Regionales, el Ejecutivo cuenta con pocos espacios laborales en las regiones para allegados al gobierno de turno, siendo los cargos de Director de DDC a veces escogidos.

Actos de corrupción ocurridos al interior de la Alta Dirección del Ministerio de Cultura en Lima, también han contribuido a desprestigiar y deslegitimar a la institución, como el ocurrido a fines del 2018 que obligó a reuniciar a la entonces Ministra Patricia Balbuena Palacios debido al otorgamiento de la buena pro de una licitación de 359,337.49 soles que favoreció a la familia de su entonces Viceministro de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, el arqueólogo Luis Felipe Villacorta Ostolaza. (https://larepublica.pe/politica/1376689-procurador-denuncia-exviceministro-buena-pro-empresa-vinculada-familia/ y http://www.limagris.com/la-cultura-de-la-corrupcion/)

Varios de los Directores encuestados y que emitieron estas opiniones adicionales sobre la situación de las DDC solicitaron no ser identificados y que no se señale ningún caso en especial, temiendo posibles represalias, pedido

que se ha cumplido en el presente trabajo, y por lo que en los ejemplos mencionados por los titulares, no se han registrado casos específicos.

Sin embargo, las limitaciones de las Direcciones Desconcentradas de Cultura se han venido evidenciando desde hace varios años, sin que la Alta Dirección del Ministerio, aun teniendo conocimiento, haya tomado medidas correctivas.

Por ejemplo, mediante Informe No. 033-2014-OGPP-SE/MC de fecha 15 de enero del 2014, el entonces Director General de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, informaba al entonces Secretario General, Mario Huerta Rodríguez las dificultades encontradas para desarrollar una gestión articulada y eficiente con las Direcciones Desconcentradas del Ministerio, señalando las principales limitaciones: no cuentan con personal suficiente y calificado, especialmente para la reformulación del Plan Operativo Institucional 2013, debido principalmente a la falta de presupuesto para remuneraciones; al no contar con recursos, las Direcciones financian sus funciones mediante donaciones externas y otras fuentes, las que no se registran en el Plan Operativo Institucional ni son informadas formalmente, lo que no permite cuantificar la necesidad de recursos financieros y reducir esta brecha, ni evaluar los logros alcanzados correctamente; no cuentan con sedes propias ni apropiadas para el desarrollo de sus funciones, ni con el equipamiento tecnológico ni servicios necesarios para remitir oportunamente la información requerida; la Dirección del Cusco a pesar de ser Unidad Ejecutora, no cuenta con una organización administrativa formal que permita delimitar obligaciones y responsabilidades; asimismo las demás Direcciones no cuentan con

instrumentos de gestión actualizados que formalicen sus cargos (Cuadro de Asignación de Personal - CAP, siendo el último CAP aprobado en el 2002 en tiempos del ex INC, siete años antes de la creación del Ministerio de Cultura) y las funciones de los mismos (Manual de Organización y Funciones - MOF, del año 1995), y no figurando en el Reglamento de Organización y Funciones vigente, las funciones administrativas de las Direcciones Desconcentradas.

Al mismo tiempo se señala en el Informe la limitada información sustentatoria que hacen llegar las Direcciones para la formulación presupuestal, dificultando la elaboración de los resúmenes ejecutivos para demanda global o adicional; y que no tienen claros los canales para el requerimiento de pedidos.

A consecuencia de este Informe, el Secretario General elevó a la entonces Ministra de Cultura, Diana Álvarez-Calderón Gallo el Informe No. 016-2014-SG/MC de fecha 10 de febrero del 2014, adjuntando el Informe de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y recomendando la elaboración de un plan de fortalecimiento de las Direcciones “coherente y realista, que permita el cumplimiento de sus funciones, y además el real posicionamiento como representantes del sector en las regiones donde se encuentran” (p. 2). Se adjuntó un conjunto de recomendaciones: priorizar recursos para las Direcciones Desconcentradas; designar un interlocutor de enlace (coordinador); pedir información a las DDC sobre el financiamiento de sus actividades; realizar un diagnóstico sobre los locales en los que funcionan; visitas de evaluación, solicitud de envío de cuestionarios y realización de encuentros nacionales de DDC; propuesta de modificación de los instrumentos

de gestión señalados “de acuerdo a criterios que permitan mejorar la operatividad del sector” (p. 3).

Cinco meses después, mediante Memorando No. 121-2014-DM/MC de fecha 21 de julio del 2014, la Ministra Diana Álvarez Calderón Gallo solicitó a la nueva Secretaria General, Emma León Velarde Amézaga, un nuevo “informe integral sobre el estado situacional de las Direcciones Desconcentradas de Cultura” del Ministerio (p. 1).

El Memorando fue contestado mediante Informe No. 071-2014-SG/MC de fecha 25 de agosto del 2014 con información sobre el estado de las Direcciones Desconcentradas (ejecución presupuestal, cantidad de bienes declarados Patrimonio Cultural Arqueológico e Histórico, cantidad de museos a cargo, promedio anual de Certificados de Inexistencia de Restos Arqueológicos, cantidad de Proyectos de Investigación Arqueológica, cantidad de Puntos de Cultura, cantidad de personal en todas sus modalidades, equipos de cómputo, locales y vehículos, remuneraciones, entre otros datos)

El Informe incluye una propuesta de Organigrama (pp. 10, 11), mejoramiento de las remuneraciones de los Directores tomando en cuenta las remuneraciones de los Directores de línea de la sede central del Ministerio, presupuestos adicionales, y concluye, entre otros, “Que, de lo señalado en el informe, se advierte que actualmente las Direcciones Desconcentradas de Cultura no vienen cumpliendo las funciones encomendadas en el ROF del Ministerio de Cultura, en virtud a una serie de carencias de carácter presupuestales, contratación de personal, personal poco capacitado y falta de equipamiento, ello sumado a una estructura orgánica que no permite que las

mismas se desenvuelvan de acuerdo a sus requerimientos y competencias" (p. 14).

Ninguna medida fue implementada.

Al año siguiente, la entonces Jefa del Gabinete de Asesores, Jacqueline Giuliana Mori Chávez (quién al momento de finalizar la redacción de esta tesis, se desempeña en el Ministerio de Cultura ocupando el mismo cargo), emitió el Informe No. 09-2015-GA-DM/MC de fecha 17 de abril del 2015, dirigido también a la Ministra de Cultura Diana Álvarez Calderón Gallo, titulado "Informe de línea de base del desarrollo de funciones de las Direcciones Desconcentradas de Cultura a nivel nacional" con el objetivo principal de "presentar la situación de la gestión de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, el cual tiene por objetivo servir de base para los ajustes institucionales en el modelo de estas Direcciones, así como para crear lineamientos de política que las articulen de manera estratégica con la Sede Central del Ministerio de Cultura" (p. 1).

El Informe concluye destacando que hay una falta de correspondencia entre la estructura interna de las DDC y la estructura orgánica formal del Ministerio, ya que su diseño no está basado en los procesos operativos, generando que se implementen distintas áreas de manera informal, sin tomar en cuenta los procesos a ejecutar, configurando una situación de debilidad institucional que se agrava por la inadecuada comunicación entre el Ministerio de Cultura y las Direcciones Desconcentradas, observándose también limitaciones en relación al acompañamiento técnico y a la capacidad que se brinda desde la sede central a las DDC. Así, se evidencia el poco sentido

estratégico que el Ministerio otorga a las DDC aun cuando sus encargos son múltiples y en muchos casos de gran complejidad, mostrándose un panorama de debilidad institucional siendo las gestiones de las Direcciones Desconcentradas de carácter reactivo antes que estratégico, no teniendo sus intervenciones una orientación a largo plazo.

Después del año 2015 la Alta Dirección del Ministerio de Cultura no volvió a solicitar diagnósticos del estado de las DDC ni implementó mayores medidas para corregir las deficiencias encontradas y repetidas en los sucesivos informes. Finalmente en el año 2016 se produjo el cambio de gobierno, sucediéndose entre las presidencias de Pedro Pablo Kuczynski Godard (28 de julio de 2016 al 23 de marzo de 2018) y Martín Alberto Vizcarra Cornejo (23 de marzo del 2018 a la fecha), siete Ministros de Cultura en tres años debido a coyunturas políticas, escándalos de corrupción y otros motivos, trayendo como consecuencia una falta de liderazgo y de norte en este importante Ministerio, y al haberse priorizado otros temas de interés, las DDC han continuado relegadas y sin fortalecerse hasta la actualidad.

El trato y la importancia que las diversas áreas del Ministerio le dan a sus DDC regionales es tan limitado que por ejemplo, varios Directores de estos órganos desconcentraron señalaron que desde la sede central en Lima, sus instancias realizan diversas coordinaciones y hasta actividades con Gobiernos Regionales, Locales, organizaciones particulares, etc. sobre convenios de cooperación interinstitucional, infraestructura, presentación de Elencos Nacionales como la Orquesta Sinfónica Nacional o el Ballet Nacional, reuniones de capacitación, trabajo o asambleas, etc., muchas veces sin

conocimiento ni mucho menos previa coordinación con ellos a pesar de su calidad de representantes del Despacho Ministerial a nivel departamental. Este comportamiento prácticamente institucionalizado daña la imagen, la comunicación interna, el clima laboral y debilita al Ministerio al no articularse de manera orgánica y conjunta las funciones propias de su razón de ser.

Muchas veces la prensa regional toma conocimiento de estas acciones en sus departamentos, que sin duda constituyen noticia, solicitando información a las DDC, la cual no tienen disponible debido a su exclusión en las coordinaciones interinstitucionales.

2.3 Definición de términos básicos.

Cultura: "Adaptación no biológica del hombre a la utilización del medio ambiente. Conjunto de valores materiales y espirituales creados por la humanidad en el proceso de la práctica histórico-social y que caracterizó históricamente la etapa lograda en el desarrollo de la sociedad. La cultura engloba, además, las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" (Instituto Nacional de Cultura, 2009, p. 56).

"Todo lo que no es natural es creado por el hombre y es parte de su cultura, de su descubrimiento y su invención. También el hombre ha inventado y creado la música, el baile, la pintura, la literatura, el teatro, la religión, la filosofía y muchas otras formas del pensamiento, de conductas y quehacer humano, como la gastronomía, las fiestas, ceremonias, conductas y formas

tradicionales del comportamiento. Entonces, el concepto cultura, con su expresión material e inmaterial, es un concepto dinámico que todos los días se ve alimentado, que está en constante crecimiento y transformación, porque los hombres, todos los días y de manera incesante, siguen creando máquinas, técnicas, equipos, ideas, manifestaciones artísticas y muchas otras conductas sociales, en una acción permanente e infinita de invención y creación cultural. Se debe pues, entender la cultura como todo aquello que el hombre ha creado a través de su historia tanto en su expresión material como inmaterial. Motivado por sus necesidades de subsistencia en relación con la naturaleza y convivencia permanente con sus semejantes, el hombre ha descubierto, inventado, creado, entre muchas otras cosas, alimentos, viviendas, vestidos. En suma, la ciencia, arte y tecnología le han permitido al hombre dominar la naturaleza y aprovechar sus recursos en beneficio propio, convirtiéndola en parte de su cultura" (González Carré & Chirinos Guerra, 2007, pp. 24-25).

Gestión administrativa: La palabra gestión, proviene del latín: gestus (hecho, concluido) y tio, (acción y efecto). Según la Real Academia Española, gestión es la acción y efecto de gestionar, así como la acción y efecto de administrar. (Recuperado el 13-04-2018 desde: http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s)

"El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare ("servir") o ad manus trahere ("manejar" o "gestionar"). La noción también puede utilizarse para nombrar a una autoridad pública, como el gobierno de un territorio, o a los responsables de una entidad privada, como los

directivos de una empresa. La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto. Por otra parte, la administración pública de un Estado es el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas indispensables para el cumplimiento de las leyes y las normas. Los edificios públicos y los funcionarios también componen a la administración pública, que aparece como el nexo entre el poder político y la ciudadanía" (Recuperado el 13-04-2018 desde: https://definicion.de/administracion/).

La Gestión administrativa está conformada por el planeamiento, la organización, la dirección y control. Varios autores vinculan los recursos humanos también como parte importante de la Gestión.

Actuación representativa: Actuación se refiere "a la acción y resultado de actuar, es decir, poner en acción, asimilar, ejercer una función, provocar un efecto determinado u obrar" (Recuperado el 13-04-2018 desde: https://www.definicionabc.com/general/actuacion.php)

La representatividad es la "capacidad de actuar en nombre de una persona, de una institución o de un colectivo" (Recuperado el 13-04-2018 desde: https://es.oxforddictionaries.com/definicion/representatividad)

Operatividad: "Capacidad para realizar una función" (Recuperado el 13-04-2018 desde: http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=operatividad).

Gestión Cultural: “Conjunto de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al Patrimonio Cultural por parte de la sociedad. Estas estrategias contienen en su definición una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a largo y corto plazo que permita llevar a cabo dicha planificación. La gestión del Patrimonio redunda necesariamente en el progreso general de la sociedad, teniendo como principios prioritarios el de servir como instrumento fundamental para la redistribución social y para el equilibrio territorial. El gestor cultural, como técnico de cultura, se encuentra por tanto en el difícil plano que existe entre la política cultural y la población receptora de esta política”. (Instituto Nacional de Cultura, 2009, p. 37)

Patrimonio Cultural: “Conjunto de bienes, muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares, de instituciones y organismos públicos y semipúblicos, de la Iglesia y de la Nación, que tengan un valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia, de la cultura en suma, y que por lo tanto sean dignos de ser conservados por las naciones y conocidos por la población, a través de las generaciones, como rasgos permanentes de su identidad” (INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, 2009, p. 128). “El patrimonio cultural supone la intervención del hombre con su trabajo social modificándolo y transformando el paisaje geográfico para aprovecharlo en su beneficio… El patrimonio cultural de una sociedad está integrado por todo aquello que sus miembros han creado en el tiempo. El Patrimonio cultural incorpora ciencia, tecnología, arte, tradiciones, costumbres

y prácticas sociales de diversa índole, además, su conocimiento es indispensable para que los hombres puedan vivir en sociedad, en relación con la naturaleza, de manera que posibiliten que continúe existiendo la sociedad caracterizada por su cultura" (González Carré & Chirinos Guerra, 2007, p. 33)

Industrias Culturales: "Existen diversas definiciones de industrias culturales. En sentido amplio, podemos caracterizarlas como el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional, de la información y el entretenimiento, y el acceso creciente de las mayorías. En los últimos años, el énfasis en una u otra de estas actividades y funciones ha llevado a nombrarlas como "industrias comunicacionales", "industrias creativas" (creative industries) o "industrias del contenido" (content industries), con lo cual se alude a que son medios portadores de significados que dan sentido a las conductas, cohesionan o dividen a las sociedades. La doble faceta de las industrias culturales –a la vez recurso económico y fuente de identidad y cohesión social– exige considerarlas con un doble enfoque: por un lado buscando el máximo aprovechamiento de sus aptitudes para contribuir al desarrollo de la economía, y por otro para que su afianzamiento económico favorezca la creatividad y la diversidad cultural" (Recuperado el 13-04-2018 desde: http://www.gestioncultural.org/libros.php?id_documento=703).

Artes: Se entienden generalmente "como cualquier actividad o producto realizado con una finalidad estética y también comunicativa, mediante la cual

se expresan ideas, emociones y, en general, una visión del mundo, a través de diversos recursos, como los plásticos, lingüísticos, sonoros, corporales y mixtos. El arte es un componente de la cultura, reflejando en su concepción los sustratos económicos y sociales, y la transmisión de ideas y valores, inherentes a cualquier cultura humana a lo largo del espacio y el tiempo. Se suele considerar que con la aparición del Homo sapiens el arte tuvo en principio una función ritual, mágica o religiosa (arte paleolítico), pero esa función cambió con la evolución del ser humano, adquiriendo un componente estético y una función social, pedagógica, mercantil o simplemente ornamental. La noción de arte continúa sujeta a profundas disputas, dado que su definición está abierta a múltiples interpretaciones, que varían según la cultura, la época, el movimiento, o la sociedad para la cual el término tiene un determinado sentido. El vocablo 'arte' tiene una extensa acepción, pudiendo designar cualquier actividad humana hecha con esmero y dedicación, o cualquier conjunto de reglas necesarias para desarrollar de forma óptima una actividad: se habla así de 'arte culinario', 'arte médico', 'artes marciales', 'artes de arrastre' en la pesca, etc. En ese sentido, arte es sinónimo de capacidad, habilidad, talento, experiencia. Sin embargo, más comúnmente se suele considerar al arte como una actividad creadora del ser humano, por la cual produce una serie de objetos (obras de arte) que son singulares, y cuya finalidad es principalmente estética. En ese contexto, arte sería la generalización de un concepto expresado desde antaño como 'bellas artes', actualmente algo en desuso y reducido a ámbitos académicos y administrativos" (Recuperado el 13-04-2018 desde: https://es.wikipedia.org/wiki/Arte).

Interculturalidad: “La Interculturalidad es la interacción entre culturas, es el proceso de comunicación entre diferentes grupos humanos, con diferentes costumbres, siendo la característica fundamental: “la Horizontalidad”, es decir que ningún grupo cultural está por encima del otro, promoviendo la igualdad, integración y convivencia armónica entre ellas. Si bien la interculturalidad está basada en el respeto a la diversidad, integración y crecimiento por igual de las culturas, no está libre de generar posibles conflictos, tanto por la adaptación o por el mismo proceso de aprender a respetar, pero con la diferencia, de que estos conflictos se resolverán mediante el diálogo y escucha mutua, primando siempre la Horizontalidad del proceso. Debemos tener en cuenta, que la interculturalidad se refiere tanto a la interacción cultural a nivel geográfico y cultural, como en cualquier situación donde se presenten diferencias de cualquier tipo” (Recuperado el 13-04-2018 desde: https://www.servindi.org/actualidad/80784).

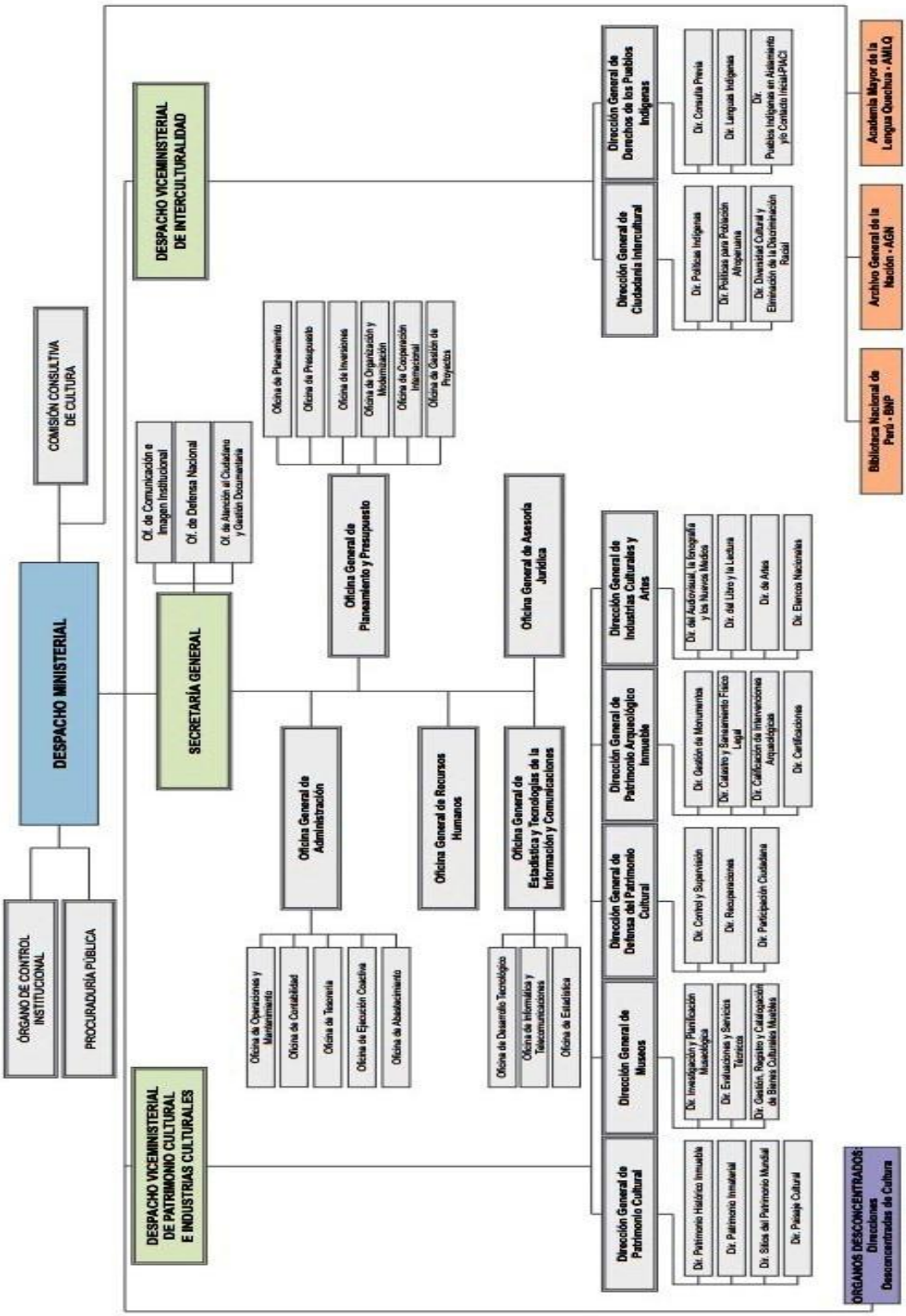


Gráfico No. 3. Organigrama del Ministerio de Cultura.

Fuente: Ministerio de Cultura

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis de la investigación.

3.1.1 Hipótesis general.

- La Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas.

- **H1:** El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura influyen en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.
- **H2:** La dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

3.2 Variables de estudio.

-Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura

-Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura

3.2.1 Definición conceptual.

-Gestión Administrativa: Proceso administrativo relacionado con el planeamiento, organización y estructura de la Institución; en este caso el Ministerio de Cultura del Perú.

-Direcciones Desconcentradas de Cultura: Órganos que representan dentro de su ámbito territorial a la Institución, permitiendo su supervivencia y prosperidad, así como el cumplimiento de sus fines, a través del desarrollo de sus funciones.

3.2.2 Definición operacional.

-Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura: Es la acción mediante la cual la institución, liderada por el titular del Pliego, ejecuta actividades relacionadas con el planeamiento, organización y estructura de la organización, mediante un proceso lógico y ordenado para cumplir sus metas y objetivos.

-Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura: Constituye la actuación en representación y por delegación del Ministerio de Cultura dentro de su ámbito territorial, ejerciendo de manera desconcentrada las funciones ejecutivas del Ministerio en materias de patrimonio cultural, industrias culturales, artes e interculturalidad.

3.3 Tipo y nivel de la investigación.

La Tesis de tipo Aplicada, que tiene como objetivo solucionar un determinado problema o planteamiento específico, empleó el método científico a la Gestión Pública en el campo de las Ciencias Sociales a través de un enfoque cuantitativo.

El nivel es explicativo. Partiendo de hipótesis, se estudió el estado actual del tema de trabajo partiendo de situaciones ya ocurridas, de las que se identificó y describió las características más sobresalientes.

3.4 Diseño de la investigación.

La investigación correspondió a un diseño descriptivo y no experimental transversal, con sistema de medición perteneciente a la clase de diseño de un estudio sin intervención.

Se considera como transversal, ya que se recolectaron los datos en un momento dado, se tuvo como propósito describir las variables y analizar la incidencia y los niveles de relación entre estas en determinado momento.

3.5 Población y muestra de estudio.

3.5.1 Población:

La población estuvo conformada por la totalidad de Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura del Ministerio de Cultura del Perú, que ascienden a un total de 24 funcionarios públicos en desempeño durante el año 2019. Estos Directores son los titulares de las sedes desconcentradas ubicadas en los departamentos de Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali y la Provincia Constitucional del Callao (que tiene rango de región). Las DDC del Cusco y La Libertad, si bien formalmente también se denominan “Desconcentradas”, en la práctica son Unidades Ejecutoras, es decir realizan de manera descentralizada varias funciones, sin embargo, a fin de mostrar la percepción de todos los titulares, también fueron incluidos en la ejecución del instrumento.

3.5.2 Muestra:

La Muestra fue censal, debido a que se ejecutó el instrumento a la totalidad de Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

Criterios de inclusión: Se consideró a la totalidad de los Directores de las 24 Direcciones Desconcentradas de Cultura del Ministerio de Cultura en las 24 regiones del Perú, quienes representan al Ministro de Cultura en sus circunscripciones. Todos son mayores de edad, profesionales, con

conocimiento y experiencia en Gestión Cultural, designados mediante Resolución Ministerial.

Criterios de exclusión: Cualquier persona que no se desempeñe como Director de una de las 24 Direcciones Desconcentradas de Cultura del Perú.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.6.1 Técnicas de recolección de datos.

En la presente investigación se empleó la técnica de la observación, y posteriormente la técnica de la encuesta, que es la empleada cuando se estudia un caso definido, como es el tema en cuestión.

-Encuesta: Se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir datos sobre determinados temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos que integran la población. Se usó aplicó como instrumento, un cuestionario de 16 preguntas cerradas con 3 niveles de respuesta (Sí, No, No sabe / No opina), tomados de la Escala de Likert.

3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento empleado fue el cuestionario. Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, desde los puntos de vista lógico y

psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que usualmente responde por estricto la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención del encuestador, por medio de preguntas estructuradas cerradas.

Adicionalmente se invitó a los encuestados a hacer llegar sus comentarios, impresiones, opiniones y la información adicional que estimen pertinente sobre las preguntas planteadas, las cuales sirvieron como insumo para tener una visión más amplia de su percepción sobre la relación del Ministerio de Cultura con sus DDC.

3.7 Métodos de análisis de datos.

El método del presente trabajo de investigación elegido, fue el hipotético-deductivo, que consistió en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado, y en comprobar con los datos disponibles si éstos están de acuerdo con ella.

3.8 Aspectos éticos.

Se guardó la confidencialidad de los datos de los encuestados, ya que se trató de instrumentos anónimos, identificándose mediante números o códigos. Se solicitó el consentimiento informado, previa aceptación voluntaria

una vez que conocieron los objetivos, y que su participación no les generaba ningún gasto.

Para la presente investigación se asumió el compromiso de respetar los principios contenidos en la Declaración de Helsinki de 1964, referidos a la ética en investigación con seres humanos, que si bien se refieren originalmente a la práctica médica, también pueden adaptarse a investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades con personas.

Asimismo se asumió el compromiso de respetar rigurosamente los Derechos de Autor de quienes se tomó información en la elaboración de la investigación.

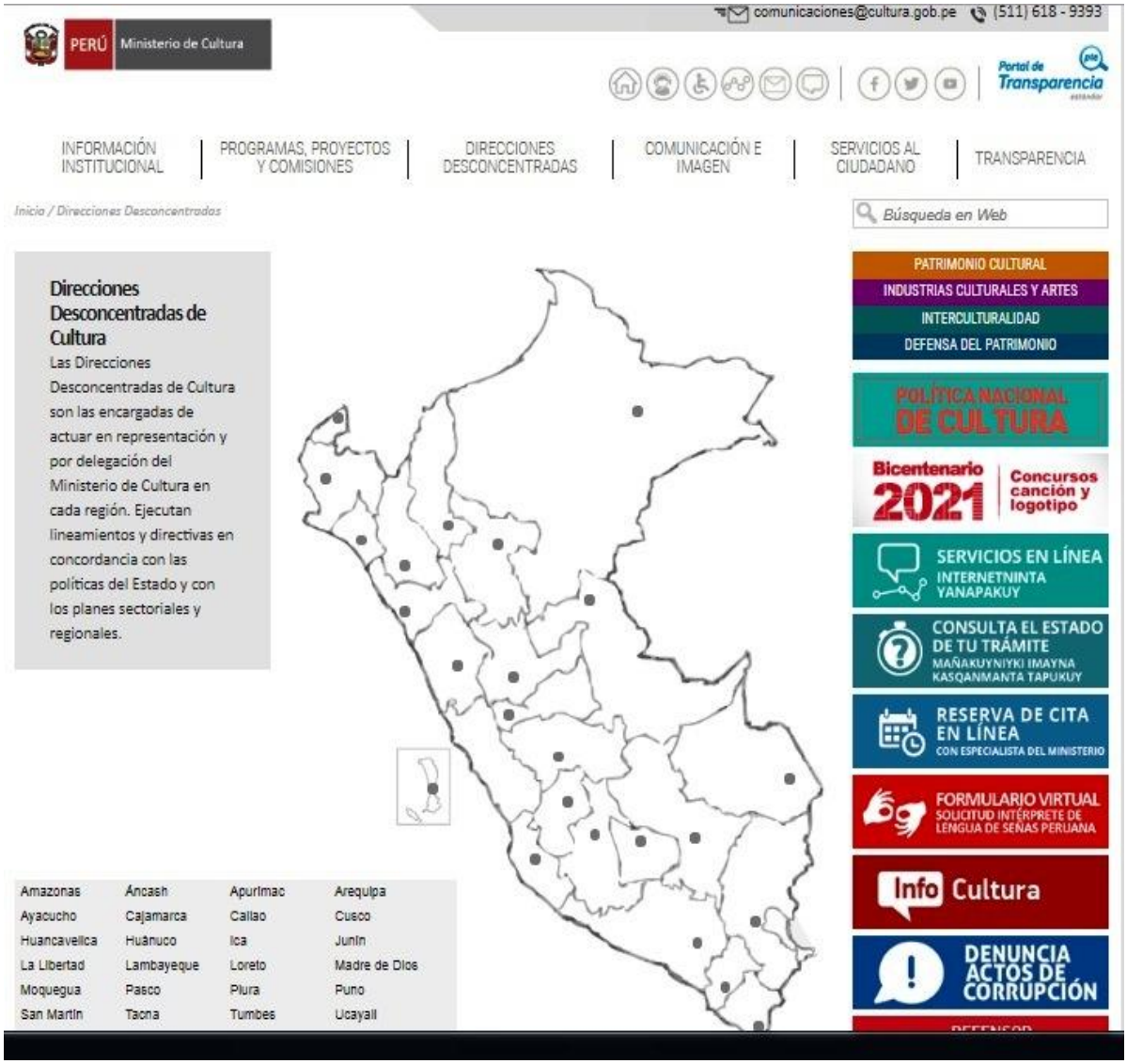


Gráfico No. 4. Portal sobre las Direcciones Desconcentradas de Cultura en la página web oficial del Ministerio de Cultura.

IV. RESULTADOS

TABLA N° 01

Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	3	12%
2.- No	15	63%
3.- No sabe, no opina	6	25%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Realizando el análisis de la información que nos muestra la interrogante, se puede observar que el 12% de los encuestados respondieron que sí, el 63% fueron de opinión que no, y el 25% respondieron que nos saben, no opinan respecto al tema planteado.

Estos datos porcentuales y la gráfica de la interrogante, indican que la mayoría de los encuestados considera que al no participar en la elaboración del PEI para el período 2017-2019, éste no refleja la realidad cultural del país, ya que se elabora en la sede central del Ministerio de Cultura en Lima, sin tomar en cuenta el conocimiento y la experiencia que los Directores de DDC tienen sobre sus regiones natales.

Figura N° 01

Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país.

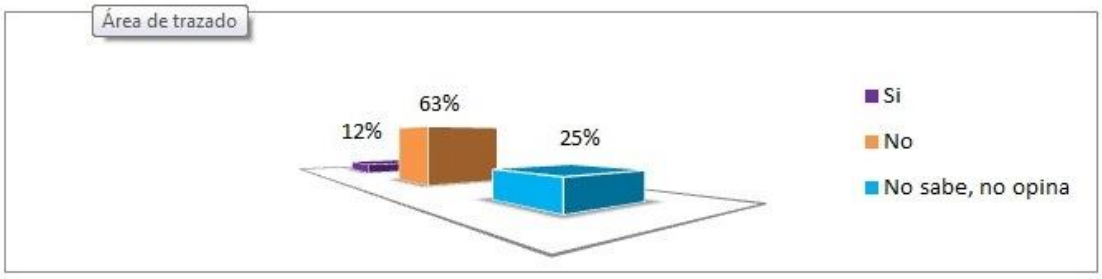


TABLA N° 02

Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	20	84%
3.- No sabe, no opina	2	8%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto a los resultados de la interrogante planteada, se puede observar que el 8% de los encuestados respondieron que sí, el 84% fueron de opinión contraria que no, y el 8% restante respondieron que no saben, no opinan respecto al tema planteado.

Analizando el párrafo anterior se puede apreciar que estos datos porcentuales y la gráfica indican que la mayoría de los Directores encuestados considera que al haberse confeccionado el PEI desde la sede central en Lima y sin su participación, éste no es aplicable ni se corresponde con las necesidades culturales de sus jurisdicciones.

Figura N° 02

Planeamiento: El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región.

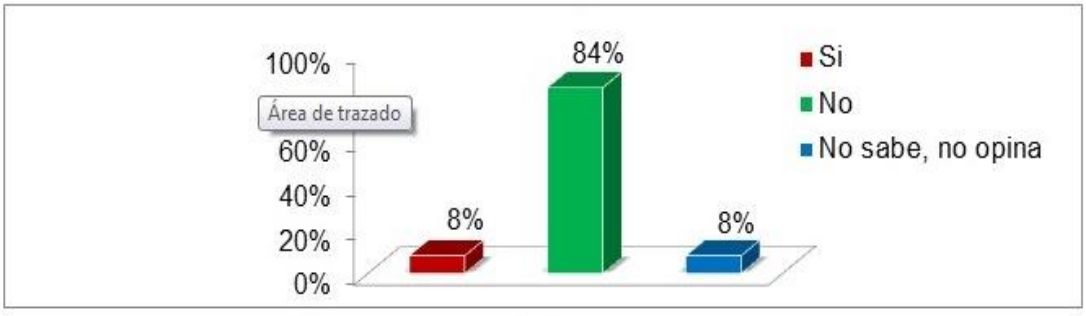


TABLA N° 03

Organización: El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	19	80%
3.- No sabe, no opina	3	12%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos mostrados en la tabla correspondiente, se puede apreciar que el 8% de los encuestados respondieron que sí, el 80% respondieron que no, y el 12% restante indicaron que no saben, no opinan respecto al tema planteado.

Con referencia a los resultados mostrados en líneas anteriores se aprecia que la mayoría de los titulares no cree que el modelo de estructura orgánica de las DDC facilite el cumplimiento de sus funciones debido a que ésta se limita únicamente al Director y al SubDirector, no existiendo más puestos para cubrir formalmente funciones o responsables de Patrimonio Cultural Arqueológico o Histórico-Monumental, Industrias Culturales, Artes, Interculturalidad, museos, sitios arqueológicos, entre otros, revelando informalidad e inestabilidad institucional.

Figura N° 03

Organización: El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art.98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones.

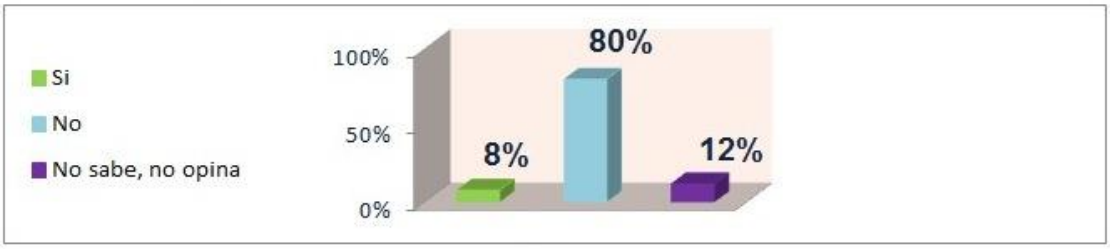


TABLA N° 04

Dirección: Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	3	12%
2.- No	20	84%
3.- No sabe, no opina	1	4%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto al análisis de la tabla planteada, se puede observar que solo el 12% respondió que sí, el 84% fue de opinión contraria, y el 4% respondieron que no sabe, no opina respecto a la interrogante planteada.

Analizando los resultados del párrafo en líneas anteriores, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados percibe que sus informes sobre necesidades y resultados, no son tomados en cuenta. No hay una estandarización ni procesos de retroalimentación, no hay indicadores de medición, ni se puede identificar las particularidades regionales.

Figura N° 04

Dirección: Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos.

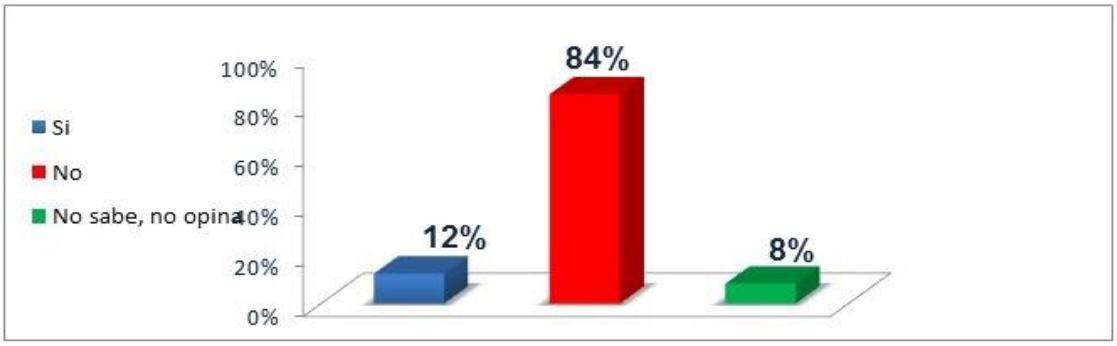


TABLA N° 05

Control: El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	21	88%
3.- No sabe, no opina	1	4%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos mostrados en la tabla y gráfico correspondiente, se puede observar que el 8% de los encuestados respondieron que sí, el 88% fueron de opinión contraria no, y el 4% respondieron que no saben, no opinan respecto a la interrogante planteada.

Analizando los resultados del párrafo en líneas anteriores, se puede observar que los encuestados denuncian en sus respuestas, la inexistencia de tales instrumentos o formatos para ser supervisados y seguidos por parte de la sede central del Ministerio de Cultura, evidenciándose una falta de comunicación y correspondencia de las acciones que se llevan a cabo.

Figura N° 05

Control: El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC.

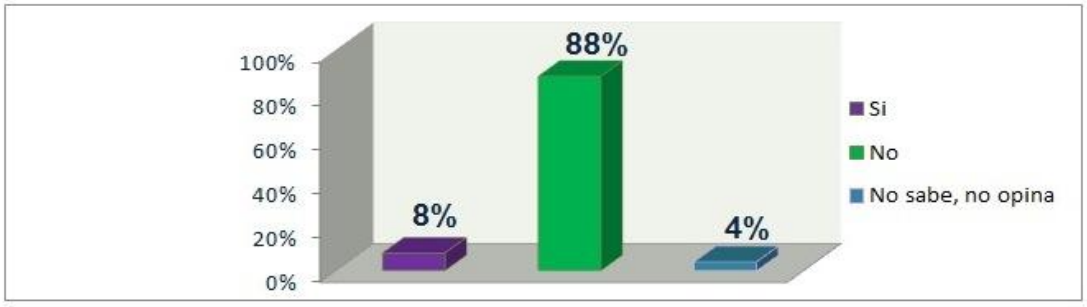


TABLA N° 06

Gestión Administrativa: El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	21	88%
3.- No sabe, no opina	1	4%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto a la interrogante planteada, se puede observar en la tabla que el 8% de los encuestados respondieron que sí, el 88% fueron de opinión negativa, y el 4% restante respondieron que no saben, no opinan respecto al tema planteado.

Al analizar los resultados mostrados en líneas anteriores, la mayoría de los encuestados siente que el Ministerio de Cultura no los considera como representativos, no los legitima, no los avala, percibiéndose como que no forman parte de la organización, mostrando precariedad y debilidad institucional.

Figura N° 06

Gestión Administrativa: El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región.

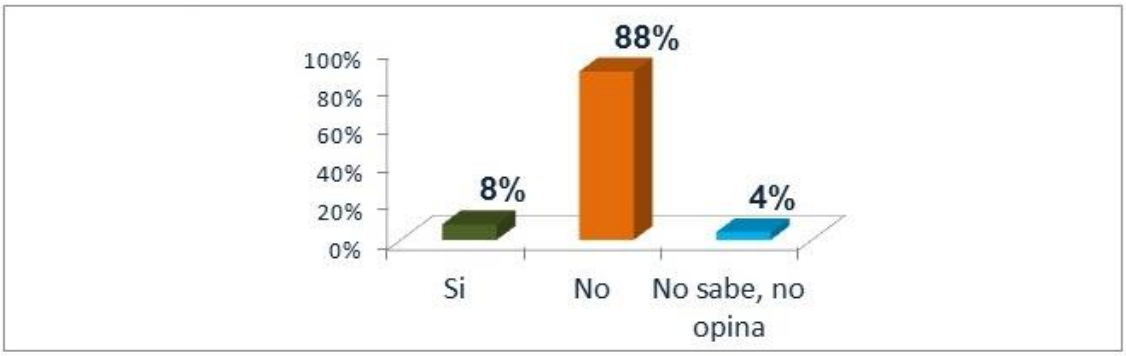


TABLA N° 07

Gestión Administrativa: La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	21	88%
3.- No sabe, no opina	1	4%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados que ha dado la tabla, muestran que el 8% respondió que sí, el 88% de los encuestados respondió que no, y el 4% restante indicó que no sabe, no opina, respecto a la interrogante planteada.

Buscando explicar los resultados en líneas anteriores, se puede señalar que efectivamente la mayoría de los encuestados considera que al no contar con un MAPRO la gestión se presta a la improvisación, a la reacción, a acciones y resultados no cuantificables, ya que no se cuenta con este instrumento que describe las acciones a realizarse en la ejecución de las funciones de cada DDC.

Figura N° 07

Gestión Administrativa: La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC.

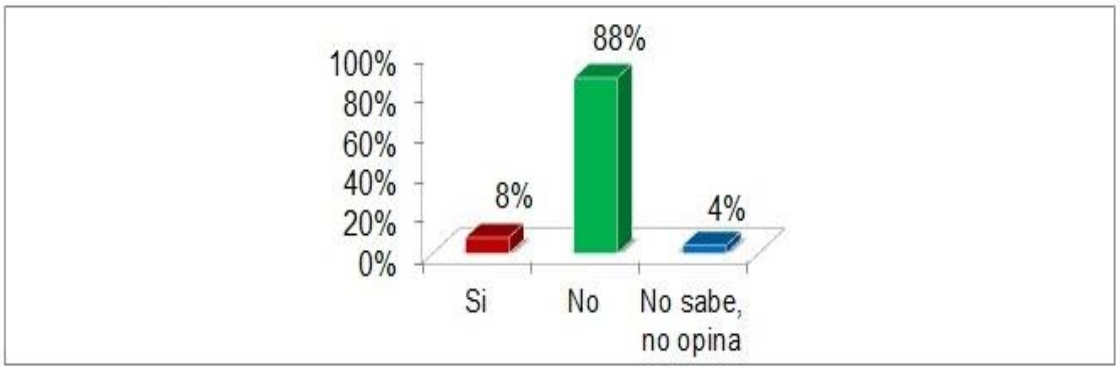


TABLA N° 08

Gestión Administrativa: La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	8%
No	21	88%
No sabe, no opina	1	4%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Referente a los resultados, se aprecia que el 8% de los encuestados respondió que sí, el 88% de los encuestados fue de opinión contraria, y el 4% restante respondió que no sabe, no opina al respecto. Clarifica que la mayoría opina que la transferencia a los Gobiernos Regionales sería dañina a la institucionalidad del Ministerio, dado que es un órgano especializado, siendo sus funcionarios y profesionales en su mayoría "gestores culturales" con experiencia y conocimiento de la realidad cultural, mientras que las Gerencias Regionales de Cultura (y que incluyen a otras áreas) son cargos de confianza que se entregan a personas que no reúnen condiciones, no cuentan con políticas culturales y planes, limitándose a actividades musicales, deportivas o recreativas sin impacto.

Figura N° 08

Gestión Administrativa: La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura.

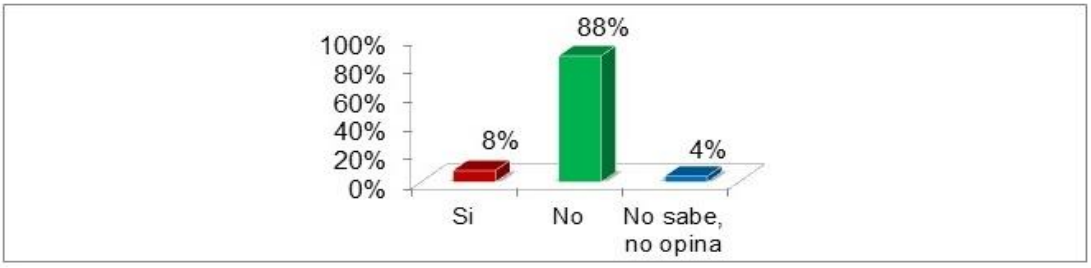


TABLA N° 09

Actuación Representativa: Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucional del Ministerio de Cultura a nivel de su región.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	22	92%
2.- No	0	0%
3.- No sabe, no opina	2	8%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto a los resultados de la anterior interrogante se puede observar que el 92% de los encuestados tuvo una opinión positiva, respondiendo que sí, y solo el 8% restante respondió que no sabe, no opina respecto a la interrogante planteada.

Se puede apreciar que los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, muestran que existe entre los Directores una fuerte autoestima, que consideran que sus gestiones fortalecen la institucionalidad del Ministerio, que están vigorosamente posicionados en sus regiones, que conocen sus realidades, tienen cercanía a sus poblaciones, agentes culturales, instituciones y prensa, defendiendo en muchos casos los intereses regionales.

Figura N° 09

Actuación Representativa: Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucional del Ministerio de Cultura a nivel de su región.

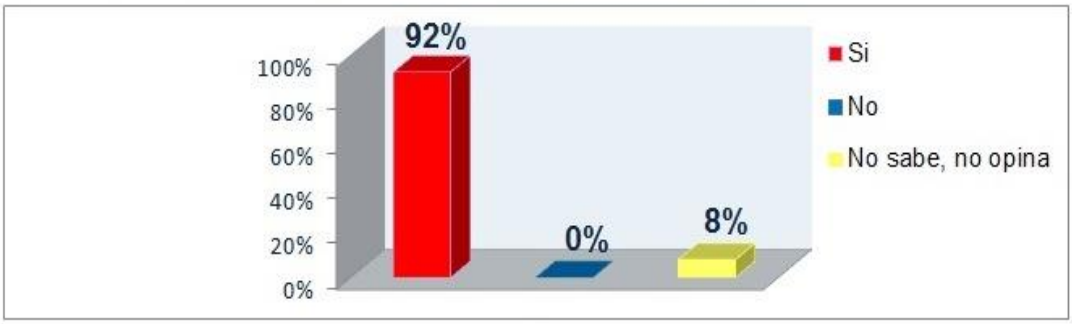


TABLA N° 10

Actuación Representativa: Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	3	13%
2.- No	18	75%
3.- No sabe, no opina	3	12%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el análisis que se ha hecho a la tabla correspondiente, se puede observar que el 13% de los encuestados respondieron que sí, el 75% fueron de opinión contraria respondiendo que no, y el 12% restante respondió que no sabe, no opina respecto a la interrogante planteada. Al analizar los resultados porcentuales de la información considerada en el párrafo anterior, se observa que efectivamente la mayoría de los encuestados considera que el Ministerio de Cultura no les brinda el suficiente respaldo institucional para ejercer su representación ante otras autoridades. Esta situación se ha visto reflejada cuando Directores de DDC han denunciado a Gobiernos Regionales o Locales que han realizado afectaciones contra el Patrimonio Cultural de la Nación, siendo retirados de sus cargos, así como también ante pedidos de Congresistas.

Figura N° 10

Actuación Representativa: Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales.

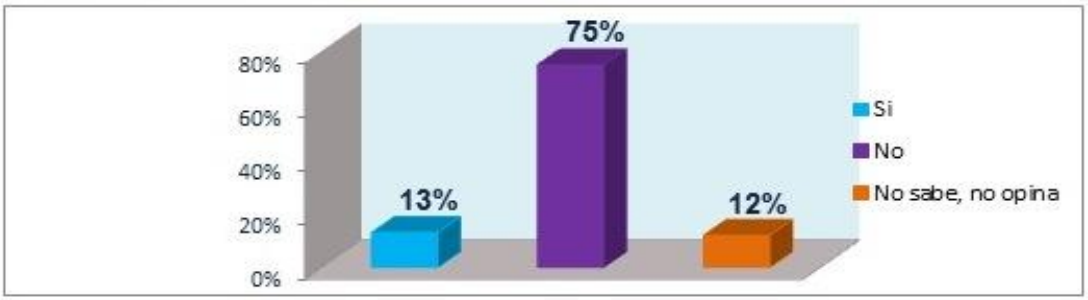


TABLA N° 11

Operatividad: Las funciones de Interculturalidad en su DDC cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	1	4%
2.- No	20	83%
3.- No sabe, no opina	3	13%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 4% de los encuestados respondió que sí, el 83% respondió que no, y el 13% restante indicó que no sabe, no opina, llegando de esta forma a la suma del 100% de la muestra indicada. Se entiende que la mayoría de los encuestados opinó que no debido a que la función de Interculturalidad no se encuentra debidamente implementada ni presupuestada, no cuenta con presupuesto ni personal a nivel de la mayoría de las DDC, debiendo los trabajadores que realizan otras funciones, ejecutar adicionalmente las vinculadas a Interculturalidad. A nivel institucional, el Ministerio solo administra 2 programas presupuestales, el 0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural; y el 0140: Desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales, no existiendo un programa presupuestal para Interculturalidad a pesar de contarse con un Viceministerio de este subsector.

Figura N° 11

Operatividad: Las funciones de Interculturalidad en su DDC, cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes.

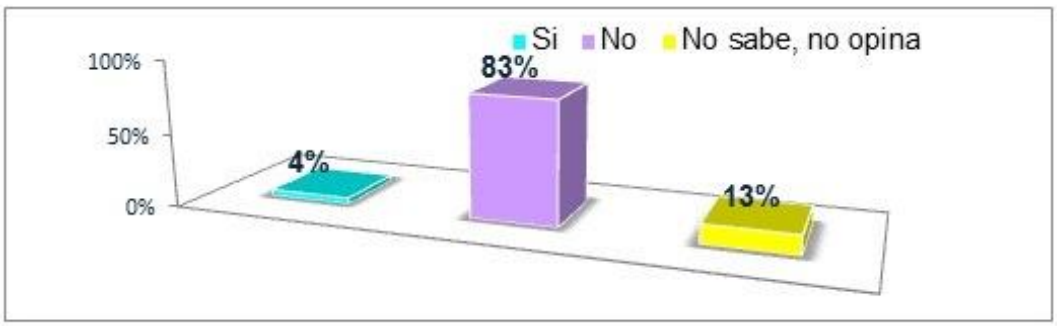


TABLA N° 12

Operatividad: La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	22	92%
2.- No	2	8%
3.- No sabe, no opina	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla correspondiente, se puede observar que la gran mayoría de los encuestados que son el 92% respondió que sí, el 8% fue de opinión contraria, sumando así el 100% de la muestra analizada.

Al interpretar los resultados de lo observado en el párrafo anterior, no cabe duda que la mayoría de los encuestados fue de opinión que la posible transición al régimen laboral SERVIR permitiría la uniformización y estandarización de los diversos regímenes laborales, evaluación y capacitación de los trabajadores, permitiendo una mayor formalización y mejorando la operatividad de las DDC, según la percepción de sus titulares regionales.

Figura N° 12

Operatividad: La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC.

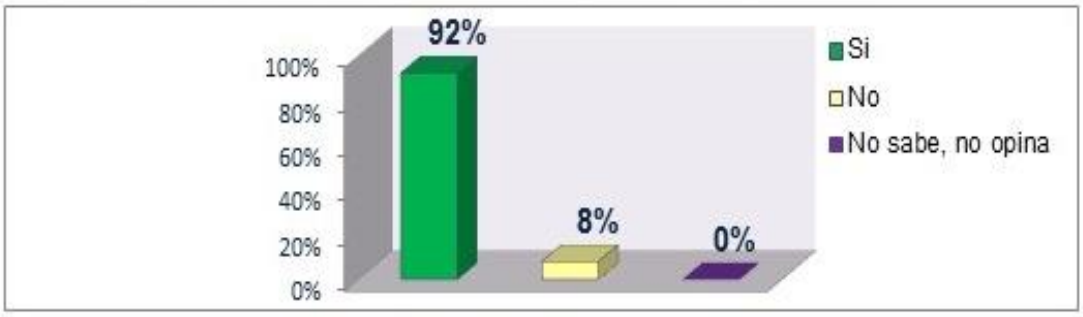


TABLA N° 13

Funcionamiento: Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	20	84%
3.- No sabe, no opina	2	8%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La presentación indica que el 8% de los encuestados respondió que sí, el 84% respondió que no está de acuerdo y el 8% restante respondió que no sabe, no opina. La mayoría de los encuestados no está de acuerdo con las actuales disposiciones para la implementación del PAS, ya que en la práctica no ayudan en la defensa del Patrimonio Cultural, son burocráticas, y no hay gran cantidad de personas e instituciones (incluidas las del Estado) que hayan sido sancionadas. Asimismo, en la mayoría de DDC no se cuenta con SubDirecciones ni con el equipo de profesionales del órgano instructor. Dada esta realidad, se entiende el resultado a esta pregunta.

Figura N° 13

Funcionamiento: Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural.

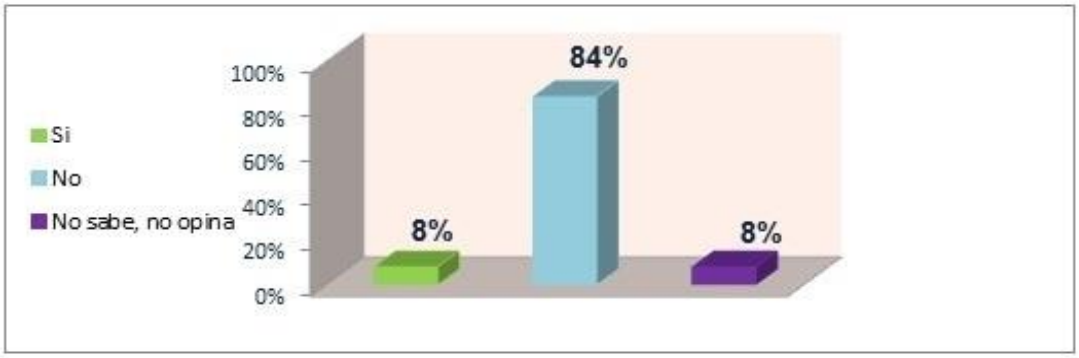


TABLA N° 14

Funcionamiento: El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andinos, amazónico y afroperuano.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	2	8%
2.- No	21	88%
3.- No sabe, no opina	1	4%
TOTAL	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la tabla correspondiente, se puede observar que el 8% de los encuestados respondió que sí, el 88% respondió de forma negativa indicando que no, y el 4% restante respondieron que no sabe, no opina respecto a la interrogante planteada. Por otra parte, al observar los resultados de la tabla y gráfico correspondiente, se puede apreciar que efectivamente la mayoría de los encuestados considera que los instrumentos actuales no son los mejores para la inclusión social y los derechos culturales de las poblaciones vulnerables, tanto las originarias (andinas y amazónicas) como para el pueblo afroperuano. En algunos aspectos como la denominada “Consulta Previa” a los pueblos originarios y otros, no son vinculantes ni tienen fuerza de ley. En muchos casos solo se resalta el carácter folklórico, variado, exótico y llamativo de las expresiones culturales de los pueblos, sin ahondar en aspectos sociales o en políticas transversales.

Figura N° 14

Funcionamiento: El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andino, amazónico y afroperuano.

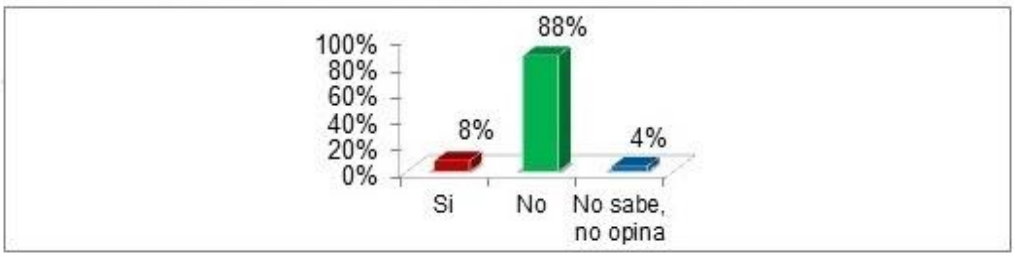


TABLA N° 15

Funcionamiento: Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	0	0%
2.- No	20	84%
3.- No sabe, no opina	4	16%
TOTAL	**81**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados que ha dado la tabla, muestra que el 84% de los encuestados respondió que no, mientras el 16% restante indicó que no sabe, no opina respecto a la interrogante planteada.

Haciendo un análisis de los resultados de la encuesta, se pudo constatar que efectivamente la mayoría de Directores de DDC considera que el nivel de coordinación y articulación entre las sedes regionales y la central, es inconveniente, siendo muy dañina esta falta de comunicación que debería ser fluida.

Figura N° 15

Funcionamiento: Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC.

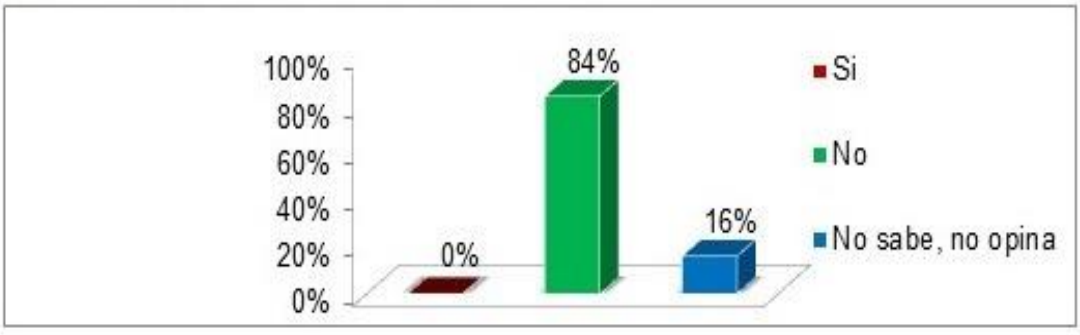


TABLA N° 16

Funcionamiento: Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura.

Alternativa	Frecuencia	%
1.- Si	4	17%
2.- No	20	83%
3.- No sabe, no opina	0	0%
TOTAL	**81**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a los Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

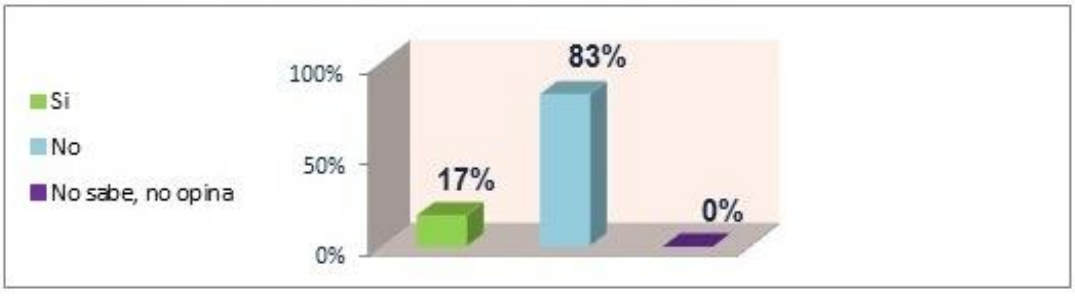
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las evidencias anteriores de la interrogante planteada, se puede observar que el 17% de los encuestados respondieron que sí y el 83% restante respondieron de forma negativa que no, llegando al 100% de la muestra analizada.

Después de observar los resultados de la información descrita en líneas anteriores, se puede apreciar que la mayoría indica que no cumple con desarrollar un plan regional debido, entre otros motivos a que no hay una adecuada articulación y seguimiento con el Ministerio, que este plan no es exigido debido a que los planes se confeccionan en la sede central sin coordinación con las sedes regionales, y al no tener un presupuesto, no sería posible su aplicación.

Figura N° 16

Funcionamiento: Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura.



RESUMEN

PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE / NO OPINA	TOTAL
PLANEAMIENTO				
1.- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país.	**12%**	**63%**	**25%**	**100%**
2.- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región.	**8%**	**84%**	**8%**	**100%**
3.- El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones.	**8%**	**80%**	**12%**	**100%**
DIRECCIÓN				
4.- Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos.	**12%**	**84%**	**4%**	**100%**
5.- El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de sus DDC.	**8%**	**88%**	**4%**	**100%**
GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
6.- El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación de su región.	**8%**	**88%**	**4%**	**100%**
7.- La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC.	**8%**	**88%**	**4%**	**100%**
8.- La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de creación del Ministerio de Cultura No. 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura.	**8%**	**88%**	**4%**	**100%**
ACTUACIÓN REPRESENTATIVA				
9. Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región.	**92%**	**0%**	**8%**	**100%**
10.- Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales.	**13%**	**75%**	**12%**	**100%**
OPERATIVIDAD				
11.- Las funciones de Interculturalidad de su DDC cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes.	**4%**	**83%**	**13%**	**100%**
12.- La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC.	**92%**	**8%**	**0%**	**100%**
FUNCIONAMIENTO				
13.- Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural.	**8%**	**84%**	**8%**	**100%**

14.- El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano.	**8%**	**88%**	**4%**	**100%**
15.- Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea con su DDC.	**0%**	**84%**	**16%**	**100%**
16.- Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento del Ministerio de Cultura.	**17%**	**83%**	**0%**	**100%**

V. CONTRASTACIÓN

Para constatar la hipótesis planteada se utilizó la distribución Chi cuadrada, pues los datos para el análisis se encuentran en forma categórica.

El estadístico que se usa en esta prueba fue a través de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:
X_2: Chi cuadrada
Oi= Frecuencia
ei= Frecuencia esperada

La estadística Chi cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables como la presentada en esta investigación.

El criterio para la contratación de la hipótesis, se define así:
Si X_2T, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación, en caso contrario X_2T es mayor que X_2T, se rechaza la hipótesis de la investigación y se acepta la nula.

Hipótesis H1:

H_1 : El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura influyen de manera eficiente en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

H_0 : El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura influyen de manera deficiente en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura.	Actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.			Total
	Si	No	N/S N/O	
Si	1	0	1	2
No	20	0	0	20
No sabe / no opina	1	0	0	2
Total	22	0	2	**24**

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

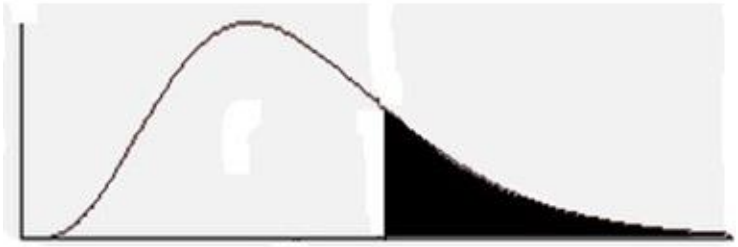
1. Suposiciones: La muestra es aleatoria simple.
2. La estadística de prueba es: Ji cuadrada.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: Cuando H_o es verdadera, X_2 sigue una distribución aproximada de Ji – cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05 rechazar la hipótesis nula (H_o) si el valor calculado es mayor o igual a 9.5699.
5. Calculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 29.1031$$

6. Decisión estadística: Dado que 29.1031>9.569, se rechazó H_o.



7. **Conclusión: El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura influyen de manera deficiente en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.**

Hipótesis H2:

H_2 : La dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

H_0 : La dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen de manera deficiente en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

La dirección y el control del Ministerio de Cultura.	La operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.			Total
	Si	No	N/S N/O	
Si	0	1	1	2
No	1	19	1	21
No sabe / no opina	0	0	1	1
Total	1	20	3	**24**

Para aprobar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es aleatoria y simple.

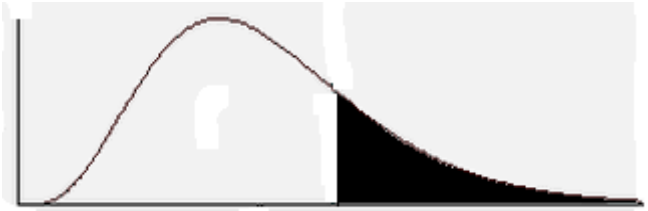
2. Estadística de prueba: Ji-cuadrada.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: Cuando H_o es verdadera, X_2 sigue una distribución aproximada de Ji-cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula (H_o), si el valor calculado es mayor o igual a 9.712.
5. Calculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la hipótesis tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i-1}^{n}\sum_{j-1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 27.5422$$

6. Decisión estadística: Dado que 27.5422 > 9.712 se rechazó H_o



9.712 27.5422

7. **Conclusión: La dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen de manera deficiente en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.**

Hipótesis general:

H_g : La Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

H_0 : La Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye de manera deficiente en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.

La dirección y el control del Ministerio de Cultura.	La operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.			Total
	Si	No	N/S N/O	
Si	0	1	1	2
No	1	19	1	21
No sabe / no opina	0	0	1	1
Total	1	20	3	**24**

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es aleatoria y simple.
2. La estadística de prueba es: Ji-cuadrada.

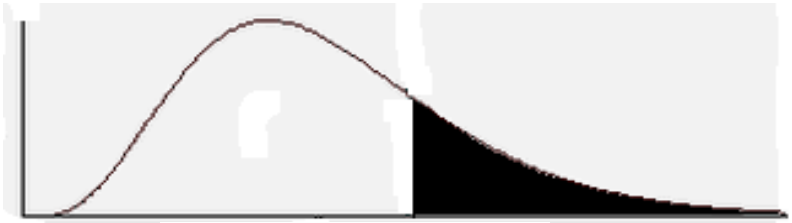
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de estadística de prueba: Cuando H_o es verdadera X_2 sigue una distribución aproximada de Ji-cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05 rechaza la hipótesis nula (H_o) si el valor calculado es mayor o igual a 9.603

5. Calculo de estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 20.9012$$

6. Decisión estadística: Dado que 20.9012 > 9.603, se rechaza H_o



9.603 20,9012

7. **Conclusión: La Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye de manera deficiente en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.**

VI. DISCUSIÓN

Esta investigación, partiendo del problema general: ¿De qué manera la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima 2019?, tuvo como objetivo general determinar si la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura del Perú, tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, órganos de tipo desconcentrado (no descentralizado), que representan al Ministerio a nivel departamental en las 24 regiones del Perú. Se entiende que Gestión Administrativa es la forma en cómo se usan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados por la organización a través de 4 funciones: planeamiento, organización, dirección y control. El Ministerio constituye un Pliego presupuestal del Estado peruano, siendo un nexo entre el poder y la ciudadanía con derecho al acceso de bienes y servicios culturales, habiéndose identificado 4 áreas de acción programática: Patrimonio Cultural, Creación cultural contemporánea, Gestión Cultural e Industrias Culturales, y Pluralidad étnica y cultural de la Nación.

Se analizó cómo se da esta influencia y si es óptima para que las DDC desarrollen sus funciones a nivel regional, a través de la experiencia y percepción de los propios Directores de DDC a nivel nacional, vinculando la relación entre el planeamiento y la organización del Ministerio con la actuación representativa de sus DDC, es decir, su capacidad de acción de ejercer una función en nombre del Ministerio, provocando un efecto, así como la dirección y

el control también del Ministerio, con la operatividad o la capacidad para realizar las funciones de las DDC.

Se identificaron diversas deficiencias y carencias desde el Ministerio de Cultura, que hacen que esta influencia sea ineficaz.

La Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación No. 28296 fue promulgada en el año 2004, es decir, 6 años antes de la creación del Ministerio de Cultura, invocando al extinto Instituto Nacional de Cultura (INC). En relación a sus instrumentos de gestión, básicos para un funcionamiento ordenado y su correspondiente seguimiento, se observó que su Manual de Organización y Funciones (MOF) data de 1995, es decir, 15 años antes del establecimiento del Ministerio, su Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es del 2002, o sea fue emitido 8 años antes de su existencia. Se evidenció también que el Ministerio de Cultura no cuenta con un Mapa de Procesos (MAPRO), elementos que limitan y debilitan su funcionamiento, no teniendo resultados de impacto social ni reconocimiento público. En general la población o no conoce al Ministerio de Cultura o lo asocia solo a algunos aspectos patrimoniales o a actividades artísticas sin mayor reconocimiento público por sus acciones.

En el caso de su Reglamento de Organización y Funciones, data del año 2013. De sus 104 artículos, los últimos, del art. 96 al art. 100 se refieren al funcionamiento de las DDC, en aspectos sobre qué son y su gran cantidad y variedad de funciones enumeradas de manera general y ambigua, como se puede apreciar en los 16 items del art. 97. En el caso de la estructura orgánica de las DDC, el Ministerio de Cultura reconoce 2 tipos o modelos, el modelo 1 que es solamente para la DDC Cusco (creada en 1967 y que tiene rango de

Unidad Ejecutora) que cuenta con 3 SubDirecciones además de la Dirección (Patrimonio Cultural y Defensa del Patrimonio; Industrias Culturales y Artes; e Interculturalidad), y éstas a su vez con las áreas funcionales que les corresponden. Aquí también puede incluirse desde el 2014 la DDC La Libertad, que también tiene rango de Unidad Ejecutora, al haberse fusionado la DDC con el Proyecto Arqueológico Chan Chan (antigua Unidad Ejecutora 006 - Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan).

En el caso del resto de las DDC, el modelo 2 solo contempla la Dirección y la SubDirección de Patrimonio Cultural, Industrias Culturales e Interculturalidad, que en la práctica no es una SubDirección que reemplaza al titular en caso de necesidad o lo asiste, sino que cuya función principal es abrir los Procedimientos Administrativos Sancionadores (PAS) a quienes atenten contra el Patrimonio Cultural de la Nación (arqueológico e histórico-arquitectónico). De la investigación se identificó que solo 5 de 22 DDC cuentan con la figura del SubDirector, y que de estos 5, solo 3 pueden abrir los PAS al contar con el órgano colegiado respectivo, es decir, en la práctica, en 19 DDC no se puede abrir los PAS contra perpetradores, debiéndose remitir los actuados a la sede central para su tratamiento desde la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural.

Se rescata que entre los años 2014 y 2015, siendo Ministra de Cultura la Abog. Diana Álvarez Calderón Gallo se realizaron desde instancias de la Alta Dirección algunos esfuerzos en estudiar, identificar y realizar propuestas para revertir la situación de las DDC (Informe No. 033-2014-OGPP-SE/MC de fecha 15-01-2014 emitido por la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto,

dirigido a la Secretaría General del Ministerio, Informe No. 016-2014-SG/MC de fecha 10-02-2014 emitido por la Secretaría General al Despacho Ministerial, Informe No. 071-2014-SG/MC de fecha 25-08-2014 emitido por la Secretaría General al Despacho Ministerial, e Informe No. 09-2015-GA-DM/MC de fecha 17-04-2015 emitido por la Jefatura del Gabinete de Asesores al Despacho Ministerial), es decir que la Alta Dirección tenía conocimiento de la situación de las DDC sin tomar acciones directas para revertirla. Finalmente en el 2016 se produjo un cambio de gobierno central (asunción de Pedro Pablo Kuczynksi Godard, seguido por Martín Alberto Vizcarra Cornejo en la Presidencia de la República). El Ministerio de Cultura en esta etapa (2016-2019) tuvo 7 Ministros, quienes hasta el presente, no han implementado ninguna política para el mejor funcionamiento de los órganos que los representan a nivel regional.

Las principales limitaciones identificadas, que impiden un buen desenvolvimiento de las funciones de las DDC, son:

-Ausencia de una Política Cultural Nacional.

-Ausencia y desactualización de instrumentos de gestión.

-Falta de estructura orgánica interna que se refleje con la estructura orgánica del Ministerio.

-Presupuesto insuficiente (que obliga a los titulares de DDC a financiar sus actividades mediante donaciones externas y otras formas de financiamiento, ingresos informales que no son registrados en el Ministerio, no pudiéndose cuantificar ni saber cantidades posibles por llenar para cubrir estas brechas en futuras programaciones o ampliaciones de presupuesto).

-Bajas remuneraciones (que ocasiona la alta rotación de personal, impidiendo su especialización).

-Imposibilidad de administrar sus recursos e ingresos propios (se envían en el día a la sede central mediante cuentas bancarias).

-Imposibilidad de realizar directamente contrataciones de personal, bienes y servicios.

-Sedes en locales alquilados o cedidos temporalmente, lo que ocasiona precariedad institucional.

-Centralismo y visión capitalina del tratamiento de la Cultura.

-Deficiente comunicación y coordinación (un sondeo a 22 Directores de DDC arrojó que solo 4 consideran que la comunicación con la sede central es buena, mientras que 15 señalaron que es regular, y 3 que es mala).

-Reacción a las crisis antes que estrategia.

-Informalidad, debilidad, improvisación, actividades coyunturales antes que políticas o programas.

-Ausencia de directivas laborales que permitan fortalecer e institucionalizar la labor de los Directores de DDC, los cuales están expuestos a temas políticos sin ser correctamente amparados por el Ministerio (por ejemplo pueden ser sustituidos al enfrentarse con Gobiernos Regionales y Locales que atentan contra el Patrimonio Cultural, o debido a las coyunturas políticas: algunos ex candidatos al Congreso que no lograron ingresar al Legislativo, asumieron funciones de Directores de DDC aún sin tener la capacitación y experiencia en el tema al final de los procesos electorales del 2001, 2006, 2011 y 2016,

reemplazando a titulares que tenían años de experiencia y gestiones aceptables.

En relación al aspecto presupuestal, cabe reiterar que en el año 2019, el Ministerio de Cultura recibió 124,563,150 soles del presupuesto público, y si bien es una cantidad insuficiente, a pesar de las necesidades el Ministerio no tuvo la suficiente capacidad de ejecución, gastando solo el 54.70% de su presupuesto, debiendo revertir el otro 45.30% al tesoro público al término del ejercicio anual.

Deduciendo de los resultados de la encuesta: en la dimensión Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura, la respuesta ha sido negativa en las respuestas a las preguntas 6, 7 y 8: el 88% de Directores razonó que el Ministerio no otorga el necesario sentido estratégico a sus DDC, la ausencia de un MAPRO dificulta sus funciones, y que la posible implementación de la 9na Disposición Transitoria de la Ley No. 29565.

En la dimensión Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, las respuestas a las preguntas 13, 14, 15 y 16 también han sido en su mayoría negativas, por ejemplo, el 84% opinó que las disposiciones para la emisión del PAS (Proceso Administrativo Sancionador) a atentados contra el Patrimonio Cultural, no son óptimas, impidiendo su implementación; el 88% consideró que no existen los instrumentos adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos originarios y el pueblo afroperuano (teniendo en cuenta que existe un Viceministerio de Interculturalidad, cuyas funciones solo han sido implementadas en 5 de 22 Direcciones. Un 84% señala que no hay una adecuada coordinación, comunicación ni articulación desde el

Ministerio con sus DDC. Finalmente el 83% percibe no se cumple el art. 97 del ROF que indica la implementación de un plan regional.

De esta manera se concluye que la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye de manera ineficiente en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, siendo prioritario modificar las falencias encontradas para que las DDC puedan ejercer de manera eficiente las competencias delegadas por el Ministerio al que pertenecen.

Al mismo tiempo, el Ministerio de Cultura puede lograr el reconocimiento social y ser considerado una institución eficiente y hasta eficaz ante la sociedad mediante políticas más audaces, descentralizadoras, cercanas a la población desde las DDC, promoviendo económicamente las expresiones culturales populares, articulando políticas y programas de manera intersectorial, así como consolidando y profesionalizando a los Gestores Culturales quienes administran, promueven, protegen, difunden la herencia cultural y las expresiones culturales contemporáneas para un país que se reconozca como multirracial y pluricultural.

Como se señaló en el capítulo III, el Ministerio de Cultura, con recién 19 años de existencia, no ha sido suficientemente estudiado a nivel académico, existiendo muy pocos trabajos que se refieran a su gestión y funcionamiento, sin embargo se puede rescatar recientes aportes.

Gómez (2018) para su tesis sobre protección del Patrimonio Cultural del distrito de San Juan de Lurigancho a través del Ministerio de Cultura, realizó una encuesta a los trabajadores de la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural en la sede central del Ministerio, encontrando un gran

descontento en el personal sobre la forma en como esta Dirección General realiza sus funciones. El 40% de trabajadores está en desacuerdo en cómo se lleva a cabo la gestión de la DGDPC, el 46.7% en contra de la actual legislación sobre protección del Patrimonio Cultural, el 40% en desacuerdo con la eficiencia de los órganos encargados de la defensa de nuestra herencia cultural desde el Ministerio, y finalmente el 43.3% en contra en la forma como se protege el Patrimonio Cultural. Si bien esta encuesta fue aplicada al personal administrativo de esta Dirección General al interior del Ministerio, concuerda en varios aspectos con la apreciación que tienen los Directores de DDC sobre aspectos de la razón de ser del Ministerio, como gestión, legislación vigente y procedimientos administrativos.

Córdova (2018) estudió las políticas públicas del Ministerio de Cultura en la recuperación de bienes culturales que fueron enviados ilegalmente al exterior entre los años 2011 y 2016 encontrando que estas políticas no eran relevantes para el Ministerio por cuanto en el PESEM 2012-2016 no cuentan con un presupuesto representativo para el cumplimiento de esta función, recuperándose entre los años 2015 y 2016 menos del 50% de los bienes culturales proyectados, limitándose solo a piezas pequeñas arqueológicas y paleontológicas, siendo la recuperación de valiosos bienes culturales y obras de arte virreinal y republicano, muy baja, indicándose que el Ministerio de Cultura no tiene el suficiente peso político que le permita articular con otros organismos del Estado relacionados, coincidiendo, aunque desde el tema de la recuperación de bienes culturales, con la falta de reconocimiento público que tiene la institución desde su creación, tanto del Estado como de la sociedad, a

causa de su poco impacto para una transformación social y mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través de la valoración de su herencia cultural.

Siguiendo con el tema del Patrimonio Cultural de la Nación, Tuero (2013) estudió también la legislación existente, en este caso sobre los delitos y los ámbitos de responsabilidad penal y administrativa. En sus conclusiones recuerda que tanto las constituciones de 1856, 1933, 1979 y 1993 empiezan a definir doctrina sobre el Patrimonio Cultural y a emitir legislación sobre este, aunque vacíos, contradicciones y la no implementación de normas impiden una mejor aplicación de justicia ante estos delitos, favoreciéndose con ello la impunidad en delitos contra la herencia cultural material de los peruanos. Si bien se puede coincidir en una mala legislación que proteja el Patrimonio Cultural de la Nación, también se puede resaltar la falta de liderazgo del Ministerio de Cultura en ejercer su liderazgo proponiendo nueva legislación de acuerdo a su capacidad de iniciativa legal como sector del Ejecutivo, tomándose en cuenta que, como se señaló en esta tesis, ni su Ley Orgánica ni la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación han sido actualizadas a pesar que hace 19 años ya no existe el Instituto Nacional de Cultura (INC). Un error encontrado en la tesis de la autora, es no señalar como primer y más importante antecedente de las posteriores constituciones, el Estatuto Provisorio de 1821 emitido por el General José de San Martín durante el Protectorado, así como la emisión de Decretos Protectorales que ya mencionan el Patrimonio Cultural, prohibiendo su saqueo y envío al exterior, e imponiendo penas por estos delitos.

A nivel internacional, 2 de los antecedentes consultados se refieren al desarrollo de la gestión cultural desde perspectivas ciudadanas y experiencias municipales, cuya implementación guarda relación con políticas públicas culturales tanto a nivel local, como regional e iniciativas privadas en el desarrollo de la acción cultural:

Duarte (2015) analiza sobre la ciudad y la ciudadanía creativa a partir del estudio de 4 casos de instituciones privadas en las ciudades de Santiago y Valparaíso en Chile, rescatando la posibilidad de acción en espacios públicos para prácticas culturales en las ciudades, espacios que no fueron diseñados para este uso originalmente por los planificadores urbanos. Comunica también que si bien existen organizaciones culturales urbanas privadas muy consolidadas, también existen las que realizan una labor efímera y circunstancial, tal como también ocurre en el Perú. A lo largo del país se ve cómo se usan espacios públicos urbanos diseñados para usos tradicionales, y que son tomados por colectivos culturales para la realización de cursos de danzas folklóricas, espectáculos teatrales, musicales, etc., como alternativas paralelas creativas ante ausencia y/o falta de acceso a infraestructura cultural por parte del Estado, en este caso, del Ministerio de Cultura, tanto a nivel de la capital como a nivel regional.

Basáez (2014) en su trabajo sobre gestión cultural barrial y vecinal, y una posible alianza con la Comuna de La Florida (municipalidad local), concluye que pudiendo ser el gobierno local un protagonista y aliado en una mejor oferta cultural y artística para sus vecinos, articulándose con las prácticas ciudadanas existentes, esto no ocurre al no existir políticas culturales sino

gestiones personales y aisladas de algunos funcionarios, problemas político-partidistas, ausencia de presupuesto, contratación de artistas foráneos de dudosa calidad en vez de tomar en cuenta a artistas locales, entre otras deficiencias encontradas. Esta realidad no es ajena a la realidad peruana, ya que a nivel municipal, a pesar que la prestación de servicios culturales es una función de los gobiernos locales según su propia Ley Orgánica No. 27292, la mayoría de éstos no cuentan con políticas culturales, profesionales, infraestructura cultural ni promocionan convenientemente su Patrimonio Cultural con fines turísticos y de desarrollo social, menos para el fortalecimiento de sus identidades locales, limitándose solo a espectáculos o actividades efímeras que no cumplen ningún objetivo. Asimismo, las municipalidades casi no articulan con las DDC, donde tendrían a un aliado importante.

La tesis de Pérez (2016) sobre la descentralización de la Cultura desde una aproximación a su normativa e infraestructura, si bien fue realizada en el Ecuador, se refiere al Perú, ya que el autor es peruano. En ella, el investigador concluye que el centralismo que es histórico, es a su vez nocivo y rígido, donde el Sector es liderado por personas que no desconocen la realidad cultural del país, implementándose políticas impuestas desde Lima basadas en el centralismo, una visión “colonialista” y el poder tanto económico como de los medios de comunicación capitalinos que imponen la agenda cultural, obligando a un artista de otra región a necesariamente trasladarse a la capital para salir adelante.

El autor compara la realidad peruana con las realidades de países cercanos como Bolivia, Colombia y Chile. En el caso de Bolivia rescata a nivel

descentralizado los Consejos Departamentales de Cultura, que tienen una mirada descolonizada, inclusiva y donde se da importancia a las lenguas originarias; en Colombia la Dirección Regional de Fomento de la Cultura, y en Chile la acción conjunta con las universidades y su infraestructura cultural. Pérez concluye que se debe repensar las políticas públicas culturales con mirada democrática, descentralista, reformando la visión patrimonial y centralista del Ministerio de Cultura, coordinando a nivel regional con sus contrapartes en los Gobiernos Regionales, terminando con la política de actividades eventuales y desarticulados y viendo a la Cultura no solo con valor artístico-recreativo, siendo necesario empoderar a las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

Evidentemente, el empoderamiento de las DDC debe partir de una reforma del Ministerio de Cultura, que incluya decisión política, presupuesto, descentralización, entendiendo las realidades regionales del país, así como modificando tanto las normas como los instrumentos de gestión que permitan esta tan necesaria política cultural nacional acorde a las necesidades y peculiaridades de las regiones.

VII. CONCLUSIONES

El presente trabajo Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima 2019, tuvo las siguientes conclusiones:

1.- En relación a la Hipótesis H1 y al Problema Específico 1, según el trabajo de campo, se estableció que el planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura influyen de manera deficiente en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019. El 63% de los Directores encuestados, opinó que el PEI (Plan Estratégico Institucional) del Ministerio de Cultura, no recoge la realidad cultural del país, el 84% respondió que este PEI no responde a las necesidades culturales de sus regiones, y finalmente el 80% considera que el modelo de estructura de las Direcciones Desconcentradas de Cultura dispuesto por el Ministerio, no facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones.

2.- Continuando con los resultados del trabajo de campo, en relación a la Hipótesis H2 y al Problema Específico 2, se estableció que la dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen de manera deficiente en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019. El 84% de los titulares de DDC cree que la información proporcionada a la sede central del Ministerio, no es utilizada para la toma de decisiones en lo relacionado al funcionamiento de estas Direcciones. Un 84% señala que el Ministerio no cuenta con herramientas o instrumentos para supervisión,

seguimiento y sobre todo, retroalimentación, dificultando con ello la comunicación y correspondencia entre acciones.

3.- Finalizando el análisis de los resultados del trabajo de campo, en relación a la Hipótesis General y al Problema General, se determinó que la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye de manera ineficiente en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019. El 88% de los responsables de DDC consideró que el Ministerio de Cultura no otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a las sedes desconcentradas. Este mismo 88% considera que la inexistencia de un Manual de Procesos Operativos (MAPRO) dificulta el cumplimiento de sus funciones, y que si se implementa la Novena Disposición Transitoria de la Ley de creación del Ministerio de Cultura y se traslada las DDC a los Gobiernos Regionales, generaría una gran debilidad institucional al sector.

Estas Conclusiones permitieron sostener que se dio respuesta al problema de investigación, se cumplieron los objetivos de investigación, y se probó la Hipótesis General de investigación.

VIII. RECOMENDACIONES

Considerando la necesidad del fortalecimiento institucional del Ministerio de Cultura, especialmente a través de sus Direcciones Desconcentradas de Cultura (órganos que lo representan a nivel regional), para el desarrollo social, cultural y económico del Perú, así como la casi ausencia de estudios sobre este importante sector, el presente trabajo de investigación, de acuerdo a los resultados obtenidos, presenta las siguientes recomendaciones a la Alta Dirección del Ministerio de Cultura del Perú.

Estas Recomendaciones se pueden implementar partiendo únicamente de la decisión política del titular del pliego. Lamentablemente no se ha observado voluntad política de los diversos Ministros que se han ido sucediendo en plazos muy cortos, casi siempre profesionales seguramente muy capaces en sus especialidades, pero sin experiencia ni vinculación con el sector Cultura. Los puestos de confianza en la sede central del Ministerio se han venido ofreciendo también a profesionales sin conocimiento ni práctica en gestión cultural, sin compromiso con la Cultura o el Patrimonio. Dado lo anterior, los instrumentos de gestión se han mantenido sin mayor modificación.

En solo 9 años de existencia, el Ministerio de Cultura ha tenido ya 13 Ministros. Solamente en lo que va del año 2019 se han sucedido 5 Ministros de Cultura. No hay voluntad desde el Ejecutivo ni presión desde el Legislativo para las reformas que el Ministerio necesita para así brindar un servicio de calidad, que es su razón de ser.

Se recomienda:

1.- En relación a la Conclusión 1, diseñar una nueva estructura del Ministerio de Cultura, haciendo corresponder la estructura orgánica del Ministerio con la de sus Direcciones Desconcentradas de Cultura, modificando su marco jurídico para que permita mejorar la capacidad de las DDC en su función de representar al Ministerio de Cultura a nivel regional. Se propone la modificación del Reglamento de Organización y Funciones, así como la creación de una estructura orgánica a nivel regional y terminar con la precariedad e informalidad de las DDC, un Manual de Organización de Funciones y un Mapa de Procesos Operativos. A su vez, este nuevo marco legal debe contemplar la eliminación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura No. 29565, que disponía que las sedes desconcentradas pasen a los Gobiernos Regionales, ya que esta transferencia acrecentaría la debilidad institucional y la mala comunicación entre el Ministerio de Cultura y la población.

2.- En relación a la Conclusión 2, confeccionar un sistema informático que mantenga una conexión continua y permanente comunicación, coordinación, seguimiento y retroalimentación entre la Alta Dirección, los Viceministerios, órganos de línea, de apoyo y asesoramiento con los titulares de las Direcciones Desconcentradas de Cultura donde se puedan mantener actualizados el Plan Estratégico Institucional (PEI), los planes operativos institucionales (POI), los Planes Regionales de Cultura, las evaluaciones trimestrales, el seguimiento presupuestal, información actualizable sobre las normas nacionales, del sector Cultura, del Ministerio de Economía y Finanzas,

SERVIR, entre otros organismos especializados y relacionados, mejorándose de esta manera la comunicación y articulación.

3.- Finalmente, en relación a la Conclusión Principal, construir una política institucional que permita dotar de mayor sentido estratégico a las Direcciones Desconcentradas de Cultura en coordinación permanente con la Alta Dirección a la que representan a nivel regional. En este sentido es muy importante poder fortalecer el Viceministerio de Interculturalidad a nivel regional con propuestas de inclusión diseñadas desde las regiones y de acuerdo a las necesidades de los pueblos originarios y el pueblo afroperuano, equiparándolo con el Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales. Esta política institucional debe propiciar el acercamiento y la coordinación con importantes organismos públicos adscritos al Ministerio como Televisión Nacional del Perú, la Biblioteca Nacional del Perú, el Archivo General de la Nación, aprovechando sus funciones, ventajas y alcance. Esta política institucional debe ir de la mano de una Política Cultural a nivel nacional pero adaptable a nivel regional, que hasta la fecha no ha pasado de lineamientos.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IMPRESAS:

Ayala, J. L. (1992). *Política Cultural y Política para la Cultura.* (1ra. ed.). Lima: Talleres Gráficos de Fimart S. A.

Comité Peruano del Consejo Internacional de Museos (2004). *Patrimonio Inmaterial*. Lima: Industria Gráfica Minamar Impresores S. R. L.

Cortés Carcelén, G. (2012). *Institucionalidad y Políticas Culturales.* Programa de Capacitación en Gestión Cultural. Instituto Superior Pedagógico "Museo de Arte de Lima", Lima: s/e.

Fernández Valle, J. (2016) *Tesis: Política Cultural del Instituto Nacional de Cultura durante el gobierno del Presidente del Perú Juan Velasco Alvarado, y el fortalecimiento de la institucionalidad del Ministerio de Cultura*. Universidad Alas Peruanas, Escuela de Postgrado, Maestría en Ciencias de la Comunicación con mención en Comunicación para el Desarrollo. Lima.

Fernández Valle, J. (2019) *Institucionalidad Cultural en el Perú: La Experiencia Velasquista*. Lima: Teresa Núñez Segura, Editora.

González Carré, E., & Guerra Chirinos, D. (2007). *Manual de Gestión Cultural para promotores y gestores.* Pontificia Universidad Católica del Perú / Publicaciones del Instituto Riva Agüero No. 253. Lima: Lluvia Editores.

González Carré, E., & Hernández Astete, F., editores (2013). *Los Objetos de la Memoria*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú / Ministerio de Cultura. Lima: Lluvia Editores.

Instituto Nacional de Cultura. Centro Nacional de Información Cultural (2001). *El Instituto Nacional de Cultura del Perú. Organización y Funciones 1971 - 2001.* Director y compilador: César Coloma Porcari. Lima.

Instituto Nacional de Cultura. Centro Nacional de Información Cultural (2002). *El primer manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura del Perú.* Director y compilador: César Coloma Porcari. Lima.

Instituto Nacional de Cultura (2003). *Propuesta de Reestructuración. Documentos de Trabajo para ser presentados al Primer Pleno del Consejo Nacional de Cultura.* Lima: s/e.

Instituto Nacional de Cultura (2006). *Casos de Gestión Cultural en el Perú.* Lima: Forma e Imagen - Empresa Gráfica.

Instituto Nacional de Cultura (2007). *Documentos fundamentales para el Patrimonio Cultural. Textos internacionales para su recuperación, repatriación, protección y difusión.* Lima: Editora Perú.

Instituto Nacional de Cultura (2009). *Glosario de términos artísticos y museográficos.* Primera edición, Lima: Editora Perú.

Lumbreras Salcedo, L. G. (2006). *El papel del Estado en el campo de la Cultura.* En: Cortés, G. & Vich, V. (Ed.). *Políticas Culturales / Ensayos críticos.* (1ra. ed.) Instituto de Estudios Peruanos ediciones, Instituto Nacional de Cultura y Organización de los Estados Iberoamericanos

para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Lima: Tarea, Asociación Gráfica Educativa.

Ministerio de Cultura (2012). *Lineamientos de Política Cultural 2013-2016.* Lima: s/e.

Ministerio de Cultura (2014). *Enfoque Intercultural. Aportes para la gestión pública.* Lima: Estación La Cultura.

Ministerio de Cultura (2014b). La Diversidad Cultural en el Perú. Lima: s/e.

Ministerio de Cultura (2014c). Manual sobre declaratorias de expresiones del Patrimonio Cultural Inmaterial como Patrimonio Cultural de la Nación. Lima: Forma e Imagen.

Ministerio de Cultura (2015). *¿Qué es patrimonio cultural?.* Lima: AG Servicios Gráficos SRL.

Ministerio de Cultura (2015b). *22 Indicadores de Cultura para el Desarrollo. Resumen Analítico Perú.* Lima: Punto & Grafía SAC.

Ministerio de Cultura (2016). *Memoria 2013-2015*. Lima: s/e.

Ministerio de Cultura (2016b). Plan Nacional de Desarrollo para la Población Afroperuana 2016-2020. Lima: Grafiluz R&S SAC.

Perla Anaya, J. (1998). *Comunicación y Cultura*. (1ra. ed.). Lima: Martha Álvarez, editora.

Balbuena Palacios, Patricia (2016). *Políticas Públicas para la diversidad. Garantizando los derechos de los pueblos indígenas y la ciudadanía intercultural.* Gaceta Cultural, Revista del Ministerio de Cultura. ISSN 1817-275X, Nº. 54/3/2016.

De la Puente Brunke, Juan Pablo (2016). *El DL 1198 y la importancia de continuar el debate sobre nuestro Patrimonio Cultural. Convenios de Gestión Cultural.* Gaceta Cultural, Revista del Ministerio de Cultura. ISSN 1817-275X, Nº. 52/12/2016.

Mujica Bayly, Soledad (2014). *Patrimonio, ciudadanía e identidades*. Gaceta Cultural, Revista del Ministerio de Cultura. ISSN 1817-275X, Nº. 46/06/2014.

ELECTRÓNICAS:

Basáez Márquez, Ricardo (2014). *Tesis: El Municipio como alero de la Gestión Cultural Barrial. Una mirada a la Gestión Cultural municipal.* Tesis para optar el Grado de Magister en Gestión Cultural. Universidad De Chile, Facultad de Artes, Escuela de Posgrado de La Florida. Santiago. Recuperado el viernes 13 de abril del 2018 desde: http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116830

Córdova Alemán, Walter Horacio (2018) *Tesis: Análisis de la Política Pública de Cultura sobre la recuperación de bienes culturales muebles del Perú en el período 2011-2016.* Tesis para optar el Grado de Magister en Ciencia Política con Mención en Gestión Pública. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Recuperado el lunes 30 de diciembre del 2019 desde:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12952/CORDOVA_ALEMAN_WALTER_ANALISIS_POLITICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Duarte Bernal, Diana Carolina (2015). *Tesis: Del Modelo De Ciudad Creativa a la reflexión sobre Ciudadanías Creativas. Puesta en valor de la creatividad y los espacios públicos para la Gestión Cultural a través del estudio de casos en Santiago y Valparaíso*. Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Postgrado. Santiago. Recuperado el viernes 13 de abril del 2018 desde: http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135113

Gómez Valdivia, Sonia Emery (2018). Tesis: Protección del patrimonio cultural de San Juan de Lurigancho a través del Ministerio de Cultura, Lima-2017. Universidad César Vallejo, Escuela Profesional de Derecho. Lima. Recuperado el lunes 30 de diciembre del 2019 desde: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19849/Gomez_VSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grimaldo Muchotrigo, Mirian Pilar (2006) *Tesis: Identidad y Política Cultural en el Perú.* Universidad de San Martín de Porres, Escuela Profesional de Psicología. Lima. Recuperado el viernes 13 de abril del 2018 desde: http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a03v12n12.pdf

Pérez Brañez, Jaír (2016). *Tesis: Perú, descentralización de la Cultura: una aproximación desde la normativa y la estructura estatal de la Cultura*. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Letras y Estudios Culturales, Programa de Maestría en Estudios de la Cultura. Quito. Recuperado el

viernes 13 de abril del 2018 desde: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5646/1/T2297-MEC-Perez-Peru.pdf

Revilla Fernández, Miguel Edmundo (2010). *Tesis: Planeamiento estratégico financiero para la gestión del Patrimonio Cultural en el Instituto Nacional de Cultura - Cusco.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Maestría en Gestión del Patrimonio Cultural. Lima. Recuperado el viernes 13 de abril del 2018 desde: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1261/Revilla_fm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuero Ochoa, Karelin (2013). *Tesis: Los delitos contra el Patrimonio Cultural. Delimitación de los ámbitos de responsabilidad penal y administrativa*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Maestría en Derecho Penal. Lima. Recuperado el viernes 13 de abril del 2018 desde: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4668/TUERO_OCHOA_KARELIN_PATRIMONIO_CULTURAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

X. ANEXOS

Anexo No. 1:

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE TESIS: "GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019" DEL MG. JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE, PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA EN LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	ITEM	ESCALA	TÉCNICA INSTRUMENTO
GENERAL ¿De qué manera la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019?	**GENERAL** Determinar SÍ la Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura tiene influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.	**GENERAL** La Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura influye en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.	**X** **Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura.** **X1** El planeamiento y la organización. **X2** La dirección y el control.	**Gestión Administrativa** Proceso administrativo relacionado con el planeamiento, organización, dirección y control de la Institución.	Acción mediante la cual los titulares de la Institución, ejecutan actividades relacionadas al planeamiento, estructura interna, dirección y control de la organización, mediante un proceso lógico y ordenado, para cumplir sus metas y objetivos.	-Planeamiento -Organización -Dirección -Control -Gestión Administrativa	1 - 2 3 4 5 6 - 8	Normal Concreta 1= Sí / De acuerdo 2= No / En Desacuerdo 3= NS/NO	Técnica: Examen Instrumento: Cuestionario (Anexo 3)
ESPECIFICO 1 ¿De qué manera el planeamiento y la organización en el Ministerio de Cultura, tienen influencia en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019?	**ESPECIFICO 1** Establecer como el planeamiento y la organización en el Ministerio de Cultura, influyen en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.	**H1** El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura, influyen en la actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.	**Y** **Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.** **Y1** Actuación representativa. **Y2** Operatividad.	Proceso administrativo relacionado con el funcionamiento, actuación representativa y operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.	Ejercicio mediante el cual se ejecuta la función propia de la entidad a través de acciones directas como la representación y operatividad.	-Actuación representativa -Operatividad -Funcionamiento	9 - 10 11 - 12 13 - 16		
ESPECIFICO 2 ¿De qué manera la dirección y el control del Ministerio de Cultura tienen influencia en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019?	**ESPECIFICO 2** Establecer como la dirección y el control del Ministerio de Cultura influyen en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.	**H2** La dirección y el control del Ministerio de Cultura, influyen en la operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019.							

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 2: Matriz de Operacionalización.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA	TÉCNICA E INSTRUMENTO
X Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura **X1** El planeamiento y la organización del Ministerio de Cultura. **X2** La dirección y el control del Ministerio de Cultura.	**Gestión Administrativa** Proceso administrativo relacionado con el planeamiento, organización, dirección y control de la Institución.	**Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura:** Es la acción mediante la cual los titulares de la Organización ejecutan actividades relacionadas con el planeamiento, organización y estructura de la organización, mediante un proceso lógico y ordenado para cumplir sus metas y objetivos.	**X** Dimensión Administrativa	-Planeamiento -Organización -Dirección -Control -Gestión Administrativa	1 - 2 3 4 5 6 - 8	**Likert** **1: Sí / De acuerdo** **2: No / En desacuerdo** **3: NS/NO**	**Técnica: Examen.** **Instrumento: Cuestionario (Anexo 3)**
Y Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura **Y1** La actuación representativa de las Direcciones Desconcentradas de Cultura. **Y2** La operatividad de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.	**Direcciones Desconcentradas de Cultura** Órganos que representan dentro de su ámbito territorial a la Institución, permitiendo su supervivencia y prosperidad, así como el cumplimiento de sus fines.	**Funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura:** Constituye la actuación en representación y por delegación del Ministerio de Cultura dentro de su ámbito territorial, ejerciendo de manera desconcentrada las funciones ejecutivas del Ministerio en materias de patrimonio cultural, industrias culturales, artes e interculturalidad.	**Y** Dimensión del Funcionamiento	-Actuación Representativa -Operatividad -Funcionamiento	9 - 10 11 - 12 13 - 16		

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 3: Instrumentos.

CUESTIONARIO

PRESENTACIÓN:

Estimado (a) Señor (a) Director (a)
Dirección Desconcentrada de Cultura de.....

Agradezco anticipadamente su participación en esta encuesta anónima, dirigida exclusivamente a los Directores de DDC y que forma parte de una tesis de posgrado titulada "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2018". El objetivo es analizar cómo influye esta gestión desde la sede central del Ministerio, en el desarrollo de las actividades de sus Direcciones Desconcentradas, como sus representaciones en todo el Perú. Este trabajo es totalmente académico, no está dispuesto por el Ministerio de Cultura, no busca analizar o calificar el desempeño profesional de los titulares de las DDC ni será reportado al Ministerio.

Por favor responda libremente lo que perciba, considere correcto y/o lo que opine.

INSTRUCCIONES:

a. A continuación se presenta un cuestionario de dieciséis (16) preguntas.
b. Cada pregunta tiene tres (3) opciones de respuesta:

-1: SÍ (De acuerdo)	**-3: NS/NO (No sabe / No opina)**
-2: NO (En desacuerdo)	

c. Marque su opción de respuesta con una "X".

CUESTIONARIO:

		1 SI	2 NO	3 NS/NO
PLANEAMIENTO				
1.	El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país.			
2.	El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región.			
ORGANIZACIÓN				
3.	El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones.			
DIRECCIÓN				
4.	Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos.			
CONTROL				
5.	El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC.			
GESTION ADMINISTRATIVA				
6.	El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región.			
7.	La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC.			
8.	La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura.			

ACTUACIÓN REPRESENTATIVA			
9. Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región.			
10. Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales.			
OPERATIVIDAD			
11. Las funciones de Interculturalidad en su DDDC, cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes.			
12. La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC.			
FUNCIONAMIENTO			
13. Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural.			
14. El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andino, amazónico y afroperuano.			
15. Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC.			
16. Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura.			

Anexo No. 4: Validación de Instrumentos.

SOLICITUD DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

JUEZ No. 1

Carta No. 01 -2019-JAFV

Señor

CARLOS ALFONSO MONJA MANOSALVA

DR. EN ADMINISTRACIÓN

AV. ARNALDO MÁRQUEZ 1165 JESÚS MARÍA, LIMA.

Presente.-

ASUNTO: VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Por medio del presente me dirijo a Ud. para saludarlo cordialmente y solicitarle su participación en la validez de instrumentos de investigación a través de "juicio de expertos" del proyecto de investigación que estoy realizando para obtener el grado académico de Maestro, teniendo como tesis titulada "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019", para lo cual adjunto:

-Formato de apreciación al instrumento: formato A y B.
-Matriz de Consistencia.
-Operacionalización de variables.
-Instrumento de recolección de datos.

Esperando la atención del presente, le reitero las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

04/04/2018.

JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE
DNI No. 09656604

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

CUESTIONARIO DE LA TESIS

"GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019"

DIMENSIÓN / ITEMS

	1	2	3	4	5
PLANEAMIENTO 1- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
2- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
ORGANIZACIÓN 3- El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
DIRECCIÓN 4- Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
CONTROL 5- El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
GESTIÓN ADMINISTRATIVA 6- El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
7- La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
ACTUACIÓN REPRESENTATIVA 8- La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					X
9- Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)X					X

OPERATIVIDAD 10- Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
11- Las funciones de Interculturalidad en su DDC, cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
FUNCIONAMIENTO 12- La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
13- Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
14- El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andino, amazónico y afroperuano. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
15- Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
16- Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓

RECOMENDACIONES:

Se recomienda su Aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

FORMATO B

FICHAS DE VALIDACIÓN DEL INFORME DE OPINIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019".

1.2 Nombre del Instrumento: Encuesta a Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios de Validación	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
1- Claridad	Formulado con lenguaje apropiado	✓
2- Objetividad	Expresado en conductas observables	✓
3- Actualidad	Adecuado al avance científico	✓
4- Organización	Existe Organización Lógica	✓
5- Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	✓
6- Intencionalidad	Adecuado para valorar instrumentos de investigación	✓
7- Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos	✓
8- Coherencia	Entre los Índices e indicadores	✓
9- Metodología	Estrategia responde a propósito del diagnóstico	✓
10- Pertinencia	Útil y adecuado para la investigación	✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda su aplicación

BAJA REGULAR

BUENA MUY BUENA

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos: **DR. CARLOS ALFONSO MONJA MANOSALVA**

DNI No. **16648782**

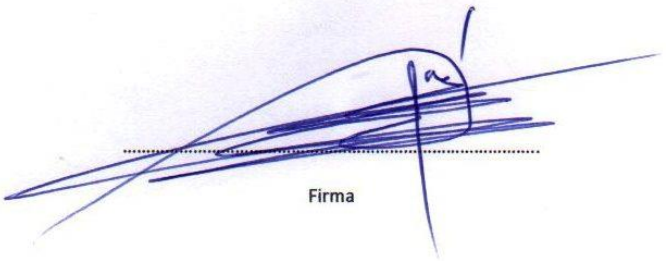
Teléfono / Celular **998827407**

Dirección domiciliaria: **AV. ARNALDO MÁRQUEZ 1165 JESÚS MARÍA, LIMA.**

Título Profesional: **LICENCIADO EN EDUCACIÓN, LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, LICENCIADO EN CIENCIAS NAVALES.**

Grado Académico: **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN, MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN.**

Mención:



Firma

Lugar y fecha: Lima, 7 de mayo del 2018.

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

SOLICITUD DE VALIDACÍÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

JUEZ No. 2

Carta No. 02-2019-JAFV

Señor

FEDERICO AUGUSTO KAUFFMANN DOIG

DR. EN ARQUEOLOGÍA

CALLE JORGE GUILLERMO LEGÚIA 464 DPTO. 402, MIRAFLORES, LIMA.

Presente.-

ASUNTO: VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Por medio del presente me dirijo a Ud. para saludarlo cordialmente y solicitarle su participación en la validez de instrumentos de investigación a través de "juicio de expertos" del proyecto de investigación que estoy realizando para obtener el grado académico de Maestro, teniendo como tesis titulada "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019", para lo cual adjunto:

-Formato de apreciación al instrumento: formato A y B.
-Matriz de Consistencia.
-Operacionalización de variables.
-Instrumento de recolección de datos.

Esperando la atención del presente, le reitero las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE
DNI No. 09656604

10/04/2018

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

CUESTIONARIO DE LA TESIS

"GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019"

DIMENSIÓN / ITEMS

	1	2	3	4	5
PLANEAMIENTO 1- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
2- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
ORGANIZACIÓN 3- El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
DIRECCIÓN 4- Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
CONTROL 5- El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
GESTIÓN ADMINISTRATIVA 6- El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
7- La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
ACTUACIÓN REPRESENTATIVA 8- La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					✓
9- Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)X					✓

FORMATO B

FICHAS DE VALIDACIÓN DEL INFORME DE OPINIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019".

1.2 Nombre del Instrumento: Encuesta a Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios de Validación	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
1- Claridad	Formulado con lenguaje apropiado	X
2- Objetividad	Expresado en conductas observables	X
3- Actualidad	Adecuado al avance científico	X
4- Organización	Existe Organización Lógica	X
5- Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	X
6- Intencionalidad	Adecuado para valorar instrumentos de investigación	X
7- Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos	X
8- Coherencia	Entre los índices e indicadores	X
9- Metodología	Estrategia responde a propósito del diagnóstico	X
10- Pertinencia	Útil y adecuado para la investigación	X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Recomendada su aplicación

BAJA **REGULAR**

BUENA **MUY BUENA**

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos: **DR. FEDERICO AUGUSTO KAUFFMANN DOIG**

DNI No. **07850496**

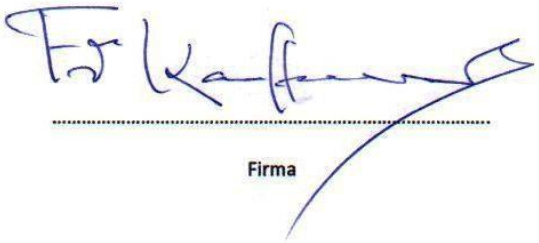
Teléfono / Celular **989383828**

Dirección domiciliaria: **CALLE JORGE GUILLERMO LEGUÍA 464 DPTO. 402, MIRAFLORES, LIMA.**

Título Profesional: **LICENCIADO EN HUMANIDADES**

Grado Académico: **DOCTOR EN ARQUEOLOGÍA. DOCTOR EN HISTORIA**

Mención:



.....

Firma

Lugar y fecha: Lima, 18 de mayo del 2018.

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

SOLICITUD DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

JUEZ No. 3

Carta No. 03-2019-JAFV

Señora

DRA. MARTHA ELOÍSA CHÁVEZ LAZARTE

DECANA DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES – UNFV

AV. NICOLÁS DE PIÉROLA 351, LIMA.

Presente.-

ASUNTO: VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Por medio del presente me dirijo a Ud. para saludarlo cordialmente y solicitarle su participación en la validez de instrumentos de investigación a través de "juicio de expertos" del proyecto de investigación que estoy realizando para obtener el grado académico de Maestro, teniendo como tesis titulada "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019", para lo cual adjunto:

-Formato de apreciación al instrumento: formato A y B.
-Matriz de Consistencia.
-Operacionalización de variables.
-Instrumento de recolección de datos.

Esperando la atención del presente, le reitero las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE
DNI No. 09656604

13/04/2018

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

CUESTIONARIO DE LA TESIS

"GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS DE CULTURA, LIMA, 2019"

DIMENSIÓN / ITEMS

	1	2	3	4	5
PLANEAMIENTO 1- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura recoge la realidad cultural del país. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
2- El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI) del Ministerio de Cultura responde a las necesidades de su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
ORGANIZACIÓN 3- El modelo de estructura de las DDC, dispuesto en el art. 98 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura facilita el adecuado cumplimiento de sus funciones. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
DIRECCIÓN 4- Para la toma de decisiones en lo relacionado a su DDC, el Ministerio de Cultura, considera los informes de sus resultados parciales o anuales, actividades, necesidades y requerimientos. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
CONTROL 5- El Ministerio de Cultura cuenta con las debidas herramientas o formatos para la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las funciones de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA 6- El Ministerio de Cultura otorga el correspondiente sentido estratégico, articulación e importancia a su DDC para su actuación en representación y por delegación en su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
7- La inexistencia de un Manual de Procesos Operativos no dificulta ni demora el cumplimiento de funciones de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
ACTUACIÓN REPRESENTATIVA 8- La implementación de la Novena Disposición Transitoria de la Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565 que transferiría las DDC a los Gobiernos Regionales no traería debilidad institucional al Ministerio de Cultura. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					
9- Su DDC es un referente cultural que fortalece la institucionalidad del Ministerio de Cultura a nivel de su región. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)X					

OPERATIVIDAD 10- Su DDC cuenta con el suficiente respaldo institucional del Ministerio de Cultura para ejercer esta representación ante los Gobiernos Regionales y Locales. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6
11- Las funciones de Interculturalidad en su DDC, cuentan con el mismo nivel y condiciones equivalentes a las funciones de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y Artes. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6
FUNCIONAMIENTO 12- La transición al régimen SERVIR de los RR.HH. actualmente con diversos regímenes laborales, mejoraría la operatividad de su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6
13- Las actuales disposiciones para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS), resultan óptimas para el cumplimiento de funciones de su DDC en materia de defensa del Patrimonio Cultural. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6
14- El Ministerio de Cultura cuenta con doctrina, normas y procedimientos claros y adecuados para la inclusión social y derechos culturales de los pueblos andino, amazónico y afroperuano. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6
15- Es adecuado el nivel de coordinación, comunicación, plazos de atención y articulación del Ministerio de Cultura a través de sus Direcciones Generales y Direcciones de Línea, con su DDC. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6
16- Conforme al art. 97 del Reglamento de Organización y Funciones, su DDC desarrolla un plan regional en el marco de aplicación y fortalecimiento de competencias del Ministerio de Cultura. -1:SÍ (De acuerdo) -2: NO (En desacuerdo) -3: NS/NO (No sabe/No opina)					6

RECOMENDACIONES:

Se recomienda su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

FORMATO B

FICHAS DE VALIDACIÓN DEL INFORME DE OPINIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: "Gestión Administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima, 2019".

1.2 Nombre del Instrumento: Encuesta a Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios de Validación	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
1- Claridad	Formulado con lenguaje apropiado	0
2- Objetividad	Expresado en conductas observables	0
3- Actualidad	Adecuado al avance científico	0
4- Organización	Existe Organización Lógica	0
5- Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	0
6- Intencionalidad	Adecuado para valorar instrumentos de investigación	0
7- Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos	0
8- Coherencia	Entre los Índices e indicadores	0
9- Metodología	Estrategia responde a propósito del diagnóstico	0
10- Pertinencia	Útil y adecuado para la investigación	0

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda su aplicación

BAJA REGULAR

BUENA MUY BUENA

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos: **MARTHA ELOÍSA CHÁVEZ LAZARTE**

DNI No. **08853777**

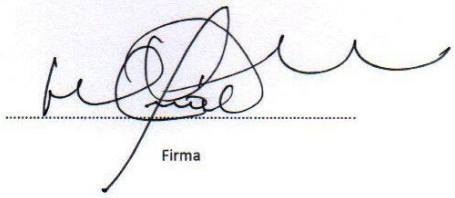
Teléfono / Celular: **940794767**

Dirección: **AV. NICOLÁS DE PIÉROLA 351 LIMA, LIMA.**

Título Profesional: **LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

Grado Académico: **DOCTORA EN EDUCACIÓN**

Mención:



Firma

Lugar y fecha: Lima, 24 de mayo del 2018.

Fuente: Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP (Resolución No.060-2017-PRES/DIRECTORIO-UPTELESUP)

Anexo No. 5: Solicitud / Autorización para Investigación

CARGO

Mag. JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE
Calle Cristóbal de Mena 138 San Miguel
megaquijote@hotmail.com
juanfernandezvalle@gmail.com
998669710

Ministerio de Cultura
Despacho Ministerial
20 NOV. 2017
RECIBIDO
Hora: 9:25 Firma:

Lima, 15 de noviembre del 2017

Señor Doctor
SALVADOR DEL SOLAR LABARTHE
MINISTRO DE CULTURA
MINISTERIO DE CULTURA
Av. Javier Prado Este 2465 San Borja
Presente.-

Atención: DESPACHO MINISTERIAL

Apreciado Señor Ministro,

Tengo el honor de dirigirme a Ud. a fin de saludarle y al mismo tiempo comunicar a su Despacho lo siguiente:

-Actualmente, como es de su conocimiento, me desempeño como Director de la Dirección Desconcentrada de Cultura del Callao.

-Entre los años 2014 y 2015, mientras se desempeñaba como Ministra de Cultura, la Dra. Diana Álvarez Calderón, realicé mi Tesis de Posgrado titulada "Política Cultural del Instituto Nacional de Cultura durante el gobierno del Presidente del Perú Juan Velasco Alvarado, y el fortalecimiento de la Institucionalidad del Ministerio de Cultura, Lima 2016" para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias de la Comunicación con mención en Comunicación para el Desarrollo (Escuela de Posgrado / Universidad Alas Peruanas).

-Oportunamente haré llegar a su Despacho la versión impresa en libro de esta Tesis, actualmente en preparación.

-Parte de mi compromiso era presentar al Ministerio de Cultura una copia de este trabajo, el cual hago llegar a Ud. adjunto a esta carta, rogando tenga a bien disponer que pase a la Biblioteca del Ministerio, esperando sea de utilidad.

-Actualmente me encuentro realizando una Maestría en Gestión Pública (Escuela de Posgrado / Universidad Privada TELESUP), siendo mi actual Proyecto de Tesis "Gestión administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima 2017" y **dado que el tema se refiere al Ministerio de Cultura que Ud. dirige, es que formalmente hago de su conocimiento sobre el mismo y solicito a su Despacho tenga a bien extender un documento autorizándome a realizar tal trabajo, ya que es un requisito solicitado por mi Escuela de Posgrado.**

-Me comprometo a que esta Tesis, como la anterior, no interfiera con mi desenvolvimiento ni con el de ninguna otra persona en el Ministerio de Cultura durante el horario de trabajo, así como hacer llegar a su Despacho cuando ya esté concluida y sustentada, un ejemplar de la misma, esperando que pueda ser de utilidad.

Agradeciendo su gentil atención, quedo a la espera de su respuesta,

Cordialmente,

Mag. JUAN AUGUSTO FERNÁNDEZ VALLE
DNI 09656604

PERÚ | Ministerio de Cultura | Secretaría General

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

San Borja, 06 DIC. 2017

CARTA N° 013 -2017-SG/MC

Señor:
Mg. JUAN AUGUSTO FERNANDEZ VALLE.
Domicilio: Calle Cristóbal de Mena 138 San Miguel - Lima - Lima
Presente.-

Asunto : Solicitud de Autorización para realizar Proyecto de Tesis.

Referencia : Expediente 000041329-2017 de fecha 20.11.2017

De mi consideración:

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y a su vez, por encargo del Despacho Ministerial, brindar atención al documento de la referencia, por el cual solicita que esta entidad brinde autorización para que pueda realizar su trabajo de investigación, acorde al proyecto de Tesis de Postgrado que se encuentra desarrollando, denominado: *"Gestión administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, Lima-2017".*

Al respecto, a razón de las facilidades que requiere para la consecución del fin predispuesto por su persona y con la consigna que el producto final de su investigación, revestirá un importante aporte académico y, a su vez contribuirá como herramienta de gestión en el fortalecimiento del Ministerio de Cultura, es viable corresponder con la autorización requerida, permitiéndome desearle los mayores éxitos en ese nuevo quehacer académico.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

M. Milagro Delgado Arroyo
Secretaria General

Anexo No. 6: Informe Aprobatorio del Docente Asesor de Tesis

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME N°002-ENVO-2019

San Isidro, 10 de Octubre del 2019

Señora Directora:
Escuela de Posgrado de la Universidad Privada TELESUP
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted en mi condición de Docente de la Asignatura de Taller y Asesoría de Tesis II y de conformidad con el Artículo 52 del Reglamento de Grados Académicos, cumplo con presentar Informe Final de Tesis en el orden siguiente:

1. Datos generales:

(1.1)	Título de Tesis	"Gestión administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, lima, 2019"
(1.2)	Tesista:	Juan Fernández Valle
(1.3)	Maestría	Gestión Pública
(1.4)	Docente-Asesor:	Mg Esther Noemí Valladares Olivares
(1.5)	Código Registro	
(1.6)	Nombres de tesis	"Gestión administrativa del Ministerio de Cultura y su influencia en el funcionamiento de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, lima, 2019"

2. Criterios:

(2.1) La evaluación verifica cumplimiento y calidad de la tesis .
(2.2) La calificación de aprobado está a cargo del Docente del Taller-Asesoría de Tesis II
(2.3) Los ítems deben ser evaluados y aprobados a fin de iniciar trámite de expedito para sustentar.
(2.4) Previamente el Docente-Asesor debe aplicar el software de similitud y aprobar hasta el 25 % de similitud.
(2.5) El reporte debe ser firmado por el Docente-Asesor.

3. Verificación	**Aprobado**	**Observado**
(3.1) Carátula exterior	X	
(3.2) Introducción	X	
(3.3) Planteamiento del problema	X	
(3.4) Justificación de la investigación.	X	
(3.5) Antecedentes	X	
(3.6) Hipótesis de la investigación	X	
(3.7) Objetivos de la investigación	X	
(3.8) Marco teórico	X	
(3.9) Marco metodológico	X	
(3.10) Resultados y discusión	X	
(3.11) Conclusiones y recomendaciones	X	
(3.12) Referencias bibliográficas	X	
(3.13) Anexos	X	
(3.14) Software de similitud o antiplagio 1%	X	
4. Calificación	**Aprobado**	

Mg Esther Noemí Valladares Olivares
Docente Asesor Taller-Asesoría Tesis II
EP-UPTELESUP

Anexo. 7: Certificado de Análisis COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS

magister
by compilatio.net

Cuenta : **Telesup Maestrias**
Username : **t4ib1squ**
Título : **2019.10.09_uptelesup-ep-mgp-t-fernandez.pdf**
Carpeta : **Carpeta predeterminada**
Comentarios : *No disponible*
Cargado el :09/10/2019 21:04

Plagio de documento :

<1%

Similitudes de las partes 1 :

<1%

INFORMACIONES DETALLADAS

Título : 2019.10.09_UPTELESUP-EP-MGP-T-FERNANDEZ.pdf
Descripción : [Partie 1]
Analizado el : 09/10/2019 21:53
Login : 4cs183aw
Cargado el : 09/10/2019 21:04
Tipo de carga : Entrega manual de los trabajos
Nombre del archivo : 2019.10.09_UPTELESUP-EP-MGP-T-FERNANDEZ.pdf
Tipo de archivo : pdf
Número de palabras : 6815
Número de carácteres : 48039

TOP DE FUENTES PROBABLES *ENTRE UNA FUENTE PROBABLE*

SIMILITUDES ENCONTRADAS EN ESTE DOCUMENTO/ESTA PARTE

Similitudes idénticas : **<1 %**
Similitudes supuestas : **<1 %**
Similitudes accidentales : **<1 %**

Fuentes muy probables - 0
Fuentes poco probables - 0
Fuentes accidentales- 0 Fuentes
Fuentes descartadas - 198

FUENTES MUY PROBABLES

Page 1