

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES**



**TESIS**

**Programa de servicio con enfoque intercultural para mejorar la atención en la  
municipalidad de Bagua chica.**

Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias Sociales con mención en  
Políticas sociales: Gerencia Social

**Investigador:** Segundo Santos Valera Wajuyat

**Asesor:** Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

**Lambayeque - Perú**

**2022**

**Programa de servicio con enfoque intercultural para mejorar la atención en la  
municipalidad de Bagua chica.**

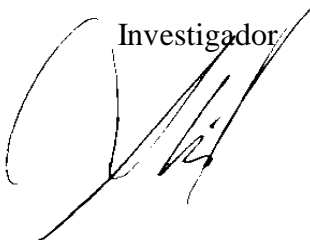
Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias Sociales con mención en  
Políticas sociales: Gerencia Social



---

Segundo Santos Valera Wajuyat

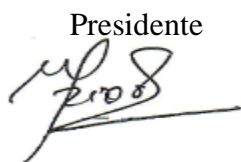
Investigador



---

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero

Presidente



---

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
Secretaria



---

M. Evert José Fernández Vásquez

Vocal



---

Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

Asesor



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 238-VIRTUAL**

Siendo las **09:00 horas**, del día **miércoles 09 de marzo 2022**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/rdm-sicc-opg>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0291-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **07 de abril 2021**, integrado por:

Presidente	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Secretario	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Vocal	: M.Sc. Evert Fernández Vásquez.
Asesor Metodológico	: Dr. Julio César Sevilla Exebio.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROGRAMA DE SERVICIO CON ENFOQUE INTERCULTURAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE BAGUA CHICA"**; presentada por el tesista **SEGUNDO SANTOS VALERA WAJUYAT**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales**. Mención: **Políticas Sociales: Gerencia Social**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(los) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(18) (DIECIOCHO)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **MUY BUENO**

Siendo las **10:00 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

-----  
**Dr. Rafael Cristóbal García Caballero**  
 Presidente

-----  
**Dra. Martha Ríos Rodríguez**  
 Secretaria

-----  
**M.Sc. Evert Fernández Vásquez**  
 Vocal

**OBSERVACIONES:**

.....  
 .....  
 .....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Segundo Santos Valera Wajuyat**, investigador principal y el Dr. Julio César Sevilla Exebio asesor del trabajo de investigación titulado, **Programa de Servicio con enfoque intercultural para mejorar la atención en la Municipalidad de Bagua Chica**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, agosto de 2021



---

Segundo Santos Valera Wajuyat  
Investigador principal



---

Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio  
Asesor

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dr. Sevilla Exebio, Julio Cesar**, usuario revisor del documento titulado. **Programa de Servicio con enfoque intercultural para mejorar la atención en la Municipalidad de Bagua Chica**. Cuyo autor es, **Valera Wajuyat Segundo Santos**, identificado con documento de identidad N° **33767865** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **17%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, diciembre del 2023



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

Asesor

DNI: 17407478

## Programa de servicio con enfoque intercultural para mejorar la atención en la municipalidad de Bagua chica.

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17</b> %	<b>16</b> %	<b>3</b> %	<b>7</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>blogs.worldbank.org</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>2</b>	<b>www.repositorio.upp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>dspace.ups.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>Submitted to INACAP</b> Trabajo del estudiante	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>ri.ues.edu.sv</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>repositorio.upec.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>7</b>	<b>es.wikipedia.org</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>8</b>	<b>890ee043-31db-4a7e-8573-f1f6cb745059.filesusr.com</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

## **Dedicatoria**

Mi tesis la dedico a mi esposa Rosy, por su eterno amor, gratitud, sacrificio y esfuerzo, que estuvo apoyándome en cada decisión que tuvo paciencia y entrega conmigo, demostrando su comprensión.

A mi amado hijo Piero, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Se lo dedico a mi forjador de mi camino, a mi padre celestial, por darme siempre fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme y darme sabiduría para mejorar día a día en mi quehacer profesional.

## **Agradecimiento**

A mi alma mater la UNPRG, gracias por haberme permitido forjarme en ella, que me dio la oportunidad de haber compartido Ilusiones y anhelos, con constancia, dedicación y esfuerzo alcanzando mis sueños de culminar con éxito.

Agradezco a mis maestros, quienes me brindaron las enseñanzas inculcando conocimientos, que constituye la base de mi vida profesional, durante el desarrollo de la Maestría en Gerencia Social.

## **Resumen**

El objetivo buscado con el presente estudio ha sido Diseñar una propuesta de mejora del funcionamiento de los servicios municipales incorporando el enfoque intercultural para una atención pertinente culturalmente y de calidad para los ciudadanos de la Provincia de Bagua; en tal sentido se ha buscado Identificar los factores críticos en el funcionamiento de los servicios municipales. Planteándose Hipótesis: “Si se diseña y desarrolla un Programa de Mejoramiento del Servicio Público Municipal; entonces se fortalecerá la calidad del servicio de la institución municipal; y las poblaciones tradicionalmente excluidos, tendrán un mayor grado de satisfacción por el servicio recibido” En cuanto a la metodología debemos mencionar que se ha seguido la ruta de un proceso investigativo de tipo diagnóstico -propositivo, con dos etapas claramente definidas: Una de trabajo de gabinete y otra de trabajo de campo, utilizándose las herramientas correspondientes a cada una de ellas.

**Palabras clave:** Políticas Públicas, Municipalidad, Servicios públicos, Enfoque intercultural capacitación, asistencia técnica, programa, diversidad cultural.

## **Abstract**

The objective sought with this study has been to design a proposal to improve the functioning of municipal services incorporating the intercultural approach for culturally relevant and quality care for the citizens of the Province of Bagua; In this sense, it has been sought to identify the critical factors in the operation of municipal services, as well as to know the involvement of workers in quality care for excluded and vulnerable populations. In this regard, among the main findings we can mention that: The quality of public services provided by the Municipality of Bagua does not take into account in a solid way the intercultural approach, since the attention it provides to ethnic-cultural groups does not take into account their characteristics. of these to attend them adequately: schedules, sociocultural profile of the native communities, bilingual personnel, etc. (more than 70% indicate that this situation occurs); and it also does not have trained personnel for it. In this sense, the lack of an intercultural approach in the public services it provides affects their quality. Given this situation, a proposal for improvement has been proposed, based on the participation and commitment of the Municipality to put it into practice. Regarding the methodology, we must mention that the route of a diagnostic-proposal type investigative process has been followed, with two clearly defined stages: One of office work and the other of field work, using the tools corresponding to each one of them.

**Keywords:** Public Policies, Municipality, Public Services, Intercultural Training Approach, Technical Assistance, Program, Cultural Diversity.

## Índice general

ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	3
Dedicatoria.....	7
Agradecimiento.....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Índice general.....	11
Índice de tablas .....	13
Índice de figuras.....	14
Introducción .....	16
I.     Diseño Teórico.....	19
1.1.     Antecedentes.....	19
1.2.     Bases teóricas .....	20
1.2.1.   Modernización del Estado e Interculturalidad .....	20
1.2.2.   Gobiernos Locales y servicios con enfoque intercultural .....	22
1.2.3.   Políticas Públicas y gestión intercultural.....	24
1.2.4.   Servicios Públicos con pertinencia intercultural: retos actuales .....	27
1.2.5.   Reforma y Modernización del Estado para la gestión pública.....	30
1.2.6.   Gestión Pública Moderna y Gobernanza.....	34
1.3.     Bases conceptuales .....	39
1.3.1.   Participación ciudadana y gestión pública .....	39
1.3.2.   Definición de términos .....	46

II.	Metodología de la investigación .....	51
2.1.	Metodología de la investigación.....	51
2.2.	Campo de acción y objeto de estudio. ....	51
2.3.	Población y muestra.....	52
2.4.	Problema e hipótesis de investigación.....	52
2.5.	Objetivos de investigación.....	52
2.5.1.	Objetivo general .....	52
2.5.2.	Objetivos específicos.....	52
2.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	53
2.7.	Procedimientos para la recolección de datos .....	53
III.	Resultados y propuesta .....	54
3.1.	Análisis e interpretación de datos.....	54
3.2.	Propuesta de Mejoramiento de Servicios Públicos de la Municipalidad de Bagua, mediante la implementación del Enfoque Intercultural .....	74
3.3.	Propuesta de Programa de Mejoramiento de Servicios Públicos .....	89
IV.	Conclusiones.....	90
V.	Recomendaciones .....	91
VI.	Referencias Bibliográficas .....	92
ANEXOS.....	.....	95

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> ¿Considera que la Municipalidad de Bagua ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?	54
<b>Tabla 2.</b> ¿Considera que la municipalidad de Bagua recoge y analiza sistemáticamente información sobre las comunidades nativa para atenderlas mejor? .....	56
<b>Tabla 3.</b> ¿La Municipalidad tiene al menos un mecanismo para de manera explícita la inclusión de las comunidades nativas en la gestión local? .....	57
<b>Tabla 4.</b> ¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque intercultural?.....	59
<b>Tabla 5.</b> ¿Cómo calificaría los horarios de atención a las poblaciones vulnerables (comunidades nativas)?.....	60
<b>Tabla 6.</b> ¿Considera que la atención cuenta con las características socio culturales de las comunidades nativas de la provincia de Bagua?.....	61
<b>Tabla 7.</b> ¿La presencia de personal bilingüe es suficiente para la atención de los grupos socioculturales vulnerables de Bagua? .....	62
<b>Tabla 8.</b> ¿Existen canales o instancias de atención preferentes para las comunidades nativas vulnerables?.....	63
<b>Tabla 9.</b> ¿Considera que existe un compromiso real y formal en las áreas municipales claves para la atención de las comunidades nativas? .....	65
<b>Tabla 10.</b> ¿Cómo considera el grado de satisfacción del usuario por el servicio recibido de la Municipalidad de Bagua? .....	66

<b>Tabla 11.</b> ¿Considera que al momento de ejecutar sus acciones las gerencias (Desarrollo Social y Servicios Públicos) y áreas municipales claves toman realmente en cuenta el enfoque intercultural?.....	67
<b>Tabla 12.</b> ¿Considera que la Municipalidad de Bagua, tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales? .....	68
<b>Tabla 13.</b> ¿La información a los usuarios del servicio municipal se hace en base a las lenguas nativas de los grupos étnico- culturales?.....	70
<b>Tabla 14.</b> ¿Cómo calificaría el desempeño de las áreas de monitoreo y evaluación de la aplicación del enfoque intercultural en la gestión local? .....	71
<b>Tabla 15.</b> ¿Hay una estrategia definida y una voluntad institucional por tener recursos humanos capacitados para aplicar el enfoque intercultural en la gestión local?.....	72

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> ¿Considera que la Municipalidad de Bagua, ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?	55
<b>Figura 2.</b> ¿Considera que la Municipalidad de Bagua, ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?	56
<b>Figura 3.</b> ¿La Municipalidad tiene al menos un mecanismo para de manera explícita la inclusión de las comunidades nativas en la gestión local? .....	58
<b>Figura 4.</b> ¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?.....	59

<b>Figura 5.</b> ¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?.....	60
<b>Figura 6.</b> ¿Considera que la atención toma en cuenta las características socio culturales de las comunidades nativas de la provincia de Bagua?.....	61
<b>Figura 7.</b> ¿La presencia del personal bilingüe es suficiente para la atención de los grupos socioculturales vulnerables de Bagua? .....	63
<b>Figura 8.</b> ¿Existen canales o instancias de atención preferentes para las comunidades nativas vulnerables? .....	64
<b>Figura 9.</b> ¿Considera que existe un compromiso real y formal en las áreas municipales claves para la atención de las comunidades nativas? .....	65
<b>Figura 10.</b> ¿Cómo considera el grado de satisfacción del usuario por el servicio recibido de la Municipalidad? .....	66
<b>Figura 11.</b> ¿Considera que al momento de ejecutar sus acciones las gerencias (Desarrollo Social y Servicios Públicos) y áreas municipales claves toman realmente en cuenta el enfoque intercultural?.....	67
<b>Figura 12.</b> ¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales? .....	69
<b>Figura 13.</b> ¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales? .....	70
<b>Figura 14.</b> ¿Cómo calificaría el desempeño de las áreas de monitoreo y evaluación de la aplicación del enfoque intercultural en la gestión local? .....	71
<b>Figura 15.</b> ¿Hay una estrategia definida y una voluntad institucional por tener recursos humanos capacitados para aplicar el enfoque intercultural en la gestión local?.....	73

## **Introducción**

El Perú es un país con una amplia diversidad cultural, porque en su territorio habitan un conjunto de pueblos indígenas u originarios, de los cuales cerca de 51 de ellos se encuentran en la Amazonía. (Ministerio de Cultura, 2019), todos ellos con características propias y diferentes a la vez (lengua, creencias, costumbres, etc.). Ello plantea la necesidad de atenderlos con servicios públicos de calidad, lo que supone conocerlos mejor, para adecuar dichos servicios a sus demandas y necesidades concretas. Este es un reto que afrontan diariamente los gobiernos locales como instancias más próximas a los ciudadanos. Para ello deberán contar con las herramientas técnicas y el personal adecuado, que les permita cumplir con su rol promotor de un desarrollo integral, democrática e inclusivo de sus territorios.

Una forma de hacer realidad eso es el diseño e implementación de políticas públicas eficientes y efectivas, a nivel local. Pero estas deben ser concebidas “no solo como un conjunto de disposiciones legales, administrativas y presupuestales, sino como un modo de relación entre el Estado y los ciudadanos (Correa, 2011). Para ello se debe hacer uso del enfoque intercultural, puesto que contribuye a “mejorar los términos de dicha relación al facilitar que los esquemas e instrumentos de políticas sean más sensibles a la diversidad cultural y estén mejor adecuados a las necesidades diferenciadas de una ciudadanía plural en términos de raza, etnia, género, etc.” En esa perspectiva, se sostiene que se debe avanzar además a que las “aplicaciones específicas del enfoque intercultural generan una serie de externalidades positivas que van más allá del ámbito estrictamente cultural”.

En este contexto se inserta el presente informe que da cuenta del estudio denominado: “PROGRAMA DE SERVICIO CON ENFOQUE INTERCULTURAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE BAGUA CHICA”, cuyos objetivos fueron: Objetivo general: Diseñar una propuesta de mejora del funcionamiento de los servicios

municipales incorporando el enfoque intercultural para una atención pertinente culturalmente y de calidad para los ciudadanos de la Provincia de Bagua; objetivos específicos: a) Identificar los factores críticos en el funcionamiento de los servicios que brinda Municipalidad de Bagua Chica a las poblaciones vulnerables social y culturalmente, b) Conocer el grado de involucramiento de los trabajadores municipales en la atención de calidad hacia poblaciones excluidas y vulnerables que mejoren la imagen de la institución municipal, c) Fundamentar teóricamente la importancia de un programa de atención y mejora de los servicios públicos incorporando el enfoque intercultural y la atención de calidad en un contexto de diversidad cultural.

Asimismo, el problema y la hipótesis planteados fueron: Problema: ¿De qué manera la propuesta mejoraría la calidad del servicio en la Municipalidad de Bagua Chica.?

Hipótesis: “Si se diseña o se propone un programa de mejoramiento del servicio público entonces se fortalecerá, la calidad del servicio de la institución municipal; y las poblaciones tradicionalmente excluidos, tendrán un mayor grado de satisfacción por el servicio recibido”; siendo los principales hallazgos los siguientes:

La calidad de los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Bagua no contempla de manera sólida el enfoque de interculturalidad, puesto que la atención que brinda a los grupos étnico-culturales no toman en cuenta sus características de éstos para atenderlos adecuadamente: horarios, perfil sociocultural de las comunidades nativas, personal bilingüe, etc. (más del 70% indica que se da esta situación).

La municipalidad no cuenta con documentos de gestión pública (planes, programas, áreas, normas internas) en los que se explicita la atención con pertinencia cultural a las comunidades nativas de la provincia de Bagua. Estos contienen una visión más urbana y homogénea de la gestión pública local (el 79% señala este hecho).

El personal municipal que brinda los servicios no tiene las capacidades suficientes para la aplicación del enfoque intercultural en la atención a las poblaciones étnico culturales de la provincia de Bagua que acude a realizar sus gestiones (no se hace monitoreo y es insuficiente el personal).

La falta de un enfoque intercultural en los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Bagua afecta la calidad de éstos. En tal sentido se ha encontrado un bajo nivel de satisfacción de la población por lo servicios recibidos: no se usan sus códigos lingüísticos, sus costumbres (el 50% indica como bajo el grado de satisfacción de los usuarios del servicio).

Los recursos físicos (oficinas equipadas, presupuestales, mecanismos y canales de participación) no son adecuados para atender la diversidad cultural del

territorio, especialmente de los grupos étnico culturales de las comunidades nativas que habitan en su territorio.

Se ha fundamentado la importancia de implementar una propuesta que aporte al mejoramiento de los servicios públicos de la Municipalidad de Bagua con el conocimiento y aplicación del enfoque intercultural.

En cuanto a la metodología empleada, cabe mencionar que se ha seguido la ruta de un proceso diagnóstico-propositivo, que ha tenido dos etapas en su ejecución: a) Un trabajo de gabinete, que implicó el diseño del proyecto y la sistematización de la información recogida y, b) Un trabajo de campo, que correspondió al recojo de información. Finalmente, en lo que se refiere a la estructura del informe, tenemos cinco capítulos: El primero contiene el marco teórico, el segundo la metodología, el tercero los resultados y la propuesta de mejoramientos, el cuarto las conclusiones y; el quinto, las recomendaciones; seguido de las referencias y anexos.

## **CAPITULO I: Diseño Teórico**

### **1.1. Antecedentes**

Los estudios acerca de la relación entre la gestión local o gestión municipal e interculturalidad es un tema poco estudiado. Llama un poco la atención que siendo nuestro país un territorio con una amplia diversidad cultural, se dé una situación como esta. No obstante, ello, se han podido identificar algunas investigaciones realizadas, tanto a nivel internacional como nacional. Así tenemos:

López (2021) en su investigación La eficiencia del gasto público y el enfoque intercultural en municipalidades con mayor presencia de población indígena u originaria a nivel nacional cuyo objetivo fue identificar si la mayor presencia de población indígena u originaria guarda relación con la eficiencia en la ejecución del gasto público en materia de proyectos de inversión. Concluyendo que de acuerdo con el objetivo general, se logró analizar las diferencias entre la eficiencia de la gestión municipal de los distritos con mayor presencia de población indígena u originaria y la entrega de servicios o planificación de proyectos de inversión considerando el enfoque intercultural.

Dargent (2012), para el caso peruano, hizo un estudio sobre los gestores públicos, encontró que “muchas veces los valores, creencias, intereses económicos y afinidades políticas no siempre eran afines a las necesidades de la agencia administrativa a la que pertenecen o al logro de los objetivos de una política pública”. Al respecto, el investigador destaca la importancia del análisis de la “politización” de los funcionarios públicos para la atención de los usuarios del servicio.

Ramírez. (2018), en su trabajo de investigación denominada Calidad de vida y de los empleados del municipio de Caja -Ancash. Arribo a conclusiones como las siguiente: a) existe correlación positiva entre Calidad de Vida y gestión municipal.

Briceño (2019), en su tesis “Gestión Municipal y calidad del servicio público en el municipio distrital de Chugay, 2016”, encontró que existe correlación significativa entre gestión municipal y calidad del servicio público.

Caro, Marquez y Prosopio (2021) Propuesta de gestión con enfoque intercultural en los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación del personal del hospital provincial de Acobamba – Huancavelica, concluyendo que Para el proceso de selección de personal se propuso a la UERSA la participación de un representante del área de recursos humanos del Hospital Provincial de Acobamba para que forme parte del comité de selección de la UERSA, como también revisar el mapeo de puestos para dotar al hospital con el personal necesario y se elaboró perfiles de puestos (características, competencias, capacidades) con enfoque intercultural para los puestos específicos que tienen contacto directo con los pacientes y usuarios de la población étnico-cultural. De esta forma se obtendrá un proceso de selección más objetiva y precisa posible los cuales permitirán al hospital provincial de Acobamba- Huancavelica brindar una atención y servicio de calidad a la población Étnico- Cultural.

## **1.2. Bases teóricas**

### ***1.2.1. Modernización del Estado e Interculturalidad***

La modernización de los Estados es una tarea aún pendiente de muchos países de América Latina, por la complejidad que ello implica. Esta es una de las razones por las que las sociedades y los distintos gobiernos no quieren emprender dicho proceso. Sin embargo, la magnitud de los problemas y los cambios que se vienen dando en el escenario mundial, tarde o temprano los conducirá a emprenderlo.

En ese marco hay que entender que modernizar el Estado significa hacerlo más democrático, descentralizado y al servicio de la gente. Esto implica que el

Estado deberá mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia para poder brindar servicios de calidad, orientados a responder a las necesidades de la sociedad, que cada vez se tornan más álgidas. Asimismo, responder a las necesidades de nuestra ciudadanía implica reconocer que esta es culturalmente diversa y que sus necesidades se verán mediadas por su cultura. Por tal razón tienen el reto de mejorar continuamente los servicios públicos a fin de generar niveles de satisfacción adecuada de los ciudadanos.

En el caso de nuestro país este reto se torna aún más complejo, puesto que se trata de una sociedad con mucho más diversidad cultural y social, que otros países de la región. En consecuencia, deberá adaptarse e incorporar las características culturales (idioma, prácticas laborales, creencias, tradiciones, etc.) de las diferentes poblaciones de nuestro país; es decir, deberán incorporar el enfoque intercultural en la gestión de sus entidades y de los servicios que ofrecen. Así, se garantizará de algún modo el acceso y ejercicio de derechos de todos y todos los ciudadanos, especialmente de aquellos grupos poblacionales históricamente excluidos de las políticas públicas (Correa, 2011).

Igualmente, se hace especial énfasis en el caso de la Comunicación bilingüe y con pertinencia cultural, lo cual significa que toda comunicación que parta desde la entidad debe tener en cuenta las particularidades lingüísticas, simbólicas y de sentidos comunicacionales de los grupos étnicos de la localidad donde se brindan los servicios públicos. Esto implica ajustar la comunicación de las entidades a las realidades de sus ciudadanos.

Por otro lado, se incide también en la Comunicación sin discriminación: con ello se hace referencia a que la comunicación que brinde la entidad esté libre de toda frase o expresión que tenga contenido estereotipado o prejuicioso sobre un

grupo étnico. Este tema debe ser muy bien observado ya que muchas veces ciertas expresiones que para un grupo cultural pueden ser normales, para otra población puede ser negativas, por lo que, la comunicación debe ser dirigida con mucho cuidado. Para esto se recomienda protocolos de comunicación, tanto para la publicidad o comunicados de la entidad y también en la información o declaraciones que brinde su personal.

Finalmente, cabe destacar la necesidad de establecer canales de diálogo intercultural permanente con los diferentes grupos étnicos, asegurando que la comunidad y la entidad estén en constante comunicación, expresando y canalizando percepciones e inquietudes de ambas partes y trabajando para prevenir cualquier escenario de conflicto. Estos son los retos que tiene que enfrentar los estados en su proceso de modernización; es decir construir un Estado lo más cerca posible de la gente.

### **1.2.2. *Gobiernos Locales y servicios con enfoque intercultural***

Las instituciones públicas, independientemente de su nivel, se encargan de operativizar las políticas públicas que en la práctica se trasforman en diversos servicios públicos para la población. En tal sentido, los ciudadanos de los diferentes ámbitos del territorio nacional acuden de solicitar o hacer uso de dichos servicios. De este modo, los gobiernos locales o municipalidades son instancias que prestan servicios públicos, pero que tradicionalmente se han manejado con un enfoque más de proveedores, sin responder de manera adecuada al distinto perfil de los grupos poblacionales.

En tal sentido las responsabilidades de los gobiernos locales se tornan muy diversas y heterogéneas, sin embargo, hay que destacar que la mayoría de los

municipios tiene un conjunto de responsabilidades comunes, siendo tres los aspectos básicos los que resaltan en su funcionamiento, como indican algunos especialistas en el tema:

- El núcleo de la administración municipal, que engloba las áreas centrales (administración financiera, rentas y catastro), incluyendo la organización y los procesos de trabajo.
- La prestación de servicios públicos, de competencia históricamente municipal o más recientemente incorporados.
- La generación de condiciones para el desarrollo integral, desde un enfoque de crecimiento equilibrado, inclusión social y sostenibilidad ambiental, que incluye la promoción del desarrollo local como uno de los roles actuales del gobierno municipal.

En este contexto un creciente número de políticas y programas públicos plantean, desde su diseño, la participación de los gobiernos locales y apuntan a fortalecer sus capacidades para que tengan un buen desempeño en la materialización de dichas políticas. Es importante pensar en municipios financieramente sostenibles, técnicamente sólidos e institucionalmente audaces para poder alcanzar un desarrollo auténtico, con equidad y con justicia.

En ese marco, cabe destacar el liderazgo que bien asumiendo el Ministerio de Cultura, como parte de la Política de Modernización de la Gestión Pública referida anteriormente. Lo cual constituye un paso muy importante en el inicio de la implementación de la nueva visión de Estado Moderno. Sin embargo, ello requiere del concurso de funcionarios, directivos y servidores del estado de los tres niveles de gobierno y por supuesto de la sociedad en su conjunto. Es

decir, de aquellos que tienen la relación directa con la población usuaria de los servicios públicos.

Esa orientación integral sólo es posible con el reconocimiento previo de nuestras diferencias, propias de un país pluricultural, y he aquí la importancia de este primer hito en la normativa referente a cómo atender a los ciudadanos respetando los derechos a sus identidades culturales dentro de ellas su lengua materna, y el derecho a la no discriminación. Muy importante son todos los avances descritos por parte del Estado para impulsar el uso y la revitalización de las 47 lenguas originarias existentes en el Perú en el marco de lo normado por la Ley que regula el uso, Preservación, Desarrollo, Recuperación, Fomento y Difusión de las Lenguas Originarias del Perú. Dichas acciones vienen siendo lideradas actualmente por Ministerio de Cultura, cuyas iniciativas es necesario promover y alentar en los procesos locales de desarrollo.

### **1.2.3. *Políticas Públicas y gestión intercultural***

El estudio del desarrollo e implementación de políticas públicas constituye un proceso altamente complejo debido a la multiplicidad de elementos que reviste su análisis. La diversidad de actores con diferentes valores, intereses, y percepciones de la situación; la duración de los ciclos de implementación de las políticas públicas; el ámbito de los organismos encargados o comprometidos en las mismas; los debates previos que culminan en la definición de la política pública; e incluso los valores/intereses, recursos monetarios y coerción en el proceso, constituyen aspectos a analizar y sistematizar para comprender fehacientemente el ciclo de vida de dicha política pública (Parodi., 2009).

Aquellos que nos encontramos trabajando en la gestión pública día a día, nos enfrentamos con una realidad compleja e incierta, con recursos e información escasa y la necesidad imperiosa de tomar decisiones. Esta realidad no discrimina según niveles o jurisdicciones y los agentes políticos deben constantemente realizar evaluaciones de la realidad y accionar sobre ella. El Proyecto de Modernización del Estado (PME), dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, ocupa un rol central en este proceso de definición, implementación, seguimiento y evolución de las políticas públicas. Su finalidad concebida como la mejora de la gestión de políticas públicas y calidad de gobierno, brindando transparencia, efectividad, equidad y accountability, frente a la sociedad, se encuentra constantemente afectada por este complejo proceso, instituciones democráticas que componen los cimientos de una sociedad fuerte y organizada. Es más, aunque celebran elecciones competitivas, lo que constituye de cualquier democracia, que puede ser más pero no menos no en todos los casos han logrado conquistar la estabilidad democrática necesaria para desvanecer los riesgos del regreso al autoritarismo.

En este contexto, implementar una gestión pública desde un enfoque intercultural no es tarea sencilla y que se obtengan resultados rápidos, sino que son procesos de largo aliento. En principio implica romper con modelos mentales eurocéntricos. Dichos modelos mentales imponen una manera de ver el mundo que valoriza la cultura occidental y desvaloriza la cultura originaria. La gestión pública está orientada a la consecución de objetivos y resultados, sin embargo, no podemos dejar de pensar en la dimensión humana del desarrollo, nuestra relación con los demás seres humanos.

Nuestro país es profundamente pluricultural y diverso, eso significa que está habitado por personas de diferentes culturas y procedencias socioculturales. Por ejemplo, en la provincia de Satipo ubicada en Junín, existe la presencia de distintas culturas, se encuentran desde los migrantes andinos que se asentaron en territorios amazónicos, los descendientes directos de extranjeros, así como también los miembros de pueblos indígenas amazónicos, ashaninkas, asheninkas, kakintes, entre otros. Cada una de estas culturas tiene su propia manera de ver y entender el mundo (cosmovisión), desarrollar sus actividades económicas, vivir su religiosidad, sus prácticas culturales y estilos de vida. Una situación similar se presenta en las regiones del norte del país.

Sin embargo, todos ellos habitan en el mismo territorio y realizan intercambios culturales entre sí. Existen gobiernos locales en cuya jurisdicción existe una amplia diversidad y consecuencia de dicha diversidad es necesario implementar modelos de gestión intercultural inclusiva que tome en cuenta las particularidades culturales de dichos pueblos. Por ejemplo al existir población indígena en un territorio y ante la necesidad de atender sus demandas desde la perspectiva de sus propias culturas, se hace necesario que las municipalidades implementen un área especializada en pueblos indígenas que se encargue de promover políticas públicas que partan del reconocimiento de su cosmovisión, la importancia de sus territorios, mecanismos de participación e inclusión ciudadana, cuidado del medio ambiente y promoción de actividades culturales de revalorización de las culturas en el territorio.

En este trabajo va mostrando una serie de limitaciones y obstáculos. Un ejemplo de ello son las gerencias y subgerencias de desarrollo de los pueblos indígenas

promovidas a solicitud de las organizaciones indígenas locales con la designación de liderazgos indígenas, designados a través de elección democrática en los congresos indígenas e incorporados por la gestión pública local. A quienes les falta las herramientas e instrumentos de gestión adecuados para emprender tales tareas, como contar con un funcionario indígena con legitimidad ante la organización indígena y reconocida por la gestión pública, de alguna otra manera incorpora la voz indígena al proceso de desarrollo. Lamentablemente, una de las limitaciones en la implementación de estas oficinas de asuntos indígenas tiene que ver con la escasa asignación presupuestaria y la discriminación por parte de otros funcionarios públicos de otras gerencias quienes consideran a estas entidades oficinas de menor importancia.

#### ***1.2.4. Servicios Públicos con pertinencia intercultural: retos actuales***

Partimos de la premisa que un servicio público se refiere a todas las actividades o prestaciones brindadas por la administración pública, que están directa o indirectamente relacionadas con la obligación de satisfacer las necesidades de los ciudadanos que son de interés general. Estos servicios públicos constituyen un vínculo directo entre Estado y ciudadanía. Al ser dichos servicios prestados por el Estado, existe la necesidad que estos garanticen los derechos de los ciudadanos (Ministerio de Cultura, 2015).

Como lo reconocen los diferentes estudios realizados para sustentar las políticas públicas, somos un país culturalmente diverso, eso implica que los servicios que se brindan a los ciudadanos tienen que tomar en cuenta dicha diversidad y satisfacer sus necesidades. Estos servicios no pueden ser mejores en las zonas urbanas y deficientes en las zonas rurales, la calidad de un buen servicio es para

todos. Sin embargo, la mayor parte de nuestra población se encuentra en situación de vulnerabilidad, en particular los pueblos originarios, andinos, amazónicos y afroperuanos, quienes son los que tienen mayores niveles de pobreza, dificultades para acceso a la salud de calidad, educación, empleo y presentan altas tasas de desnutrición infantil, y analfabetismo.

En nuestro país existen una serie de barreras culturales que impiden una prestación de servicios de calidad a poblaciones culturalmente diferenciadas:

Desconocimiento sobre las diferentes lenguas originarias por parte de funcionarios públicos y tomadores de decisiones a nivel local, regional y nacional. A ello se suma la falta de vías de acceso, por lo que en ciertas ocasiones los funcionarios públicos y técnicos tienen muchas complicaciones para llegar a las zonas más alejadas de la Amazonía. Asimismo, existen prácticas culturales diferentes entre funcionarios y usuarios. En tal sentido en ocasiones la labor del funcionario público se encuentra más acondicionada para atender a la población urbana y población indígena.

Todo ello nos conduce a la necesidad que el Estado peruano cuente con servicios públicos culturalmente pertinentes, libres de discriminación, ya que esto le permitirá garantizar cierta calidad en el cumplimiento de su función de servir a los ciudadanos sin distinción y discriminación: De manera concreta ello le permitirá, entre otras cosas:

- Cumplir con el respeto del derecho a la identidad cultural y a la no discriminación.
- Garantizar el acceso a servicios públicos por parte de todos los ciudadanos y ciudadanas.
- Generar en la ciudadanía percepciones y actitudes positivas.

- Incrementar los niveles de confianza del/a ciudadano/a con respecto al Estado y a los servidores públicos.

- Cumplir con los objetivos de la reforma y modernización del Estado.

De este modo lograr que los espacios de atención se convierten en espacios interculturales al vincular personas de diferentes culturas, con sus diferentes cosmovisiones y costumbres. Muchas veces estas diferentes creencias y prácticas pueden no ser entendidas cabalmente entre personas de diferentes grupos étnico-culturales y generar posibles impases, conflictos o brechas. Por lo tanto, los responsables y el personal encargado de gestionar y brindar los servicios públicos deben estar capacitados en el enfoque intercultural y desarrollar competencias para enfrentar estas situaciones e integrar perspectivas culturales diversas.

Así, los servicios públicos deben brindarse en la lengua que mejor domine el usuario, sea esta una lengua indígena o el castellano, asegurando la calidad en su atención y garantizando el acceso a estos en condiciones de igualdad. Recordemos que la Ley de Lenguas (Ley N°29735) señala que todos los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a expresarse en sus lenguas maternas indígenas u originarias. Por tanto, las entidades deben prestar sus servicios en castellano, que es la lengua oficial de nuestro país, y en las lenguas que mejor dominen sus usuarios, adaptándose así a las realidades etnolingüísticas de su localidad.

En el marco de la modernización de la gestión pública y la integración transversal del enfoque intercultural se vienen desarrollando diversas iniciativas que comprenden desde capacitación a servidores en la perspectiva intercultural,

hasta desarrollo de metodologías interculturales e indicadores para incluir la variable étnica.

#### **1.2.5. *Reforma y Modernización del Estado para la gestión pública***

Existe en la actualidad una cierta tendencia que tiende a asociar ambas categorías como sinónimos, utilizándolas indistintamente para referirse a un mismo proceso, cuando en realidad son distintas.

Como señala Casas, la diferenciación aquí planteada no responde a ningún afán de rigor semántico, sino que se plantea porque ambos son procesos con rasgos distintivos, que pueden realizarse independientemente uno del otro o asociados. En nuestro enfoque una reforma implica en primer lugar y como elemento distintivo la transformación sustantiva de algunos de los roles básicos del Estado actual (planificador, propietario, agente económico, normativizador de los sistemas político-institucional, económico y/o social, administrador de sus estructuras y/o controlador de su funcionamiento, etc.) (Casas, 2012).

Mientras que la modernización del Estado, no implica cambios sustantivos en los roles descritos, sino la realización de una amplia gama de acciones que tienden incrementar la eficacia de la gestión pública para que esta pueda cumplir con las funciones institucionalmente asignadas, y tiene que ver con el perfeccionamiento operacional, de estructuras, métodos e instrumentos existentes, lo que implica, cambios, ajustes, supresión de estructuras internas, creación de nuevas, recalificación funcionarios, reducción de personal, cambios en tecnologías de administración y de los servicios, reestructuración de los sistemas de análisis, formulación, gestión y control de políticas, programas y proyectos, de gobierno. Tres escenarios son imaginables: Reformas sin

modernizaciones, modernizaciones sin reformas y reformas con modernización, (Casas, 2012).

Con relación a la modernización de la gestión pública, se utilizan una gran diversidad de conceptos. Entre éstos tenemos a los siguientes:

- Modernizar como desburocratizar la gestión pública, o producir una simplificación administrativa de los procedimientos, la supresión de intermediaciones, la reducción de tiempos de operaciones, etc.
- Modernizar como tecnologizar la gestión. Incorporación de computadoras, comunicaciones, y “gadgets de oficina”, de impacto marginal sobre lo sustantivo del que hacer público.
- Modernizar como reestructurar o un “afirmamiento de las “formas” organizativas.
- Modernizar como realizar una “reingeniería” de los procesos de trabajo de las instituciones públicas.
- Modernizar como incorporar a la administración de los asuntos públicos tecnologías modernas de gestión”, generadas en general para dar respuestas a problemas de gestión en el sector privado.

Frente a esta diversidad de categorizaciones, lo importante es hacer un deslinde conceptual entre reforma y modernización, entendiéndose por esta aquellas acciones que tienden a la búsqueda de la eficacia operacional de las funciones estatales definidas en la fase de reforma. Por lo cual, se recomienda asociar la palabra de reforma al cambio de las funciones del Estado, y la modernización, al incremento de la eficacia operacional de la Gestión Pública para cumplir con sus funciones. Y dado que las esferas de gestión pública son de una gran diversidad, y con fines contribuir al debate desde el punto de vista metodológico y operacional

sería conveniente que al iniciarse un proceso de modernización se diferencien las siguientes áreas de acción (Ausejo, 2007).

**a. Dimensión Política**

La reforma del Estado, puede ser impulsada por el partido de gobierno, por el Poder Ejecutivo o por la oposición parlamentaria, pero más allá sea el origen, es muy importante que en el menor plazo posible se logren los consensos políticos necesarios para darle a este proceso un carácter supra partidario. Recuérdese que dada la sensibilidad de las materias y de la diversidad de intereses que están involucrados en los procesos de reforma, se constituye muy rápidamente en un área de gran “sensibilidad política” nacional, en la que algunos partidos de la oposición pueden encontrar una vía fácil de presencia política, practicando el clásico obstruccionismo.

Esto implica que debe hacerse conciencia previa tanto en la opinión pública como en medios empresariales, sindicales y políticos, de la necesidad, objetivos, carácter y alcance del proceso de reforma a iniciarse.

**b. Dimensión Jurídico-normativa**

Esta es una de las dimensiones claves, del proceso, ya que toda reforma de acuerdo al carácter y profundidad de la misma, implicara modificaciones en el marco jurídico y normativo, lo cual implica la elaboración, presentación, tratamiento y aprobación de nuevas Leyes, Decretos, resoluciones y Reglamentos, necesarios para que el nuevo esquema tenga la legalidad necesaria. Dimensión Técnica.

Esta es la dimensión más sustantiva del proceso y sin embargo en relación a la cual, existe no solo una menor conciencia en la clase política, sino que además no

disponen de opciones metodológicas ni de suficiente bibliografía técnica de referencia, la mayoría de las existentes están dominadas por enfoques ortodoxos de la administración pública, en las que priman los aspectos puramente administrativos y presupuestales. Esta doble carencia, tiene repercusiones sobre las percepciones que tanto los actores políticos como los administradores y tecnocracias tienen del carácter de las reformas a realizar y de las acciones a ejecutar.

#### **c. Dimensión Financiera**

Todo proceso de reforma, lleva implícito una dimensión financiera, que no debe dejar de ser mencionada, y no desde la perspectiva existente de que toda reforma, trae aparejada por un lado una reducción general del gasto público, y por otra nuevos ingresos producto de las privatizaciones, sino que debe saberse que en la primera etapa, si la reforma va más allá de los aspectos puramente formales y jurídicos, esta requerirá la realización de inversiones y gastos entre los que cabe resaltar aquellos relacionados con la modernización de las infraestructuras de soporte a las nuevas organizaciones y fusiones, la formación del personal existente y/o la contratación de personal con nuevas calificaciones.

#### **d. Dimensión Socio-Cultural**

Esta dimensión está directamente relacionada con aquellos aspectos determinantes del proceso de adaptación tanto de los funcionarios y administradores públicos, como de los diferentes segmentos y/o actores sociales a las nuevas configuraciones del Estado post reforma. Dado el carácter multidimensional de todo proceso de reforma del Estado, es importante que desde el inicio del proceso debe generarse una clara conciencia de la complejidad del proceso y de las etapas y tiempos necesarios para lograr resultados serios, consistentes y eficaces en el tiempo.

Debe recordarse que una reforma del Estado no es una operación menor, que puede ser realizada voluntaristamente, y que las decisiones y opciones que se tomen y la manera de realizarla, afectaran positiva o negativamente al conjunto de la sociedad durante mucho tiempo.

#### **1.2.6. *Gestión Pública Moderna y Gobernanza***

Lo primero que hay que decir es que los términos Gobernanza y gobernabilidad no son de uso exclusivo en los estudios sobre el sector público se han utilizado mucho en los ámbitos del management privado, organizaciones internacionales, ciencias sociales y de las instituciones políticas tanto nacionales como regionales (Kooiman, 2008). La noción de “Gobernanza” es por sí sola y a la vez polisémica y polémica (Aguilar V., 2006). Se confunde muy a menudo con el término gobernabilidad. Aunque estos dos conceptos no son sinónimos, hay debate sobre los criterios que permiten distinguirlos. Ambos provienen de la noción anglosajona de *Governance*, aunque sólo gobernabilidad se traduce *Governability*, con un uso más restringido. Tanto Gobernanza como gobernabilidad han servido para atajar conceptualmente lo que Luis F. Aguilar ha denominado como “la ineficacia directiva de los gobiernos” (2001, 2006). La rápida difusión de los dos conceptos durante las décadas de 1990 y 2000 parece traducir la conciencia de un cambio de paradigma en las relaciones de poder. Se ha percibido la insuficiencia del concepto clásico de “gobierno” para describir las transformaciones que se han ido produciendo en el contexto de la globalización (Aguilar V., 2001).

Ante el surgimiento de empresas multinacionales con presupuestos superiores a los de ciertos Estados soberanos, organizaciones no gubernamentales con una creciente capacidad de acción y de presión en los ámbitos tanto local como internacional, los

gobiernos nacionales han pasado de ser la referencia central de la organización política a ser uno de sus componentes (Drache y Boyer, 1996; Haufler, 2001).

De este modo podemos percibir que los dos enfoques: Gobernabilidad y Gobernanza- se relacionan con la acción del gobierno, es decir hacen referencia al problema de la capacidad gubernativa o directiva del gobierno y buscan su solución, pero tienen un diverso planteamiento del problema y ofrecen una diversa respuesta. Así, la Gobernabilidad se refiere a la posibilidad o probabilidad de que el gobierno dirija a su sociedad, mientras la ingobernabilidad, significa la posibilidad o probabilidad de que el gobierno deje de gobernar a su sociedad. (Alcántara, 1994).

Como se puede apreciar, mientras el enfoque de la gobernabilidad es estrictamente gubernamental, y se refiere a condiciones y comportamientos del gobierno, es la afirmación que la sociedad posee o no en el nivel requerido las capacidades de auto-organización, autogobierno, autorregulación y autoproducción (Prats, 2005; Flynn, 1997). Afirmación que corresponde al supuesto arraigado de que la sociedad es considerada sólo como problema, una realidad que es en sí misma ingobernable, intrínsecamente propensa al desorden, la inseguridad y el conflicto, por lo que para que la sociedad pueda ser y existir debe reorganizarse en forma de Estado (estructurarse con base en leyes y poderes generales) y ser gobernada por un agente externo a ella, dotado con los poderes, capacidades y recursos para estar en aptitud de pacificarla, ordenarla y coordinarla (Rodríguez y Lobo, 1997; Emmerich, 2004).

Por su parte, el enfoque de la Gobernanza se concibe como un concepto de esencia post-gubernamental (Barzelay, 1997) y apunta a la necesidad o conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad, más que a la reproducción del proceso directivo estructurado por la acción del gobierno. Su supuesto básico es la noción

de que en las actuales condiciones sociales el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, aún si dispusiera de todas las capacidades requeridas y aún si las decisiones y acciones de los gobiernos aprovecharan a cabalidad las muchas capacidades que le han sido otorgadas (Aguilar V., 2010). Para que la sociedad tenga dirección, un curso orientado hacia ciertos objetivos y la capacidad de realizarlos se requieren, valoran e integran las capacidades de los actores sociales, particularmente en los asuntos de crecimiento económico y desarrollo social.

En este sentido, la gobernabilidad es una cuestión que se plantea sólo en el ámbito del gobierno, con referencia al gobierno, no atañe en ningún modo a la sociedad que, por definición, es ingobernable, limitada o destinada a conflicto y crisis o que es “subdesarrollada”, carente de las capacidades básicas para asegurar su supervivencia y bienestar. Las situaciones de ingobernabilidad pueden prevenirse a condición de dotar al gobierno con las capacidades idóneas y suficientes (desde las institucionales y coactivas hasta las fiscales y administrativas), a fin de que esté en condiciones de poder dirigir en modo razonablemente eficaz a su sociedad (satisfacer demandas, resolver problemas, controlar conflictos, reducir la inseguridad y la incertidumbre realizar objetivos de crecimiento económico y desarrollo social, crear oportunidades de beneficio general...) (Aguilar V., 2010a; Kooiman, 2004).

El supuesto del enfoque de gobernabilidad, en ese sentido, es claro y preciso: un gobierno capaz es suficiente para la conducción de la sociedad. Por consiguiente, la dotación o ajuste de capacidades al gobierno democrático es la condición necesaria y suficiente para que se pueda gobernar (Alcántara, 1994; Hernández Chávez, 1993). En gran medida, la “Reforma del Estado” se desarrolló desde una perspectiva

gubernamental y consistió en otorgar capacidades a los poderes públicos de un gobierno democrático, siendo sus componentes la reforma institucional, la reforma fiscal, la reforma administrativa, y la reforma judicial y policial (Kliksberg, 1998; Prats, 1996).

Hay diversas opiniones sobre el enfoque de gobernabilidad, pero básicamente son de dos tipos: Por un lado, se observa que es un enfoque centrado en las capacidades del gobierno, las cuales no son más que probabilidades o potencialidades de acción, en vez de centrarse en las acciones del gobierno, que son justamente las que hacen que las capacidades sean reales, se manifiesten, se efectúen y sean efectivas: las acciones “actualizan” las potencialidades (en lenguaje aristotélico) (Díaz Cayeros, 1998; Matute, 2007). Por otro lado, se dice que la capacidad de gobernar se muestra y valida mediante los resultados reales que producen las decisiones y las acciones que ejecuta el gobierno.

Es decir, en los hechos, el gobierno decide y practica acciones que explotan a cabalidad las potencialidades legales, fiscales, informativas, políticas, gerenciales que posee; por lo que acredita que posee la capacidad de atender problemas y enfrentar desafíos públicos, pero también se observan decisiones y prácticas que las desaprovechan o subutilizan, con el resultado de agravar problemas y no transformar las condiciones sociales indeseadas (Alcántara, 1994; Perri & Vidal, 1994).

De manera resumida podemos señalar que ambos enfoques son muy importantes para conocer el funcionamiento del Estado y su relación con la sociedad. Así, “el enfoque de gobernabilidad no cambia el modo y patrón tradicional de dirigir a la sociedad, que sigue siendo pensado y justificado como gubernamentalmente estructurado y dominante, y que da por un hecho que la sociedad económica y civil

puede ser sólo objeto y destinatario del gobierno y de la administración pública, pero de ningún modo sujeto” (Alcántara, 1994). En cambio, la Gobernanza denota el conjunto de las actividades que se llevan a cabo a fin de dirigir a la sociedad, que implica la acción del gobierno, pero no se reduce sólo a ella, sino que incluye además la acción de actores económicos y sociales (Aguilar, 2010). Es decir, se trata de un concepto y enfoque mucho más amplio.

También, el nuevo proceso directivo posterior a la gobernabilidad se refiere a la nueva relación que se establece entre gobierno y sociedad para definir los objetivos preferidos de la vida en sociedad y realizarlos. Requiere obviamente de las capacidades del gobierno, un gobierno experto y competente, sin incoherencias y deficiencias en su organización y operación, financieramente robusto, legalmente impecable y administrativamente eficiente, pero va más allá de sus capacidades propias. En las actuales condiciones, el gobierno es un agente legítimo y necesario de dirección de la sociedad, que suele contar con un aparato administrativo con fuerza analítica y capacidad gerencial (Aguilar, 2011).

Los desafíos del desarrollo y cambio social actual, son muy complejo por lo que la sociedad requiere ascender a un nivel superior de información, inteligencia, recursos, organización y eficiencia que rebasa las potencialidades del actor gubernamental y las de cualquier actor económico y social, razón por la cual es imprescindible construir formas sinérgicas, integrales y colaborativas de deliberación, interacción y asociación público–privada, gubernamental–social, conjuntar jerarquías, mercados y redes sociales (Perri y Vidal, 1994; Agranoff, 1997). Y para ello manejar ambos enfoques es de mucha importancia, puesto

que permite una mejor comprensión de sus problemas para resolverlos, y mucho más tratándose de sociedades diversas, como es el caso de nuestro país.

Finalmente, se debe indicar que la Gobernanza incluye a la gobernabilidad, en tanto la dirección de la sociedad requiere e incluye la acción de un gobierno legítimo, competente y eficaz, cuyas acciones, aportes y resultados son una condición esencial para la dirección de la sociedad, aún si las acciones del gobierno competente son suficientes y el gobierno es sólo uno de los actores requeridos para una dirección exitosa de la sociedad (Aguilar, 2006). Por ello siendo los retos de tal magnitud que necesitamos de estos conceptos para entender mejor a los ciudadanos a fin de atenderlos de manera eficiente y eficaz, con servicios de calidad que se ajusten a sus demandas y necesidades reales, como es el caso de los grupos étnico – culturales que habitan todo el territorio nacional.

### **1.3. Bases conceptuales**

#### ***1.3.1. Participación ciudadana y gestión pública***

El asunto de la participación ciudadana en la gestión pública es de vital importancia para el mejoramiento de los servicios públicos, que provee el Estado a sus ciudadanos. Así lo han hecho ver diferentes estudios realizados desde hace mucho tiempo. Asimismo, diversos organismos y entidades internacionales lo han afirmado. Una de ellas es por ejemplo la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), donde se establecen principios y orientaciones para que los ciudadanos de los Estados iberoamericanos participen en la construcción social de políticas

públicas, potenciándose así la democracia, la inclusión social y el bien común (CLAD, 2009).

En tal sentido para el CLAD, la participación ciudadana en la gestión pública se entiende como “el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas” (CLAD, 2009:3-4). En esta definición se destaca el carácter de corresponsabilidad social y de inclusión universal de la participación.

También otro aporte interesante de la carta del CLAD, es el establecimiento de principios en que debe basarse en la participación ciudadana en la gestión pública. Entre estos se destacan los siguientes: constitucionalización, igualdad, autonomía, gratuidad, institucionalización, corresponsabilidad social, respeto a la diversidad y no discriminación, adecuación tecnológica (CLAD, 2009). Asimismo, cabe resaltar como otro aporte importante de esta carta, la concepción de la participación ciudadana como un derecho fundamental que, “es apreciado como un derecho de todo habitante iberoamericano con respecto a la gestión pública del país en que reside en el ejercicio de los derechos que le conciernen o, en su caso, a la gestión pública vinculada a los procesos de integración regional o subregional” (CLAD, 2009).

Ello convoca la necesaria articulación entre actores gubernamentales, comunitarios y profesionales, lo cual constituye uno de los principales retos para la optimización de la participación.

Sin embargo, esta participación, en la práctica, no está exenta de algunos problemas. Uno de ellos es la baja participación de los ciudadanos en la implementación de las políticas públicas. Al respecto, en un estudio llevado a cabo por Skidmore, Bound y Lownsbrough (2006) en el Reino Unido, que contempló la revisión de literatura y el estudio de caso extendido, entrevistas individuales cualitativas y grupos focales informales, observó que los participantes eran personas clave con roles particulares en sus comunidades. Y los resultados muestran que la falta de equidad, autoexclusión, dependencia, fueron las razones principales para la falta de participación comunitaria en la gobernabilidad.

Ante dicha situación encontró que, en su lugar, el gobierno reforzaba el capital social de los ya involucrados en sus actividades. Por ello se sugirió la solución 1%, como forma de movilizar la participación del 1 por ciento de los ciudadanos, dentro de sus rutinas comunitarias cotidianas. Otro esfuerzo por comprender la poca influencia de las comunidades en la gobernabilidad y generar propuestas para fortalecerlas frente a las tensiones con actores institucionales, es la investigación participante y cualitativa realizada en Nicaragua por Prado (2008). Los informantes fueron representantes del partido de gobierno, alcaldes y concejales, dirigentes comunitarios y ONGs. El autor encontró que la coexistencia de dos modelos participativos a nivel municipal: los Comités de Desarrollo Municipal y los Consejos de Poder Ciudadano, generaba rechazo de las comunidades, porque habían sido impuestos por el gobierno. Identifico así mismo la necesidad de capacitar a las comunidades para el trabajo con agentes gubernamentales.

Similar situación se da también en el ámbito de las políticas urbanas, por ejemplo, en México se implementó un programa de desarrollo que fomentaba la participación ciudadana. Dicho Programa se concibió como el tránsito hacia nuevas formas de gestión urbana, mediante diseños participativos que vinculaban gobierno-comunidad en acciones colectivas de integración y organización social. En este contexto de políticas urbanas, Urban (2012), concibió la participación ciudadana como consulta para la planificación. Los obstáculos que identificó en este proceso incluyeron decisiones de los planificadores tomadas antes de la consulta con los ciudadanos, y dificultades de los ciudadanos para entender los planes de desarrollo. Como estrategias para superar estos obstáculos sugirió trabajar con más de una propuesta para la consulta, y experimentar con procesos de planificación invertida, donde los ciudadanos identificaran los cambios deseables para su vecindario.

Para el caso de las comunidades rurales, diversos estudiosos han aportado a la comprensión de esta problemática como son por ejemplo Maginn (2007) y Skidmore, Bound y Lownsbrough, (2006). Estos autores reconocieron las dificultades de establecer alianzas entre formuladores de políticas y comunidades. Las atribuyeron a la falta de conocimiento de los primeros acerca de la cultura comunitaria, y de una comprensión crítica de sus propias prácticas culturales. Para lograr una participación comunitaria efectiva en las políticas de regeneración urbana, Maginn (2007) acudió a la teoría de planificación de gobernabilidad colaborativa, y la metodología de etnografía aplicada.

Dificultades similares para el establecimiento de alianzas entre sectores gubernamentales y comunitarios fueron reportadas por Wiesenfeld y Sánchez (2012), a partir de una evaluación participativa de los consejos comunales, modalidad organizativa creada por el Estado venezolano para promover la participación comunitaria en la gestión de sus proyectos y recursos. Los resultados revelaron discrepancias importantes entre el discurso oficial sobre la participación y su implementación y sugirieron que la distribución desigual de poder, al interior de un mismo grupo podía generar conflictos parecidos a los que enfrentan distintos sectores.

En ese afán por encontrar vías para una gobernabilidad participativa, otros investigadores como Voss y Kemp (2005) plantearon la noción de gobernabilidad reflexiva, como forma de acercamiento y negociación entre gobierno y demás actores, y su ulterior aplicación al modelo de desarrollo sostenible. Este modelo exige reconocer la complejidad y diversidad de los problemas, así como la interacción con todos los actores, incorporando incluso sus diferencias. Los ciclos sucesivos de reflexión con sus correspondientes avances en los niveles de conciencia propiciados por la gobernabilidad reflexiva ayudaron a poner en práctica dicho modelo.

Finalmente, cabe destacar que la participación ciudadana es un proceso mediante el cual se relaciona la sociedad civil con el Estado, con el fin de que los ciudadanos y ciudadanas puedan expresar intereses, expectativas y demandas, haciéndose parte de los asuntos públicos. Este proceso se desarrolla en el ámbito público o político, donde el primero se enfoca en la gestión pública a través de mecanismos como consultas, discusiones y propuestas que influyan en la agenda pública y en la formulación de políticas

públicas, mientras que el segundo radica en actividades de militancia en partidos políticos y procesos electorales. Con todo, el propósito de la participación ciudadana es el fortalecimiento de la democracia, tendiente al progreso de la comunidad.

**a. Ventajas de la participación ciudadana**

Considerando la conceptualización de la participación ciudadana, desde una mirada holística, se vuelve necesario identificar los beneficios que ésta reporta para la sociedad en su conjunto. Así, Perero (2002), señala las siguientes ventajas para la sociedad:

- Cambio de actitudes cotidianas (mentalidad): la participación ciudadana podría encauzar el involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos, aumentando la conciencia y compromiso social referente a los problemas públicos del país.
- Obtención de información precisa: la participación también permite la existencia de información de calidad en un doble sentido. Por un lado, la ciudadanía manejará información clara sobre los asuntos públicos. Por otro, las autoridades contarán con información particularizada con respecto a las necesidades y problemáticas de la población.
- Mantenimiento y vigilancia: el control social es uno de los grandes beneficios de la participación ciudadana, reflejándose a través de un sistema eficaz de mantenimiento y vigilancia de la actuación de las instituciones públicas en distintas materias de interés general.

- Mayor transparencia: en la medida que más personas están involucradas y tienen acceso a la información pública, el proceso de toma de decisiones se vuelve más transparente.
- Mayor responsabilidad: el involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos, potencia que los propios individuos se hagan cargo de sus derechos, obligaciones y acciones.
- Mayor legitimidad: el trabajo en conjunto entre la ciudadanía y el sector público, permite que exista un apoyo, respaldo y aceptación mutua de las líneas de acción que se adopten. Así, se incrementa tanto el nivel de identificación como el sentido de pertenencia de los actores involucrados.

#### **b. Tipos de participación ciudadana**

La participación ciudadana puede dividirse, a grandes rasgos, en cuatro tipos: Nominal, Instrumental, Representativa y Transformativa (White, 1996 citado en Ferrero y Hoehn, 2014). Estas son:

La participación nominal, se caracteriza por que el interés desde la perspectiva de arriba-abajo (top-down), es decir, qué esperan las autoridades de la participación, es la legitimación, mientras que el interés desde la perspectiva de abajo-arriba (bottom-up), o sea, cómo ven los ciudadanos su participación y qué esperan de ella, es la inclusión. Además, la función que cumple este tipo de participación en la sociedad es principalmente la de publicidad, dada la importancia de la transmisión de información en ambos sentidos para lograr legitimación e inclusión.

En cuanto a la participación instrumental, se destaca por presentar un interés desde la perspectiva de arriba-abajo (top-down) ligado a la eficiencia, en tanto que desde la perspectiva de abajo-arriba (bottom-up), el interés se relaciona con los costos. A su

vez, la función que cumple este tipo de participación se basa en los medios, que son los mecanismos de vínculo entre la comunidad y las autoridades, y también los recursos necesarios para lograr dicho vínculo.

Por parte de la participación representativa, ésta se distingue por que el interés desde la perspectiva de arriba-abajo (top-down) es la sustentabilidad, mientras que el interés desde la perspectiva de abajo-arriba (bottom-up) es la influencia. Asimismo, la función que cumple este tipo de participación se centra en la “voz”, ya que existe una injerencia e involucramiento mucho mayor de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Finalmente, la participación transformativa es bastante singular, puesto que el interés tanto desde la perspectiva de arriba-abajo (top-down) como desde la perspectiva de abajo-arriba (bottom-up) es el empoderamiento. Junto con ello, la función que cumple este tipo de participación se enfoca en los medios y fines, necesarios para un alineamiento e interrelación efectiva entre la comunidad y las autoridades públicas. Importancia de la interculturalidad en las políticas públicas

Como se ha venido mencionado a lo largo del presente documento, el Perú es un país con una amplia diversidad cultural, porque en su territorio habitan un conjunto de pueblos indígenas u originarios, de los cuales cerca de 51 de ellos se encuentran en la Amazonía. (Ministerio de Cultura, 2019), todos ellos con características propias y diferentes a la vez (lengua, creencias, costumbres, etc.). Ello plantea la necesidad de atenderlos con servicios públicos de calidad, lo cual supone conocerlos mejor, para adecuar dichos servicios a sus demandas y necesidades concretas.

Una forma de hacer materializar ello es el diseño e implementación de políticas públicas eficientes y efectivas, por lo tanto, estas deben ser concebidas “no solo como un conjunto de disposiciones legales, administrativas y presupuestales, sino también como un modo de relación entre el Estado y los ciudadanos (Correa, 2011).

Para ello se debe hacer uso del enfoque intercultural, puesto que contribuye a “mejorar los términos de dicha relación al facilitar que los esquemas e instrumentos de políticas sean más sensibles a la diversidad cultural y estén mejor adecuados a las necesidades diferenciadas de una ciudadanía plural en términos de raza, etnia, género, etc.”

En tal sentido sostiene esta autora que las “aplicaciones específicas del enfoque intercultural generan una serie de externalidades positivas que van más allá del ámbito estrictamente cultural, como, por ejemplo:

- Permite avanzar hacia la igualdad en el acceso a oportunidades, igualdad en las garantías de realización de derechos humanos fundamentales y el reconocimiento de derechos específicos (como los derechos de los pueblos indígenas).
- Contribuye a mejorar la calidad, accesibilidad y pertinencia cultural de los servicios públicos esenciales para el desarrollo humano y para el logro de los Objetivos del Milenio (educación, nutrición, salud, etc.).
- Optimiza la política social, en especial los esquemas de protección social, mejorando la atención de los grupos históricamente excluidos e introduciendo nuevos temas en la agenda. Por ejemplo, la lucha contra la discriminación y el racismo.
- Fortalece los sistemas de gestión de conflictos, reforzando la importancia estratégica del diálogo entre las partes involucradas”.

### ***1.3.2. Definición de términos***

#### **Servicios Públicos:**

Son todas aquellas actividades o prestaciones brindadas por la administración pública, directa o indirectamente y que tienen como fin satisfacer las necesidades

de los ciudadanos que son de interés general. Por ello, estos constituyen uno de los espacios más importantes de vínculo directo entre el Estado y la ciudadanía. Los servicios públicos también pueden ser brindados por operadores privados, siempre bajo la regulación del Estado.

## **Cultura**

Es un conjunto aprendido de valores, conocimiento, prácticas, tradiciones, costumbres, símbolos y normas que comparte un grupo social. Estas formas compartidas de ser y hacer se expresan en estilos de vida, formas de relacionarse formas de comunicar basadas en visiones y concepciones particulares sobre el mundo, la vida y el bienestar (cosmovisión). Las culturas no son estáticas y están en un proceso constante y complejo de afirmación, permanencias y cambio. Las migraciones y los cambios generacionales son factores que influyen en la convivencia de culturas en un mismo territorio. Dicha convivencia suele darse en relaciones de desigualdad, por el predominio de una determinada cultura sobre las otras. Todos somos partes de una cultura, todos somos parte de la diversidad.

### **Grupo étnico – cultural:**

Es un grupo de personas que comparte una cultural, es decir, comparten un conjunto aprendido de formas de pensar, sentir y hacer (Ministerio de Cultura 2014). Por ello tendrán creencias, valores, prácticas y concepciones del bienestar particulares. Estos grupos tienen una historia compartida y, usualmente, una lengua propia. Un grupo étnico puede definirse como una “colectividad que se identifica a sí misma y que es identificada por los demás en función de ciertos elementos comunes como el idioma, la religión, la tribu, la nacionalidad o la raza, o una combinación de estos

elementos, y que comparte un sentimiento común de identidad con otros miembros del grupo” (Stavenhagen, 1991).

### **Discriminación étnico –racial**

Es todo trato diferenciado, excluyente o restrictivo basado en el origen étnico-cultural (hábito, costumbre, indumentaria, símbolos, formas de vida, sentido de pertenencia, idioma y creencias de un grupo social determinado) y/o en las características físicas de las personas (como el color de la piel, facciones, estatura, color de cabellos, etc.) que tenga como objetivo o por resultado anular o de menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de las personas en la esfera política, económica, social y cultural.

### **Enfoque intercultural**

Es un marco de análisis y de acción que se basa en el reconocimiento y la valoración de las diferencias culturales, con el objetivo de construir relaciones recíprocas y equitativas entre los diferentes grupos étnico - culturales.

### **Servicio Públicos con Pertinencia cultural**

Son servicios que incorporan el enfoque intercultural en su gestión y prestación; es decir, se ofrecen tomando en cuenta las características de los grupos de población de las localidades en donde se interviene y se brinda atención. Implica: a) La adaptación de todos los procesos del servicio a las características geográficas, ambientales, socioeconómicas, lingüísticas y culturales (práctica y creencias) del ámbito de atención del servicio, b) La valoración e incorporación de la cosmovisión y concepciones de desarrollo y bienestar de los diversos grupos de población que

habitan en la localidad, incluyendo tanto las poblaciones asentadas originalmente como las poblaciones que han migrado de otras zonas.

### **Servicios con pertinencia cultural**

- Libres de discriminación
- Servicios bilingües
- Servicios que incorporan, con respecto, la perspectiva cultural de la población de la zona.

## **CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES**

### **II. Metodología de la investigación**

#### **2.1. Metodología de la investigación**

**Diseño y tipo de investigación:** La investigación que se ha realizado ha sido de tipo cuantitativa y propositiva, porque el principal instrumento de recojo de información ha sido la encuesta y en base a los resultados obtenido se ha formulado una propuesta de mejora de la situación encontrada. En ese marco, se utilizó el método analítico para diagnosticar las deficiencias del servicio; el inductivo para establecer las diversas alternativas. Asimismo, cabe destacar que la investigación realizada ha sido de tipo Diagnóstico- Propositiva, porque a partir de los resultados encontrados, se ha formulado una Propuesta de Mejora de la situación encontrada.

El proceso investigativo tuvo dos fases: una de gabinete y otra de campo, utilizándose herramientas tanto del enfoque cuantitativo (encuestas), como del enfoque cualitativo (entrevistas y observación directa). Se aplicaron un total de 14 encuestas a los trabajadores municipales, así como algunos pobladores que acudieron a la Municipalidad a hacer gestiones.

#### **2.2. Campo de acción y objeto de estudio.**

El objeto de estudio ha sido la gestión municipal en el marco de la incorporación del enfoque intercultural en la gestión pública local, y el campo de acción, e funcionamiento adecuado de los servicios municipales para poblaciones excluidas.

### **2.3. Población y muestra**

La población fueron 14 personas entre trabajadores municipales y algunos pobladores que acudieron a la Municipalidad por servicios.

### **2.4. Problema e hipótesis de investigación**

El problema definido es, de qué manera la elaboración de un Programa de Mejoramiento del Servicio Público Municipal fortalecerá la calidad de servicio de la institución municipal y a las poblaciones tradicionalmente excluidas.

Y la hipótesis, Si se diseña un programa de mejoramiento del servicio público, entonces se fortalecerá la calidad del servicio de la institución municipal; y las poblaciones tradicionalmente excluidos, teniendo un mayor grado de satisfacción por el servicio recibido”.

### **2.5. Objetivos de investigación**

#### ***2.5.1. Objetivo general***

Diseñar una propuesta de mejora del funcionamiento de los servicios municipales incorporando el enfoque intercultural, para una atención pertinente culturalmente y de calidad para los ciudadanos de la Provincia de Bagua.

#### ***2.5.2. Objetivos específicos***

- Identificar los factores críticos en el funcionamiento de los servicios que brinda la Municipalidad de Bagua Chica, a las poblaciones vulnerables social y culturalmente.

- Conocer el grado de involucramiento de los trabajadores municipales en la atención de calidad hacia poblaciones excluidas y vulnerables que mejoren la imagen de la institución municipal.
- Fundamentar teóricamente la importancia de un programa de atención y mejora de los servicios públicos incorporando el enfoque intercultural y la atención de calidad en un contexto de diversidad cultural.

## **2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- La encuesta: sirvió para recoger información acerca del funcionamiento del servicio municipal
- La entrevista: a través de ésta se obtuvo información sobre las características principales del servicio público municipal.
- Técnica de Análisis Documental: se usó en la revisión de los documentos de gestión institucional.

## **2.7. Procedimientos para la recolección de datos**

El procedimiento consistió en: a) Trabajo de campo para aplicar las encuestas, hacer las entrevistas y recoger los documentos de gestión municipal, b) Ordenamiento y codificación de los datos recogidos, c) Tabulación de datos en función de las dimensiones de la realidad estudiada, d) Elaboración de Tablas estadísticas y Gráficos.

Finalmente, en el análisis de los datos, se procedió así: a) Seriación: Se ordenaron los instrumentos de recolección de datos. b) Codificación: Se codificaron de acuerdo al objeto de estudio. c) Tabulación: tabulación, empleando la escala numeral del programa Excel.

## CAPITULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3. Resultados y propuesta

#### 3.1 Análisis e interpretación de datos

El Gobierno Local de Bagua Chica desarrolla sus acciones en un contexto donde existen una amplia diversidad cultural. Así, en su ámbito conviven una serie de pueblos y comunidades nativas que acuden diariamente a realizar sus gestiones a la Municipalidad, la misma que tiene el reto de brindar sus servicios tomando en cuenta las características socioculturales de estos grupos culturales, puesto que se trata de grupos poblaciones vulnerables, históricamente excluidos de las políticas públicas. En esa perspectiva, la Municipalidad debe incorporar el enfoque intercultural en su desempeño.

**Tabla 1.**

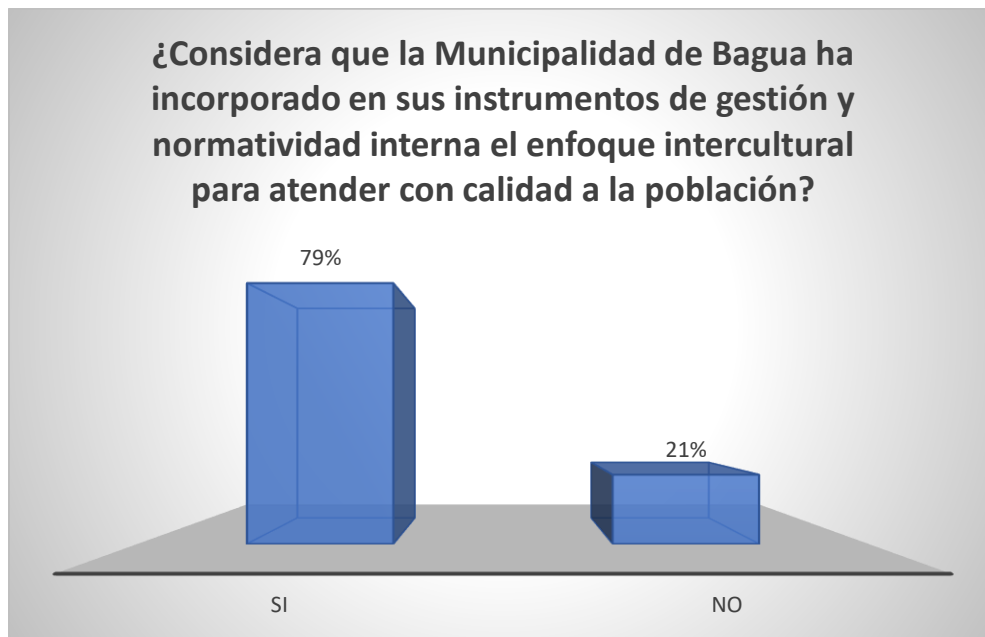
*¿Considera que la Municipalidad de Bagua ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?*

INDICADOR	RESPUESTA		
	SI	NO	TOTAL
¿Considera que la Municipalidad de Bagua ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?	79%	21%	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 1.**

*¿Considera que la Municipalidad de Bagua ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador

### **Interpretación**

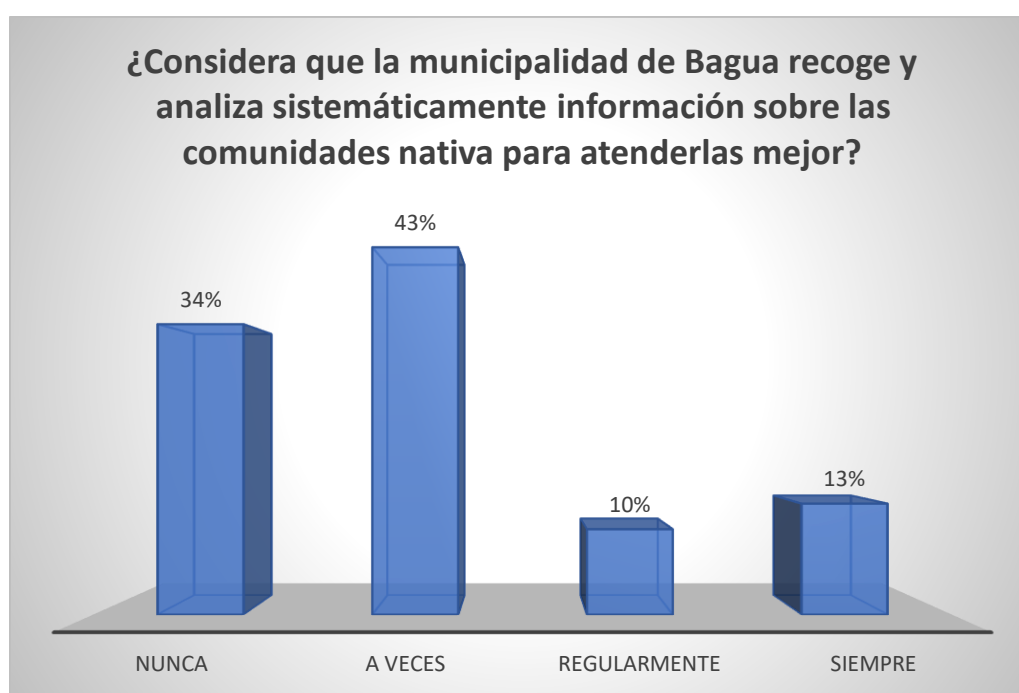
El gráfico N° 01 indica que el 79% de los encuestados señala que el enfoque intercultural que implica la “valoración y el reconocimiento de las diferencias culturales, para construir relaciones recíprocas entre Estado y ciudadanía” no ha sido tomado en cuenta en los instrumentos de gestión municipal, mientras que para el 21% si se ha considerado este enfoque.

**Tabla 2.** *¿Considera que la municipalidad de Bagua recoge y analiza sistemáticamente información sobre las comunidades nativa para atenderlas mejor?*

¿Considera que la municipalidad de Bagua recoge y analiza sistemáticamente información sobre las comunidades nativa para atenderlas mejor?	RESPUESTA
Nunca	34%
A veces	43%
Regularmente	10%
Siempre	13%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 2.** *¿Considera que la Municipalidad de Bagua ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

Para una atención de calidad se requiere que la institución pública que lo brinda, conozca mejor a sus usuarios, es decir, que tenga al menos un perfil de ellos. En ese marco, debe realizar constantemente sondeos para conocer sus características; al respecto, en el trabajo de investigación realizado se ha encontrado que el 43% indica que la Municipalidad lo hace a veces, el 34% dice que nunca y un pequeño porcentaje de ellos indica que nunca lo hace; en cambio para el 10%, regularmente se hacen acciones para conocer las características de los usuarios, tal como se puede observar en el gráfico anterior.

**Tabla 3.** *¿La Municipalidad tiene al menos un mecanismo para de manera explícita la inclusión de las comunidades nativas en la gestión local?*

¿La Municipalidad tiene al menos un mecanismo para de manera explícita la inclusión de las comunidades nativas en la gestión local?	
	RESPUESTA
Personal poco entrenado	36%
Falta de presupuesto fijo	21%
Infraestructura inadecuada	7%

Personal limitado	14%
Normatividad interna abigua	21%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 3.** *¿La Municipalidad tiene al menos un mecanismo para de manera explícita la inclusión de las comunidades nativas en la gestión local?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

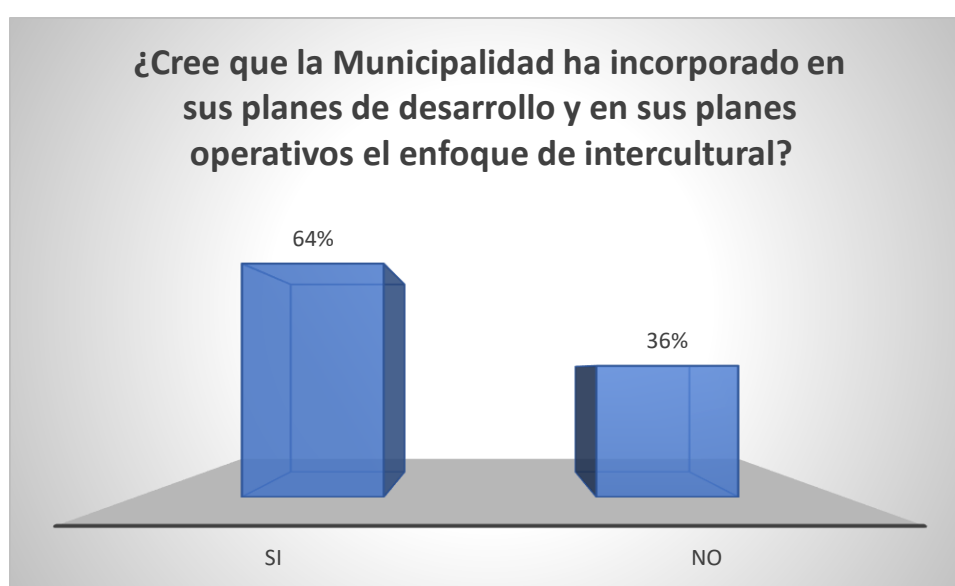
Entre los factores negativos que enfrenta la municipalidad para incorporar el enfoque intercultural en su gestión, se ha encontrado que, para el 36% de los encuestados, es la existencia de personal poco entrenado o capacitado para brindar los servicios bajo este enfoque, para el 21% la normatividad dada con esta finalidad es ambigua y, para un porcentaje similar, es la falta de un presupuesto fijo y definido para atender estas necesidades; tal como se visualiza en el gráfico N° 03.

**Tabla 4.** *¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?*

INDICADOR	RESPUESTA		
	SI	NO	TOTAL
¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?	79%	21%	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 4.** *¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

Otro de los puntos importantes sobre la temática abordada en la investigación es conocer si los principales instrumentos de gestión como los planes de desarrollo y sus planes operativos contienen el enfoque de interculturalidad. Al respecto, hemos encontrado que para el 79% de encuestados la Municipalidad no contempla de manera explícita este enfoque, mientras que para un 21% si, según se puede apreciar en el

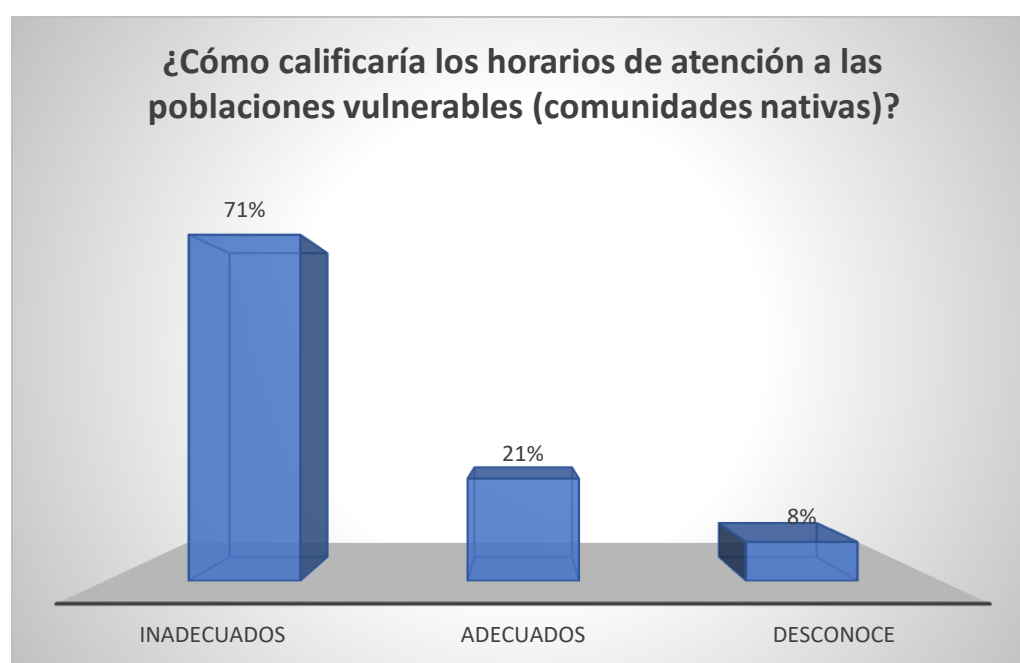
gráfico N° 04. Es una situación preocupante tratándose de un Gobierno Local, en cuyo territorio conviven una gran cantidad de comunidades nativas, con expresiones culturales diferentes (lengua, vestimenta, creencias, valores).

**Tabla 5.** *¿Cómo calificaría los horarios de atención a las poblaciones vulnerables (comunidades nativas)?*

¿Cómo calificaría los horarios de atención a las poblaciones vulnerables (comunidades nativas)?	RESPUESTA
Inadecuados	71%
Adecuados	21%
Desconoce	8%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 5.** *¿Cree que la Municipalidad ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

## Interpretación

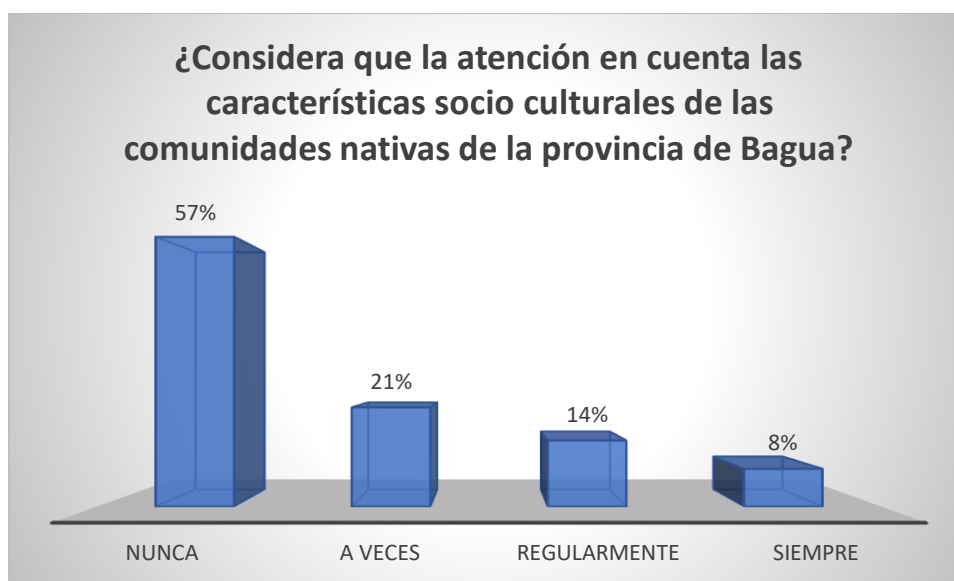
En ese marco, se ha indagado también por la calidad de la atención a partir de la adecuación de los horarios a las características socioculturales de la población que atiende. Sobre este punto se encontró que para el 71% de los encuestados los horarios son inadecuados, mientras que para el 21 son adecuados, tal como se puede visualizar en el gráfico N° 05. Esta situación refleja las dificultades que tienen los pobladores nativos para hacer sus gestiones ante el gobierno local, puesto que deben trasladarse desde zonas muy alejadas.

**Tabla 6.** *¿Considera que la atención en cuenta las características socio culturales de las comunidades nativas de la provincia de Bagua?*

¿Considera que la atención en cuenta las características socio culturales de las comunidades nativas de la provincia de Bagua?	RESPUESTA
Nunca	57%
A veces	21%
Regularmente	14%
Siempre	8%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 6.** *¿Considera que la atención en cuenta las características socio culturales de las comunidades nativas de la provincia de Bagua?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Tabla 7.** *¿La presencia de personal bilingüe es suficiente para la atención de los grupos socioculturales vulnerables de Bagua?*

¿La presencia de personal bilingüe es suficiente para la atención de los grupos socioculturales vulnerables de Bagua?	RESPUESTA
No existe	7%
Es suficiente	29%
Insuficiente	57%
Desconoce	7%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 7.** *¿La presencia de personal bilingüe es suficiente para la atención de los grupos socioculturales vulnerables de Bagua?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

Otro de los componentes importantes para la atención con pertinencia cultural es la presencia de personal bilingüe entre los servidores públicos del gobierno local, de tal modo que se pueda responder las demandas y necesidades de la población en forma adecuada.

Respecto a este indicador tenemos que, para el 57% de los encuestados el personal con estas características es insuficiente, mientras que para el 29% es suficiente y para un 7% no existe personal bilingüe en la Municipalidad, tal como se puede apreciar en el gráfico N° 06. Esta situación indica serias limitaciones para atender a los grupos étnico-culturales en su propia lengua y códigos de comunicación, que son un indicador básico de la pertinencia cultural para proveer servicios públicos de calidad en territorios como Bagua.

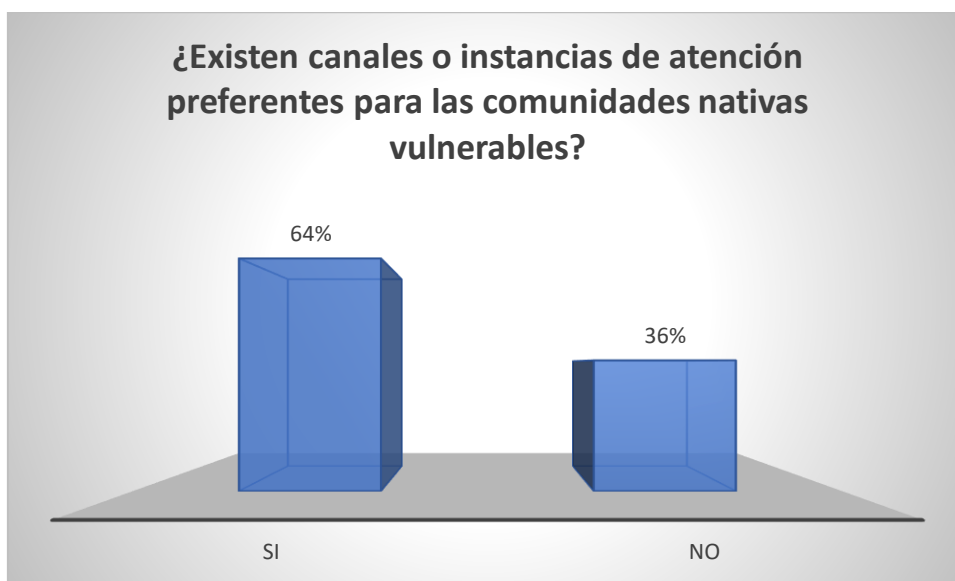
**Tabla 8.** *¿Existen canales o instancias de atención preferentes para las comunidades nativas vulnerables?*

INDICADOR	RESPUESTA
-----------	-----------

¿Existen canales o instancias de atención preferentes para las comunidades nativas vulnerables?	SI	NO	TOTAL
	86%	14%	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 8.** *¿Existen canales o instancias de atención preferentes para las comunidades nativas vulnerables?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

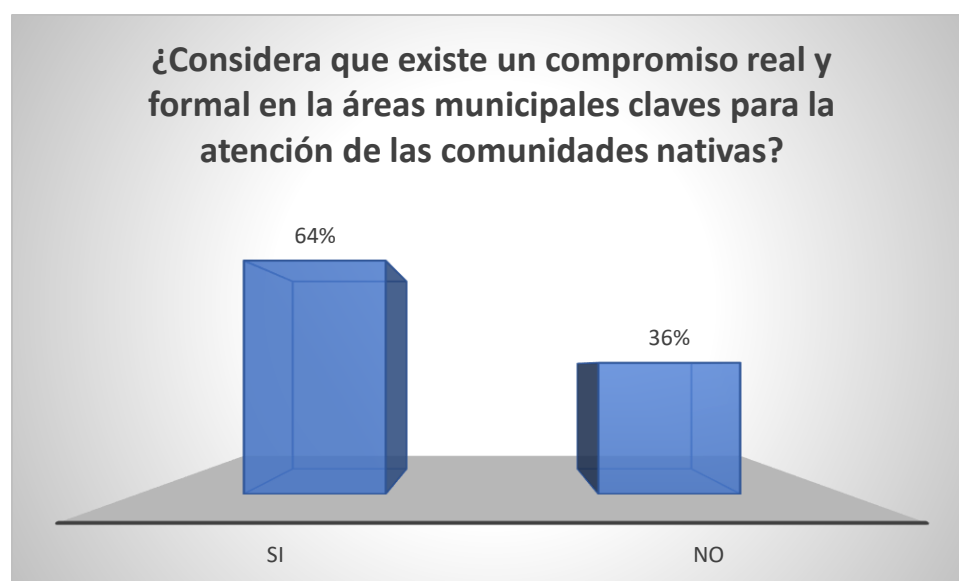
Igualmente ocurre con una atención diferenciada en términos positivos de los grupos poblacionales étnico -culturales excluidos, como son las comunidades nativas que existen en la provincia de Bagua. Aquí se trata de que la Municipalidad constituya un canal explícitamente definido para que estos grupos puedan ser atendidos en sus gestiones respetando su perfil sociocultural. Al respecto, se encontró que 86% de los encuestado afirma que no existen estos canales y un pequeño porcentaje afirma lo contrario, tal como se puede visualizar en el gráfico N° 08. Ello nos da la imagen de que el modelo de atención predominante en los servicios públicos de esta municipalidad es urbano- homogéneo, pese a que se encuentra en un contexto de mucha diversidad cultural.

**Tabla 9.** *¿Considera que existe un compromiso real y formal en las áreas municipales claves para la atención de las comunidades nativas?*

INDICADOR	RESPUESTA		
	SI	NO	TOTAL
¿Considera que existe un compromiso real y formal en las áreas municipales claves para la atención de las comunidades nativas?	86%	14%	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 9.** *¿Considera que existe un compromiso real y formal en las áreas municipales claves para la atención de las comunidades nativas?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

También se indagó acerca del grado de compromiso de las áreas municipales respecto al enfoque de atención intercultural y se encontró que para el 60% de los encuestados este compromiso es muy débil, mientras que para el 40% es lo contrario; tal como se puede apreciar en el gráfico N° 09. Sin embargo, por los indicadores anteriormente

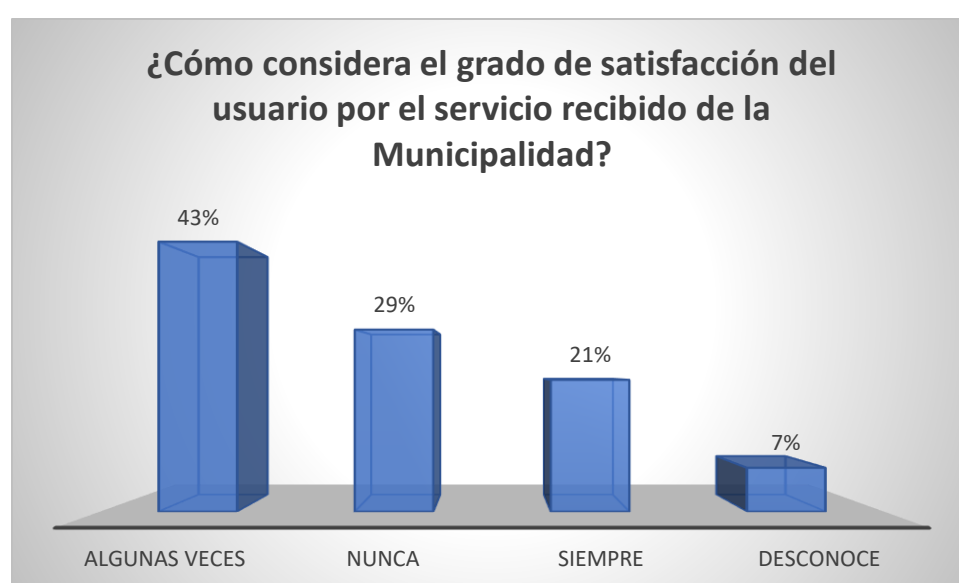
descritos, efectivamente, el compromiso de atención bajo el enfoque intercultural no es valorado como muy importante por parte de los encuestados.

**Tabla 10.** ¿Cómo considera el grado de satisfacción del usuario por el servicio recibido de la Municipalidad?

¿Cómo considera el grado de satisfacción del usuario por el servicio recibido de la Municipalidad?	RESPUESTA
Muy alto	5%
Alto	17%
Medio	28%
Bajo	50%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 10.** ¿Cómo considera el grado de satisfacción del usuario por el servicio recibido de la Municipalidad?



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

En cuanto a la valoración de los usuarios acerca del servicio recibido por la municipalidad de Bagua se encontró que: para el 50% de los encuestados es bajo, para el 28% es medio, para el 17% es alto, y un pequeño porcentaje indica como muy alto, así se puede apreciar en el gráfico N° 10.

Todo ello refleja una situación problemática que debe abordarse para brindar un servicio público con pertinencia cultural, que es una de las funciones de una Municipalidad con este tipo de contexto (diversidad sociocultural).

**Tabla 11.** *¿Considera que al momento de ejecutar sus acciones las gerencias (Desarrollo Social y Servicios Públicos) y áreas municipales claves toman realmente en cuenta el enfoque intercultural?*

¿Considera que al momento de ejecutar sus acciones las gerencias (Desarrollo Social y Servicios Públicos) y áreas municipales claves toman realmente en cuenta el enfoque intercultural?	
Algunas veces	43%
Nunca	29%
Siempre	21%
Desconoce	7%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 11.** *¿Considera que al momento de ejecutar sus acciones las gerencias (Desarrollo Social y Servicios Públicos) y áreas municipales claves toman realmente en cuenta el enfoque intercultural?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

En este gráfico se refleja la valoración de la ejecución práctica de las acciones y servicios que brinda la Municipalidad a la población étnico cultural, más allá de lo meramente declarativo (brecha entre lo que se dice y se hace). Cabe indicar, al respecto, que una de las características básicas de una buena política pública es aportar a que el Estado establezca relaciones recíprocas con los grupos vulnerables a la hora de darles el servicio; es decir ir más allá de las acciones puramente declarativas o formales.

En relación a ello se ha encontrado que para el 43% solo algunas veces se toman en términos prácticos el enfoque intercultural por parte de las áreas municipales claves (Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos), para el 29% no se hace nunca, para el 21% se hace siempre, tal como se puede visualizar en el gráfico N° 11. Ello indica que la atención no es coherente con lo que se indica en algunos documentos de gestión.

**Tabla 12.** *¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales?*

---

¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales?

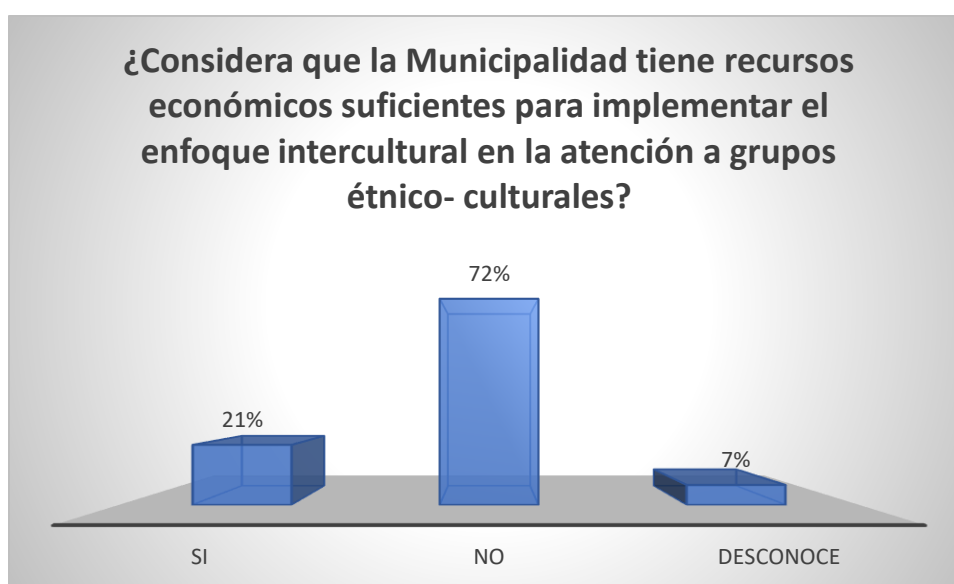
---

Si	57%
No	36%
Desconoce	7%
Total	100%

---

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 12.** *¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

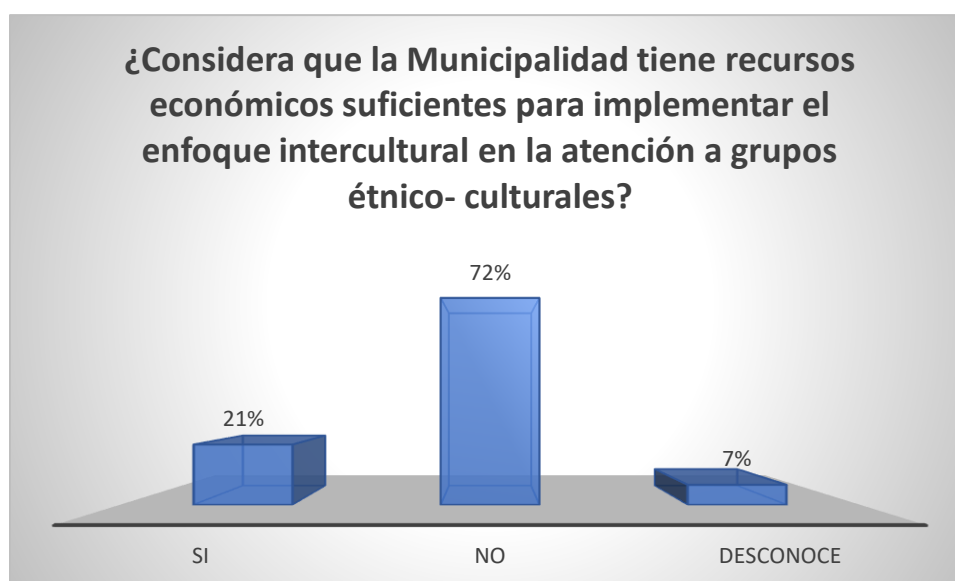
Otro de los puntos importantes para la implementación y desarrollo de una política local, en este caso el enfoque de interculturalidad, es la asignación y disponibilidad de recurso económicos permanentes; es decir contar con un presupuesto establecido. Sobre el particular tenemos que, para el 57% de los encuestados, si existen recursos con estas características (permanentes y definidos), para el 36% no, tal como se puede visualizar en el gráfico N°12.

**Tabla 13.** *¿La información a los usuarios del servicio municipal se hace en base a las lenguas nativas de los grupos étnico- culturales?*

¿La información a los usuarios del servicio municipal se hace en base a las lenguas nativas de los grupos étnico- culturales?	
	RESPUESTA
Si	21%
No	72%
Desconoce	7%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 13.** *¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico- culturales?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

El gráfico N° 13 refleja que para el 72% de los encuestados la información a los usuarios de los servicios municipales no se hacen tomando en cuenta los códigos y lenguas nativas, y para el 21% si se hace, el resto indica que desconoce. Este es uno de los indicadores

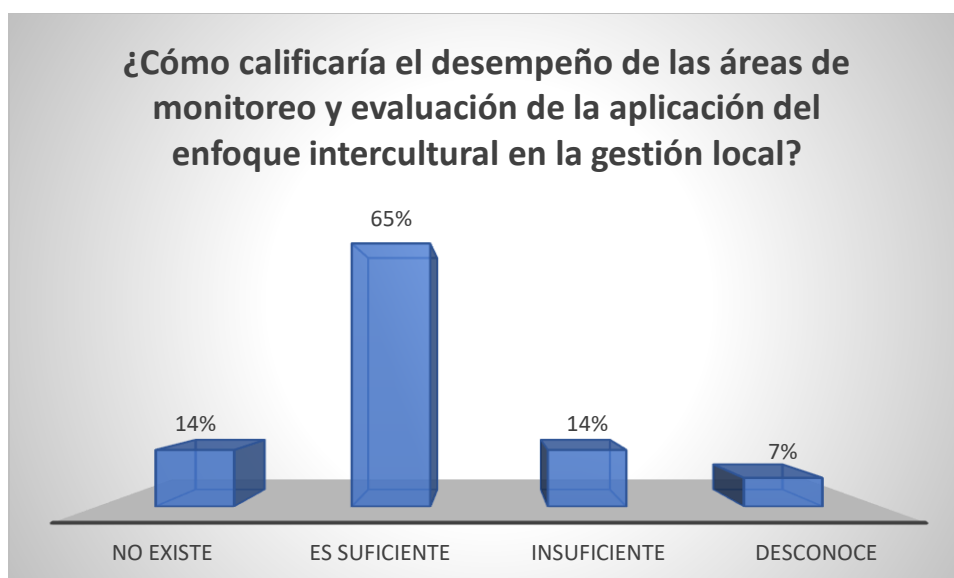
importantes que se debe tener en cuenta si se quiere atender con pertinencia cultural a los demandantes de servicios públicos municipales.

En tal sentido el indicado gráfico refleja una situación problemática preocupante que debe mejorarse, por el contexto socio cultural en el que opera la Municipalidad de Bagua Chica.

**Tabla 14.** *¿Cómo calificaría el desempeño de las áreas de monitoreo y evaluación de la aplicación del enfoque intercultural en la gestión local?*

¿Cómo calificaría el desempeño de las áreas de monitoreo y evaluación de la aplicación del enfoque intercultural en la gestión local?		RESPUESTA
No existe		14%
Es suficiente		65%
Insuficiente		14%
Desconoce		7%
Total		100%

**Figura 14.** *¿Cómo calificaría el desempeño de las áreas de monitoreo y evaluación de la aplicación del enfoque intercultural en la gestión local?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### Interpretación

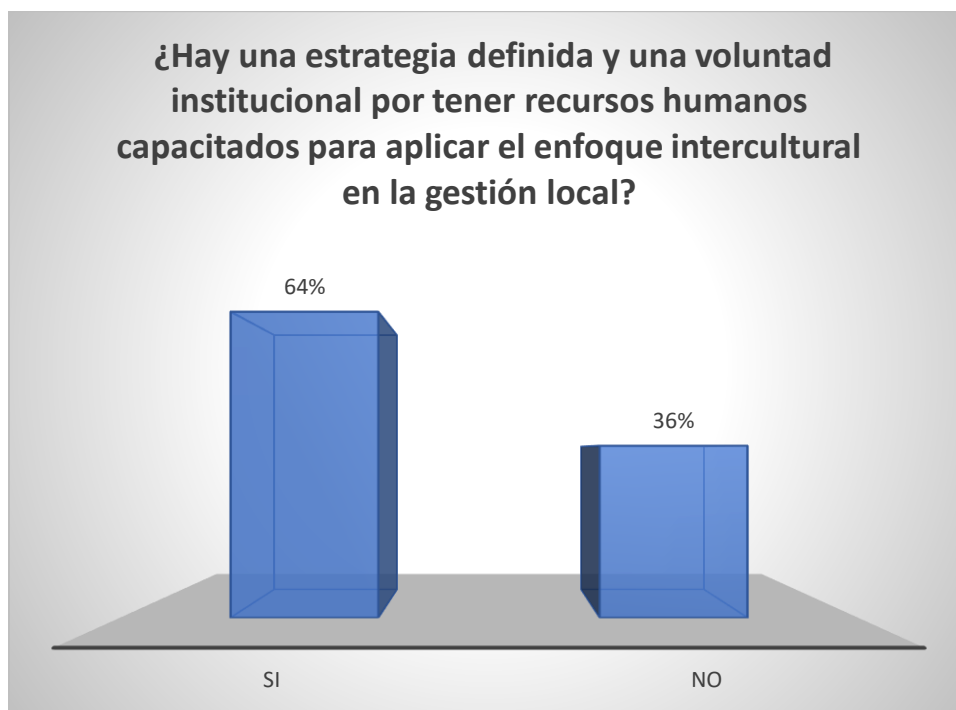
Respecto al monitoreo de la aplicación del enfoque intercultural tenemos que para un significativo número de encuestados (14%) esta actividad no se realiza al interior de la Municipalidad. Sin embargo, para los que reconocen que si hace esta actividad de gestión de la calidad de los servicios municipales, manifiestan en un 65% que es insuficiente y para el 14% que son suficientes (ver gráfico n°14). Este es un indicador que muestra la debilidad institucional de la Municipalidad que no le permite conocer y evaluar si los servicios que brinda está tomando en cuenta el enfoque intercultural.

**Tabla 15.** *¿Hay una estrategia definida y una voluntad institucional por tener recursos humanos capacitados para aplicar el enfoque intercultural en la gestión local?*

INDICADOR	RESPUESTA		
	SI	NO	TOTAL
¿Hay una estrategia definida y una voluntad institucional por tener recursos humanos capacitados para aplicar el enfoque intercultural en la gestión local?	64%	36%	100%

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

**Figura 15.** *¿Hay una estrategia definida y una voluntad institucional por tener recursos humanos capacitados para aplicar el enfoque intercultural en la gestión local?*



Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

### **Interpretación**

Finalmente, uno de los puntos importantes es saber si se tiene una política o estrategia de capacitar permanentemente a sus recursos humanos en una perspectiva de aplicación del enfoque intercultural por parte de la Municipal. Sobre esta situación se encontró que, para el 64% no existe esta voluntad, mientras que para el 36% si hay una estrategia y voluntad definida, tal como se puede visualizar en el gráfico N° 15. Ello demuestra el poco interés del Gobierno Local por entrenar a su personal para una atención de calidad a la población.

### **3.2. Propuesta de Mejoramiento de Servicios Públicos de la Municipalidad de Bagua, mediante la implementación del Enfoque Intercultural**

#### **1. INFORMACION GENERAL**

NOMBRE: Programa de mejoramiento de servicios públicos de la Municipalidad de Bagua, mediante la implementación del enfoque intercultural.

LUGAR: Provincia de Bagua, región de Amazonas

ACTORES: Trabajadores y funcionarios de la Municipalidad de Bagua

DURACION: 8 meses

PERIODO: Enero - Agosto 2021

#### **2. PRESENTACIÓN**

La presente propuesta denominada: Programa de mejoramiento de los servicios públicos de la Municipalidad de Bagua, mediante la implementación del enfoque intercultural, ha sido elaborada a partir de algunos resultados encontrados en la presente investigación; en tal sentido, constituye un pequeño aporte a la búsqueda de soluciones de la problemática identificada.

En este marco, el propósito principal es contribuir a mejorar las capacidades de gestión de la Municipalidad de Bagua, a fin de que mejore la calidad de sus servicios hacia la población, especialmente de aquellos grupos socioculturales vulnerables, como son las comunidades nativas. }

#### **3. FUNDAMENTACION**

La presente propuesta se fundamenta en los siguientes puntos:

##### **a. Fundamentos generales**

Como se ha venido mencionado a lo largo del presente documento, el Perú es un país con una amplia diversidad cultural, porque en su territorio habitan

un conjunto de pueblos indígenas u originarios, de los cuales cerca de 51 de ellos se encuentran en la Amazonía. (Ministerio de Cultura, 2019), todos ellos con características propias y diferentes a la vez (lengua, creencias, costumbres, etc.). Ello plantea la necesidad de atenderlos con servicios públicos de calidad, lo cual supone conocerlos mejor, para adecuar dichos servicios a sus demandas y necesidades concretas.

Una forma de hacer es el diseño e implementación de políticas públicas eficientes y efectivas, por lo tanto, estas deben ser concebidas “no solo como un conjunto de disposiciones legales, administrativas y presupuestales, sino también como un modo de relación entre el Estado y los ciudadanos (Correa, 2011). Para ello se debe hacer uso del enfoque intercultural, puesto que contribuye a “mejorar los términos de dicha relación al facilitar que los esquemas e instrumentos de políticas sean más sensibles a la diversidad cultural y estén mejor adecuados a las necesidades diferenciadas de una ciudadanía plural en términos de raza, etnia, género, etc.” En tal sentido sostiene esta autora que las “aplicaciones específicas del enfoque intercultural generan una serie de externalidades positivas que van más allá del ámbito estrictamente cultural, como, por ejemplo:

Permite avanzar hacia la igualdad en el acceso a oportunidades, igualdad en las garantías de realización de derechos humanos fundamentales y el reconocimiento de derechos específicos (como los derechos de los pueblos indígenas).

Contribuye a mejorar la calidad, accesibilidad y pertinencia cultural de los servicios públicos esenciales para el desarrollo humano y para el logro de los Objetivos del Milenio (educación, nutrición, salud, etc.).

Optimiza la política social, en especial los esquemas de protección social, mejorando la atención de los grupos históricamente excluidos e introduciendo nuevos temas en la agenda. Por ejemplo, la lucha contra la discriminación y el racismo.

Fortalece los sistemas de gestión de conflictos, reforzando la importancia estratégica del diálogo entre las partes involucradas”.

**b. Fundamentos específicos (poner los resultados del estudio- los principales, puesto que estos sustentan la propuesta**

La base problemática a la que quiere responder la presente propuesta está contenida de manera resumida en los siguientes indicadores, que fueron identificados con el trabajo de investigación:

La calidad de los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Bagua, no contempla de manera sólida el enfoque de interculturalidad, puesto que la atención que brinda a los grupos étnico-culturales no toman en cuenta sus características de éstos para atenderlos adecuadamente: horarios, perfil sociocultural de las comunidades nativas, personal bilingüe, etc. (más del 70% indica que se da esta situación).

La municipalidad no cuenta con documentos de gestión pública (planes, programas, áreas, normas internas) en los que se explicita la atención con pertinencia cultural a las comunidades nativas de la provincia de Bagua. Estos contienen una visión más urbana y homogénea de la gestión pública local (el 79% señala este hecho).

El personal municipal que brinda los servicios no tiene las capacidades suficientes para la aplicación del enfoque intercultural en la atención a las poblaciones étnico culturales de la provincia de Bagua que acude a realizar sus gestiones (no se hace monitoreo y es insuficiente el personal).

La falta de un enfoque intercultural en los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Bagua afecta la calidad de éstos. En tal sentido se ha encontrado un bajo nivel de satisfacción de la población por lo servicios recibidos: no se usan sus códigos lingüísticos, sus costumbres (el 50% indica como bajo el grado de satisfacción de los usuarios del servicio).

Los recursos físicos (oficinas equipadas, presupuestales, mecanismos y canales de participación) no son adecuados para atender la diversidad cultural del territorio, especialmente de los grupos étnico culturales de las comunidades nativas que habitan en su territorio.

Se ha fundamentado la importancia de implementar una propuesta que aporte al mejoramiento de los servicios públicos de la Municipalidad de Bagua con el conocimiento y aplicación del enfoque intercultural.

#### **4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Fortalecer las capacidades institucionales de la Municipalidad de Bagua para mejorar los servicios que brinda a los grupos étnico – culturales vulnerables de la provincia.

Desarrollar las capacidades de los trabajadores y funcionarios municipales para la incorporación del enfoque intercultural en la gestión de los servicios públicos que brinda a la población.

Sensibilizar a los trabajadores municipales acerca de la importancia de mejorar la calidad de los servicios mediante la implementación de servicios públicos con pertinencia cultural.

## **5. CRITERIOS METODOLÓGICOS**

Fomento de una participación activa de los funcionarios y trabajadores municipales en el desarrollo del presente Programa (metodología de reflexión-acción).

Las sesiones serán cortas, priorizando el ejercicio práctico durante las jornadas pedagógicas de capacitación que se realice; se priorizará el uso de talleres.

Se diseñarán y utilizarán materiales con pertinencia intercultural (idiomas y códigos de apropiados al perfil de los participantes), y de los usuarios de los servicios municipales.

Se utilizará productos educativos digitales existentes: manuales, cartillas, normas, cuando la situación de aprendizaje lo amerite.

La planificación y ejecución de las acciones buscará compatibilizar los tiempos y procesos de los participantes, a fin de no alterar y afectar sus funciones y tareas laborales.

Se proveerá asesoramiento post jornadas de capacitación a fin de afianzar los conocimientos y atender los problemas de aprendizajes que pudieran presentarse en la utilización de la información.

En las jornadas se promoverá la reflexión crítica, la profundización teórica y el planteamiento de propuestas de mejora de la función pública con enfoque de interculturalidad, a partir del análisis de casos.

## 6. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION CUADRO N° 01:

### ESTRATEGIAS DE INTERVENCION DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIA DE PREPARACION	ESTRATEGIA DE CONCERTACION	ESTRATEGIA DE EJECUCION	ESTRATEGIA DE MONITOREO
Promover la Propuesta de mejoramiento, destacando su importancia para fortalecer la gestión municipal de Bagua y atender a los grupos vulnerables	Concertar con los involucrados para desarrollar la Propuesta de Mejoramiento: adaptación de las estrategias, los horarios y procedimientos	Implementar la propuesta: desarrollo de acciones (asesoramiento, capacitación y producción de materiales)	Sistematizar la experiencia: obtener lecciones para experiencias similares (monitoreo y evaluación de la ejecución de la propuesta)

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: estrategias, actividades y tiempo

### CUADRO N° 02

#### ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA PROPUESTA EN LOS INVOLUCRADOS Y CONFORMACION DE EQUIPO DE APOYO AL INTERIOR DE LA MUNICIPALIDAD

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES
Reuniones de sensibilización para dar a conocer la propuesta de mejoramiento	Coordinaciones y convocatoria de reuniones Exposición-discusión Establecimiento de acuerdos mínimos	1 semana	Equipo municipal
Conformar Equipo de apoyo para ejecutar la Propuesta de Mejoramiento de los servicios públicos municipales	Elaborar esquema de organización del Comité Visitas a decisores municipales Reuniones y acuerdos	1 semana	Equipo municipal
Elaborar la Propuesta de mejoramiento de los servicios municipales y un plan de acción	Coordinar con el Equipo de apoyo Elaborar la Propuesta Socialización de la propuesta	2 semanas	Equipo municipal
Posicionar la Propuesta de Programa de servicio con enfoque intercultural, provincia de Bagua Chica, región de Amazonas, en los decisores y beneficiarios.	Elaborar un resumen amigable de la propuesta para socializarlo con los involucrados.  Realizar 02 reuniones para explicar la propuesta y recibir aportes	2 semanas	Equipo municipal

**CUADRO N° 03:****ESTRATEGIA DE CONCERTACIÓN Y PLANEAMIENTO DE LAS ACCIONES CON LOS PARTICIPANTES**

N°	ACTIVIDAD	SECUENCIA / PROCEDIMIENTO	TIEMPO / SEMANAS
01	Coordinación con participante y decisores institucionales para facilitar condiciones adecuadas de participación	Reuniones cortas Formular esquemas de trabajo Establecer acuerdos y compromisos con los decisores	1 semana
02	Identificación de necesidades de asistencia técnica y capacitación municipal para incorporar el enfoque intercultural en la gestión pública	Diseño metodológico Aplicación de instrumentos Procesamiento de información	2 semanas
03	Reajustar la propuesta de mejoramiento de los servicios municipales con enfoque intercultural	Coordinaciones para reuniones / talleres Talleres y reuniones Elaboración de informes y memorias Actas de acuerdos	1 semana
04	Desarrollo del Programa de mejoramiento de la gestión pública local con enfoque intercultural	Definición de procedimientos Diseño de contenidos Difusión del programa	14 semanas

05	<p>Balance del proceso seguido en su implementación:</p> <p>Reunión con el equipo y persona interviniente</p>	<p>Diseño y aplicación de ficha de monitoreo y evaluación</p> <p>Elaboración de informe y remisión a instancias pertinentes</p>	1 semana
----	---	---	----------

#### CUADRO N° 04: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO

##### EJECUTAR UN CURSO y 02 TALLERES DE CAPACITACION SOBRE GESTION PUBLICA CON ENFOQUE INTERCULTURAL

Objetivo: Los funcionarios y trabajadores municipales de la Municipalidad de Bagua desarrollen competencias para incorporar en enfoque intercultural en el ejercicio de sus funciones y labores de servicio público en un contexto socio cultural diverso.

N°	ACTIVIDAD: descripción	SECUENCIA / PROCEDIMIENTO	TIEMPO: MES SEMANA
01	Curso: La Gestión Pública Local y el enfoque intercultural. Las características básicas son:  Duración: 08 semanas  Sesiones cortas de fin de semana  Asesoría personalizada después de cada jornada  Se incidirá en el desarrollo de casos  Certificación por entidad académica, previa aprobación	Diseñar el curso  Hacer convenios para su ejecución. Desarrollar las sesiones de capacitación Evaluación y redacción de informes	8 semanas

02	Taller: Normatividad para implementar servicios públicos con pertinencia cultural. Las características básicas de éste serán.  Duración: 18 horas  Jornadas cortas y desarrollo de casos  Sesiones de exposición y trabajos prácticos	Diseño metodológico  Convocatoria a participantes Ejecución de los talleres  Evaluación	1 semana
03	Taller: Cómo implementar servicios públicos municipales con pertinencia intercultural en un contexto sociocultural diverso.  Duración:24 hora. Se seguirán idéntica metodología al anterior	Diseño metodológico  Convocatoria, preparación de material  Ejecución  Evaluación e informe	1 semana
04	Acompañamiento post-eventos: después de cada sesión se harán visitas presenciales y virtuales para reforzar a la práctica de la gestión los temas y contenidos abordados	Elaborar cronogramas de visitas pos evento  Visitas de acompañamiento	Simultaneo
05	Reunión con el equipo facilitador y con algunos participantes claves para evaluar el impacto del curso y los talleres	Diseño y aplicación de ficha.  Elaboración de informe	1 semana

**CUADRO N° 05: ESTRATEGIA DE ASISTENCIA TECNICA Y ACOMPAÑAMIENTO**

**DESARROLLAR UN SERVICIO DE ASESORAMIENTO TECNICO-MUNICIPAL PARA APLICAR EL ENFOQUE INTERCULTURAL**

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECUENCIA / PROCEDIMIENTO</b>	<b>DURACION / SEMANAS</b>
01	Realizar un breve sondeo de la operatividad de los servicios municipales en función de la aplicación del enfoque intercultural  Consiste en recoger las necesidades de asistencia técnica de los trabajadores municipales para aplicar el enfoque intercultural en su práctica de trabajo. Identificar los puntos críticos en los procesos de gestión que se desarrolla al interior de la Municipalidad	Elaborar de una ficha de recojo de información  Aplicación de ficha  Procesamiento de información sociocultural  Redacción de informe	4 semanas
02	Realizar una reunión de socialización de la información para ajustar la propuesta de Asistencia Técnica Municipal: horarios y procedimientos.	Elaborar propuesta del evento  Preparar materiales  Ejecución de la reunion	1 semana

03	Elaborar un cronograma de acción para la asistencia técnica  (visitas a oficina, campo, etc.)	Convocatoria  Preparar esquemas y propuestas de trabajo  Concertación del cronograma	2 semanas
04	Visitas de asistencia técnica y entrega de materiales para el  mejoramiento del desempeño laboral con enfoque intercultural	Convocatoria  Ejecución	1 semana
05	Monitorear y evaluar el proceso de asistencia técnica municipal	Reuniones de discusión  Elaboración de informe	1 semana

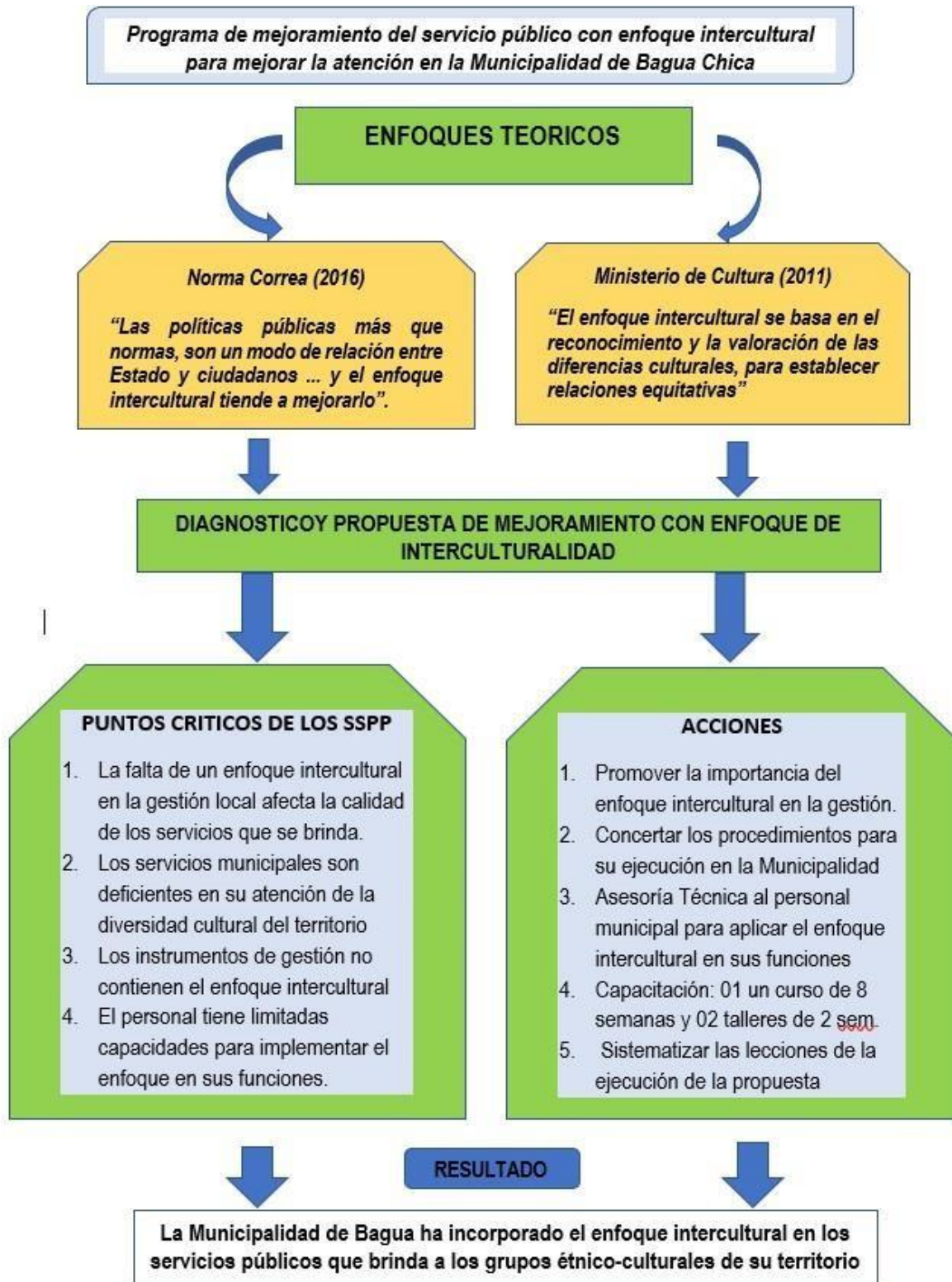
**CUADRO N° 06:****ESTRATEGIA DE EVALUACION Y MONITOREO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PARA OBTENER LECCIONES**

OBJETIVO: Identificar y sistematizar las experiencias más significativas surgidas en el proceso de implementación del Programa de Mejoramiento de los servicios públicos con pertinencia cultural de la Municipalidad de Bagua.

N°	ACTIVIDAD	SECUENCIA / PROCEDIMIENTO	DURACION /
01	Elaborar una propuesta de monitoreo y acompañamiento del Programa de Mejoramiento de los servicios públicos municipales, para ello se pondrá énfasis en establecer sistema de indicadores para facilitar el acompañamiento	Diseño de herramientas: procesos y procedimientos Establecer cronograma Elaborar materiales: fichas, esquemas, formatos	1 semana
02	Visita de acompañamiento a las jornadas de capacitación y asesoría que se realizarán en la Municipalidad	Elaborar cronograma de visitas Consensuar el cronograma Entrega de hoja de visita con recomendaciones	Permanente
03	Recojo de información del proceso mediante el seguimiento a los indicadores establecidos	Convocatoria Preparar esquemas y propuestas de trabajo	Permanente

04	Procesamiento de indicadores recogidos y elaboración de reporte y memoria del proceso seguido	Acopio de información Análisis e interpretación de datos	Permanente
05	Redacción de informe y socialización con los involucrados	Convocatoria Ejecución	1 semana

### 3.3.Propuesta de Programa de Mejoramiento de Servicios Públicos



## **CAPITULO IV: Conclusiones**

La calidad de los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Bagua no contempla de manera sólida el enfoque de interculturalidad, puesto que la atención que brinda a los grupos étnico-culturales no toman en cuenta sus características de éstos para atenderlos adecuadamente: horarios, perfil sociocultural de las comunidades nativas, personal bilingüe, etc. (más del 70% indica que se da esta situación).

La municipalidad no cuenta con documentos de gestión pública (planes, programas, áreas, normas internas) en los que se explicita la atención con pertinencia cultural a las comunidades nativas de la provincia de Bagua. Estos contienen una visión más urbana y homogénea de la gestión pública local (el 79% señala este hecho).

El personal municipal que brinda los servicios no tiene las capacidades suficientes para la aplicación del enfoque intercultural en la atención a las poblaciones étnico culturales de la provincia de Bagua que acude a realizar sus gestiones (no se hace monitoreo y es insuficiente el personal).

Los recursos físicos (oficinas equipadas, presupuestales, mecanismos y canales de participación) no son adecuados para atender la diversidad cultural del territorio, especialmente de los grupos étnico culturales de las comunidades nativas que habitan en su territorio.

Se ha fundamentado la importancia de implementar una propuesta que aporte al mejoramiento de los servicios públicos de la Municipalidad de Bagua con el conocimiento y aplicación del enfoque intercultural.

## **CAPITULO V: Recomendaciones**

Socializar al interior de la Municipalidad los resultados más importantes del presente informe, haciendo énfasis en la propuesta de mejoramiento a fin contribuir a fortalecer la gestión pública local con un enfoque intercultural.

Elaborar sondeos socioculturales de la población usuaria de los servicios municipales para determinar su grado de satisfacción con el servicio, y en la medida de lo posible, adecuarlo a su perfil. En ese marco, darle mayor prioridad de atención a las comunidades nativas.

Difundir los alcances del presente estudio y promover un mayor conocimiento acerca de la calidad del servicio que brinda la Municipalidad, a fin de comprometer a los trabajadores en la mejora del mismo.

Desarrollar la presente Propuesta de Mejoramiento de los servicios públicos de la Municipalidad de Bagua con enfoque intercultural, poniendo especial atención a la participación e involucramiento del personal municipal, a fin de generar las condiciones básicas para su éxito.

## **Referencias Bibliográficas**

- Aguilar, Luis (1994), El estudio de las políticas públicas” México: MAP; Primera Reimpresión.
- Alarcón, A; Vidal, A; Neira, J. (2003). Salud intercultural: elementos para la construcción de sus bases conceptuales. Conceptual bases of intercultural health. Chile: Rev. Salud Intercultural.
- Alza, C. (2009). La gestión pública inconexa. Lima: Apeco.
- Alza, C. (2012). Gestión Pública: balance y perspectivas. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Barzelay, M. (2000). Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bello, L. (2011). El Estado ante la Sociedad Multiétnica y Pluricultural: Políticas Públicas y Derechos de los Pueblos Indígenas en Venezuela. IWGIA – Serie Derechos Indígenas, Index: Pueblos Indígenas.
- Berman, P. (1978). El Estudio de la Macro y Micro Implementación. La Implementación de las Políticas. México: Van Meter Donald S.
- Centro amazónico de antropología y aplicación práctica-(CAAAP (2016). Gestión Pública e Interculturalidad. Lima
- Cortazar, J.C (2006a). La reforma de la administración pública peruana (1990 1997): conflicto y estrategias diversas en la elaboración de políticas. Lima: Instituto de Políticas Sociales.
- Cortazar, J.C (2006b). Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales. Washington DC: Instituto Interamericano Para el Desarrollo Social – BID. Serie de Documentos de Trabajo I-55. Abril, pp. 4-25.

- Correa, N. (2011). Interculturalidad y políticas públicas: una agenda al 2016. En: Economía y Sociedad N° 77. Lima: CIES y PUCP.
- Kymlicka, W. (1996). Ciudadanía multicultural. Una teoría liberal de los derechos de las minorías. 1a. edición en español. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- Lahera, E. (2004). Políticas y políticas públicas. En CEPAL Naciones Unidad. Serie Políticas Sociales No. 95. Santiago de Chile.
- Lahera, E. (2006). Del dicho al hecho: ¿cómo implementar las políticas? En Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 35, junio, Caracas.
- Ministerio de cultura (2016). Guía para la aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos. Lima. USAI Y MC.
- Ministerio de Cultura (2016). Guía para la aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos. Lima. USAID y MC
- Seminario, G. y Cardenas, C. (2011). Marco Teórico e Instrumentos para la evaluación de la incorporación del enfoque intercultural. En: <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/sct/052359.p df>
- Vásquez, E. (2008). Gerencia estratégica de la inversión social. Lima: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- Santibáñez, R.; Cruz, F. & Eizagirre, M. (2004). Estrategias para la Educación Intercultural: De la competencia social a la competencia intercultural. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado de <http://pciudadania.files.wordpress.com/2009/03/estrategias-educacion-intercultural.pdf>.

- Ríos (2006). La cultura y los obstáculos para la comunicación y las relaciones interpersonales. Centro de publicaciones. Lima, Perú.

# ANEXOS

## **ANEXO 01: FORMATO DE ENCUESTA**

Objetivo: Conocer las características de los servicios que ha recibido de la Municipalidad de Bagua, provincia de Bagua, departamento de Amazonas.

### **I. INFORMACION GENERAL:**

1. Datos del informante: Nombre y apellidos

.....

2. Motivo por el que ha acudido a la Municipalidad de Bagua

.....

3. Tipo de servicio que ha recibido

.....

### **II. INFORMACION PARA EL ESTUDIO:**

1. ¿Considera que la Municipalidad de Bagua ha incorporado en sus instrumentos de gestión y normatividad interna el enfoque intercultural para atender con calidad a la población?

SI..... NO .....

2. ¿Considera que la municipalidad de Bagua recoge y analiza sistemáticamente información sobre las comunidades nativas para atenderlas mejor?

NUNCA ..... A VECES..... REGULARMENTE..... SIEMPRE .....

3. ¿La Municipalidad tiene al menos un mecanismo para fomentar de manera explícita la inclusión de las comunidades nativas en la gestión local?

PERSONAL POCO ENTRENADO .....FALTA DE PRESUPUESTO .....

INFRAESTRUCTURA INADECUADA ..... PERSONAL LIMITADO .....

NORMATIVIDAD INTERNA AMBIGUA .....

4. ¿Cree que la Municipalidad de Bagua, ha incorporado en sus planes de desarrollo y en sus planes operativos el enfoque de intercultural?  
SI ..... NO .....
5. ¿Cómo calificaría los horarios de atención a las poblaciones vulnerables (comunidades nativas)?  
INADECUADOS .....ADECUADOS.....DESCONOCE .....
6. ¿Considera que la atención toma en cuenta las características socio culturales de las comunidades nativas de la provincia de Bagua?  
ALGUNAS VECES ..... NUNCA .....  
SIEMPRE ..... DESCONOCE .....
7. ¿La presencia del personal bilingüe es suficiente para la atención de los grupos socioculturales vulnerables de Bagua?  
NO EXISTE ..... ES INSUFICIENTES ..... ES SUFICIENTES .....  
DESCONOCE .....
8. ¿Existen canales o instancias de atención preferentes para las comunidades nativas vulnerables?  
SI ..... NO .....
9. ¿Considera que existe un compromiso real y formal en la áreas municipales claves para la atención de las comunidades nativas?  
SI ..... NO .....
10. ¿Cómo considera el grado de satisfacción del usuario, por el servicio recibido de la Municipalidad de Bagua?  
MUY ALTO .....ALTO ..... MEDIO .....BAJO .....

11. ¿Considera que al momento de ejecutar sus acciones las gerencias (Desarrollo Social y Servicios Públicos) y áreas municipales claves toman realmente en cuenta el enfoque intercultural?
- ALGUNAS VECES ..... NUNCA ..... SIEMPRE ..... DESCONOCE .....
12. ¿Considera que la Municipalidad tiene recursos económicos suficientes para implementar el enfoque intercultural en la atención a grupos étnico-culturales?
- SI ..... NO .....
13. ¿La información a los usuarios del servicio municipal, se hace en los códigos y lenguas nativas de los grupos étnico-culturales?
- SI ..... NO .....
14. ¿Cómo calificaría el desempeño de las áreas de monitoreo y evaluación de la aplicación del enfoque intercultural en la gestión local?
- NO EXISTE ..... INSUFICIENTES ..... SUFICIENTES ..... DESCONOCE .....
15. ¿Hay una estrategia definida y una voluntad institucional por tener recursos humanos capacitados, para aplicar el enfoque intercultural en la gestión local?
- SI ..... NO .....



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Segundo Santos Valera Wajuyat
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Programa de servicio con enfoque intercultural para mejora...
Nombre del archivo:	INFORME_SEGUNDO_SANTOS_VALERA_2023.docx
Tamaño del archivo:	833.46K
Total páginas:	98
Total de palabras:	17,555
Total de caracteres:	100,538
Fecha de entrega:	18-dic.-2023 06:21a. m. (UTC+0300)
Identificador de la entre...	2261565676



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

## Programa de servicio con enfoque intercultural para mejorar la atención en la municipalidad de Bagua chica.

### INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %	16 %	3 %	7 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://blogs.worldbank.org">blogs.worldbank.org</a> Fuente de Internet	1 %
2	<a href="http://www.repositorio.upp.edu.pe">www.repositorio.upp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
3	<a href="https://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
4	Submitted to INACAP Trabajo del estudiante	1 %
5	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	1 %
6	<a href="http://repositorio.upec.edu.ec">repositorio.upec.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
7	<a href="https://es.wikipedia.org">es.wikipedia.org</a> Fuente de Internet	1 %
8	890ee043-31db-4a7e-8573-f1f6cb745059.filesusr.com Fuente de Internet	1 %



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

9	<a href="http://www.eloriente.net">www.eloriente.net</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://www.realidadeconomica.umich.mx">www.realidadeconomica.umich.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad de Alcalá Trabajo del estudiante	<1 %
12	<a href="http://bibliotecadigital.univalle.edu.co">bibliotecadigital.univalle.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://filadd.com">filadd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://handbook.usfx.bo">handbook.usfx.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.umsa.bo">repositorio.umsa.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://tellyspaucar.files.wordpress.com">tellyspaucar.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.dgsc.go.cr">www.dgsc.go.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://mriuc.bc.uc.edu.ve">mriuc.bc.uc.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://www.studocu.com">www.studocu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://biblio.flacsoandes.edu.ec">biblio.flacsoandes.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

21	<a href="http://lpderecho.pe">lpderecho.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Mountain Lakes High School Trabajo del estudiante	<1 %
23	<a href="http://www.uautonoma.cl">www.uautonoma.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.scielo.org.mx">www.scielo.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://repositoriobibliotecas.uv.cl">repositoriobibliotecas.uv.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://es.mongabay.com">es.mongabay.com</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://foro.forosmexico.com">foro.forosmexico.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
32	"Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance", Springer	<1 %



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

## Science and Business Media LLC, 2018

Publicación

33	<a href="http://inap.mx">inap.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Nacional de Frontera Trabajo del estudiante	<1 %
35	<a href="http://cn365.com.ar">cn365.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://repositorioinstitucional.uabc.mx">repositorioinstitucional.uabc.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://www.iiap.org.pe">www.iiap.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://www.unprg.edu.pe">www.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
43	<a href="http://www.peru.gob.pe">www.peru.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

44	Submitted to Universidad Pedagogica Trabajo del estudiante	<1 %
45	institutodelaciudad.com.ec Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
47	Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes Trabajo del estudiante	<1 %
48	Submitted to unhuancavelica Trabajo del estudiante	<1 %
49	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
50	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
51	www.consortio.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	caaap.org.pe Fuente de Internet	<1 %
53	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
54	Submitted to Universidad de Alicante Trabajo del estudiante	<1 %
55	www.sinmordaza.com Fuente de Internet	



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

<1 %

56 [periodico.morelos.gob.mx](http://periodico.morelos.gob.mx)  
Fuente de Internet

<1 %

57 [poblacionafroperuana.cultura.pe](http://poblacionafroperuana.cultura.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

58 [repositorio.une.edu.pe](http://repositorio.une.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

59 [repositorio.upao.edu.pe](http://repositorio.upao.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

60 [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)  
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio