



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación
la Ciencia y la Cultura



Patrimonio
Cultural
Inmaterial



CRESPIAL

Centro Regional para
la Salvaguardia del Patrimonio
Cultural Inmaterial de América Latina
bajo los auspicios de la UNESCO

32 COE



CUSCO - 2024

04 y 05 de marzo

**PLAN ESTRATÉGICO 2024-2027
DOCUMENTO PROPUESTA**

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	3
1. CRESPIAL: ORIGEN Y PERSPECTIVAS.....	3
2. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y PASOS SEGUIDOS	4
3. DECLARACIONES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CENTRALES.....	5
4. PROGRAMAS Y SERVICIOS.....	6
4.1. Prioridades programáticas	6
4.2. Servicios y productos.....	7
4.3. Público objetivo.....	8
4.4. Fuentes de recursos	8
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2024 - 2027.....	9
5.1. Actividades programáticas	9
5.2. Relacionamiento	10
5.3. Cooperación.....	10
5.4. Organización y funcionamiento.....	10
6. ANEXOS	11
6.1. ANEXO 1.....	12
6.2. ANEXO 2.....	13
6.3. ANEXO 3.....	14
6.4. ANEXO 4.....	15
CAPÍTULO II.....	16
7. Cuadro de Mando Integral	16
8. GRÁFICO 1.....	18
9. GRÁFICO 2.....	19
10. CUADRO 2.....	20

CAPÍTULO I

1. CRESPIAL: ORIGEN Y PERSPECTIVAS

El Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina – CRESPIAL es una organización creada en el año 2006 por medio de un Acuerdo entre la UNESCO y el Estado Peruano, con el fin de contribuir al logro de “... los objetivos estratégicos y resultados esperados ... en el ámbito del patrimonio cultural inmaterial y de su salvaguardia en América Latina”, en el marco de la Convención 2003 de la UNESCO. El Centro inició sus operaciones en el año 2008, con sede en la ciudad del Cusco, Perú, contando con un aporte financiero del Estado Peruano para su funcionamiento.

En el sistema institucional de la UNESCO, CRESPIAL es un Centro de Categoría 2, jurídicamente independiente, y con autonomía funcional en el marco del Estado Peruano. En su condición de centro de Categoría 2, actúa como centro regional, constituyéndose en polo de excelencia para brindar asistencia técnica y servicios a los Estados Miembro y oficinas de campo de la UNESCO, dirigidos a contribuir al logro de los objetivos de la Convención 2003, para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial¹.

Actualmente CRESPIAL se encuentra integrado por los siguientes Estados miembros:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana Uruguay, Venezuela.

Para su gobernanza CRESPIAL cuenta con un Consejo de Administración (CAD) en el que participan representantes de todos los países miembros (al modo de una asamblea general), y de un Comité Ejecutivo (COE) integrado por 5 países, y una Secretaría Técnica a cargo de las actividades programáticas, bajo la responsabilidad de un Director o Directora General. El CAD y el COE se reúnen periódicamente para la aprobación y supervisión de los planes de trabajo y presupuesto.

En la actualidad, CRESPIAL ha logrado posicionarse en la región como el centro de referencia para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, con presencia en reuniones y conferencias internacionales. Sus principales aportes incluyen: cursos y

¹ En la sección anexos se incluye una lámina en la que se presentan los objetivos y finalidades de la Convención 2003 y las finalidades y objetivos del CRESPIAL (de acuerdo con el Acuerdo de su creación) en la que se puede apreciar su armonización.

talleres formativos, tres proyectos multinacionales (aimara, guaraní y afro), asistencia técnica a los países, estudios y estados de arte, fondos concursables (semilla), y desarrollo de una plataforma informática.

No obstante, debido a la pandemia de COVID 2019 y procesos internos en el Perú, que implicaron una demora en la renovación del Convenio Perú-Unesco y afectación del flujo de fondos, en los años 2019 a 2022 se ha tenido que continuar actuando bajo el paraguas del Plan Estratégico 2018-2021, razón por la cual el nuevo plan estratégico es planteado para el cuatrienio 2024-2027.

2. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y PASOS SEGUIDOS

En la preparación del Plan Estratégico 2024-2027 los esfuerzos se han concentrado en recoger los principales temas de preocupación de los Estados miembro sobre la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, propiciar un enfoque o mirada regional, e identificar los puntos críticos sobre los que deben incidir los servicios y productos de CRESPIAL bajo las orientaciones del COE y del CAD.

Cabe resaltar que CRESPIAL es un Centro con una organización compleja que, al mismo tiempo, opera en un contexto muy complejo. Su liderazgo y conducción requieren de un plan y de una gestión estratégica atenta a los cambios y nuevos panoramas a nivel regional y global, en especial a las interrelaciones entre los Estados miembros, gestores, comunidades portadoras, organizaciones de la sociedad civil relacionadas, la propia UNESCO, y el país y entidades anfitrionas, quienes se encuentran muy atenta a los alcances de sus resultados e impactos. Esto significa que se requiere una gestión que sostenga una alerta permanente sobre lo que está ocurriendo dentro y fuera de la organización.

En la preparación del plan estratégico se dieron los siguientes pasos:

- Sistematización de los temas priorizados por el CAD (julio 2023)
- Sistematización de los resultados de la encuesta aplicada a los Núcleos Focales (octubre – noviembre 2023)
- Reuniones con equipo de la Secretaría Técnica
- Entrevistas con algunos representantes de Núcleos Focales
- Reunión por Zoom con representantes de Núcleos Focales de los Estados que integran el COE actual y que han integrado el COE anterior.
- Revisión de la documentación antecedente del CRESPIAL

- Revisión del documento de la UNESCO (ESTRATEGIA CC2 y GBR)

Complementariamente a la formulación del Plan Estratégico, en una segunda parte, se presenta la elaboración de un Cuadro de Mando Integral a fin de contar con un instrumento para facilitar la gestión e implementación del plan. Esto ha implicado asimilar los campos definidos del plan estratégico con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: los actores, los procesos internos, y la perspectiva financiera.

3. DECLARACIONES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CENTRALES

A continuación, se presentan las declaraciones institucionales de Misión, Visión y Valores centrales, con anotaciones de cambios sugeridas por algunos representantes de NF, en la encuesta preparatoria aplicada

Misión Como Centro de Categoría II, bajo los auspicios de la UNESCO y del Estado Peruano, el CRESPIAL tiene la misión de fomentar la integración y cooperación regional para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, conforme a los principios del desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, y de promover condiciones favorables para el desarrollo de políticas e iniciativas públicas de gestión cultural basadas en la participación de las comunidades y actores involucrados, en los países de América Latina, contribuyendo al bienestar, dignidad y creatividad de sus poblaciones.

Visión Al 2027, CRESPIAL estima un mayor fortalecimiento de las capacidades de los Estados, comunidades portadoras y de los diversos actores involucrados en la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, manteniendo su calidad de Centro de Excelencia en gestión del conocimiento y cooperación regional para el desarrollo de las políticas e instrumentos de salvaguardia del PCI en la región, en el marco de la implementación de la Convención de 2003, sus directrices operativas y principios éticos. A nivel regional e internacional se contará con mayores espacios de cooperación con la participación de los Estados, comunidades y actores involucrados en la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. Las comunidades portadoras tendrán un mayor protagonismo y capacidades de gestión y valoración de su patrimonio cultural inmaterial. Se habrá logrado una mayor visibilidad y reconocimiento de la importancia del patrimonio cultural inmaterial para el logro de los ODS.

En la Visión se pone de manifiesto los cambios que CRESPIAL se propone lograr al año 2027, en la región, mediante los esfuerzos desplegados por la Secretaría Técnica y la Dirección General y el trabajo conjunto de comunidades y Estados miembros agrupados en el Comité Ejecutivo y en el Consejo de Administración.

Valores

La misión y visión se sustentan en los siguientes principios o valores fundamentales:

- El patrimonio cultural inmaterial constituye la fuente fundamental que da sentido e identidad a las comunidades, pueblos y personas, en su quehacer diario y proyectos de vida, y sirve de base para su sostenibilidad y bienestar.
- Respeto y valoración de la diversidad cultural, los derechos humanos, el derecho a un desarrollo sustentable y reconocimiento de la transversalidad del patrimonio cultural inmaterial para la sostenibilidad de las comunidades, sus identidades y su desarrollo.
- Respeto y salvaguardia del significado y rol del patrimonio cultural inmaterial en la demanda cultural
- Priorizar la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial en riesgo en comunidades vulneradas o en situaciones de emergencia.
- La participación comunitaria es clave para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. En su calidad de portadoras las comunidades son las que deciden sobre los procesos y acciones que atañen a su patrimonio cultural inmaterial.
- El patrimonio cultural inmaterial vivo favorece el diálogo intercultural, fomenta la cooperación, el intercambio y comprensión mutua entre diversas comunidades de América Latina y aporta a la cultura de paz.
- Todos los actores sociales generan conocimientos que merecen respeto y consideración como igualmente válidos.

4. PROGRAMAS Y SERVICIOS

4.1. Prioridades programáticas

La misión y visión tienen como marco antecedente las finalidades de la Convención y los objetivos del Acuerdo para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial y, en base a una reflexión, análisis y consenso logrado con la participación de los representantes de los países integrante del CRESPIAL se ha formulado el Plan Estratégico 2024-2027.

CUADRO 1

Convención UNESCO y Acuerdo Perú-UNESCO

UNESCO Convención 2003 Finalidades	CRESPIAL Acuerdo Perú - UNESCO Objetivos
1. Salvaguardia el patrimonio cultural inmaterial	A. Promover la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial a nivel nacional y regional
2. Respeto al patrimonio cultural inmaterial de comunidades, grupos e individuos	B. Consolidar y fortalecer las capacidades institucionales para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial en la región
3. Sensibilización a niveles local, nacional e internacional de la importancia del patrimonio cultural inmaterial y de su reconocimiento recíproco	C. Promover el respeto de las finalidades y el uso apropiado de los mecanismos de la Convención, así como la inclusión sustantiva de las comunidades en la salvaguardia.
4. Cooperación y asistencia internacionales	

En función a lo expuesto, las prioridades programáticas son:

- I. Promover iniciativas conducentes a la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, en los niveles regional, nacional y local.
- II. Fortalecer las capacidades nacionales y comunitarias para una efectiva implementación de la Convención 2003
- III. Fortalecer la cooperación regional

También se tomarán en cuenta las estrategias globales de la UNESCO, que incluyen: la transversalidad con otras Convenciones, la intersectorialidad con el Desarrollo Sostenible, el trabajo con gobiernos locales y comunidades, y la estrategia de comunicaciones

4.2. Servicios y productos

Los servicios y productos aportados por CRESPIAL abarcan:

- programas de formación y capacitación,
- asesoría técnica,
- procesos de sensibilización y concientización,
- generación de espacios de diálogo e intercambio de experiencias, articulación

y cooperación para iniciativas y proyectos multinacionales,

- gestión del conocimiento,
- información, edición y publicación de libros impresos y digitales
- documentación audiovisual y boletines informativos sobre las actividades desarrolladas en la región, contando con un portal en la Internet de acceso abierto,
- fondos concursables.

4.3. Público objetivo

El público al que CRESPIAL dirige sus programas y servicios abarca a las autoridades y funcionarios de los Estados miembro, comunidades portadoras de expresiones de cultura inmaterial, organizaciones no gubernamentales, gestores, educadores, académicos, investigadores, comunicadores, periodistas, promotores sociales y actores relacionados y de interés para la salvaguardia del PCI.

De acuerdo con los objetivos estratégicos formulados para el periodo 2024 -2027, que se enuncian a continuación, se prevé una revisión y adecuación de los programas y servicios a la nueva visión y demandas planteadas por los Núcleos Focales.

4.4. Fuentes de recursos

Previamente a la presentación de los campos de interés estratégico y los respectivos objetivos estratégicos es necesario indicar que los recursos con los que cuenta el CRESPIAL provienen de un fondo comprometido por el Estado peruano, cuyo monto anual es de medio millón de dólares, constituyendo su única fuente financiera. Con este fondo se cubren los gastos operativos, programáticos y de funcionamiento institucional. Por otra parte, cabe señalar también, que los Estados aportan diversos recursos financieros en las actividades programáticas en las que participan, además de la dedicación temporal de sus funcionarios. Más adelante, en la fase de programación de las actividades se tendrán que tomar en cuenta estas condiciones de financiación en la elaboración de los presupuestos por resultados a fin de establecer metas que sean realistas en sus alcances y resultados esperados.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2024 - 2027

Teniendo en cuenta los resultados de las consultas realizadas y documentación antecedente, los siguientes son los campos de mayor interés y prioridad que se han identificado para la formulación de los objetivos estratégicos para los próximos cuatro años:

- Actividades programáticas
- Relacionamiento
- Cooperación
- Organización y funcionamiento

Para cada uno de estos campos se ha precisado un conjunto de objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la misión, logro de los grandes resultados enunciados en la declaración de visión al año 2027, y un accionar guiado por los valores institucionales.

5.1. Actividades programáticas

En este campo se incluyen los objetivos que inciden directamente en la finalidad central del Centro, que es la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.

OE 1. Desarrollar capacidades

Para el cumplimiento de este objetivo se prevé la realización de actividades de formación y capacitación para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial dirigidas a funcionarios, técnicos y actores relacionados.

Los temas específicos serán decididos en consulta con los países.

OE 2. Propiciar el intercambio y la cooperación entre los Estados adheridos al CRESPIAL

A fin de propiciar el intercambio y cooperación en torno a temas prioritarios de interés común, respetando las características de gestión gubernamental en cada país, se prevé la organización de encuentros entre los países. Se incluye aquí la posibilidad de articular y facilitar un nuevo proyecto multinacional en torno a alguno de los temas sugeridos en la encuesta a los Núcleos Focales (sostenibilidad medioambiental, seguridad alimentaria, lenguas indígenas), así como sostener reuniones de revisión y profundización conceptual y de reflexión crítica.

OE 3. Gestionar el conocimiento

Para el cumplimiento de este objetivo se propiciará la identificación, sistematización y difusión de los aprendizajes aportados en los diversos esfuerzos realizados para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.

5.2. Relacionamiento**OE 4. Mantener una comunicación fluida con los actores principales de CRESPIAL**

Se considera de suma importancia mantener una comunicación fluida y sustantiva, de retroalimentación, con los actores principales del Centro: Núcleos Focales, Comunidades portadoras, Gobierno peruano, Unesco y Sistema ONU. Esto implica generar mecanismos y espacios apropiados con los diversos actores del CRESPIAL Para esto la preparación y circulación de informes de situación y avance, utilizando formatos y medios apropiados a las características y dinámica propia de los actores.

5.3. Cooperación**OE 5. Establecer relaciones de cooperación con agencias internacionales**

Bajo este objetivo se busca identificar y, en lo posible, establecer relaciones de cooperación con agencias internacionales convencidas en la importancia y aportes del PCI al desarrollo, esto, a fin de contar con mayores recursos para las acciones programáticas y para el fortalecimiento institucional.

5.4. Organización y funcionamiento**OE 6. Fortalecer la gestión basada en resultados**

Teniendo como principio orientador la gestión basada en resultados se buscará propiciar una articulación sistémica entre todos los componentes de la organización, con una funcionalidad simple, flexible, lo cual supone contar con equipos técnicos y administrativos competentes.

OE 7. Potenciar las capacidades de comunicación y gestión de la información

Actualización y potenciación del portal institucional: página Web, herramientas de redes sociales y sistema e instrumentos informativos digitales.

OE 8. Contar con un sistema de seguimiento y evaluación orientado a resultados

Diseño y aplicación de métodos e instrumentos de seguimiento y evaluación que permitan evidenciar los aportes y resultados de las actividades programáticas, de manera informada y coparticipativa con los actores relacionados. En el diseño del sistema de evaluación se tendrá en consideración el marco de resultados establecido por la Unesco.

6. ANEXOS

Anexo 1. CAD: Prioridades para la construcción del Plan Estratégico 2024-2027

Anexo 2. Cuadro FODA, en base a respuestas a la encuesta a NF.

Anexo 3. Expectativas de aportes de los países y de la Secretaría Técnica

Anexo 4. Finalidades de la Convención 2003 y Objetivos de CRESPIAL establecidos en el Acuerdo Perú - UNESCO

6.1. ANEXO 1

CAD: Prioridades para la construcción del Plan Estratégico 2024-2027

En el cuadro se presenta una sistematización de los resultados de los temas priorizados en la VIII Reunión Extraordinaria del CAD, realizada en el mes de julio de 2023.

<p>T1: SERVICIOS</p> <p>¿En función a las prioridades programáticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Búsqueda de fondos (68.8%) b. Formación de capacidades (68.8%) c. Asesoría técnica para la elaboración de expedientes nacionales (50%) d. Asesoría en la aplicación de la Convención 2003 (43.8%) e. Asesoría T para la elaboración de marcos normativos nacionales (43.8%) f. Otros (12.15%) 	<p>T2: PRIORIDADES PROGRAMÁTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proyectos multinacionales (68.8%) b. Cooperación entre Estados adheridos al CRESPIAL (62.5%) c. Gestión del conocimiento [% no especificado] d. Articulación de PCI y educación (56.3%) e. Articulación con otros actores vinculados a la salvaguardia (50%) f. Acciones con portadores para la salvaguardia. (43.8%) g. Fortalecimiento de capacidades (43.8%) h. Otros. (0%)
<p>T3: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES: TEMAS PRIORITARIOS</p> <p>¿Actividad programática?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Patrimonio cultural inmaterial y medio ambiente (81.3%) b. Diseño de planes de salvaguardia del PCI (75%) c. PCI y Derechos humanos. (62.5%) d. PCI y Pueblos Indígenas (50%) e. Conocimiento de los instrumentos para la S Guardia a nivel internacional (43.8%) f. Diseño e implementación de inventarios (43.8%) g. PCI y Educación (43.8%) h. PCI y Pueblos Afrodescendientes (43.8%) i. PCI y Genero (37.5%) j. PCI y migración (31.3%) k. Otros (6.3%) 	<p>PROYECTOS MULTINACIONALES</p> <p>¿Actividad programática?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. PCI y cambio climático (100%) b. PCI y seguridad alimentaria (75.00%) c. PCI y arte textil tradicional (43.8%) d. PCI y Lenguas indígenas (43.8%) e. PCI y migración (43.8%) f. PCI y medicinal tradicional (25%) g. Otros (18.8%)

6.2. ANEXO 2

Cuadro FODA, en base a respuestas a la encuesta a representantes de Núcleos Focales, realizada en el mes de octubre de 2023.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Liderazgo en temas de PCI y reconocimiento como referente <input type="checkbox"/> Equipo profesional experto de la ST. <input type="checkbox"/> Gerencia técnica y procesos administrativos <input type="checkbox"/> Comunicación fluida entre la ST y los NF <input type="checkbox"/> Gestión del conocimiento <input type="checkbox"/> Formación y desarrollo de capacidades <input type="checkbox"/> Proyectos multinacionales <input type="checkbox"/> Espacios de interacción y cooperación <input type="checkbox"/> Respaldos de Unesco y Estado peruano 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El liderazgo y reconocimiento del CRESPIAL a nivel internacional y regional como referente en PCI <input type="checkbox"/> Reuniones internacionales de Unesco y otras entidades relevantes para el PCI <input type="checkbox"/> Acuerdos y acciones sobre los ODS al nivel de la región. <input type="checkbox"/> Debates y acuerdos sobre el calentamiento global y la sostenibilidad ambiental <input type="checkbox"/> Existencia de voluntad política y marcos legislativos en los países <input type="checkbox"/> Existencia de organismos regionales como el CECC/SICA en Centro América. <input type="checkbox"/> Gestores con capacidades y redes de expertos en PCI <input type="checkbox"/> Las nuevas tecnologías de la IA <input type="checkbox"/> Posgrados universitarios
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Financiera: debilidad por la magnitud de los recursos disponibles y vulnerabilidad por las coyunturas políticas del país anfitrión. <input type="checkbox"/> Recursos profesionales de ST insuficientes para acompañar a los países <input type="checkbox"/> Núcleos Focales: calidad técnica y problema de rotación frecuente, y con limitaciones para asistir a reuniones presenciales <input type="checkbox"/> Comunicación con los NF: insuficiente tiempo y plazos, diferencia en los husos horarios, actualización de los mailing list. <input type="checkbox"/> Intercambio de experiencias (encuentros presenciales, paneles, foros). <input type="checkbox"/> Procesos largos en la entrega de servicios y productos de impacto para las comunidades. <input type="checkbox"/> Seguimiento y evaluación: no se tiene medidas de los impactos reales <input type="checkbox"/> Bajo nivel de participación de portadores en las actividades de salvaguardia <input type="checkbox"/> Baja incidencia en el área de Centro América <input type="checkbox"/> Portal: necesidad de actualización 	<p>AMENAZAS / RETOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inflación y posible recesión económica en la región. <input type="checkbox"/> Cambios de gobierno y de representantes de NF <input type="checkbox"/> Falta de claridad de los resultados e impactos de la Convención y de la gestión del Crespial en cada país miembro: no se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación. <input type="checkbox"/> Estrategias de seguimiento y evaluación para uso de las comunidades portadoras <input type="checkbox"/> Alcanzar niveles superiores de participación comunitaria <input type="checkbox"/> Ampliar los mecanismos de diálogo e interaprendizaje <input type="checkbox"/> Dar a conocer mejor al CRESPIAL al interior de los públicos de los países y mejorar la percepción de su trabajo.

6.3. ANEXO 3

Expectativas de aportes de países y de la Secretaría Técnica

3.1 Lo que los países, según las respuestas de los Núcleos Focales, consideran que pueden aportar a la labor del CRESPIAL

- Experiencia, talento humano, métodos de trabajo, asesoramiento técnico, el tiempo dedicado.
- Participación activa en las actividades de CRESPIAL.
- Desarrollo de actividades en el país que fomentan y refuerzan el PCI.
- Promover y priorizar la participación comunitaria.
- Participación y colaboración en proyectos multipaís.

[Con la mayor concentración de menciones en los tres primeros puntos]

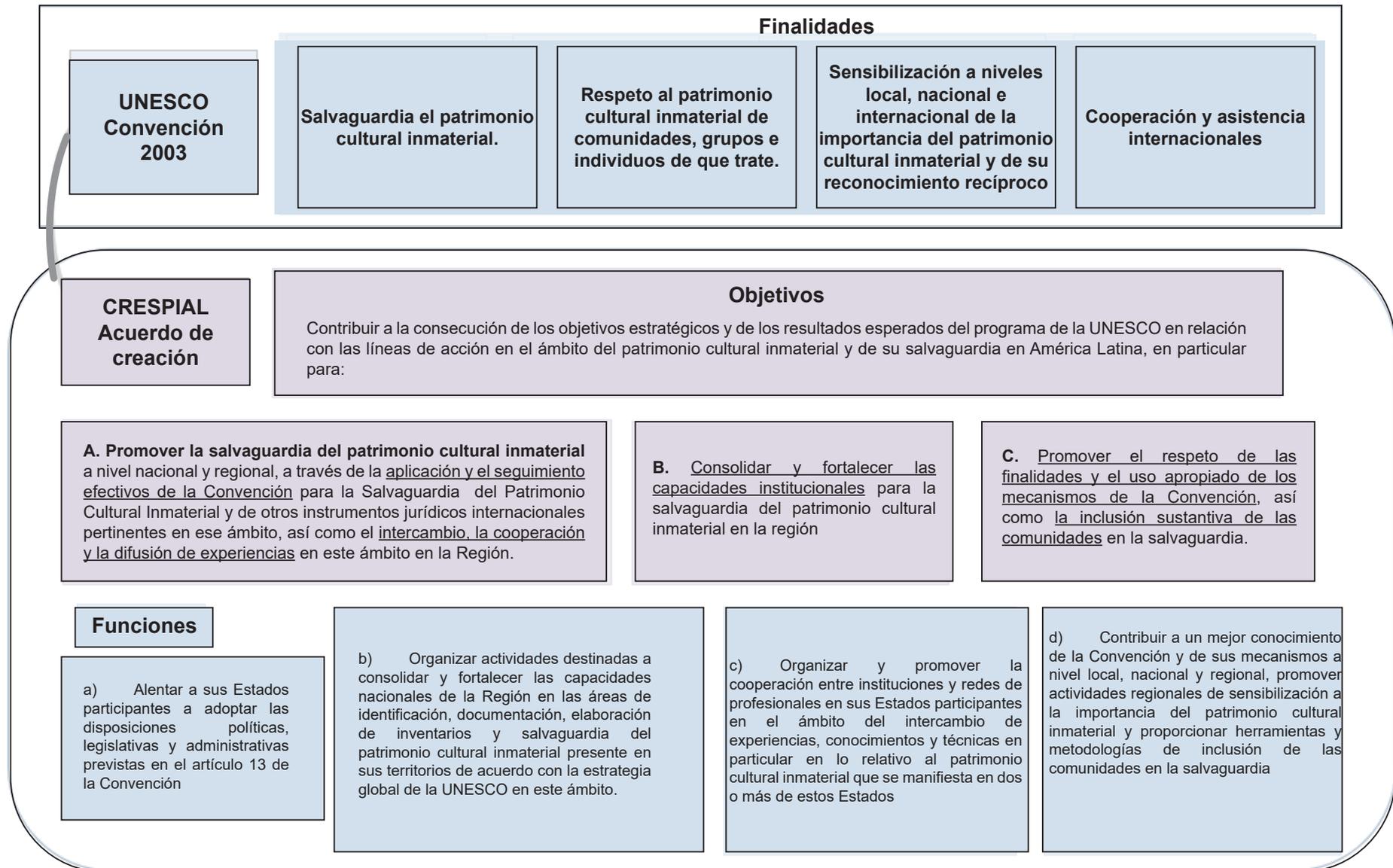
3.2 Lo que los países esperan de la contribución de la Secretaría Técnica.

- Rectoría, conocimiento, reflexión.
- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades.
- Espacios de dialogo, cooperación, intercambio de experiencias.
- Aportes financieros, gestión de fondos, potenciar mecanismos de cooperación técnica y financiera.
- Asegurar continuidad de proyectos multinacionales.

[Igualmente, con la mayor concentración de menciones en los tres primeros puntos]

6.4. ANEXO 4

Finalidades de la Convención 2003 y Objetivos de CRESPIAL establecidos en el Acuerdo Perú - UNESCO



CAPÍTULO II

7. Cuadro de Mando Integral

Complementariamente al documento de Plan Estratégico 2024-2027, a continuación, se presenta un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el que se precisan los componentes que van de los objetivos estratégicos a las actividades correspondientes.

El Documento de Plan Estratégico se encuentra estructurado a partir de los campos de acción institucional identificados como campos de acción prioritaria con respecto a los cuales se definieron los ocho objetivos estratégicos en los que debe centrarse el trabajo del CRESPIAL en este nuevo período cuatrienal.

La idea de elaborar un cuadro de mando integral se debe a la consideración de que se trata de una metodología y herramienta que facilita la gestión institucional tanto en la marcha diaria como de largo plazo.

En la metodología del CMI se aprecia la gestión institucional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y la perspectiva de personal, aprendizaje y desarrollo.

En el caso de las entidades públicas y organizaciones de desarrollo sin fines de lucro no gubernamentales, los clientes corresponden a los actores a los que las instituciones dirigen sus productos y servicios, y es esta perspectiva de los actores la que preside la construcción del CMI.

La perspectiva de los procesos internos corresponde al trabajo que realiza la organización y que resulta en los productos y servicios que son entregados a los actores para cumplir los objetivos de desarrollo.

La perspectiva de personal, aprendizaje y desarrollo está referida al fortalecimiento de la organización con respecto a las competencias del personal, innovaciones y equipamiento necesarios para que la organización crezca y se desarrolle como una organización efectiva y que destaque por su excelencia en un su campo de acción institucional.

Por último, la perspectiva financiera concierne a los recursos económicos con los que cuenta la organización que pueden provenir de fondos públicos y donaciones de diversas fuentes privadas y de cooperación.

En la construcción del CMI, en el caso de las entidades públicas y organizaciones de desarrollo se asume una secuencia de causalidad teniendo en la base a la perspectiva financiera que provee los recursos para el crecimiento y desarrollo organizacional y las operaciones abarcadas en la perspectiva de los procesos internos, y, ambos a su vez, y consiguientemente para lograr los resultados de cambio esperados al nivel de los actores.

En el Gráfico1 se presenta la relación de correspondencia entre los componentes del Plan Estratégico y los componentes del Cuadro de Mando Integral con las siguientes asimilaciones.

Cuadro 1
Correspondencia entre los componentes del CMI y el PEST

Cuadro de Mando Integral Perspectivas	Plan Estratégico Campos incluidos
Actores	Acción programática OE 1, 2 y 3 Relacionamiento OE 4
Procesos internos*	
Personal, aprendizaje y desarrollo	Organización y funcionamiento OE 6, 7 y 8
Financiera	Cooperación OE 5

* El Plan Estratégico no contiene un elemento correspondiente a los procesos internos. En los Gráficos 1 y 2 y en el Cuadro 2, de esta segunda parte, se ha incluido un desarrollo para esta perspectiva.

Cabe anotar que tanto en los gráficos como en el cuadro 2 se ha incluido, presidiendo la construcción, la Finalidad y la Misión de CRESPIAL, que marcan el norte de la actuación del Centro, y se ha añadido, el resultado de mayor centralidad que se deriva de la Misión.

El Gráfico 2 ha sido construido con la intención de marcar, mediante las flechas, el sentido en el que va la causalidad.

En el Cuadro de Mando Integral que se presenta en el Cuadro 2 se ha mantenido el orden de los componentes del Plan Estratégico, y en cada campo, entre paréntesis, se ha anotado la correspondencia con las perspectivas del CMI, y se añadido una sección para incorporar la perspectiva de los Procesos Internos. En el desarrollo del cuadro se han especificado, para cada objetivo, los resultados, indicadores, metas, y actividades.

Construido de esta manera, el Cuadro de Mando Integral sirve de marco para la elaboración e implementación de los planes bienales y anuales.

8. GRÁFICO 1

MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON REFERENCIA A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Finalidad: Contribuir al bienestar, dignidad y creatividad de sus poblaciones, conforme a los principios de desarrollo sostenible y diálogo intercultural,

Misión: Fomentar la integración y cooperación regional para la Salvaguardia del PCI; y, promover condiciones favorables para el desarrollo de políticas e iniciativas públicas de gestión cultural basadas en la participación de las comunidades y actores involucrados.

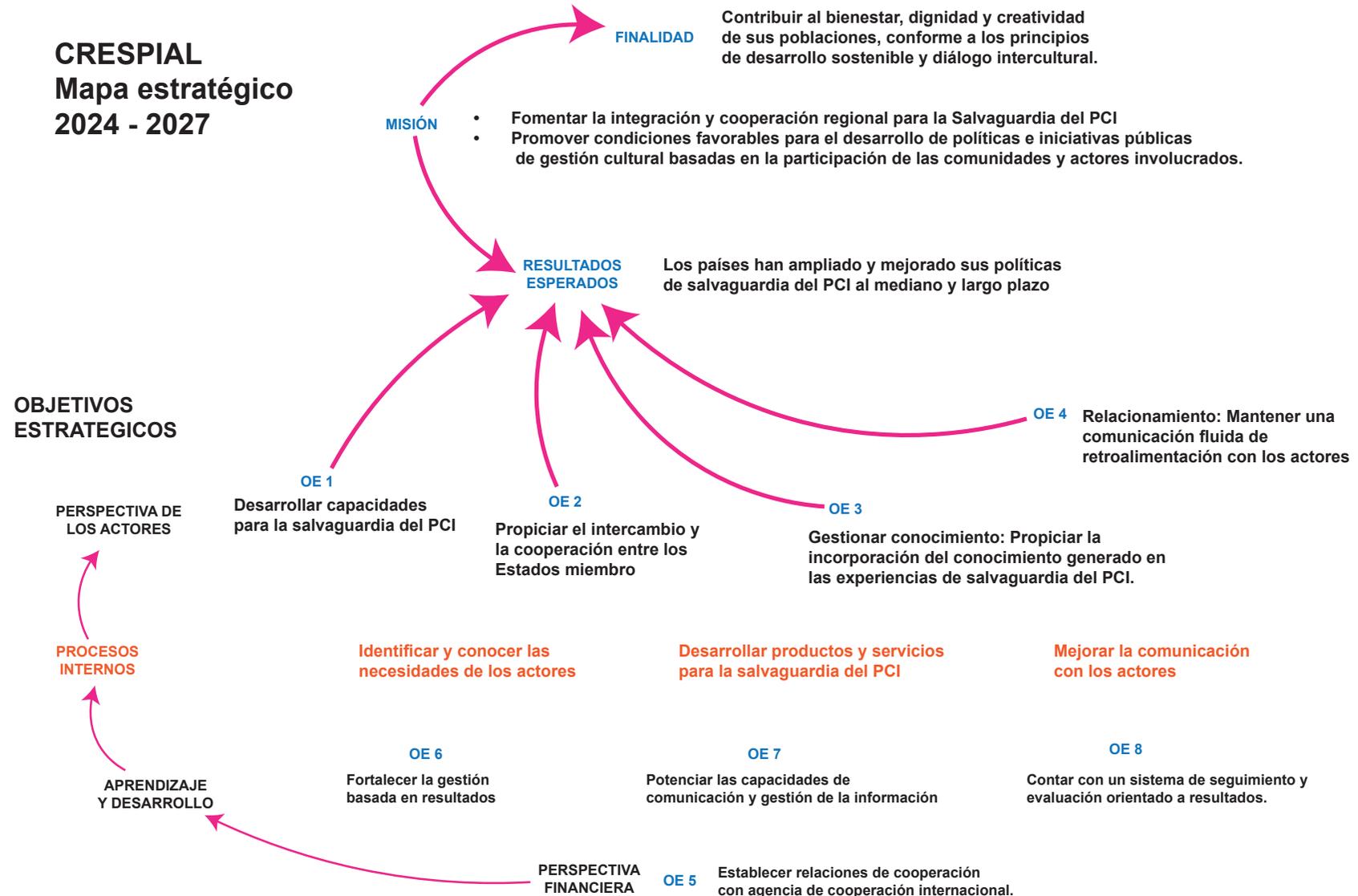
Resultados: los países han ampliado y mejorado sus políticas de salvaguardia del PCI al mediano y largo plazo



* En la perspectiva financiera, dado que se cuenta con un fondo aportado por el Estado peruano, lo que se ha incluido como objetivo estratégico es la cooperación con agencias internacionales como un medio para ampliar los recursos con los que cuenta el CRESPIAL para fortalecer su accionar y cumplimiento de Misión.

9. GRÁFICO 2

Relaciones de causalidad en un mapa integrado de Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral



10. CUADRO 2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORDENADO DE ACUERDO CON LOS CAMPOS DEFINIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO

FINALIDAD	MISIÓN	RESULTADOS (tentativo)
Contribuir al bienestar, dignidad y creatividad de sus poblaciones, conforme a los principios de desarrollo sostenible y diálogo intercultural.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la integración y cooperación regional para la Salvaguardia del PCI. Promover condiciones favorables para el desarrollo de políticas e iniciativas públicas de gestión cultural basadas en la participación de las comunidades y actores involucrados. 	Los países han ampliado o mejorado sus políticas para la salvaguarda del PCI a mediano y largo plazo.

ACTIVIDADES PROGRAMÁTICAS (Perspectiva de los actores)

Objetivos	Resultados	Indicadores	Meta	Actividades
OE 1 Desarrollar capacidades de formación y capacitación	Actores de CRESPIAL con mayores capacidades para la salvaguarda del PCI en sus ámbitos de influencia	Número de personas formadas y capacitadas en los principales temas y procesos de SG del PCI	Al menos un centenar de personas formadas y capacitadas, con una distribución balanceada en los países de la región.	Cursos y talleres virtuales: Formulación de políticas Inventarios nacionales de PCI Planes de salvaguarda Inscripción en listas de la Unesco
OE 2 Propiciar el intercambio y la cooperación entre los Estados adheridos al CRESPIAL	Estados participan en iniciativas de intercambio y cooperación entre países.	Número de iniciativas de intercambio realizadas Número de acuerdos de colaboración establecidos.	Una iniciativa por año Tres acuerdos establecidos	Convocatorias y facilitación de los intercambios. Consultas a los NF de identificación sobre temas de interés compartidos para acuerdos de colaboración entre países. Facilitación de los encuentros para acuerdos de colaboración. Seguimiento a los acuerdos establecidos.
OE 3 Gestionar el conocimiento	Actores conocen e incorporan en sus prácticas los aprendizajes generados en la implementación del programa.	Número de reportes de conocimiento generados entregados a los NF y disponibles en la página Web del Centro.	Seis reportes entregados y disponibles en la página Web del Centro.	Sistematización de los aprendizajes de las experiencias más relevantes para la salvaguarda del PCI. Consultas de valoración y sugerencias sobre los aportes de los reportes entregados.

RELACIONAMIENTO (Perspectiva de los actores)

Objetivos	Resultados	Indicadores	Meta	Actividades
OE 4 Mantener una comunicación fluida con los actores principales de CRESPIAL	Actores informados de los avances de la implementación del programa.	Informes de avances entregados y accesibles en la página Web del Centro.	Informes semestrales entregados y accesibles al mes siguiente de término del semestre	Diseño de la matriz del informe semestral. Elaboración y entrega del informe semestral e inclusión en la página Web del Centro.

COOPERACIÓN (Perspectiva financiera)

Objetivos	Resultados	Indicadores	Meta	Actividades
OE 5 Establecer relaciones de cooperación con agencias internacionales	Se dispone de mayores recursos para la implementación del programa.	Acuerdos de colaboración con agencias de cooperación internacional.	Un acuerdo de colaboración establecido con agencia de cooperación internacional.	Identificación de agencias de cooperación internacional con interés en el PCI y la región de América Latina y El Caribe. Exploración de posibilidades de cooperación con las agencias identificadas Formulación de acuerdo de colaboración.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO (Perspectiva de personal, aprendizaje y desarrollo)

Objetivos	Resultados	Indicadores	Meta	Actividades
OE 6 Fortalecer la gestión basada en resultados	Equipo técnico competente en los temas claves de la salvaguardia del PCI. Proyectos e iniciativas y programación presupuestal alineados con los objetivos y resultados del Plan Estratégico institucional.	Perfiles de los integrantes del equipo técnico; formación, competencias y experiencia profesional. Proyectos e iniciativas y programación presupuestal responden a los objetivos y resultados del Plan Estratégico institucional.	Todos los integrantes del equipo técnico cumplen con el perfil requerido de formación, competencias y experiencia profesional en temas claves de la salvaguardia del PCI. Todos los proyectos, iniciativas y programación institucional alineados con los objetivos y resultados del Plan Estratégico institucional.	Construir los perfiles profesionales requeridos para el equipo técnico con respecto a los temas claves de la salvaguardia del PCI. Contratar profesionales que cumplan con los perfiles requeridos. Fortalecer las capacidades y competencias del equipo. Controlar que todos los proyectos, iniciativas y programación presupuestal estén alineados con los objetivos y resultados del Plan Estratégico institucional.
OE 7 Potenciar las capacidades de comunicación y gestión de la información	Portal de Internet actualizado Sistema de comunicación y gestión de la información fortalecido.	Portal de Internet accesible a los actores. Comunicación e información gestionada con herramientas apropiadas y efectivas.	70% o más de los actores satisfechos con la gestión de la información y comunicación.	Actualizar el Portal institucional de Internet. Verificar periódicamente su completa accesibilidad por parte de los actores. Utilizar las herramientas de redes sociales con mayor potencialidad para la gestión de la información y comunicación. Desarrollar las capacidades del equipo para el uso de los nuevos sistemas de inteligencia artificial.
OE 8 Contar con un sistema de seguimiento y evaluación orientado a resultados	Toma apropiada y oportuna de decisiones en el proceso de implementación del Plan Estratégico.	Reportes de monitoreo y evaluación. Registro de tomas de decisiones.	Reportes semestrales de monitoreo y anuales de evaluación con respecto a los objetivos programáticos.	Diseñar e implementar procesos semestrales de monitoreo de cumplimiento de actividades y resultados. Diseñar e implementar procesos anuales de evaluación de resultados. Diseñar e implementar encuestas de satisfacción y apreciación de los actores sobre los avances en la implementación del Plan Estratégico institucional.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS (Sección complementaria desarrollada para completar las perspectivas del CMI)

Objetivos	Resultados	Indicadores	Meta	Actividades
Identificar y conocer las necesidades de los actores.	Se cuenta con un cuadro consensuado y actualizado de necesidades de los actores.	Cuadro de países con especificación de sus necesidades.	Cuadro de países con especificación de sus necesidades incluye a todos los países miembros del CRESPIAL.	Diseñar cuadro de necesidades de los actores. Hacer una consulta anual a los actores sobre sus necesidades. Sistematizar los resultados de la consulta y llenar el cuadro de necesidades. Consensuar con los actores el cuadro actualizado de necesidades y su priorización.
Desarrollar productos y servicios para la salvaguardia del PCI.	Se cuenta con un portafolio de productos y servicios que responden a las necesidades de los actores.	Cuadro de productos y servicios con especificación de las necesidades de los actores a las que responden.	Se cuenta con los productos y servicios programados para responder las necesidades priorizadas.	Identificar los productos y servicios más idóneos para atender las necesidades priorizadas. Programar su desarrollo y calendario de entrega. Desarrollar los productos y servicios programados. Hacer la entrega oportuna de los productos y servicios.
Mejorar la comunicación con los actores	Se mantiene un flujo de comunicación significativo sostenido de retroalimentación con los actores.	Frecuencia y calidad de las comunicaciones.	Flujo de comunicación con los actores con, al menos, una frecuencia semestral, y un nivel medio en la calidad de retroalimentación.	Organizar un registro de comunicaciones de retroalimentación con los actores, especificando los eventos, temas o asuntos estratégicos de retroalimentación y fechas respectivas. Sostener las comunicaciones con los actores orientadas a una retroalimentación a los avances sobre la implementación del Plan Estratégico.