



PERÚ

Ministerio de Cultura



# Servicios públicos con pertinencia cultural GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE INTERCULTURAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

## Parte II: ¿Cómo implementar servicios culturalmente pertinentes?



Programa ProDescentralización





## **Servicios públicos con pertinencia cultural**

### **GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE INTERCULTURAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS**

**Parte II: ¿Cómo implementar servicios  
culturalmente pertinentes?**



PERÚ Ministerio de Cultura

Diana Alvarez-Calderón Gallo  
Ministra de Cultura

Patricia Balbuena Palacios  
Viceministra de Interculturalidad

Rocío Muñoz Flores  
Directora General de Ciudadanía Intercultural

Gabriela Perona Zevallos  
Directora de Diversidad Cultural y Eliminación de la Discriminación Racial

Servicios públicos con pertinencia cultural  
Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la gestión de servicios públicos  
Parte II: ¿Cómo implementar servicios públicos culturalmente pertinentes?

Ministerio de Cultura  
Av. Javier Prado Este 2465, San Borja, Lima  
Teléfono: 618 9393  
www.cultura.gob.pe

Primera edición, abril 2015

Elaboración de contenidos: Dante Solano Silva  
Adecuación pedagógica: Rosario Murillo Hernández  
Con los aportes de: Direcciones de línea del VMI y Programa ProDescentralización de USAID.  
Diseño y Diagramación: Estación La Cultura S.A.C.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015-06016  
ISBN: 978-612-4126-46-8

Impreso por:  
Grafiluz R&S S.A.C.  
Pasaje Miguel Valcarcel 343 - Urb. San Francisco Ate

Tiraje: 500 ejemplares

Servicios públicos con pertinencia cultural. Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la gestión de servicios públicos consta de 2 partes y 5 cuadernillos.

© 2015 MINISTERIO DE CULTURA

La información contenida en este documento puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y se envíe un ejemplar al Ministerio de Cultura.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, bajo los términos de contrato N° AID-527-C-12-00002. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID.

ProDescentralización es un programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID, implementado por Tetra Tech /ARD.

### **SOBRE EL LENGUAJE USADO EN ESTE DOCUMENTO CON RESPECTO AL GÉNERO**

En concordancia con la Ley N° 28983, artículo 4, numeral 3, en este documento se busca ser coherente con el uso de un lenguaje inclusivo y no discriminatorio. Se hace uso del género gramatical masculino y femenino en aquellos casos en que se requiere explicitar, visibilizar y distinguir a varones y mujeres respectivamente. En otros casos se usa el género neutro siempre y cuando ello no resulte discriminatorio o excluyente hacia ningún género.



# Tabla de contenido

Presentación	9
Siglas y acrónimos	11
Sobre la Guía	13
• Parte II de la Guía	15
Introducción: Los servicios públicos con pertinencia cultural	17
Módulo I:	
• La integración de la perspectiva intercultural en el ciclo de la gestión de los servicios públicos	21
Módulo II:	
• La incorporación de la perspectiva intercultural en el diseño y programación	33
Módulo III:	
• La incorporación de la perspectiva intercultural en la implementación y prestación	47
Módulo IV:	
• La incorporación de la perspectiva intercultural en el monitoreo y evaluación	53
Síntesis	59
Relación de anexos	61

## Anexos:

FICHA 1: Cuestionario para la identificación de pueblos étnico-culturales diversos

FICHA 2: Autodiagnóstico de capacidades institucionales

FICHA 3: Recomendaciones para incorporar la interculturalidad en los recursos humanos

FICHA 4: Encuesta sobre calidad de atención

FICHA 5: Orientaciones para la atención de servicios públicos con pertinencia cultural

FICHA 6: Indicadores para evaluación de mejora del servicio



# Presentación

El Viceministerio de Interculturalidad (VMI) del Ministerio de Cultura, en su calidad de ente rector de los asuntos de Interculturalidad, ha formulado el presente documento denominado *Servicios públicos con pertinencia cultural. Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la gestión de servicios públicos*, el cual contiene dos partes, *Parte I: ¿Qué son servicios públicos con pertinencia cultural?* y *Parte II: ¿Cómo implementar servicios públicos culturalmente pertinentes?*

La Guía brinda lineamientos y herramientas a las entidades del Estado para la prestación de servicios públicos desde un enfoque intercultural; es decir, desde el reconocimiento de las diferencias culturales y garantizando el acceso a derechos por parte de todos los ciudadanos y ciudadanas en un contexto de igualdad. En esta primera parte de la Guía se ofrecen conceptos y lineamientos sobre el enfoque intercultural y su aplicación a los servicios públicos.

Este documento ha sido elaborado en el marco de las normas nacionales vigentes, especialmente en lo establecido en la Constitución Política del Perú y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Asimismo en la Ley N° 29565: Ley de Creación del Ministerio de Cultura, y el DS-005-2013: Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Cultura; e incorpora los lineamientos desarrollados por la Secretaría de Gestión Pública (SGP), de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en el documento: *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía*.

Este aporte representa un paso más en la renovación del compromiso del Estado con todos los peruanos y peruanas; dejando atrás un Estado que se percibía a sí mismo como culturalmente homogéneo, hacia uno que busca representar nuestra diversidad cultural y garantizar los derechos de los diferentes pueblos y grupos

culturales que son parte de nuestra nación. De este modo, el Ministerio de Cultura busca dotar a las entidades públicas de herramientas prácticas para la gestión de los servicios a la ciudadanía con una perspectiva intercultural.

Finalmente, cabe mencionar el importante apoyo recibido del Programa ProDescentralización de USAID en el proceso de elaboración de la presente Guía, mediante la lectoría, adecuación pedagógica y validación de contenidos.

*Patricia Balbuena Palacios*  
*Viceministra de Interculturalidad*

## Siglas y acrónimos

<b>CENSI</b>	Centro Nacional de Salud Intercultural
<b>DS</b>	Decreto Supremo
<b>ENAHO</b>	Encuesta Nacional de Hogares
<b>ENCO</b>	Encuesta Nacional Continua
<b>INDEPA</b>	Instituto Nacional de Desarrollo de los Pueblos Andinos, Amazónico y Afroperuano
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>MIDIS</b>	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de Agricultura y Riego
<b>MINAM</b>	Ministerio del Ambiente
<b>MINEDU</b>	Ministerio de Educación
<b>MINJUS</b>	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
<b>MINSA</b>	Ministerio de Salud
<b>OCA</b>	Organismo Constitucionalmente Autónomo
<b>ONPE</b>	Oficina Nacional de Procesos Electorales
<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros
<b>RM</b>	Resolución Ministerial
<b>RENIEC</b>	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
<b>ROF</b>	Reglamento de Organización y Funciones
<b>SGP</b>	Secretaría de Gestión Pública de la PCM
<b>VMI</b>	Viceministerio de Interculturalidad





## Sobre la Guía

### ¿Cuál es el propósito de esta guía?

El documento *Servicios públicos con pertinencia cultural. Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la gestión de los servicios públicos* busca contribuir a que los servicios públicos se brinden con una atención de calidad y pertinente a una ciudadanía diversa. Para ello, la Guía proporciona criterios y herramientas prácticas para incorporar el enfoque intercultural en la gestión de los servicios públicos, en línea con las normas y lineamientos del proceso de reforma y modernización del Estado.

### ¿A quiénes va dirigida esta guía?

Esta Guía está dirigida a autoridades y funcionario/as encargados del diseño y gestión de servicios públicos de los diferentes sectores del Estado:

- Poder Ejecutivo (ministerios y organismos públicos)
- Organismos constitucionalmente autónomos (OCA)
- Gobiernos regionales
- Gobiernos locales

### ¿Cómo se estructura esta guía?

La Guía tiene dos partes:

Parte I: ¿Qué son servicios públicos con pertinencia cultural?

Parte II: ¿Cómo implementar servicios públicos culturalmente pertinentes?

La primera parte proporciona los conceptos y lineamientos fundamentales del enfoque intercultural aplicado a la gestión de servicios públicos para que estos sean culturalmente pertinentes.

La segunda parte brinda herramientas prácticas para asegurar la implementación y prestación de servicios públicos que respondan a las necesidades y características culturales diversas de los ciudadanos y ciudadanas que atienden.

También forman parte de esta Guía 5 cuadernillos de apoyo a los contenidos de la Guía (Parte I y Parte II):

- Cuadernillo 1: Glosario de términos y conceptos claves.
- Cuadernillo 2: Compendio normativo
- Cuadernillo 3: Mapa etnolingüístico y mapa de población afroperuana
- Cuadernillo 4: Instrumentos para la Aplicación del Enfoque Intercultural de los servicios públicos
- Cuadernillo 5: Diez cosas que debes saber sobre las lenguas indígenas peruanas y sus hablantes

## ¿Cómo puede usarse esta guía?

Esta Guía puede usarse de dos formas:

- Como material de orientación y consulta
- Como material de capacitación y autoevaluación para mejora continua

Para el primer caso, se proporcionan conceptos, lineamientos y herramientas que le orientarán en la aplicación de una perspectiva intercultural en los servicios que gestiona. Se incluyen casos y ejemplos concretos para una mejor comprensión de lo que se expone; así como referencias bibliográficas, experiencias y sitios web que puede consultar.

En el segundo caso, la Guía contiene una herramienta para que usted pueda medir sus avances y logros en la implementación de servicios culturalmente pertinentes.

# Parte II de la Guía

## Objetivo de la Guía Parte II

El objetivo de la Parte II es brindar orientaciones y herramientas prácticas para incorporar un enfoque intercultural en los ciclos de gestión y prestación de los servicios públicos; desde el diseño, implementación y evaluación de los mismos.

## Contenidos de la Parte II

La Guía Parte II tiene una introducción y cuatro módulos con los siguientes contenidos:

- Introducción: Los servicios públicos con pertinencia cultural
- Módulo I: La integración de la perspectiva intercultural en la gestión de servicios públicos
- Módulo II: La incorporación de la perspectiva intercultural en el diseño y programación de los servicios públicos
- Módulo III: La incorporación de la perspectiva intercultural en la implementación y prestación de los servicios públicos
- Módulo IV: La incorporación de la perspectiva intercultural en la evaluación de los servicios públicos y la mejora continua





# Introducción

## Los servicios públicos con pertinencia cultural



Recordando conceptos básicos de la Guía Parte I sobre los servicios públicos con pertinencia cultural

### a. ¿Qué se entiende por servicios públicos con pertinencia cultural?

Los servicios públicos con pertinencia cultural son aquellos que incorporan el enfoque intercultural en su gestión y prestación; es decir, se ofrecen tomando en cuenta las características culturales particulares de los grupos de población de las localidades en donde se interviene y se brinda atención.

La pertinencia cultural implica:

- La adaptación de todos los procesos del servicio a las características geográficas, ambientales, socioeconómicas, lingüísticas y culturales (prácticas, valores y creencias) del ámbito de atención del servicio.
- La valoración e incorporación de la cosmovisión y concepciones de desarrollo y de 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.

## b. ¿Cómo son los servicios públicos con pertinencia cultural?

Son tres las principales características que hacen que un servicio sea considerado pertinente culturalmente:

- *Son servicios libres de discriminación:* se brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas independientemente de sus características (étnicas, sociales, económicas, culturales, etc.).
- *Son servicios bilingües:* se brinda atención en la lengua oficial y en la lengua predominante en la zona, siendo así accesible para las personas que se comunican en una lengua diferente al castellano.
- *Son servicios que incorporan la perspectiva cultural* de la población que atienden, integrando sistemas tradicionales y modernos en el modelo de atención.

Para que un servicio cumpla con los requisitos para ser pertinente culturalmente, se requiere que el personal esté debidamente capacitado y calificado en la aplicación del enfoque intercultural.

Los recursos humanos con competencias interculturales son un factor clave para asegurar la pertinencia cultural del servicio.

### **c. La pertinencia cultural de un servicio es una de las condiciones para una atención de calidad**

De acuerdo al concepto de los estándares de calidad<sup>1</sup>, un servicio brinda una atención de calidad cuando presenta un conjunto de características y capacidades que le permiten cumplir con sus objetivos y satisfacer las necesidades de los usuarios y usuarias.

Entre dichas características está el de ser pertinente culturalmente, capaz de atender y satisfacer las necesidades de una ciudadanía culturalmente diversa.

---

<sup>1</sup> Definición de calidad de acuerdo al Estándar ISO 8402, el mismo que complementa las normas del ISO 9000.





# MÓDULO I

## La integración del enfoque intercultural en la gestión de servicios públicos

El proceso de incorporación del enfoque intercultural en la gestión y prestación de los servicios públicos debe corresponder a un plan que establezca en cada caso, es decir, para cada servicio, por qué es importante incorporar el enfoque intercultural (justificación), para qué se va a integrar la perspectiva intercultural (objetivo) y en dónde (prioridades del proceso de integración del enfoque intercultural).

Este proceso de incorporación del enfoque intercultural, de los criterios y conceptos expuestos en el anterior tomo, se abordan desde el punto de vista del ciclo de gestión del servicio.

### 1.1 ¿Qué es la gestión de los servicios públicos?

La gestión de un servicio público es un proceso integral conformado por etapas sucesivas y articuladas que se retroalimentan entre sí, para lograr resultados eficaces que buscan crear valor público, según sus objetivos.

Es preciso recordar que todo servicio público tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de la población.

## 1.2 ¿Qué es el ciclo de gestión de los servicios públicos?

El funcionamiento y prestación de un servicio público supone un conjunto de procesos y etapas previas y posteriores que comprende:

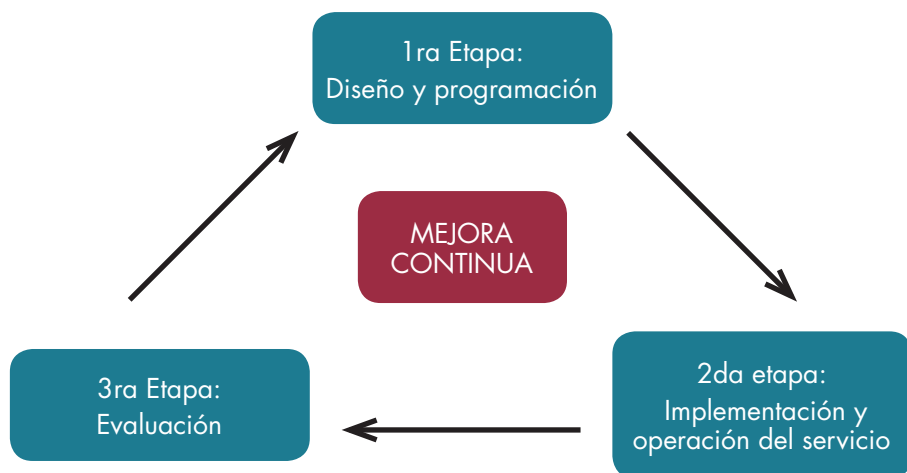
- El diseño y programación del servicio, que incluye la previsión de recursos humanos, económicos y logísticos, y la respectiva asignación presupuestal
- La implementación y operación: puesta en marcha, funcionamiento y prestación del servicio
- La evaluación de resultados y de impactos: mejoras alcanzadas en la población a la que sirven

Este proceso se denomina el ciclo de gestión y programación del servicio, y se reinicia de manera continua mejorando e innovando los procesos y procedimientos en cada nuevo ciclo, por lo que hablamos de un proceso de mejora continua.

El ciclo de gestión del servicio se enmarca en la gestión por resultados, es decir, todas las etapas del ciclo se orientan a alcanzar los resultados establecidos de acuerdo a cada sector y nivel de la gestión pública —nacional, regional y local.

En el siguiente gráfico se muestra las etapas y secuencia del ciclo.

**GRÁFICO N° 1**  
El ciclo de gestión del servicio público



### 1.3 ¿Cuál es el proceso para integrar el enfoque intercultural en los servicios públicos?

El proceso de integración del enfoque intercultural o adecuación cultural del servicio público se inscribe dentro del ciclo de gestión, incorporando determinados procedimientos y herramientas en cada una de las tres etapas o fases.

En el siguiente gráfico se muestra cómo el proceso de integración de la perspectiva intercultural se inscribe dentro del mismo ciclo de gestión del servicio público.

## GRÁFICO N° 2

Integración del enfoque intercultural en el ciclo de gestión del servicio público





## 1.4 ¿En qué componentes del servicio se debe integrar la perspectiva intercultural?

La integración de la perspectiva intercultural en los servicios públicos debe comprender a los cinco (5) componentes claves de la gestión del servicio: demanda, oferta, objetivo, actores y prioridades.

Componentes	Elementos de integración de la perspectiva intercultural
<p><b>Demanda</b> Necesidad e importancia de incluir el enfoque intercultural</p>	<p>Conocer la demanda desde el enfoque intercultural implica no solo calcular cuántas personas requieren un servicio público, sino también cómo son nuestros usuarios y usuarias. Para ello se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades, problemáticas y características culturales de los grupos étnico-culturales a atender</li> <li>• Conocer las percepciones y expectativas sobre los servicios ofertados</li> <li>• Identificar causas de las principales problemáticas sociales de la localidad</li> </ul>
<p><b>Oferta</b> Capacidad del servicio para brindar atención desde una perspectiva intercultural</p>	<p>Se debe analizar la respuesta de la entidad revisando si se brindan los servicios acorde a las características culturales de la demanda.</p> <p>Para ello, también deberá analizar si la entidad está en la capacidad de poder brindar una oferta de servicios que incorpore el enfoque intercultural, a nivel organizacional, normativo, administrativo y humano.</p> <p>Una de las causas de los problemas que se presentan en la oferta de los servicios se produce cuando esta no dialoga con la demanda, por ejemplo cuando los usuarios/as dejan de acudir a un servicio porque el personal no habla o entiende su lengua, perciben que el trato es inadecuado porque no respetan sus costumbres, o no reconocen sus particulares concepciones, saberes y prácticas.</p>

<b>Componentes</b>	<b>Elementos de integración de la perspectiva intercultural</b>
<p><b>Objetivo</b> Definir a qué apunta el proceso de incorporación del enfoque intercultural</p>	<p>El objetivo es la mejora de la calidad de atención y la calidad de vida de la ciudadanía tomando en cuenta los contextos y características culturales diversas.</p> <p>Para ello, se debe dar respuesta a problemáticas y necesidades identificadas; a partir del desarrollo de actitudes de reconocimiento de la diversidad cultural de sistemas y modelos de servicios en el contexto pluricultural del país y de cada localidad, donde nociones como bienestar adquieren sentidos culturales particulares.</p>
<p><b>Actores</b> Responsabilidades en la integración del enfoque intercultural</p>	<p>Del lado de la oferta, son los organismos, dependencias y oficinas involucradas en el nivel nacional, regional, provincial y local. Del lado de la demanda son los usuarios y usuarias como sujetos con derechos, al nivel individual y colectivo, sus organizaciones y representantes y su condición de ciudadanos/as diversos.</p> <p>De acuerdo con el tipo de intervención se establecen las responsabilidades y tareas, en cada nivel funcional, para asegurar una relación de respeto y diálogo intercultural entre lo/as servidore/as y lo/as usuario/as.</p>
<p><b>Prioridades</b> Aspectos y áreas prioritarias a mejorar desde una perspectiva intercultural</p>	<p>Cada entidad, en coherencia con la política sectorial, regional o local, de acuerdo con las particularidades del servicio y en función de los requerimientos de lo/as usuarios/as, determinará las prioridades en la incorporación de la interculturalidad.</p>

## Preguntas relevantes para guiar el proceso de adecuación intercultural de acuerdo a cada componente

<b>Demanda</b>	¿De dónde surge la necesidad de adecuación intercultural del servicio? ¿Qué aspectos deben incorporarse? (Lengua, prácticas, mediadores, etc.)
<b>Oferta</b>	¿A quiénes va dirigido el proceso de adecuación intercultural del servicio? ¿A quiénes va a beneficiar?
<b>Objetivo</b>	¿Qué cambios se espera lograr en el servicio?
<b>Actores</b>	¿Quiénes van a participar y cómo? ¿Cuál es la dinámica de la participación de los actores?
<b>Prioridades</b>	¿Cómo se determinan las prioridades en la integración del enfoque intercultural?

### 1.5 ¿Cuáles son las implicaciones de no considerar el enfoque intercultural en la gestión de los servicios?

Cuando los servicios se diseñan, implementan y evalúan bajo modelos homogéneos sin tener en cuenta la diversidad cultural, étnica y lingüística de la ciudadanía, no cumplen con los estándares de calidad ni aseguran las condiciones para satisfacer las necesidades de las y los usuarios: disponibilidad, accesibilidad y pertinencia.

Se produce una brecha entre el servicio y la población, no se cumplen con las metas de atención y no se logran los objetivos de mejorar la calidad de vida de la población.

En este escenario, determinados sectores de población se ven especialmente excluidos y perjudicados por la brecha cultural, como:

- Los pueblos indígenas
- Los/as afroperuano/as
- Los pobladores de zonas rurales, y quienes migran a las ciudades y zonas periurbanas

Por ello es indispensable asegurar la *pertinencia cultural* de todos los servicios públicos, incorporando la perspectiva intercultural en:

- Todas y cada una de las etapas del ciclo de gestión, desde el diseño, la prestación a las personas y la evaluación de resultados
- En todos los procesos: informes, admisión, atención, etc.
- En las estrategias generales y en los procedimientos específicos, tanto en los programas nacionales como en los servicios que se brindan al nivel local

## 1.6 ¿Cómo se integra el enfoque intercultural en la gestión por resultados?

El proceso de incorporación del enfoque intercultural no es un proceso aislado de los procesos de gestión; por el contrario, se trata de integrar dicha perspectiva transversalmente y a todos los niveles, siempre en el marco de la gestión por resultados.

A continuación se brinda un ejemplo de cómo se integra la perspectiva intercultural como eje transversal al proceso de gestión, desde el nivel nacional —Diagrama 1— hasta el nivel local —Diagrama 2—, asegurando la pertinencia cultural de los servicios, orientados a resultados y alineados con los programas nacionales.

## DIAGRAMA N° 1

Pertinencia cultural en tres programas nacionales<sup>2</sup>

		<b>Finalidad</b>				
		Mejorar la calidad de vida de la población				
		<b>Resultado</b>	<b>Resultado</b>	<b>Resultado</b>		
Procesos de gestión		Mejorar factores que inciden en la salud materno-neonatal: gestión de la estrategia materno-neonatal. Población informada en salud sexual y métodos de planificación familiar, reducción de tasas de morbilidad materna y neonatal.	Mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de los servicios educativos públicos.	Incremento y acceso a los servicios registrales de manera eficiente, segura y de mejor calidad para obtener seguridad jurídica que permita beneficios económicos y sociales que brinda la formalidad.	Pertinencia cultural	
		<b>Organismo rector</b>				
		MINSA	MINEDU	SUNARP <sup>3</sup>		

**Fuente:** Elaboración Ministerio de Cultura en base a información del MEF.

2 Los programas presupuestales estratégicos concentran gran parte de las prioridades de las políticas nacionales y comprenden una serie de servicios públicos con enfoque de gestión por resultados.

3 Sector Justicia.

## DIAGRAMA N° 2

### Pertinencia cultural en servicios públicos locales

<b>Finalidad</b> Mejorar la calidad de vida de la población		
<b>Resultados</b>	<b>Resultados</b>	<b>Resultados</b>
Las mujeres en edad fértil acceden a información y métodos de planificación familiar en los establecimientos de salud; asimismo son orientadas oportunamente en las escuelas y las comunidades en su lenguaje originario y respetando sus particularidades.	Los/as estudiantes de II ciclo de EBR de las escuelas rurales y amazónicas acceden oportunamente a materiales educativos interculturales y bilingües suficientes y pertinentes para el logro de sus aprendizajes.	Los/as usuarios están informados de los procedimientos de justicia en su lengua originaria, en forma oportuna y acorde con sus particularidades culturales.
<b>Procedimientos</b>		
<b>Actores: organismos, entidades</b>		
Municipios, establecimientos de salud y escuelas.	Dirección Regional de Educación (DREL) y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Jueces de paz	Jueces de paz

**Fuente:** Ministerio de Cultura

## 1.7 ¿Cómo se logra integrar visiones culturales diversas?

Uno de los aportes del enfoque intercultural es precisamente el diálogo entre visiones culturales diversas, posibilitando la integración armónica de sistemas diferentes en diversos campos de la gestión pública.

A continuación se brindan tres ejemplos de cómo se han integrado sistemas culturales diversos al incorporar el enfoque intercultural en tres sectores diferentes. En todos los casos la adecuación cultural incide positivamente en el acceso a los servicios y ello a su vez en el bienestar de la población, el acceso a oportunidades y el ejercicio de sus derechos.

### DIAGRAMA N° 3

#### Integración del enfoque intercultural

Salud intercultural	Educación intercultural	Justicia intercultural
Servicios de salud de calidad integrando diferentes enfoques, conceptos y medidas que provienen de los sistemas tradicionales y modernos de salud, para mejorarlos y enriquecerlos.	Servicios educativos que asumen la diversidad cultural y étnica, combinando pedagogías y recursos comunicacionales tradicionales y modernas.	Servicios de justicia acordes con las formas, necesidades, expectativas y aspiraciones de ejercer justicia de los grupos y comunidades.
Deben garantizar		
Acceso a servicios de salud oportunos y respetuosos de la pluralidad de conocimientos, prácticas y recursos, que garanticen la salud integral de las personas, grupos y pueblos.	Acceso a servicios educativos de calidad para el desarrollo de competencias interculturales, que les permitan desempeñarse con éxito en los campos profesionales y en la sociedad.	Acceso a servicios de justicia para el ejercicio del derecho a la legítima defensa mediante el uso de las lenguas originarias y la flexibilización de los procesos.

**Fuente:** Adaptación en base a módulo de capacitación del Ministerio de Cultura (2014).

## Ideas clave

- La integración del enfoque intercultural es una estrategia clave para mejorar la calidad de atención de los servicios.
- El proceso de integración del enfoque intercultural abarca todas las etapas del ciclo de gestión —diseño y programación, implementación y operación, evaluación— y todos los componentes del servicio —oferta, demanda, objetivo, actores y prioridades.
- La adecuación intercultural es parte del proceso de gestión y por lo tanto está vinculada a la gestión por resultados.
- Los servicios públicos con pertinencia cultural tienen un impacto positivo en el mayor acceso y una respuesta adecuada a las necesidades de una población culturalmente diversa.





## MÓDULO 2

# La incorporación de la perspectiva intercultural en el diseño y la programación

El diseño y la programación constituyen la primera fase del ciclo de gestión donde se establecen las características que tendrá el servicio. En esta fase se programan los recursos y acciones necesarias para la implementación y operación del servicio.

No siempre estamos en la situación de crear un nuevo servicio; en la mayoría de los casos estamos ante servicios que ya vienen operando. En estos casos se trata de ampliar, fortalecer o mejorar el servicio. En cualquiera de estos casos el ciclo es el mismo, y esta primera fase es donde se define qué tipo de servicio se requiere en función de las necesidades de la población a la que se pretende servir.

Se trata entonces de diseñar un servicio con pertinencia cultural.

### 2.1 ¿En qué consiste el diseño y programación de un servicio con pertinencia cultural?

Para que el diseño y programación del servicio integren la perspectiva intercultural, es necesario contar con un buen diagnóstico de partida o diagnóstico inicial. Este diagnóstico incorpora variables culturales.

El diagnóstico abarca tanto a la demanda como a la oferta, es decir, a la población a la que se brindará el servicio y al servicio mismo.

- El diagnóstico de la demanda comprende las características demográficas, así como el contexto sociocultural, económico y político de los grupos de población a los que se dirige el servicio; es un diagnóstico sociocultural.

- El diagnóstico de la oferta se dirige a establecer la capacidad del servicio en la situación inicial para brindar un servicio con pertinencia cultural, es decir, se trata de un autodiagnóstico de capacidades instaladas.

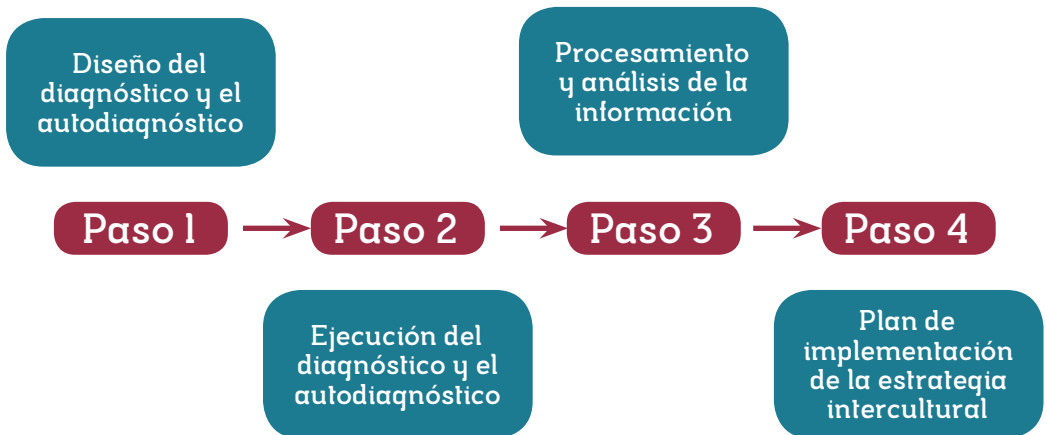
Conociendo bien nuestro público objetivo y la demanda de servicios, podremos diseñar una oferta adecuada a las necesidades y requerimientos de la población.

## 2.2 ¿Cuáles son los pasos para el diseño y programación de un servicio con pertinencia cultural?

Son 4 y se describen en el siguiente gráfico:

### GRÁFICO N° 3

Pasos para integrar la perspectiva intercultural en el diseño y programación



## 2.3 Paso 1: El diagnóstico y el autodiagnóstico

### 2.3.1 ¿En qué consiste el diagnóstico sociocultural?

El diagnóstico sociocultural es un proceso que consiste en recoger y analizar información que permita conocer la realidad sociocultural de la población con la cual se interviene.

Los servicios tienden, usualmente, a diseñarse pensando que todas las personas son iguales o que por lo menos tendrían que serlo, sin reconocer las diferentes concepciones, historias y características que tienen. Es allí donde surgen brechas culturales.

Por ello debemos indagar y conocer:

- ¿Cuáles son las características étnicas y culturales de la población de la localidad o zona? ¿Cuántos grupos étnicos existen y dónde están ubicados?
- ¿Qué lengua predomina en la zona? ¿Cuántas lenguas se hablan? ¿Cuántos entienden y hablan el castellano? ¿Cuántos son bilingües?
- ¿Qué modelos, sistemas culturales y recursos tienen para atender sus necesidades (de salud, educación, justicia, producción, comunicación, seguridad, etc.)?
- ¿Cuáles son las necesidades que el servicio debe atender?

Es indispensable que el diagnóstico incluya la mirada de quienes brindan los servicios, y al mismo tiempo de lo/as usuario/as actuales y potenciales del mismo.

## 2.3.2 ¿En qué consiste el autodiagnóstico de la pertinencia cultural del servicio?

El autodiagnóstico apunta a establecer en qué medida el servicio responde a las necesidades y características socioculturales de la población a la que se atenderá, es decir, qué tan pertinente es desde el punto de vista cultural.

La pregunta clave es:

- ¿Qué tanto estamos incorporando la visión, percepciones, conocimientos y perspectivas culturales de los diversos grupos de población que proyectamos atender?

Al mismo tiempo se trata de identificar las capacidades y limitaciones del servicio para incorporar la perspectiva intercultural. Es importante identificar si existen barreras culturales —prejuicios, estereotipos— que limitan integrar la perspectiva cultural de los grupos de población objetivo.

Para identificar si existen barreras culturales podemos preguntarnos:

- ¿Nuestra visión y aproximación a las poblaciones se hace desde una lógica de la carencia, considerándolas sin capacidades y solo con necesidades?
- ¿La participación de los pueblos indígenas, poblaciones afroperuanas, rurales, entre otros grupos con particularidades culturales, tiende a ser escasa o nula?
- ¿La identificación de necesidades, intereses, expectativas y propuestas se hace reconociendo la diversidad cultural y étnica?
- ¿La identificación de los problemas que priorizamos están descontextualizados y se corre el riesgo de que las soluciones sean parciales o poco viables?

## 2.4 Paso 2: ¿Cómo realizamos el diagnóstico y autodiagnóstico?

Se busca y se recoge información de diversas fuentes primarias —recojo directo de información de los principales actores involucrados— y secundarias —otros estudios y documentos disponibles.

- Diagnóstico sociocultural: la población y grupos étnico-culturales que lo conforman (pueblos indígenas, afroperuanos, migrantes, etc.)
- Autodiagnóstico del servicio: los diversos componentes del servicio

Estos diagnósticos deben trabajarse en un clima de diálogo horizontal y respeto a las diferencias culturales. Es importante mostrar una actitud abierta de aceptación a prácticas y expresiones culturales distintas a las nuestras. En caso de poblaciones que hablan lenguas diferentes al castellano, es indispensable que la persona que recoja información hable dicha lengua o participe un/a intérprete o traductor/a de confianza para la población.

Estas herramientas permiten reconocer de manera directa y vivencial los comportamientos culturales de la población y conocer cuál es la percepción de la población acerca de un “buen servicio”.

## Fuentes secundarias para la identificación de grupos de población y pueblos indígenas

Estas fuentes brindan información sobre los diferentes grupos étnico-culturales del país y sus características culturales y socioeconómicas; puede encontrar información específica sobre los grupos que existen en su localidad.

Se recomienda revisar las siguientes fuentes:

- **BASE DE DATOS DE PUEBLOS INDÍGENAS Y ORIGINARIOS DE MINISTERIO DE CULTURA:** Se encuentra el listado de pueblos indígenas identificados por el Ministerio de Cultura, donde se podrá obtener información de estos pueblos, en cuanto a datos demográficos, ubicación geográfica, grupo lingüístico, entre otros de utilidad.  
<http://bdpi.cultura.gob.pe/lista-de-pueblos-indigenas>
- **CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA Y CENSO DE COMUNIDADES INDÍGENAS DE LA AMAZONÍA PERUANA:** Realizados en el 2007, elaborados por el INEI, donde se registra información demográfica de la población en general y de las poblaciones indígenas de la selva, pertenecientes a la Amazonía. Disponible en:  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf)
- **ATLAS SOCIOLINGÜÍSTICO DE PUEBLOS INDÍGENAS DE AMÉRICA LATINA:** publicado en el 2009, elaborado por el Programa de Formación de Educación Intercultural Bilingüe para los Países Andinos y el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para Emergencias de la Infancia. Existe información de lenguas indígenas no censadas:  
[http://www.proeibandes.org/atlas/tomo\\_1.pdf](http://www.proeibandes.org/atlas/tomo_1.pdf)
- **DOCUMENTO NACIONAL DE LENGUAS ORIGINARIAS (DNLO)** del Ministerio de Educación, disponible en  
<http://www.digeibir.gob.pe/sites/default/files/publicaciones/DNL-version%20final%20WEB.pdf>.
- Asimismo, puede utilizar la **Guía metodológica sobre consulta a los pueblos indígenas**, en la cual se da pautas para identificar poblaciones originarias o indígenas, además de explicar quienes están sujetos al Derecho de Consulta Previa. Disponible en:  
<http://consultaprevia.cultura.gob.pe/guia-ley-consulta-previa-1-5.pdf>

## 2.4.1 Herramienta para el autodiagnóstico del servicio

En el Anexo 1 se proporciona una herramienta para recoger y registrar información sobre el grado de pertinencia cultural del servicio.

Tenga en cuenta que la herramienta registra información. Para diseñar el proceso de incorporación de la perspectiva intercultural es necesario analizar la información.

## 2.5 El diseño con enfoque intercultural

A partir de la información recogida en el diagnóstico sociocultural de la población y el autodiagnóstico del servicio, el diseño puede desarrollarse a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características culturales que la población espera de estos servicios? Por ejemplo que sean bilingües, que permitan la presencia de familiares, etc.
- ¿Qué elementos culturales deberían incluir los servicios actuales o nuevos para satisfacer las demandas de la población? Por ejemplo, la atención por personas del mismo género.
- ¿Cuáles son las mejoras a realizar en los servicios actuales relacionadas con la visión, prácticas culturales y demandas de la población?
- ¿De qué manera podemos integrar los conocimientos tradicionales de la población con el desarrollo tecnológico?
- ¿Qué mecanismos podrían implementarse en esta fase para facilitar la participación ciudadana tomando en cuenta las diversidades étnicas y culturales?

Es importante involucrar a los diversos grupos de población en el proceso de diseño. Involucrar a la población en la selección y jerarquización de aspectos culturales a incluir en el diseño de los servicios podría parecer una ruta más larga; sin embargo, los beneficios e impactos que trae son mucho mayores y se crea confianza en el proceso que se inicia.

En el diseño de los servicios se sugiere priorizar los siguientes componentes:

<b>Componentes priorizados</b>	<b>¿Qué aspectos considerar?</b>
a. Normatividad	Leyes, ordenanzas, reglamento, protocolos
b. Recursos humanos	Perfiles y competencias, mediadores y traductores, técnicos de la población Capacitación, campañas de información y comunicación
c. Recursos económicos	Presupuesto y financiamiento de planes operativos
d. Infraestructura y canales de atención	Local, mobiliario e insumos



## Experiencias en desarrollo de capacidades institucionales Gobierno Regional de Ucayali

Al 2013, este gobierno regional, con una población indígena de 42 649 personas (12,2%), muestra avances y aspectos por mejorar según el *Diagnóstico de servicios públicos* dirigido a este grupo de población, compuesto por 11 pueblos: Amahuaca, Ashaninka, Cashinahua, Culina, Isconahua, Kakataibo, Marinahua, Mastanahua, Sharanahua, Shipibo-Konibo, Yaminahua, Yine.

### Avances

- Cuenta con un órgano que atiende a la población indígena, en tanto los servicios brindados por el Instituto de Desarrollo de Comunidades Nativas-IRDECON.
- La Gerencia de Desarrollo Social desarrolla la estrategia Sanitaria de Pueblos Indígenas, Estrategia Materno-Neonatal y la Estrategia Atención Integral de Salud a Poblaciones Excluidas y Dispersas.
- En el año 2005-2006 fueron capacitados 20 técnicos del pueblo asháninka en el Instituto Superior Tecnológico. De estos 20, 16 fueron ubicados en centros de salud para la atención primaria y forman parte de la red de trabajo en salud.
- Se realizan capacitaciones vinculadas al fortalecimiento de capacidades en diferentes temas y se realiza un proceso de inducción y como parte ello de un trabajo sobre el enfoque intercultural para médicos, enfermeras, obstetras, odontólogos.
- El Instituto de Desarrollo de Comunidades Nativas recibe cada semana la visita de miembros de las comunidades nativas de la región, los cuales acuden a ellos tanto por apoyo y atención de funcionarios regionales como por apoyo de carácter social.

### Aspectos por mejorar

- Las gerencias regionales de Desarrollo Económico, Agricultura, Infraestructura, etc., no cuentan con personal de origen indígena registrado (y si hay indígenas, no son registrados) ni con personal que tenga manejo de lenguas nativas del departamento.
- Los presupuestos de estas gerencias no contemplan explícitamente las actividades realizadas con población indígena y tampoco se registran explícitamente las actividades realizadas con comunidades indígenas. El personal profesional y técnico tampoco recibe capacitaciones específicas sobre atención a los pueblos indígenas.
- La Oficina de Asistencia de Soporte Pedagógico Intercultural registra que no todas las escuelas cuentan con profesores/as bilingües. (Existen casos donde, en una comunidad ashaninka, el docente es yine o de la Comunidad Nativa San Marcos; en Purús, que es un pueblo sharanahua, la docente de PRONOI es shipiba).

**Fuente:** Proyecto USAID/ICAA (2013). *Institucionalidad del enfoque intercultural en el Gobierno Regional de Ucayali*. Recuperado de:

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00K3K2.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00K3K2.pdf)

## Herramientas de diagnóstico y autodiagnóstico

- Ficha 1: Cuestionario para la identificación de pueblos indígenas (Anexo 1)
- Ficha 2: Autodiagnóstico de capacidades institucionales (Anexo 2)

## 2.6 Paso 3: ¿Cómo y para qué procesamos la información del diagnóstico?

Con la información del diagnóstico cultural de la población, realizaremos una priorización de los requerimientos de la demanda.

Para tal el efecto, elaboraremos una tabla resumen de las demandas hechas por las y los usuarios del servicio de acuerdo a cada uno de los componentes señalados:

<b>Componentes priorizados</b>	<b>¿Cuáles son los cambios deseables en los servicios?</b>	<b>¿Qué recomendaciones hay que tomar en cuenta?</b>
1) Normatividad		
2) Recursos humanos		
3) Recursos económicos		
4) Infraestructura y canales de atención		

Esto permitirá:

- Priorizar las demandas de atención en los servicios que la población considera importante
- Priorizar el proceso de adecuación cultural del servicio según componentes
- Disponer de información sobre otros cambios deseables y dispuestos de ser implementados en los servicios

## 2.7 Paso 4: ¿Cómo elaboramos el plan de adecuación cultural?

Una vez realizado el diagnóstico socio cultural, el autodiagnóstico del servicio y el análisis de las percepciones de la población,<sup>4</sup> se elaborará el plan de implementación de la perspectiva intercultural en los servicios, en base a los componentes priorizados.

Los problemas identificados y las alternativas de solución deben apuntar a cambios significativos que aporten al mejoramiento de la calidad del servicio.

Para lo cual se elaborarán dos matrices de planificación.

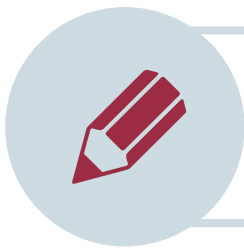
- Priorización de problema y aspectos a mejorar

Componente	¿Cuál es el problema priorizado en la entidad?	¿Qué actividades realizaremos?	¿Qué queremos lograr? (Metas)	¿Quién es el responsable?			
				Sector u organismo	Gobierno regional	Gobierno local provincial	Gobierno local distrital
Normatividad							
Recursos humanos							
Recursos económicos							
Infraestructura y canales de atención							

4 Ver Anexo 4

- Planificación operativa del servicio a mejorar

Fechas	¿Cuándo y en qué plazos?				
Recursos	¿Qué necesitamos?				
Estrategia	¿Cómo se van a organizar para realizar las actividades?				
Actores	¿Quiénes van a participar?				
Beneficiarios	¿Quiénes se van a beneficiar, en qué y cómo?				
Resultado	¿Qué vamos a lograr?				
Objetivo	¿Para qué lo hacemos?				
Actividad	¿Qué tenemos que hacer?				
<b>Componente priorizado</b>		Normatividad	Recursos humanos	Recursos económicos	Infraestructura y canales de atención



## Actividad sugerida

**Desarrolle la primera matriz: Identificación de problemas y aspectos a mejorar de acuerdo a la situación actual del servicio que brinda su entidad.**

**Comparta con otros colegas, y analicen los aspectos de coincidencia y de divergencia en el análisis del equipo.**





## MÓDULO 3

# La incorporación de la perspectiva intercultural en la implementación y prestación

En esta sección se desarrolla los conceptos y procedimientos para la implementación y la prestación de servicios públicos con pertinencia cultural, mediante pasos secuenciales y herramientas de análisis y aplicación.

### 3.1 ¿En qué consiste la implementación y prestación del servicio?

#### 3.1.1 Implementación del servicio

Es la etapa en donde todos los elementos planificados en la primera fase se comienzan a poner en funcionamiento para que se puedan llevar a cabo los servicios públicos que se pretende brindar a la población. Es decir, se pone en funcionamiento todos los pasos previos a la propia prestación del servicio.

Esta etapa implica revisar los diferentes componentes y recursos de la organización para que en el momento de la prestación esta pueda tener la capacidad de responder a las necesidades, características y demandas de las y los usuarios. Por ejemplo, este proceso implica implementar procesos de capacitación al personal en competencias interculturales, para que las y los servidores puedan brindar una atención culturalmente pertinente a la ciudadanía.

### 3.1.2 Prestación del servicio

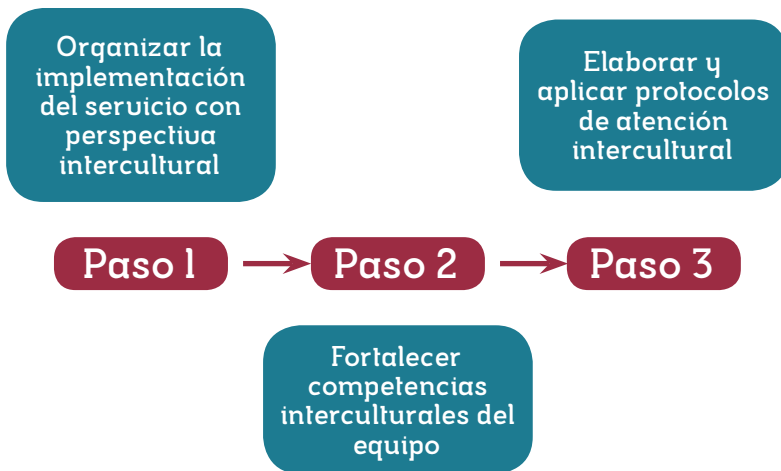
Esta es la etapa del proceso donde se brinda el servicio público; es en este momento donde usualmente se toma contacto con lo/as usuario/as. Esta prestación puede darse a través de canales de atención tanto presenciales (los cuales pueden ser fijos o móviles) como telefónicos o virtuales.

## 3.2 ¿Cuáles son los pasos para la implementación y prestación de un servicio intercultural?

Son 3 pasos, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

### GRÁFICO N° 4

Pasos para la implementación y operación del servicio con pertinencia cultural





### 3.3 Paso 1: ¿Cómo organizamos en la implementación del servicio la incorporación del enfoque?

La gestión de los servicios públicos se realiza en una organización compuesta por redes, donde los procesos y actividades dependen muchas veces de más de una unidad o área. Asimismo, algunos servicios dependen de varias prestaciones realizadas por más de una entidad y es la suma la que produce los resultados esperados en la población, por lo que es indispensable mantener la coordinación interna y externa.

En este contexto, es importante constituir el equipo responsable del proceso de implementación y, de ser posible, designar la responsabilidad particular en guiar y monitorear el proceso de integración de la perspectiva intercultural.

Una vez constituido el equipo responsable de la implementación, realizarán las siguientes acciones:

- Revisión y discusión del plan operativo para validarlo o, en caso fuese necesario, realizar los ajustes o modificaciones de acuerdo al contexto y a las mejoras que se han propuesto y planificado en la fase de diseño y programación
- Planificar la capacitación del equipo en competencias interculturales y evaluar la posibilidad de reforzar el equipo incorporando un mediador cultural, o incorporar la participación y colaboración de personas de la comunidad
- Concertación con las entidades y comunidad para el inicio de la implementación
- Organización interna de las entidades que brindan las prestaciones
- Revisión de las condiciones físicas, materiales y de acondicionamiento de las instalaciones, equipos y materiales a emplear, conforme a los patrones de adecuación cultural establecidos por la entidad

## 3.4 Paso 2: ¿Para qué fortalecer las capacidades interculturales del equipo?

Para lograr que la prestación del servicio se brinde con pertinencia cultural según la población a atender, es indispensable que el personal (equipo directivo, funcionario/as, técnico/as, etc.) tenga las competencias interculturales necesarias según el contexto y las características culturales de la población que atiende o atenderá el servicio.

Las competencias se verifican en el desempeño. En la siguiente tabla se presenta 4 aspectos de las competencias interculturales con sus respectivos criterios de desempeño para una valoración de las competencias del personal que servirá para orientar la capacitación.

### Lista de chequeo de competencias interculturales

Competencias	Criterios de desempeño
Demuestra respeto hacia otras culturas y apertura a la experiencia.	Muestra interés y respeto por sí mismo y por los demás.
	Muestra disposición para superar estereotipos y prejuicios.
	Tiene apertura a otros conocimientos, formas de vida y visiones del mundo.
Identifica prácticas, nociones del idioma y creencias culturales de los diferentes grupos étnico-culturales de su localidad.	Conoce la historia, prácticas, psicología y situación de los grupos étnico-culturales existentes en la localidad donde se encuentra la entidad.
Se expresa y comunica mínimamente en la lengua predominante de la localidad donde está ubicada la entidad.	Conoce frases mínimas sobre la lengua predominante de la localidad donde está ubicada la entidad.
Reconoce prácticas diferentes a su cultura y no emite juicios de valoración sobre estas.	Conoce prácticas y valores culturales de su propia cultura. Tiene conocimiento de prejuicios y estereotipos asociados a los grupos étnicos culturales.
	Disposición para dialogar con personas con formas de vida y visiones diferentes.

### 3.5 Paso 3: ¿Para qué son útiles los protocolos de atención intercultural?

La calidad de un servicio se mide por el grado de aceptación del servicio por parte de la población usuaria. Esta aceptación está vinculada con el reconocimiento efectivo de las cualidades, costumbres y expectativas durante las interacciones entre prestadores/as y usuarias/as.

En la prestación de los servicios es cuando se producen las interacciones entre prestadores/as y usuario/as. La calidez, el idioma y el respeto a las identidades culturales y étnicas de los usuarios/as se evidencian desde el primer momento en que se producen estas interacciones, lo cual determina la pertinencia cultural del servicio.

Por esta razón es indispensable elaborar y aplicar protocolos de atención con pertinencia cultural. Para la elaboración de los protocolos es importante guiarse por la información recogida en la entrevista y encuesta de percepción de usuario/as sobre la calidad del servicio.

Los protocolos deben ser validados en cada zona donde serán aplicados.

#### Herramientas

- Ficha 4: Encuesta sobre calidad de atención (anexo)
- Ficha 5: Orientaciones para la atención de servicios públicos con pertinencia cultural (anexo)

### **Avances en elaboración de protocolo en sectores**

- Norma técnica para la atención del parto vertical con adecuación intercultural. NT N° 033 MINSA/DGSP.V.01. Resolución Ministerial 02 de agosto de 2005.
- Protocolo de Atención y Orientación Legal con Enfoque Intercultural Dirigido a funcionarios del Sistema Estatal de Justicia. Poder Judicial del Perú. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Defensa Pública y Acceso a la Justicia. Perú Oficina Nacional de Justicia de Paz y Justicia Indígena (ONAJUP) Defensa Pública y Acceso a la Justicia Enero 2014 (Material de trabajo).



## MÓDULO 4

# La incorporación de la perspectiva intercultural en la evaluación de los servicios públicos y la mejora continua

En esta sección se desarrolla los conceptos y procedimientos para el monitoreo y evaluación de la estrategia intercultural de servicios públicos, mediante pasos secuenciales y herramientas de análisis y aplicación.

### **4.1 ¿En qué consisten el monitoreo, la evaluación y la mejora continua?**

#### **4.1.1 Monitoreo y evaluación**

Esta etapa se caracteriza por la revisión de una serie de indicadores que permitan observar el impacto de los servicios en la mejora de la calidad de vida de los distintos grupos de población que se atienden. Esta etapa puede darse periódicamente y a partir de los resultados se pueden plantear elementos precisos de mejora en la prestación de los servicios.

En el monitoreo se miden los indicadores de proceso. En la evaluación se miden indicadores de resultados. Esto siempre de acuerdo al plan, los objetivos y las metas establecidos en la planificación y programación.

#### **4.1.2 Mejora continua**

Es el esfuerzo planificado realizado por las entidades con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia, manteniendo

su competitividad en el sector que participa y basado en una identificación de aspectos a ser fortalecidos, modificados o eliminados.

La mejora continua se operacionaliza mediante planes de mejora, pero también existen innovaciones, cambios y nuevas prácticas y actitudes puestas en marcha por un servidor o servidora; por eso es importante estimular buenas prácticas del personal e institucionalizarlas.

Un mecanismo muy importante para recibir orientación sobre qué debe mejorarse proviene de la consulta o diálogo con las y los usuarios del servicio. Para ello se realizan encuestas de satisfacción sobre el servicio que deben ser pertinentes a las formas de comunicación de las poblaciones según su cultura y sus prácticas; por ejemplo, si las formas y canales de comunicación de los grupos de población son más orales que escritos, no funcionará un mecanismo como el buzón de sugerencias o un cuestionario escrito a ser llenado por las y los usuarios.

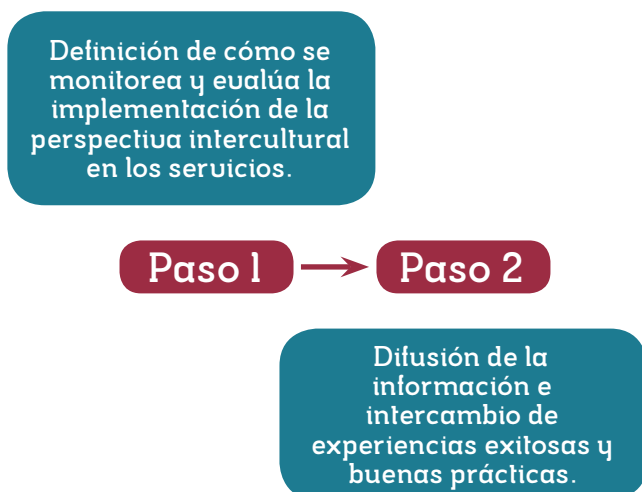
Una buena práctica intercultural y una actitud del personal hacia la mejora continua deben ser estimuladas y reconocidas por la entidad.

## **4.2 ¿Cuáles son los pasos para el monitoreo y evaluación de un servicio culturalmente pertinente?**

Son dos los pasos para el monitoreo y evaluación de la integración del enfoque intercultural en el servicio, como se muestra en el siguiente gráfico.

## GRÁFICO N° 5

Pasos para el monitoreo y evaluación de un servicio culturalmente pertinente



### 4.3 Paso 1: ¿Cómo se monitorea y evalúa la implementación de la perspectiva intercultural en los servicios?

De acuerdo con los componentes priorizados se debe establecer un plan de monitoreo y evaluación de los avances y logros en la integración de la perspectiva intercultural, mediante indicadores de proceso y resultado que permitan conocer el impacto de adecuación cultural que se van logrando en los servicios públicos.

A continuación se muestra una tabla con ejemplos de indicadores para medir avances en resultados y metas en la integración de la perspectiva intercultural.<sup>5</sup>

5 Por favor, tenga en cuenta que este es un ejemplo. Cada servicio debe formular sus resultados e indicadores de acuerdo a todo el proceso de integración de la perspectiva intercultural y las prioridades establecidas desde la fase de diseño y programación.

Componente priorizado	Resultado	Indicadores	Responsable
	¿Qué vamos a lograr?	¿Cuánto se espera alcanzar?	¿Quién se responsabiliza?
1. Normatividad	Ejemplo: Aprobación e implementación de una ordenanza que prohíbe la discriminación étnico-racial	Reducción en 10% de quejas de usuarios y usuarias por discriminación en razón de su origen étnico al año	Director/a del servicio
2. Recursos humanos	Personal con competencias interculturales de acuerdo a su función	70% del personal muestra desempeño esperado en el 100% de competencias al tercer año de puesta en marcha del proceso de adecuación intercultural	Gerencia de Recursos Humanos
3. Recursos económicos	Asignación presupuestal para los procesos y recursos de adecuación intercultural	Un mediador incorporado en el CAP	Gerencia de Presupuesto
4. Infraestructura y canales de atención	Se han incorporado medios y canales de comunicación de la comunidad para la difusión de mensajes educativos.	30% de mensajes educativos han sido transmitidos a través de los medios comunales en su lengua materna.	Especialista en comunicación

Con un adecuado monitoreo y evaluación de los avances y logros es posible medir el impacto de las acciones de adecuación intercultural. Esta información permitirá planificar y desarrollar iniciativas y acciones complementarias para realizar mejoras continuas en los procesos de adecuación intercultural.



## 4.4 Paso 2: ¿Cómo se difunde la información y se intercambian las experiencias exitosas en adecuación intercultural?

La gestión de los servicios requiere ser abierta y estar en diálogo permanente con lo/as usuario/as y la población, a quienes se debe informar sobre las diversas acciones de adecuación que permiten contar con servicios que reconocen e incorporan las visiones, conocimientos y prácticas culturales locales.

Las decisiones de cambios parciales o totales en los servicios públicos deben ser comunicadas a la población y las instituciones involucradas para analizar juntos las ventajas y desventajas de los cambios, y sumar esfuerzos y recursos que hagan viable y sostenible dicha iniciativa.

El desarrollo de experiencias de adecuación cultural no es reciente; por el contrario, existen diversas experiencias locales, nacionales e internacionales con lecciones valiosas de las cuales hay que aprender.

En esa misma orientación la experiencia de adecuación que se realiza debe ser difundida e intercambiada con otras entidades para avanzar en el desarrollo de estándares de calidad, basados en la adecuación cultural desde una perspectiva intercultural.

### Herramienta

Ficha 6: Indicadores para evaluación de mejora de la entidad (Anexo 6)





- La integración de la perspectiva intercultural es un proceso continuo que realiza la entidad para lograr resultados de mejora de la calidad de los servicios públicos y se organiza y aplica en las tres etapas del ciclo de gestión de servicios: diseño y programación; implementación y operación del servicio; y monitoreo, evaluación y mejora continua.
- La adecuación intercultural se relaciona con la demanda y la oferta, plantea un objetivo de cambio, involucra actores e instancias de la entidad y plantea la necesidad de determinar prioridades.
- La integración de la perspectiva intercultural es parte del proceso de gestión del servicio y por lo tanto es funcional a la gestión por resultados.
- En la etapa de diseño y programación se realiza un *diagnóstico sociocultural* mediante la identificación de los grupos de población y sus características culturales; y el autodiagnóstico del servicio que mide la capacidad institucional de la entidad para integrar la perspectiva intercultural.
- Se debe involucrar a la población que será usuaria del servicio desde el diseño para incorporar sus visiones, necesidades, intereses, aportes, sugerencias y expectativas.
- En la etapa de implementación y operación del servicio se organiza la implementación de la estrategia en el territorio, se fortalecen las capacidades del equipo y se aplican protocolos de atención intercultural.

- En la etapa de monitoreo, evaluación y mejora continua se realiza el seguimiento de los avances e impactos del proceso de adecuación intercultural y de las acciones realizadas, difundiendo e intercambiando experiencias y lecciones aprendidas.



## Relación de anexos

---

- FICHA 1: Cuestionario para la identificación de pueblos étnico-culturales diversos
- FICHA 2: Autodiagnóstico de capacidades institucionales
- FICHA 3: Recomendaciones para incorporar la interculturalidad en los recursos humanos
- FICHA 4: Encuesta sobre calidad de atención
- FICHA 5: Orientaciones para la atención de servicios públicos con pertinencia cultural
- FICHA 6: Indicadores para evaluación de mejora del servicio





ISBN: 978-612-4126-46-8

