



**CENTRO REGIONAL PARA LA SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO CULTURAL  
INMATERIAL DE AMÉRICA LATINA**

**CRESPIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO 2018 – 2021<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Documento aprobado en la décimo segunda reunión del Consejo de Administración del CRESPIAL (12 CAD), celebrado en la ciudad de Cusco - Perú los días 03 y 04 de agosto de 2017



## **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 mediante un Acuerdo entre la UNESCO y el Estado Peruano, con el objetivo de “contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos y de los resultados esperados del programa de la UNESCO en relación con las líneas de acción en el ámbito del patrimonio cultural inmaterial y de su salvaguarda en América Latina”, esto en el marco de la Convención 2003 de la UNESCO.

El Centro inició sus operaciones en el año 2008. Su sede del Centro se encuentra ubicada en la ciudad del Cusco, Perú, contando con un aporte financiero básico del Estado Peruano para su funcionamiento.

CRESPIAL es una organización de Categoría 2, dentro del marco institucional de la UNESCO, con la condición jurídica de ser un centro independiente de la UNESCO, y con autonomía funcional en el marco del Estado Peruano. Los centros de categoría 2, bajo los auspicios de la UNESCO son creados con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la UNESCO, actuando como centros regionales y polos de excelencia para proporcionar asistencia técnica y servicios a los Estados Miembro, socios cooperantes y a la red de oficinas de campo de la UNESCO. En el caso de CRESPIAL se trata de contribuir al logro de los objetivos de la Convención 2003, Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial.

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.

A la actualidad, al Centro se han ido adherido la mayor parte de los países de la región. Actualmente CRESPIAL se encuentra integrado por los siguientes Estados miembros:

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

Para su gobernanza CRESPIAL cuenta con un Comité de Administración (CAD) en la que participan representantes de todos los países miembros (al modo de una asamblea general), y de un Comité Ejecutivo (COE) integrado por 5 países. Las actividades operativas o programáticas son llevadas a cabo por la Secretaría Técnica, cuya conducción está a cargo de un o una Director o Directora General.



El CAD y el COE se reúnen periódicamente para la aprobación y supervisión de los planes de trabajo y presupuesto. Los CAD lo hacen una vez al año y los COE dos veces al año.

En sus 10 años de funcionamiento el CRESPIAL ha logrado posicionarse en la región como el centro de referencia para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, aportando la presencia de la región en diversas reuniones y conferencias internacionales. Entre sus principales avances se cuenta con varios cursos y talleres formativos, presenciales y virtuales, tres proyectos multinacionales que inciden en importantes manifestaciones de patrimonio cultural inmaterial (aimara, guaraní y afro), fondos semilla (concursables) para proyectos de salvaguardia, y desarrollo de una plataforma informática que sirve de soporte para facilitar el acceso a los productos y servicios (informes, publicaciones, videos, noticias) del Centro.

Período de crecimiento, aprendizaje y de ir encontrando las formas de organización y trabajo que permitan responder con mayor propiedad e impacto las necesidades y retos que plantea la región para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.

## **ENFOQUE ESTRATÉGICO Y PASOS SEGUIDOS**

Para la elaboración del Plan Estratégico 2018-2021, el enfoque aplicado se orientó a identificar los campos y puntos críticos en los que tendría que concentrar su atención el liderazgo de CRESPIAL (CAD, COE, Directora de la Secretaría Técnica, Coordinadora General) para potenciar el accionar del Centro a fin de lograr, con efectividad y eficiencia, su mandato institucional, Misión y Visión.

En este enfoque se diferencia entre lo que es el plan operativo y lo que es el plan estratégico. En el plan operativo de lo que se trata es de organizar y programar las actividades que corresponden a los programas de trabajo mediante los cuales se ofrecen los servicios y productos en los que se ha especializado la organización, con la finalidad de cumplir con sus objetivos de creación de valor público. En el plan estratégico se trata, más bien, de fortalecer la organización, superar las debilidades (internas) que merman su accionar y efectividad, sostener y expandir sus fortalezas (capacidades y recursos); identificar y aprovechar las oportunidades existentes o emergentes en el medio externo para potenciar, ampliar y rediseñar los programas (servicios y productos) para un mejor cumplimiento del mandato institucional, Misión y Visión. Se trata de dos tipos de planes diferentes pero relacionados. Los planes operativos se ajustan y articulan (alineamiento) con el plan estratégico, y entre ambos se genera una relación de retroalimentación.



El plan estratégico se ubica en una temporalidad de mediano y largo plazo, y el plan operativo en el corto plazo. El plan estratégico aporta a una adaptación creativa o generativa de la organización a los cambios que se dan en el medio ambiente externo, con diversos grados de previsibilidad e incertidumbre, y a los procesos y dinámica internos de la organización. Por lo cual, los planes estratégicos no son planes rígidos, ya fijados para su cumplimiento, son planes que requieren ser revisados. Un plan estratégico sólo tiene sentido si se tiene una gestión estratégica, una gestión en la que permanentemente se confronta el comportamiento de cada día con la Misión y Visión y con una alerta permanente sobre lo que está ocurriendo dentro y fuera de la organización. CRESPIAL es una organización compleja que, al mismo tiempo, opera en un contexto muy complejo. Su liderazgo y conducción requieren de una gestión estratégica atenta a una dinámica compleja, en especial al relacionamiento entre los actores involucrados (Estados miembros, gestores, comunidades portadoras, organizaciones de sociedad relacionadas, la propia UNESCO, y el país y entidades anfitrionas), y muy atenta a sus resultados e impactos que constituyen su razón de ser y su fuente de legitimidad.

Dentro del tiempo disponible, que se previó para la elaboración de la propuesta de plan estratégico, se siguió la siguiente ruta de trabajo:

- a) Reunión con la Directora y Coordinadora General a fin de clarificar las expectativas y alcances del planeamiento estratégico, y obtener un primer panorama del proceso de la organización, y sus puntos críticos de mayor preocupación.
- b) Revisión de los principales documentos institucionales y documentos relevantes de la UNESCO con respecto a la Convención 2003.
- c) Revisión y análisis apreciativo del Plan Estratégico 2014-2017, en lo que respecta a su diseño y principales resultados.
- d) Aplicación de una encuesta y entrevistas (Skype) con representantes de los Núcleos Focales de los países miembros de CRESPIAL y a varias personas relacionadas al quehacer del Centro.
- e) Entrega de los informes de resultados de la apreciación del Plan Estratégico 2014-2017, y de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los actores.
- f) Taller de dos días de duración con el personal y consultores de la Secretaría Técnica, teniendo como insumos los informes precedentes, para identificar los campos de mayor interés o preocupación estratégica y la propuesta de objetivos estratégicos, y estrategias para un plan de acción.
- g) Elaboración y revisión del documento de propuesta del plan.



- h) Presentación del documento de propuesta a la Reunión del Comité Ejecutivo (1-2 de agosto de 2017), revisión y ajustes de la propuesta para su presentación al Consejo de Administración.

En lo que sigue, se presenta el desarrollo de la propuesta de Plan Estratégico 2018-2021. En primer lugar se presentan las declaraciones de Misión, Visión y Valores Centrales, a continuación se da cuenta de los programas y servicios que viene ofreciendo CRESPIAL; a continuación se presentan los elementos identificados referidos a las fortalezas y debilidades (medio interno) y las oportunidades y amenazas/retos (medio externo); a partir de los cuales se ofrecen, a continuación los cambios esperados y los objetivos estratégicos planteados para el período 2018-2021, y el correspondiente plan de acción para su implementación.

En la sección de anexos se incluye una lámina en la que se presentan las finalidades y objetivos de la Convención 2003 y de CRESPIAL, para una visualización conjunta. Así mismo un gráfico “Triángulo Estratégico” en el que se destaca el valor crítico de la rendición de resultados y cuentas y responsabilización. Se incluye el programa del taller organizado por la Secretaría Técnica y el listado de participantes; y, por último, el formato de encuesta preparatoria y el listado de las personas que aportaron sus respuestas con identificación de los Núcleos Focales correspondientes.



## DECLARACIONES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CENTRALES

Como antecedente se cuenta con declaraciones de misión y visión formuladas en la preparación del plan estratégico 2010-2015<sup>2</sup>, pero que no fueron recogidas, en forma explícita, en el Plan 2014-2017.

Ambas declaraciones fueron revisadas en el taller de planeamiento estratégico, concluyéndose en la siguiente formulación, para los efectos del nuevo plan estratégico 2018-2021:

**Misión:** El CRESPIAL fomenta la integración y cooperación regional para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial en el marco del desarrollo sostenible y el diálogo intercultural. Con esta finalidad, promueve las condiciones para el desarrollo de políticas e iniciativas públicas, la gobernanza cultural y 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 2021, CRESPIAL ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades nacionales de los diversos actores que intervienen en la salvaguardia, con especial énfasis en la participación de las comunidades, consolidándose como Centro de Excelencia en gestión del conocimiento y cooperación regional para el desarrollo de las políticas e instrumentos de salvaguardia de PCI en la región.

En la Misión se ha procurado expresar y comunicar la razón de ser de CRESPIAL, su propósito y su quehacer fundamental, en consonancia con el Acuerdo entre la UNESCO y el Estado Peruano, mediante el cual se acordó su creación (2006), y el Acuerdo de renovación (2014) vigente a la actualidad; y las finalidades de la Convención de la UNESCO de Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de 2003. Por lo cual, se considera que esta declaración de misión trasciende al plazo del período estratégico de los cuatro años.

---

<sup>2</sup> **Misión:** El Centro es una institución autónoma de carácter internacional al servicio de los Estados Miembros de la UNESCO, encargada de apoyar las actividades de salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de los países de América Latina que deseen cooperar con él.

**Visión:** El CRESPIAL contribuye al perfeccionamiento de la articulación y el diálogo entre los países miembros, así como de los mecanismos e instrumentos de salvaguardia del PCI, fortaleciendo el desarrollo cultural sostenible de los países de la región y favoreciendo el reconocimiento de derechos culturales.



En la Visión se pone de manifiesto los cambios que CRESPIAL se propone lograr al año 2021 mediante su accionar en favor de la Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial en la región de América Latina, en función a sus recursos y capacidades. La visión se centra, principalmente, en el desarrollo de las capacidades nacionales y en la participación de las comunidades, bases imprescindibles para la vigencia y desarrollo de las expresiones de cultura inmaterial que vigorizan y dan sentido e identidad a las comunidades, pueblos y países, y por lo tanto a su bienestar y sostenibilidad. Para esto CRESPIAL tiene que crecer y desarrollarse como un centro de excelencia en gestión del conocimiento y en sus capacidades para impulsar procesos de cooperación entre los Estados miembros, y otras agencias, para el desarrollo de políticas e instrumentos de salvaguardia.

**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.
- Todos los actores sociales generan conocimientos que merecen respeto y consideración en igualdad de condiciones.
- La participación comunitaria es condición para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. Las comunidades en su calidad de portadoras son los tomadores de decisiones sobre los procesos y acciones que atañen a su patrimonio cultural inmaterial desde el respeto y promoción a las formas propias de organización comunitaria.
- Los derechos y deberes de los ciudadanos toman en cuenta sus particularidades culturales.
- El diálogo intercultural se ve reforzado por y a la vez refuerza la salvaguardia del PCI.

## **PROGRAMAS Y SERVICIOS**

Para el cumplimiento de su misión y logro de la visión, y en el marco de las finalidades de la Convención, CRESPIAL viene organizando sus actividades en torno a tres prioridades programáticas:





- I. Conocimiento y Difusión de Políticas Nacionales para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial en la Región, aplicadas por los Estados Miembros
- II. Fortalecimiento de capacidades nacionales para la SPCI en la Región a través de la efectiva implementación de la Convención 2003
- III. Fortalecimiento de la Cooperación Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial en la Región a través del CRESPIAL

Procurando al mismo tiempo el fortalecimiento y desarrollo organizacional y de capacidades de la Secretaría Técnica, a fin de realizar y cumplir con eficiencia y efectividad la misión y visión de CRESPIAL en relación a las prioridades programáticas establecidas.

Los servicios y productos aportados desde la Secretaría Técnica incluyen la asesoría y capacitación a los actores concernidos con la salvaguardia del PCI, apoyo a procesos de sensibilización y concientización, generación de espacios de articulación y cooperación entre los actores; edición, publicación y circulación de libros impresos y electrónicos, grabación de sonido y video conteniendo los resultados de los proyectos referidos a la salvaguardia de expresiones de cultura inmaterial, y boletines informativos sobre las actividades desarrolladas en la región entorno al PCI.

El público al que CRESPIAL dirige, principalmente, sus programas y servicios abarca a las comunidades portadoras de expresiones de cultura inmaterial, gestores, autoridades y funcionarios públicos. A futuro, se prevé la inclusión de académicos e investigadores, y actores de organizaciones de sociedad civil.

Las herramientas de las que se vale la Secretaría Técnica para su labor son los cursos y talleres (presenciales y virtuales), fondos concursables, proyectos multinacionales y foros. Se cuenta con un portal informático mediante el cual se hace uso de la Web y las redes sociales (Facebook, twitter, youtube, issuu).

De acuerdo con los objetivos estratégicos formulados para el periodo 2018-2021, que se enuncian más adelante, se prevé una revisión y adecuación de los programas y servicios ofrecidos a las demandas y retos planteados por los actores, y logro de la visión formulada al año 2021.





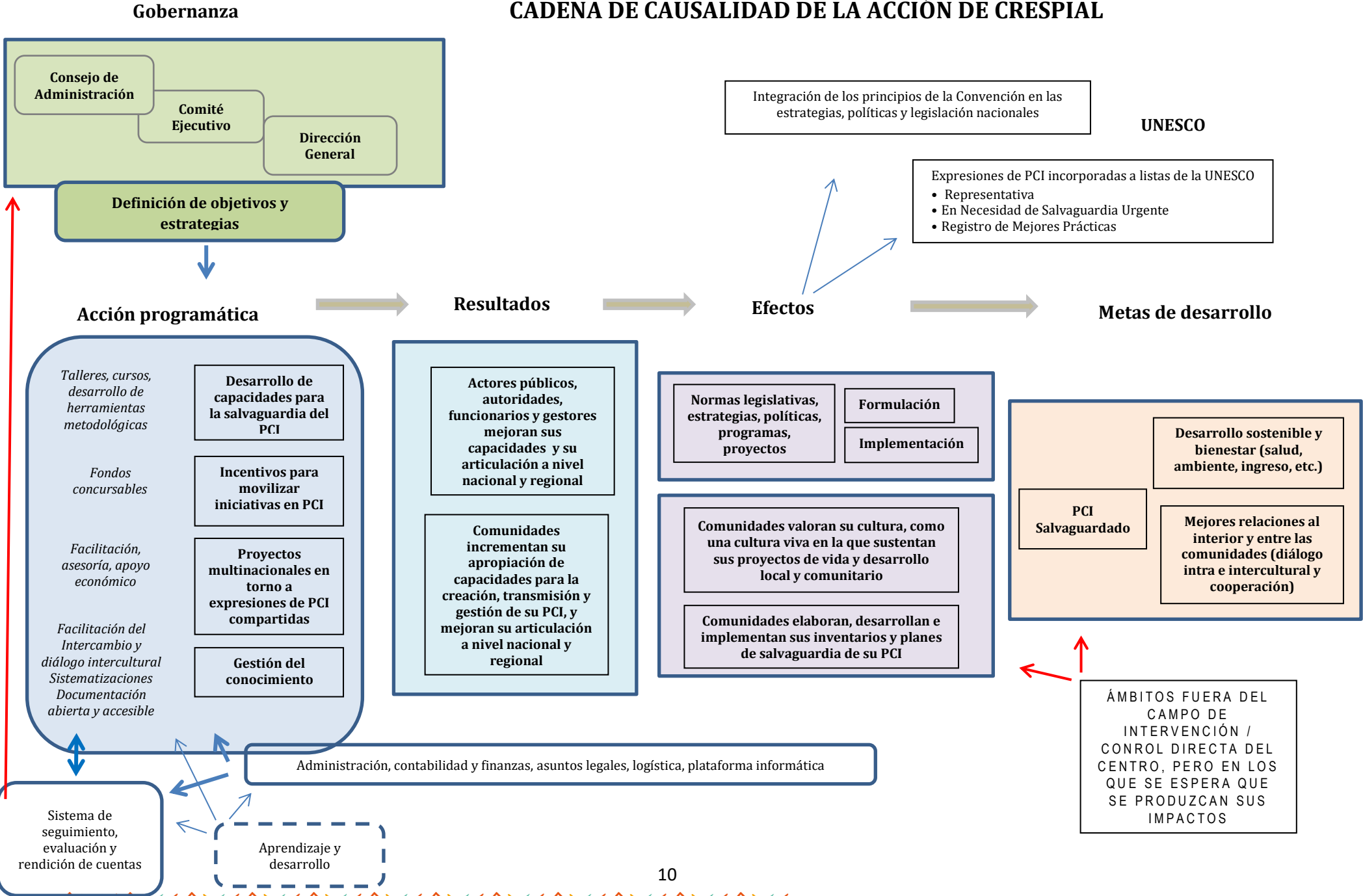
## FORTALEZAS, DEBILIDADES OPORTUNIDADES, AMENAZAS / RETOS

Para un acercamiento a la identificación de temas y objetivos estratégicos, con los aportes de la encuesta aplicada y respondida por los representantes de los Núcleos Focales, en el taller se completó el siguiente cuadro de fortalezas y debilidades (medio interno) y de oportunidades y amenazas/retos (medio externo), en base al cual se seleccionaron las áreas o campos de mayor interés para la formulación de los objetivos estratégicos 2018 – 2021.

<p><b>FORTALEZAS</b> Elementos componentes considerados como fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en Misión y Visión (Perfil institucional claro, espacio centrado en AL)</li> <li>• Recursos humanos experimentados (Experiencia, conocimientos, ética)</li> <li>• Administración consolidada, abierta</li> <li>• Cuenta con una base de recursos (Financiamiento básico permanente)</li> <li>• Reconocimiento internacional (Referente en AL, convocatoria, reconocido)</li> <li>• Proyectos multinacionales (Experiencia ganada)</li> <li>• Formación (Aprovechando la plataforma virtual)</li> <li>• Medios comunicacionales (Página Web, herramientas de información)</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b> Espacios a explorar para el posicionamiento y recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y visibilizarían del PCI de AL (aprovechar el reconocimiento para conseguir apoyo a las iniciativas de CRESPIAL)</li> <li>• Vinculación con Unesco (aprovechar su auspicio, apoyo y prestigio internacional para gestiones a nivel internacional)</li> <li>• Recursos y experiencias en la región, políticas, expertos, capacidad propositiva (posibilidad de generar equipo de trabajo multinacional, articular buenas experiencias, visitas)</li> <li>• Procesos y mecanismos de integración regional y subregional (posicionar el tema de la salvaguardia del PCI en estos mecanismos regionales y subregionales)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b> Asuntos / temas de mayor debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil institucional internacional, estatus jurídico</li> <li>• Articulación Convención – Plan Estratégico – Actividades (vinculación poco clara)</li> <li>• Estructura organizativa y diferenciación funcional</li> <li>• Identidad (Se percibe con entidad peruana)</li> <li>• Coordinación y comunicación (faltan mecanismos, fluidez limitada, confusa, falta de transparencia en los procesos y en la normatividad)</li> <li>• Alcances y apoyo a todos los países y subregiones</li> <li>• Proyectos multinacionales (gestión, pocos proyectos)</li> <li>• Evaluación, seguimiento y acompañamiento (Resultados de capacitaciones, uso de conocimientos y aprendizajes, sistematización)</li> <li>• Rendición de cuentas e impactos ((Transparencia, legitimidad)</li> <li>• Relacionamiento con aliados estratégicos</li> <li>• Banco de datos (acceso experiencias de los países)</li> <li>• Recursos (equipo de trabajo, instalaciones, equipamiento, presupuesto reducido)</li> <li>• Documentación institucional (incompleta, fragmentada)</li> <li>• Consolidación (frágil)</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS / RETOS</b> Factores a superar o enfrentar, a tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de los alcances del concepto de patrimonio cultural inmaterial en la Convención</li> <li>• Inestabilidad económica en la región (afecta ña posibilidad de aporte de recursos)</li> <li>• Cambios frecuentes en los gobiernos (afecta la continuidad en los avances)</li> <li>• Dificultad en la sostenibilidad de la gestión programada (incidencia de puntos anteriores)</li> <li>• Diferencias en los avances de los países en PCI (países con bajo nivel de avance y pocos recursos)</li> <li>• Distancia con los portadores (para involucrarlos)</li> <li>• Otras Convenciones de Unesco (articulación, integración, fragmentación en el trabajo con las comunidades)</li> </ul>



# CADENA DE CAUSALIDAD DE LA ACCIÓN DE CRESPIAL



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018 – 2021

Como resultado del trabajo del taller se identificaron los siguientes campos de interés de mayor prioridad para la definición de los objetivos estratégicos para los próximos cuatro años.

### □ Organización y funcionamiento

Bajo este campo se cubre lo referido a la labor de la Secretaría Técnica: estructura organizativa, normatividad, procesos, documentación y recursos humanos.

En esta parte se ha incluido también la preparación y gestión de la renovación del Acuerdo entre el Gobierno del Perú y la UNESCO.

### □ Relacionamiento

La preocupación central en este campo es mejorar la calidad y frecuencia de las relaciones con los Núcleos Focales, la UNESCO, los actores claves de PERU, en un marco de mayor formalidad; y, ampliar relacionamiento a actores de la academia y ONG.

### □ Cooperación técnica internacional y financiamiento

Con este campo estratégico se busca mejorar el nivel de financiamiento con la finalidad de contar con mayores recursos para las actividades programáticas, mediante la captación de apoyo financiero de agencias y fundaciones, cooperación pública privada, y aportes de los países en las iniciativas y proyectos para el PCI.

### □ Actividades programáticas

Campo estratégico en el que se abordan programas, proyectos y actividades que amplían e intensifican las acciones, resultados e impactos de CRESPIAL: proyectos multinacionales, gestión del conocimiento, fortalecimiento de capacidades, gestión comunitaria, diálogo e inter aprendizaje.

### □ Seguimiento y evaluación / responsabilización

Mediante este campo estratégico se busca mejorar la calidad y cumplimiento oportuno en la implementación de las actividades y logro de resultados y una rendición de cuentas detallada; y, un acuerdo con los Núcleos Focales para contar con la información pertinente sobre los impactos de las acciones de CRESPIAL.

Para cada uno de estos campos se han precisado un conjunto de criterios orientadores, objetivos estratégicos y establecido un conjunto variado de estrategias para potenciar el accionar de CRESPIAL para el cumplimiento de su misión y logro de la visión institucional plantada al año 2021. Todos estos elementos son presentados a continuación.



## □ Organización y funcionamiento

OE. Sistema normativo, organización y funcionamiento de alta efectividad

*Criterios orientadores:* Lo que se busca es una funcionalidad, simple, flexible, y con una adecuada discrecionalidad; propiciar una relación sistémica entre todos los componentes de la organización, y una gestión dinámica con eficiencia y efectividad

Estrategias:

- Rediseñar la estructura organizativa en armonización con las acciones programáticas
- Revisar y adecuar el flujo de procesos
- Revisar, afinar y armonizar el sistema normativo (reglamento)
- Organizar y sistematizar la memoria y base de datos institucionales

OE. Recursos humanos de excelencia

*Criterios orientadores:* Desempeño de alta calidad

Estrategias:

- Contratar consultores externos altamente calificados para la conducir los programas.
- Generar oportunidades de aprendizaje en PCI para el desarrollo del personal

OE. Renovación del Acuerdo entre el Gobierno del Perú y la UNESCO

## □ Relacionamento

OE. Relacionamiento con los Núcleos Focales, mejora en fluidez y calidad de la comunicación.

*Criterios orientadores:* Frecuencia y calidad en las comunicaciones, proceso continuo de realimentación, mapeo de actores a diferentes niveles.

Estrategias:

- Elaborar y desarrollar mecanismos, instrumentos y protocolos de comunicación organizacional
- OE. Relacionamiento con actores claves en Perú (Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco y Ministerio de Relaciones Exteriores, y Dirección de Patrimonio Inmaterial del Ministerio de Cultura)

*Criterios orientadores:* Frecuencia y calidad en las comunicaciones, proceso continuo de realimentación

Estrategias:

- Coordinar reuniones periódicas y trabajo colaborativo

OE. Relacionamiento con UNESCO



Estrategias:

- Reforzar lazos de trabajo con la secretaria de la convención, las oficinas de UNESCO en la Región y la Oficina en Perú.
- Establecer lineamientos de apoyo técnico para atender los requerimientos de los países miembros en relación a los temas de agenda de las reuniones de la Convención.

OE. Relacionamiento con otros actores del PCI

*Criterios orientadores:* Sensibilizar e involucrar a otros actores, en especial investigadores y docentes próximos o con interés en PCI.

Estrategias:

- Participar en encuentros académicos relevantes al PCI
- Apoyar trabajos de investigación orientados a la salvaguardia.
- Identificación y comunicación con ONG relevantes al PCI.

## □ **Cooperación técnica internacional y financiamiento**

OE. Disponibilidad de un mayor nivel de fondos, en al menos un 30%

*Criterios orientadores:* Alianzas estratégicas con agencias de cooperación internacional, corresponsabilidad con los países.

Estrategias:

- Establecer una estrategia de cooperación con agencias y fundaciones internacionales interesadas en el PCI, incluyendo alianzas público-privadas.
- Evaluar y actualizar los convenios vigentes.

OE. Gestión y valorización de los aportes de los países para fortalecer las capacidades técnicas - programáticas de la Secretaría Técnica

*Criterios orientadores:* Incorporación temporal de expertos y técnicos de los países al equipo de la Secretaría Técnica

Estrategias:

- Desarrollar un sistema de pasantías y movilidad de funcionarios.
- Desarrollar una estrategia de valorización de los aportes no monetarios de los países.

## □ **Actividades programáticas**

OE. Establecer un programa de proyectos multinacionales

*Criterios orientadores:* Selección consensuada de los proyectos, participación activa de los actores clave, aporte de recursos de los Estados involucrados, conseguir apoyo de fuentes de cooperación técnica y financiera internacional



Estrategias:

- Lineamientos de política con base en la revisión y aprendizajes de los proyectos realizados.
- Identificación de nuevos proyectos y gestión de financiamiento

OE. Línea de trabajo de Gestión del conocimiento: estructuración y puesta en funcionamiento

*Criterios orientadores:* Servir de soporte a las propuestas de intercambio de experiencias de política pública, valorar los conocimientos de todos los actores y comunidades, enfatizar la recuperación y vigorización de la memoria. Tener en cuenta el principio de horizontalidad en la aplicación de esta línea de trabajo.

Estrategias:

- Revisar y adecuar el foro de políticas y planes de salvaguardia de CRESPIAL
- Identificar, sistematizar, producir, difundir y transferir información y conocimientos sobre temas centrales (desarrollo, género) para la gestión del PCI en América Latina.
- Brindar asesoría técnica a los países sobre agenda de la Secretaría de la Convención
- Elaborar un repositorio de investigaciones, formaciones y ONG en PCI

OE. Línea de trabajo en Gestión comunitaria del PCI: organización e implementación

*Criterios orientadores:* apoyo y reforzamiento del rol del estado en la gestión comunitaria para Fortalecer capacidades, recuperar y vigorizar la memoria para la gestión consciente y activa del PCI.

Estrategias:

- Generar espacios para el diálogo e inter aprendizaje entre comunidades.
- Elaborar una propuesta metodológica y herramientas al servicio de las comunidades que hayan iniciado procesos de gestión.

OE. Establecer un Programa de fortalecimiento de capacidades

*Criterios orientadores:* La asesoría técnica como servicio; diversificación y ampliación del público, articulación con la estrategia global de la Secretaría de la Convención 2003.

Estrategias:

- Convertir las actividades de capacitación en un Programa
- Establecer lineamientos de política para el desarrollo y fortalecimiento del programa de capacidades de los diferentes actores del PCI.
- Fortalecer capacidades para gestión pública del PCI.

OE. Programa de incentivos para para la gestión y salvaguardia del PCI

*Criterios orientadores:* Generar dinámicas de interés e involucración en los procesos del PCI, diversificar y ampliar el público de interés, apoyar proyectos orientados a la salvaguardia





Estrategias:

- Elaborar el programa de apoyo/fomento, reconocimiento y estímulos de acuerdo con la trayectoria y aprendizajes de los fondos concursables.

## □ Seguimiento y evaluación / responsabilización

OE. Sistema de información de resultados

*Criterios orientadores:* Evidenciar eficiencia y efectividad, corresponsabilidad de los actores, apreciación y grado de satisfacción de los actores con los servicios y apoyo recibido. Fundamental para generar legitimidad, credibilidad y apoyo.

Estrategias:

- Crear y gestionar un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones del plan estratégico que sirva de sustento y aporte de evidencias para el reporte de resultados.
- Producir informes de ejecución presupuestal detallados, y en conexión al reporte de resultados del plan estratégico.
- Involucrar a los Núcleos Focales para obtener información/retroalimentación sobre los impactos de las acciones de CRESPIAL en los países.

OE. Articular el monitoreo al marco de resultados establecido por la UNESCO.

## IMPLEMENTACIÓN: PLAN DE ACCIÓN

Para la implementación del plan estratégico se ha perfilado el plan de acción que se presenta en el anexo 1, incluyendo la distribución de responsabilidades, requerimientos en recursos humanos y los hitos de cumplimiento en los cuatro años de ejecución del plan.

## ARTICULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LOS PLANES BIENALES Y POA

La Misión, Visión y Valores marcan la direccionalidad del trabajo de CRESPIAL y de la Secretaría Técnica en particular.

Los objetivos estratégicos y estrategias específicas marcan los puntos centrales de atención para la potenciación organizativa y funcional del CRESPIAL, para el cumplimiento de la Misión y logro de la Visión Institucional.





Los planes bienales y POA corresponden al nivel del planeamiento operativo de los programas, áreas y unidades (de acuerdo a la estructura organizativa y reglamento de organización y funciones que se adopte). Su diseño y contenido están influidos por la Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos.

En los planes bienales y POA, y presupuestos respectivos se integran, distinguiéndolas, las actividades y recursos requeridos para la implementación del plan estratégico.

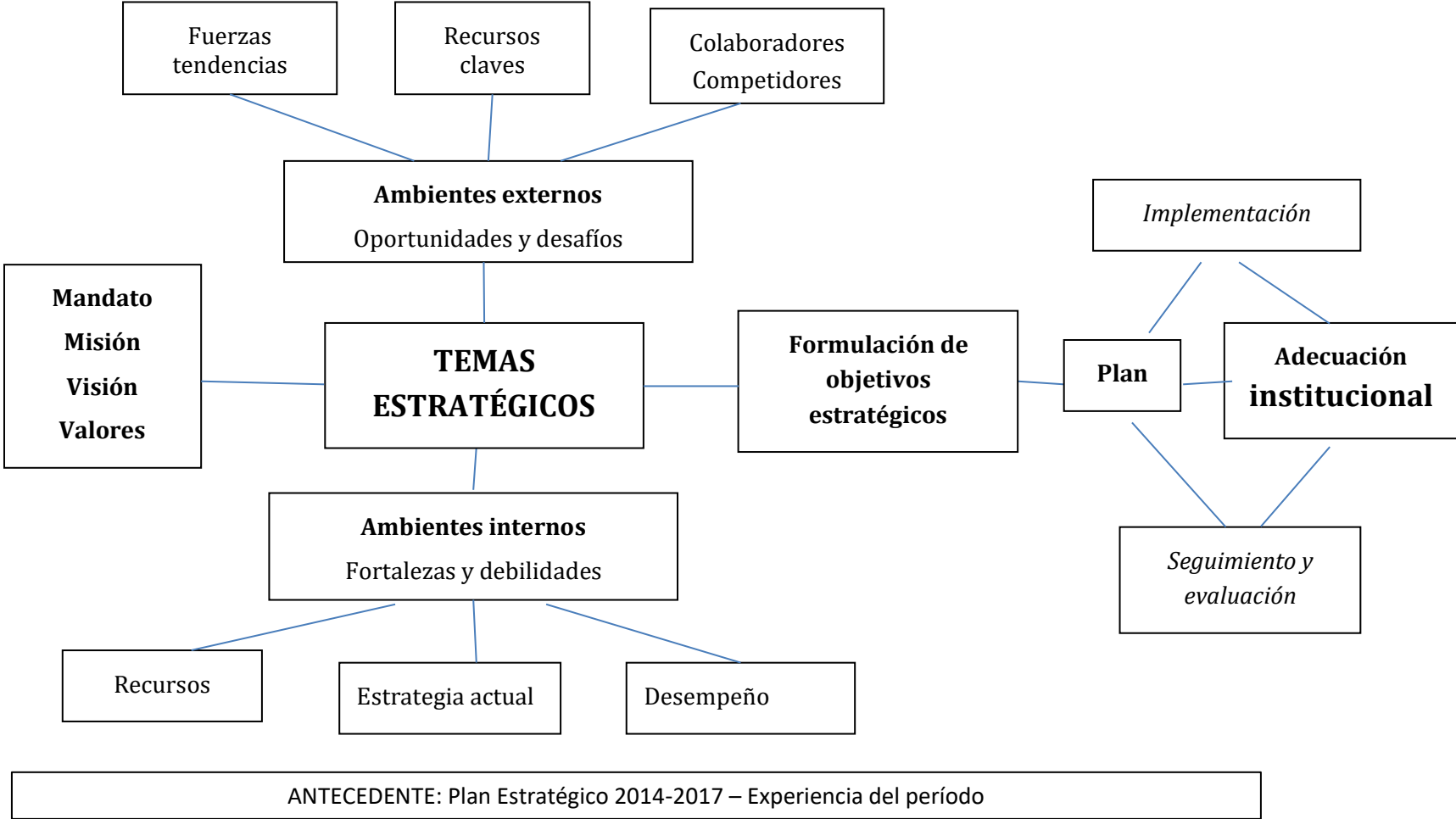


## ANEXOS

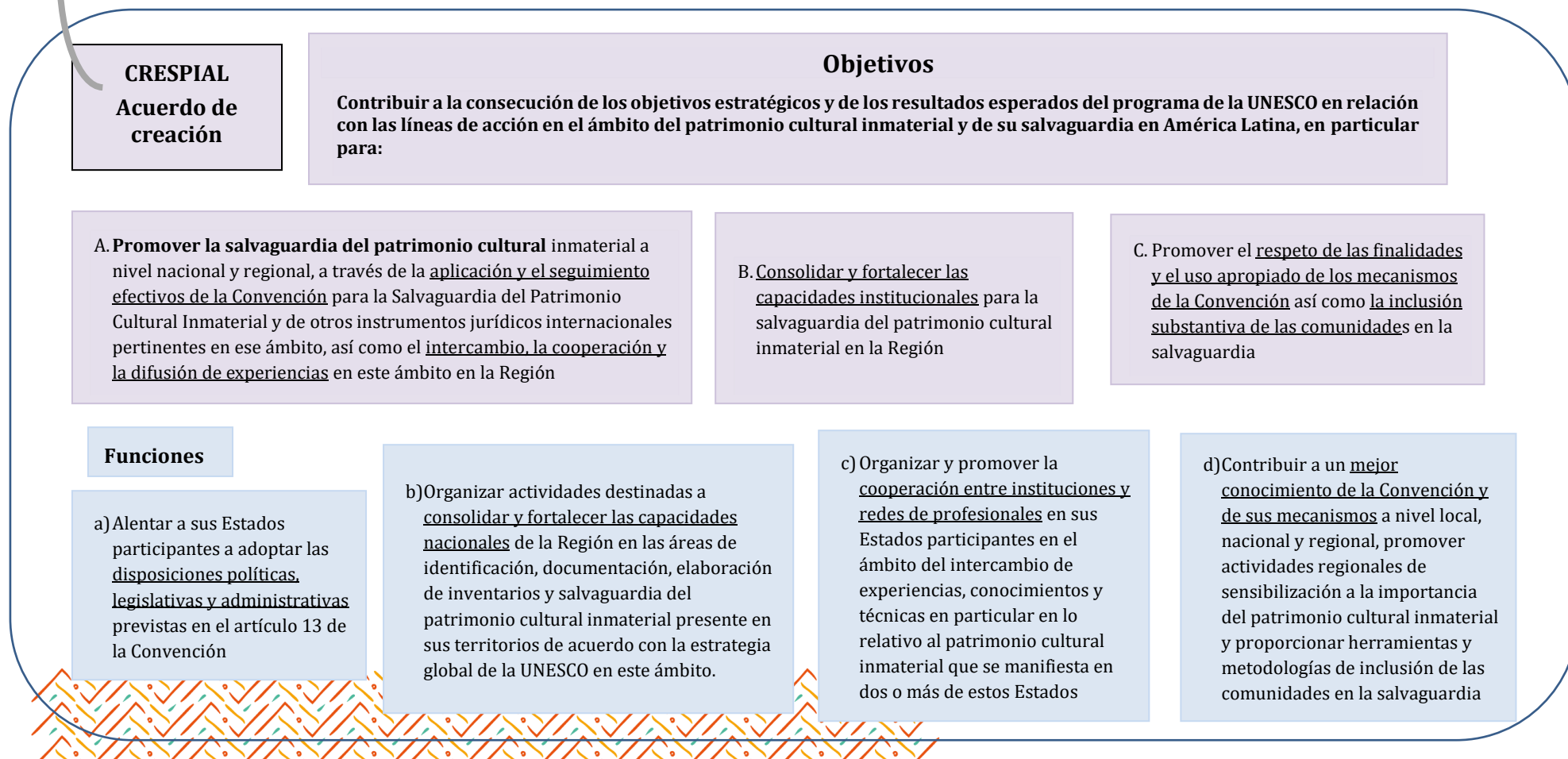
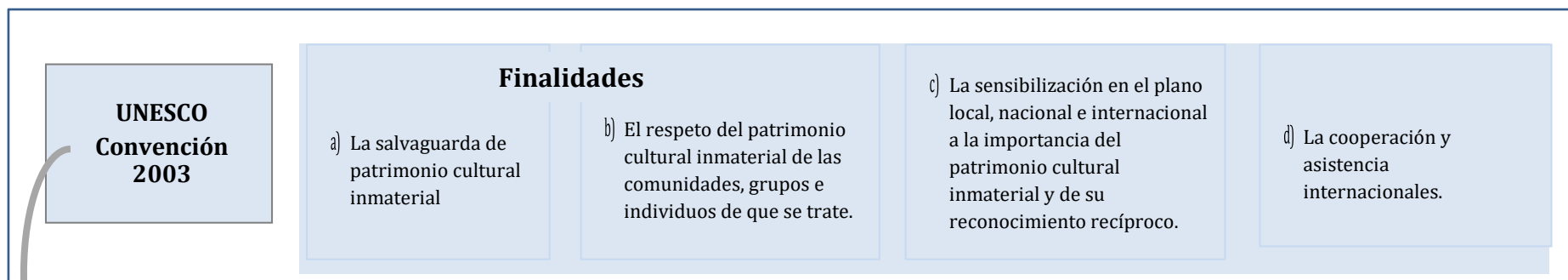
- A1. Plan de acción
- A2. Marco para el proceso de planeamiento
- A3. Finalidades y objetivos de la Convención 2003 y de CRESPIAL
- A4. Gráfico “Triángulo Estratégico” destacando el valor crítico de la rendición de cuentas
- A5. Conclusiones de la revisión del Plan Estratégico 2014-2017
- A6. Programa del taller de planeamiento estratégico
- A7. Participantes en el taller
- A8. Encuesta preparatoria aplicada (Núcleos Focales y actores relacionados)
- A9. Personas que respondieron la encuesta



**A2. Marco para el proceso de planeamiento**

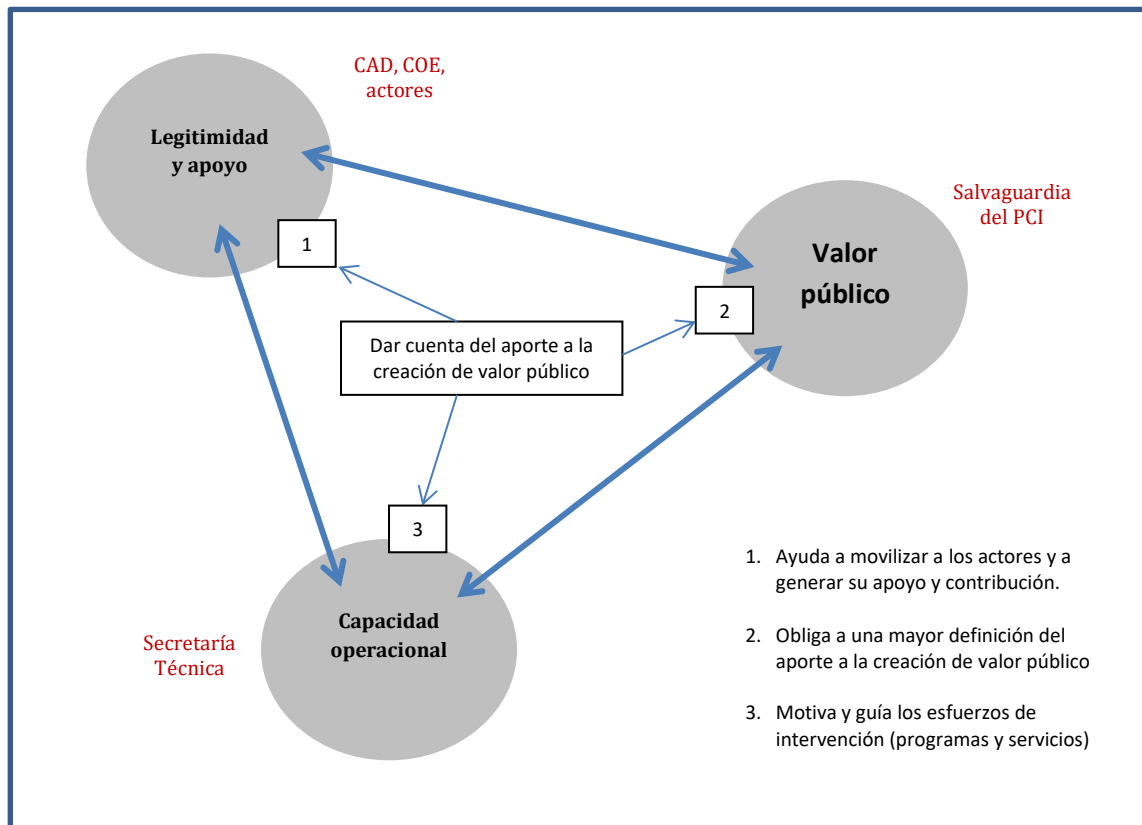


### A3. Convención 2003 y CRESPIAL: finalidades y objetivos



#### A4. Triángulo Estratégico<sup>3</sup>

Importancia estratégica de la rendición de cuentas y responsabilización como factor dinamizador de la relación entre los actores y la agencia responsable de la implementación de los programas y servicios para una mejor definición y logro de la creación d valor público,



<sup>3</sup> Esquema marco tomado y adaptado de: *Recognizing Public Value*, por Mark H. Moore (2013)



## **A5. Conclusiones de la revisión del Plan Estratégico 2014 – 2017**

A casi 10 años de su creación y funcionamiento, CRESPIAL ha ido configurando una acción programática en torno a cuatro campos de acción, uno de ellos de fortalecimiento institucional, y los otros tres de cumplimiento de su mandato institucional de creación concernientes a las políticas nacionales de PCI (conocerlas y difundirlas), fortalecimiento de las capacidades nacionales para la salvaguardia del PCI, y el fortalecimiento de la cooperación regional. En el camino se han ido perfilando, también, diversas estrategias y herramientas entre las que destacan los proyectos conjuntos en temas de interés común, los fondos concursables, y el desarrollo de una plataforma informática que sirve de medio para una amplia difusión de actividades, productos y noticias, actividades virtuales de formación, y con la expectativa de que sirva de medio para una comunicación interactiva utilizando la herramienta de los foros virtuales. Todo esto motorizado por la Secretaría Técnica, bajo condiciones de recursos bastante limitados.

El Plan Estratégico, cuya implementación es viabilizada por medio de planes bienales, tiene un carácter más cercano a una planificación operativa que a una planificación estratégica. La revisión realizada indica vacíos que se requiere atender en el nuevo ciclo de planificación estratégica como son la formulación de misión, visión, y valores centrales; revisar el alineamiento con el Acuerdo de creación del Centro, y los objetivos y estrategias de la Convención; distinguir más claramente entre lo estratégico y lo operacional; un más claro perfilamiento de los retos y amenazas y de las capacidades que deben fortalecerse y desarrollarse para un más efectivo cumplimiento de la misión (mandato institucional) y de la visión de cambio con respecto a la situación actual del PCI en la región.

Es importante clarificar el rol y alcances del accionar del Centro, para lo cual puede ser de utilidad la construcción de una teoría de cambio, importante para una visualización integral y comprensiva de los alcances del Centro y la configuración de su dinámica de trabajo.



## A6. Programa del taller

**Día martes 18, de 8:30 a 18:30 HRS.**

<b>Sesión introductoria</b>		
8:30	Inauguración por la Directora, Adriana Molano Expectativas y estimulación	
9:00	Introducción al proceso del planeamiento estratégico. Presentación por el consultor-facilitador L. Soberón Intercambio entre los participantes. Clarificación sobre conceptos y metodología,	
<b>Declaración de Misión, Visión y Valores centrales</b>		
10:00	Introducción y pautas a seguir en la actividad	
10:15	Revisión del mandato institucional contenido en el documento del Acuerdo de creación de CRESPIAL, y de la experiencia acumulada en la actuación del centro: Identificación de elementos que debieran incluirse en la declaración de misión, y en la declaración de valores centrales	
10:45	INTERMEDIO	
11:00	Elaboración de propuestas de Misión, Visión y Valores Elaboración por grupos de trabajo	
11:30	Presentación, discusión y revisión consensuada	
12:30	INTERMEDIO - ALMUERZO	
<b>Análisis de contexto interno y externo</b>		
14:00	Introducción y pautas a seguir en la actividad	
14:15	Contexto interno: identificación de fortalezas y debilidades. Elaboración por grupo de trabajo	Contexto externo: identificación de oportunidades y retos. Elaboración por grupo de trabajo
14:45	Presentación, discusión y revisión consensuada de los elementos identificados en los análisis de los contextos interno y externo	
15:30	Presentación, discusión y revisión consensuada	
16:00	INTEMEDIO	
16:15	<b>Identificación de temas / factores estratégicos para el cumplimiento de la Misión y Visión de CRESPIAL.</b> Análisis cruzado de los resultados de los análisis de los contextos interno y externo.	
17:00	Integración de aportes recogidos en las encuestas.	
17:30	<b>Cierre de la jornada</b>	





**Día miércoles 19, de 8:30 a 18:30 HRS.**

8:30	Revisión de los temas estratégicos identificados	
<b>Definición de metas y objetivos estratégicos al 2021</b>		
9:00	Introducción y pautas a seguir: elementos componentes	
9:15	Definición de metas y objetivos estratégicos Previsión de recursos y capacidades (Tomando en cuenta, como antecedente, el PE 2014 -2017) Revisión de la Visión	
10:30	INTERMEDIO	
<b>Implementación de metas y objetivos: plan de acción</b>		
Previsión de la progresión anual de avances anuales en la implementación del PE		
10:45	Introducción y pautas a seguir en la actividad	
11:00	Metas y objetivos ABC Elaboración por grupo de trabajo	Metas y objetivos DEF Elaboración por grupo de trabajo
11:45	Presentación, discusión y revisión e integración consensuada de los aportes de los grupos de trabajo.	
12:30	INTERMEDIO - ALMUERZO	
<b>Seguimiento y evaluación: indicadores, responsables y mecanismos</b>		
14:00	Introducción y pautas a seguir en la actividad	
14:15	Selección de indicadores y medios de medición Metas y Objetivos ABC Grupo de trabajo 1	Selección de indicadores y medios de medición para Metas y Objetivos ABC Grupo de trabajo 2
15:15	Presentación, discusión, revisión e integración consensuada de los aportes de los grupos de trabajo, en un cuadro de conjunto.	
16:00	INTERMEDIO	
16:15	Proceso de evaluación y revisión periódica del Plan Estratégico: Definición de mecanismos y momentos apropiados.	
17:00	Revisión de índice del documento del Plan Estratégico y pasos siguientes	
17:00	<b>Cierre de la jornada</b>	



## A7. Participantes en el taller

Adriana Molano	Directora
Maite Zeisser	Asistente de Dirección
Mirva Aranda Escalante	Coordinadora General
Gabriela Valenzuela	Comunicación y Difusión
Pedro Ramos Chávez	Informática y Sistemas
Lucas Roque	Consultor en Desarrollo de Capacidades
Rodrigo Chocano	Consultor PCI y Convención
Enrique Sánchez	Experto en PCI, invitado

## A8. Respuestas recibidas en la encuesta preparatoria

Ana Mata Parducci	El Salvador
Ariadna Zequeira	Cuba
Claudia Leticia Corral González	México
George Amaiz	Venezuela
Hermano Fabricio Oliveira <sup>ψ</sup>	Brasil
Juliana Forero*	Colombia
Laura González*	Ecuador
Marcelo Brito o Jurema Aurta	C Lucio Costa - Brasil
Monia Silvestrin y Marcia Dos Santos	IPHAN - Brasil
Paola Salazar y Javier Salazar*	Costa Rica
Rolando Rubio*	Guatemala
Soledad Mujica **	Perú
Susana Petersen*	Argentina
Waskar Choque Morales	Bolivia

<sup>ψ</sup> Sólo se tuvo una entrevista por Skype

\* Se complementó con una entrevista por Skype

\*\* Entrevista personal (presencial)



## **A9. Encuesta preparatoria aplicada**

CRESPIAL

TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

CONSULTA PREPARATORIA

En el próximo mes de julio, días 12, 13 y 14, se llevará a cabo la reunión de taller para la elaboración de Plan Estratégico 2018-2021, cuya facilitación estará a cargo del consultor Luis Soberón.

Dado que solo contamos con tres días de taller, consideramos necesario realizar una consulta preparatoria, para lo cual solicitamos su colaboración aportando sus perspectivas y apreciaciones.

Para el desarrollo del taller se requiere contar con una identificación de los asuntos o temas que deben ser considerados en la definición de los objetivos estratégicos que guiarán la acción del CRESPIAL en este nuevo período.

Los asuntos estratégicos se refieren a cuestiones fundamentales de política y desafíos críticos que afectan el funcionamiento y desarrollo de CRESPIAL. Asuntos que tienen que ver con el mandato, misión y valores institucionales; productos y servicios; gestión, procesos y estructura organizacional; usuarios y beneficiarios; recursos y financiamiento.

Para su identificación se requiere que examinemos nuestro medio interno organizacional: las fortalezas con las que cuenta CRESPIAL, y las debilidades que afectan su accionar, que impiden o limitan el cumplimiento de su mandato y misión. Interesa, así mismo, examinar el medio externo o contexto más amplio a nivel global y regional a fin de identificar oportunidades que puedan ser aprovechadas para el fortalecimiento de la organización, cumplimiento de su misión; y, del otro lado, la ocurrencia de procesos, tendencias o factores que impliquen una amenaza o reto para la sostenibilidad y desarrollo de CRESPIAL.

Sus aportes serán sistematizados por el consultor y el resultado de la sistematización servirá de insumo para el trabajo que se desarrollará en el taller de planeamiento estratégico.

En la siguiente página, encontrará un conjunto de preguntas que le solicitamos responda, de manera concisa y breve.

Adjunto, a modo de referencia, se incluye las Funciones y Objetivos de CRESPIAL contenidos en el Acuerdo de creación de CRESPIAL (Gobierno Peruano – UNESCO), y el marco estratégico actual 2014-2017.



1. Sobre el trabajo de CRESPIAL en los últimos años:

¿Cuáles considera que fueron los mayores éxitos o avances obtenidos? ¿Qué expectativas no se cumplieron?

MAYORES ÉXITOS / AVANCES		EXPECTATIVAS NO CUMPLIDAS	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

2. En su apreciación, ¿cuáles son las principales fortalezas de CRESPIAL y cuáles sus principales debilidades?

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

3. ¿Qué oportunidades favorables y amenazas o retos visualiza, a nivel global y regional, para CRESPIAL?

OPORTUNIDADES		AMENAZAS / RETOS	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

4. En función a sus respuestas a las preguntas precedentes, ¿Cuáles considera que son los asuntos o temas fundamentales que se deben tomar en cuenta y analizar para definir los objetivos estratégicos de CRESPIAL para el período 2018-2021? En relación a cada asunto o tema indique por favor de qué manera o en qué sentido es fundamental para CRESPIAL.

ASUNTO/TEMA	EXPLICACIÓN DE SENTIDO
1	
2	
3	
4	
5	
6	

5. Preocupaciones o puntos de interés, no incluidos en sus respuestas precedentes, que quisiera compartir:

1	
2	
3	

**MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN**

