

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**LA GESTIÓN CULTURAL COMO HERRAMIENTA DE
DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE
AREQUIPA - 2015**

Tesis presentada por:

Bachiller Anthony Tomás Carbajal Paricahua

Bachiller Yesenia Loayza Aquino

AREQUIPA-PERU

2016

**A nuestros queridos padres quienes apoyaron nuestros proyectos y
nuestras ilusiones desde su corazón. Les decimos gracias y
siempre será insuficiente para expresar lo que ellos nos
proporcionaron como seres humanos.**

RESUMEN

La Municipalidad es entendida recientemente como un “facilitador” del desarrollo local, y como un gestor y articulador de la participación de actores locales. Por esta razón, la Municipalidad es reconocida hoy como un ente clave para la descentralización de la política cultural.

La gestión cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa ha venido siendo entendida como la realización de ciertas actividades para “dar a conocer” las características culturales de la ciudad, sus monumentos, ciertas danzas y algunas estampas y figuras costumbristas.

Mediante el análisis de cada una de las estrategias, decisiones y acciones implementadas que utiliza la alcaldía para divulgar y promocionar la cultura en el marco de la evaluación de la experiencia de gestión cultural municipal determinamos las principales características de la Gestión Cultural en la Municipalidad concluyendo que existen limitaciones en la forma de gestionar la cultura en la Municipalidad. Para ello se ha utilizado el método cualitativo descriptivo de estudio de caso así mismo se utilizó técnicas cualitativas tales como la observación, revisión documental y la entrevista.

También se efectúa una propuesta de Gestión Cultural Moderna para la Municipalidad, con estrategias y pautas de acción así como los elementos que permitan fundamentar permanentemente las acciones del caso para la Comunidad de Arequipa.

SUMMARY

The Municipality is increasingly understood as a "facilitator" of local development, and as a manager and coordinator of the participation of local actors. For this reason, the Municipality is recognized today as a key entity for decentralization of cultural policy.

Cultural management at the Provincial Municipality of Arequipa has come to be understood as the realization of certain activities to "make known" the cultural characteristics of the city, its monuments, some dances and some prints and folkloric figures.

By analyzing each of the strategies, decisions and actions implemented mayor used to disseminate and promote culture as part of the evaluation of the experience of municipal cultural management determined the main features of the Cultural Management in the Municipality concluded that there are limitations on how to manage culture in the municipality. For this we have used the scientific method and case study likewise observing techniques and the interview was used.

A proposal of Modern Cultural Management for the Municipality, strategies and action guidelines and the elements that will permanently base the actions of the case for the Community of Arequipa is also performed.

INDICE

CAPITULO I:PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN9

1.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	11
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	11
1.2.1. TIPO DE PROBLEMA	13
1.2.2. VARIABLE E INDICADORES BAJO ESTUDIO.....	14
1.3. INTERROGANTES BÁSICAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.6. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL DE REFERENCIA	18
1.7. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	33
1.8. HIPÓTESIS.....	34

CAPITULO II:PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN..34

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.3. MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
2.3.1. MÉTODO.....	34
2.3.2. TÉCNICAS	34
2.3.3. INSTRUMENTOS DOCUMENTALES:.....	34
2.4. COMPOSICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	35
2.5. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	35
2.6. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
2.6.1. CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS.....	37
2.6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
2.7. LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA COMO OBJETO DE ESTUDIO.....	37
2.7.1. LA PROVINCIA DE AREQUIPA: EL ESPACIO GEOGRÁFICO	38
2.7.2. LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA.....	38
2.7.3. LOS RECURSOS HUMANOS	41
2.7.4. RECURSOS FINANCIEROS	41
2.7.5. VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD:	42
2.7.6. MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA:	42
2.7.7. LOS VALORES QUE PROMUEVE LA MUNICIPALIDAD EN SUS COLABORADORES.....	43
2.7.8. MARCO LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD	43

2.7.9. MATERIAS DE COMPETENCIA MUNICIPAL.....	44
---	----

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....49

3.1. INTRODUCCIÓN	49
3.2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS, POLÍTICAS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN CULTURAL EMPLEADOS POR LA MUNICIPALIDAD	50
3.3. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CULTURAL DE LA MUNICIPALIDAD EN LOS ESPACIOS CULTURALES DE LA CIUDAD.....	59
3.3.1. INVENTARIO DE ACCIONES CULTURALES EMPRENDIDAS POR LA MUNICIPALIDAD	59
3.3.2. GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA	60
3.3.3. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS COMPETENCIALES DE BASE PARA LA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL.....	62
3.4. ANÁLISIS DE LA ANIMACIÓN Y LA PROMOCIÓN CULTURAL QUE DINAMIZAN LA VIDA CULTURAL DE PERSONAS Y DE GRUPOS.	73

CAPITULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA78

4.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	78
4.2. LAS TRANSFORMACIONES REQUERIDAS EN EL MODELO MENTAL ACERCA DE LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD	79
4.3. EL MODELO DE GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD	80
4.4. MISIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	81
4.5. RESULTADOS ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO...81	
4.6. ACTIVIDADES CONSIDERADAS QUE AGREGARIAN VALOR A LA GESTIÓN CULTURAL QUE VIENE DESPLEGANDO LA MUNICIPALIDAD.....	82
4.7. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA: EL NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN CULTURAL	84
4.8. PERFIL DEL GESTOR CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	85
4.9. NUEVO ROL DE LA MUNICIPALIDAD EN LA GESTIÓN CULTURAL	87
4.10. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN CULTURAL A EMPLEARSE.....	88
4.11. PROMOCIÓN DEL CONSUMO CULTURAL.....	89
4.11.1. EL CONSUMO CULTURAL.....	90
4.11.2. ORGANIZACIONES CULTURALES A TOMAR EN CUENTA	90
4.12. ESTRATEGIAS Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	91

4.13. BASES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL	
93	
4.13.1. OBJETIVO GENERAL.....	93
4.13.2. ESTRATEGIAS	93
4.13.3. CAMPOS TEMÁTICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	94
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXO N° 01: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	101
ANEXO N°02: CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS	106
ANEXO N°03: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y EDUCACIÓN DEL LA MPA AL 2015.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA Nº 01: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD AL 2015.....	40
---	----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 : VARIABLE E INDICADORES DE INVESTIGACIÓN	14
CUADRO N° 2: INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
CUADRO N° 3: ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES.....	26
CUADRO N° 4: CAMPO DE VERIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:.....	35
CUADRO N° 5: LA ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA AL 2015.....	52
CUADRO N° 6: CONSIDERACIONES EXTERNAS CLAVE VINCULADAS A LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA AL 2015.....	57
CUADRO N° 7: INVENTARIO DE ACCIONES CULTURALES EMPRENDIDAS POR LA MUNICIPALIDAD AL 2015.....	59
CUADRO N° 8: ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS MUNICIPALES GENERALES DE BASE PARA LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA AL 2015	63
CUADRO N° 9: ANÁLISIS DE LAS RESPONSABILIDADES FUNCIONALES ORIENTADAS A LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA AL 2015.....	65
CUADRO N° 10: INFRAESTRUCTURAS DE TIPO CULTURAL BAJO ADMINISTRACIÓN DIRECTA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA AL 2015.....	73
CUADRO N° 11: ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES DIFICULTADES EN LA ANIMACIÓN Y PROMOCIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA AL 2015.....	75
CUADRO N° 12: PROPUESTA DE TRANSFORMACIONES EN EL MODELO MENTAL PARA CONCEBIR EL TEMA DE GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	79
CUADRO N° 13: ACTIVIDADES DE GESTIÓN CULTURAL PROPUESTAS PARA AGREGAR VALOR A LAS EXISTENTES EN LA MUNICIPALIDAD	83
CUADRO N° 14: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN CULTURAL A EMPLEARSE POR LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	89
CUADRO N° 15: ORGANIZACIONES CULTURALES CON LAS QUE SE RELACIONARÁ LA MUNICIPALIDAD.....	90

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya dos décadas las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios que el Estado mismo ha sufrido como consecuencia de un conjunto de reformas que sin duda siguen en curso y que “han abierto un camino que hay que seguir explorando”. Al interior de los gobiernos, este conjunto de transformaciones o cambios han confluído en lo que se ha dado en llamar como “nueva gestión pública”, lo que ha significado asumir múltiples principios que definen una nueva forma de expresar la gestión gubernamental y también asumir nuevas pautas de desempeño institucional. La moderna gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional a un sistema que pone énfasis en:

- ✓ Los resultados en la gestión y;
- ✓ Demanda de mayor responsabilidad y flexibilidad institucional

Este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y sin duda alguna, consideramos, que ese futuro será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica.

Hay que tomar en consideración que la difusión de este nuevo paradigma gerencial significa la superación del modelo burocrático, básicamente en razón de tres planos en que se han manifestado las transformaciones del Estado:

- Plano 1: Las nuevas técnicas de gestión que provienen del sector privado
- Plano 2: El cambio de un modelo legalista y funcional a la gestión por resultados
- Plano 3: Mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

El papel de la cultura en el desarrollo local constituye un enfoque de creciente aceptación. La cultura aporta a la cohesión social a través del

acceso y uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos y también, contribuye al fomento de la ciudadanía participativa en la medida en que da acceso a educación extraacadémica y a nuevas tecnologías a través de centros culturales o de medios de comunicación alternativos. La Municipalidad es un actor clave en el desarrollo cultural local ya que el progreso en esta dimensión de la vida en sociedad requiere de la articulación con entidades que hagan de soporte institucional.

Las diversas experiencias entorno a la gestión cultural en la Municipalidad de Arequipa han venido siendo llevadas a cabo basándose en las tradiciones y costumbres de la región así como por el buen criterio de algunos burgomaestres que han preferido proporcionar alguna prioridad a este hecho en forma inorgánica y hasta incluso improvisada destacándose ciertas preferencias y dejando de lado algunos aspectos que pueden potenciar la prosperidad económica y social de la Región.

Por Ley, los Gobiernos Locales son organismos descentralizados que pertenecen al sector público nacional cuya tarea es estratégica para el desarrollo nacional por lo requieren de un constante estudio e investigación en sus distintas áreas de acción que prevé la Ley en cuanto a sus servicios hacia la comunidad (seguridad ciudadana, economía ,crecimiento demográfico ,política ,medio ambiente, seguridad pública ,infraestructura urbana, desarrollo tecnológico, atención social a los colectivos vulnerables -niños, adolescentes, ancianos- promover una mayor participación ciudadana, salud , deporte , cultura , salud).

Esta razón motivó que precisamente efectuáramos una variedad de esfuerzos para conocer y analizar el despliegue de decisiones y acciones que la Municipalidad Provincial de Arequipa viene realizando en torno a la CULTURA y también proponer innovaciones a la gestión de ese componente para dar respuestas eficaces a los ciudadanos que demandan “mejores servicios” y mejor calidad de vida. De ello urge la imperiosa necesidad de efectuar estudios para identificar la problemática de la ges

cultural, determinar sus principales características y formular una propuesta coherente a esa situación para que la ciudad tenga una cartera de proyectos culturales orientados a los ciudadanos y al mundo .

Bachiller Anthony Tomás Carbajal Paricahua

Bachiller Yesenia Loayza Aquino

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El gobierno local constituye el brazo más cercano del Estado a la población y expresa en sí mismo el poder que tiene la ciudadanía para organizarse y actuar en función de intereses y necesidades comunes y ,lo hacen a través del planeamiento, la organización , la gestión y el control de los servicios comunales .

Las municipalidades además de establecer, operar y mejorar los servicios básicos, también deben contribuir con el acrecentamiento de la cultura en todas sus manifestaciones a través de planes, programas y proyectos que refuercen la identidad social, la participación y la conservación del patrimonio cultural de la ciudad.

La gestión cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa ha venido siendo entendida como la realización de ciertas actividades para “dar a conocer” las características culturales de la ciudad, sus monumentos, ciertas danzas y algunas estampas y figuras costumbristas. Desde nuestra perspectiva, habremos de demostrar esa limitación y los efectos generados por esta forma de gestionar la cultura en la Municipalidad mediante el análisis de cada una de las estrategias, decisiones y acciones implementadas que utiliza la alcaldía para divulgar y promocionar la cultura en el marco de la evaluación de la experiencia de gestión cultural municipal.

Los gobiernos locales tienen la misión de ofrecer los servicios sociales más básicos, como agua potable, saneamiento, desagüe, limpieza, atención social a los colectivos vulnerables -niños, adolescentes, ancianos- sin embargo, los servicios de atención, información y orientación al ciudadano pasan desapercibidos con muy poca consideración por parte de las autoridades y de los funcionarios, cuando se revelan esenciales para que la

población pueda acceder y ejercer aquellos otros servicios municipales que consideramos más básicos.

La Municipalidad Provincial de Arequipa, que es materia de nuestra observación, viene pasando por una variedad de complejos cambios y desafíos en el momento de definir cuáles son los mecanismos, métodos y las acciones de gestión más necesarias para el desarrollo sostenible y sustentable de la ciudad y especialmente en lo referente a la cultura.

Arequipa es conocida en el mundo y en Perú, según opinión de varios expertos, como una ciudad con muchos contextos y manifestaciones culturales. Sin embargo el Gobierno Regional y Local aún no consolidan políticas culturales que hagan prevalecer esa condición y que conviertan a la ciudad de Arequipa en una ciudad de patrimonio cultural con proyección mundial y con posibilidades de atraer artistas de diversas ramas y visitantes que quieran disfrutar de los hechos socioculturales y la transculturalidad que deberían ser propias de la segunda ciudad del Perú.

Desde esta perspectiva, la motivación fundamental para llevar a cabo la presente tesis ha sido justamente el conocer y caracterizar todo lo que la Municipalidad ha venido decidiendo y actuando en materia de gestión de la cultura ya que se ve que existen abundantes indicios de que esto se hace de manera improvisada, con criterios obsoletos y sin organicidad para consolidar con propiedad los elementos básicos de una ciudad no sólo atractiva por sus monumentos históricos y paisajes sino como una ciudad abierta a las manifestaciones culturales tradicionales y modernas creando y consolidando identidad participación de los distintos estratos donde hay riqueza cultural a raudales. En este sentido, para efectuar esta investigación se ha referido y descrito los aspectos de gestión cultural municipal en los siguientes términos:

- Las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión cultural empleados por la Municipalidad
- Las prácticas de gestión cultural de la Municipalidad en los espacios culturales de la ciudad

- La animación y la promoción cultural que dinamizan la vida cultural de personas y de grupos.

Por esta razón, ha resultado difícil detectar una política y una estrategia definidas por la Municipalidad para gestionar la cultura y hacerla un aspecto relevante en la competitividad de Arequipa como Región y que su vez cree condiciones promocionales que involucre a los demás sectores económicos y a la propia ciudadanía. Se ha dejado de lado este aspecto en el presupuesto municipal y se ha priorizado otros aspectos que revisten solo valor tangible para la “comodidad del ciudadano”

Consideramos , que hacer frente a esta forma de concebir la gestión cultural con base en la Ciencia de la Administración y sus avances resulta un imperativo y una inmensa responsabilidad , especialmente por la naturaleza compleja del problema y porque la ciudad de Arequipa requiere de alternativas nuevas como vienen haciendo las grandes ciudades del planeta cuando de cultura se trata.

Estos cambios acarrearán medidas en relación a la modernización de Gerencia Pública Municipal , especialmente haciendo referencia al nuevo dinamismo impuesto por el movimiento de la Calidad y la Competitividad en el país.

1.1.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se encuadra en la Investigación Científica Cualitativa. Para que se cuente con una visión más completa de sus pormenores y elementos que la delimitan precisamos a continuación lo siguiente:

- **CAMPO:** Administración
- **ÁREA :** Gestión Municipal
- **LINEA :** Gestión Cultural

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Tanto en el ámbito público o privado la gestión cultural supone enfrentarse a cambios y continuos retos, por lo que cobra mayor importancia

la planificación, pues en ella se establecen los objetivos y la manera de alcanzarlos, así como estrategias para adaptarse a las tendencias y realidades concretas, para lo cual se requiere de profesionales y gestores capaces, conocedores de la realidad de la ciudad. En el desempeño de sus actividades, el gestor cultural debe mantener relaciones con múltiples grupos de interés (público nacional y extranjero, artistas, empresas privadas, competencia, etc.) quienes participan en el proceso de creación de valor, y por lo tanto han de ser incorporados desde la planificación. Se debe destacar la importancia del marketing comunicacional, por ser un elemento clave en toda gestión de relaciones, pues es responsable de construir y mantener las relaciones entre los grupos de interés y abonar el campo en el que posteriormente se deban desarrollar las estrategias de gestión cultural.

Tomando en cuenta cada aspecto indicado líneas arriba, señalamos que ésta investigación establece una caracterización detallada de cómo se viene concibiendo la tarea de gestionar la cultura en la Municipalidad de Arequipa y además descubre o pone en evidencia las diversas dificultades que esta tiene y que quedan reveladas en distintas instancias de esta tarea en el marco del desarrollo local. Es por ello que la hemos denominado: “LA GESTION CULTURAL COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE AREQUIPA 2015”.

En forma clara, esta investigación presenta la caracterización de la variable y sus componentes quedando expedito el camino para encontrar las relaciones con otras variables así como también en la modelación de una solución viable para que se pueda emprender innovadoramente una serie de proyectos desde un enfoque completamente nuevo acorde con los roles que las municipalidades deben asumir en este contexto de modernidad global y con altos estándares para el desarrollo local sostenible.

La Gestión Cultural Municipal demanda una perspectiva mucho más amplia y envolvente en torno al desarrollo socio-cultural de la comunidad arequipeña, trayendo asociativamente otros temas amplios que asistirán en su concepción, comprensión y análisis como por ejemplo la Arqueología,

la Antropología, la Demografía , la Economía , la Etnografía, la Ingeniería Social y la Geopolítica así como la gestión, el marketing social, la administración de patrimonios culturales, los costos, la calidad , etc.

Lo básico en la variable Gestión Cultural es que la Municipalidad bajo estudio adopte los nuevos paradigmas , conceptos e innovaciones en la Gestión de Patrimonios Culturales así como la Gestión de manifestaciones socio-culturales conforme al Marco Legal que establece la Ley de Municipalidades en cuanto a la Cultura Nacional y Local.

El hecho de que exista una serie de señales de adecuación a los tiempos por parte de la Municipalidad es un buen criterio para que no sólo la Municipalidad Provincial sea visto como un piloto sino también para que las demás Municipalidades con enorme legado cultural pongan en práctica un trabajo que aliente la promoción de la cultura en todas sus expresiones.

1.2.1. TIPO DE PROBLEMA

La investigación que proponemos plantea una caracterización basada en el análisis de la situación de la gestión cultural que se desarrolla en la Municipalidad Provincial de la ciudad de Arequipa, por consiguiente, se refiere a un estudio cualitativo-descriptivo para el caso específico de esta Municipalidad.

Con la tesis , se tendrá la posibilidad de generar opciones para crear un ambiente cultural distinto al que se ve ha venido teniendo , es decir, la tesis aporta a identificar aspectos de seguridad , conocimiento de historia de la ciudad, reforzamiento de su identidad, enriquecimiento a través de una diversa oferta cultural, fomento de las relaciones interpersonales y la generación del entendimiento y la comunicación entre diferentes culturas, permitiendo que los arequipeños ,los peruanos y cualquier ciudadano del planeta a que puedan elegir libremente sobre los espacios culturales públicos.

1.2.2. VARIABLE E INDICADORES BAJO ESTUDIO

Desde esta investigación se va a precisar las características de la Gestión Cultural, es decir, aquellas situaciones de gestión que se relaciona directamente con lo que se viene concibiendo y ejecutando la Municipalidad acerca de cultura al 2015. Al respecto, se ha establecido la variable y los indicadores tal como se indica a continuación:

CUADRO N° 1: Variable e Indicadores de Investigación

VARIABLE	INDICADORES DE INVESTIGACIÓN
La Gestión Cultural en la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none">• Las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión cultural empleados por la Municipalidad.
	<ul style="list-style-type: none">• Las prácticas de gestión cultural de la Municipalidad en los espacios culturales de la ciudad
	<ul style="list-style-type: none">• La animación y la promoción cultural que dinamizan la vida cultural de personas y de grupos.

Elaboración Propia

1.3. INTERROGANTES BÁSICAS DE INVESTIGACIÓN

Las interrogantes son determinadas en el cuadro a continuación:

CUADRO N° 2: Interrogantes de la Investigación

Interrogante Principal	INTERROGANTES AUXILIARES DE INVESTIGACION
	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué características manifiestan las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión cultural

¿Cómo es y cómo se realiza la Gestión Cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa?	empleados por la Municipalidad al 2015?
	2. ¿Cuáles son las prácticas de gestión cultural de la Municipalidad en los espacios culturales de la ciudad?
	3. ¿Cómo se realizan en la Municipalidad la animación y la promoción cultural para dinamizar la vida cultural de personas y de grupos en la ciudad de Arequipa al 2015?

Elaboración Propia

1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) Para la Municipalidad bajo estudio se ha convertido en una dificultad encontrar los elementos conceptuales y técnicos que posibiliten el desarrollo de la cultura en Arequipa restándole a la ciudad la posibilidad de ser un atractivo cultural a nivel nacional y para el turismo receptivo. Los esfuerzos al respecto han carecido de un fundamento en la gestión y han terminado en muchos casos con cuestionamientos de la ciudadanía a la falta de interés de la Municipalidad para implementar opciones que revelen una estrategia de largo plazo al respecto.
- 2) La Municipalidad de Arequipa no se ha planteado la visión de convertirse en un referente de gestión cultural a nivel nacional por lo que se vuelve importante lograr identificar el potencial que subyace en esta Área de acción de la Municipalidad establecida en la Ley así como las distintas prácticas que serían posible de desarrollar a partir de una estrategia de gestión cultural
- 3) No se puede hablar de desarrollo humano, sostenibilidad y sustentabilidad sin mecanismos que motiven la participación y muestren las distintas identidades, singularidades, necesidades,

creencias y valores que reflejen culturalmente a la ciudad y, la Municipalidad, debe encarar ese reto sobre la base de un adecuado análisis de las fortalezas y oportunidades que la ciudad proporciona en términos de riqueza cultural.

- 4) Se debe reconocer la importancia de los espacios culturales públicos dentro de la ciudad por ser el lugar de relación, identificación, comunicación y donde se planifican y desarrollan las aspiraciones de los ciudadanos, además de ser el punto focal de las actividades.
- 5) La Municipalidad está expuesta a una variedad de presiones de sus stakeholders y a altas presiones para gestionar con propiedad el desarrollo de la comunidad y la jurisdicción como espacio económico, social, cultural, político, geográfico y demográfico. Por esta razón existe la necesidad de que se analice los esfuerzos de gestión municipal en ese plano y con ello posibilitar el desarrollo cultural de la ciudad.
- 6) El compromiso de todo el equipo de gobierno local es el de crear, proyectar y gestionar innovaciones en todos los campos de la actividad municipal y sus servicios conexos, por ello, los cuadros gerenciales de todos los niveles así como los servidores municipales tienen la obligación de proporcionar alternativas viables que sean fruto de un análisis del desempeño competitivo de la municipalidad, comparable a cualquier municipalidad en cualquier parte del mundo. La Cultura y toda su variedad de expresiones siempre han sido catalogadas como una cuestión de segundo plano y hasta incluso como algo que no reviste importancia central en el desarrollo de la ciudad por esta razón resulta necesario contar con una estrategia de gestión cultural moderna y a estándares que resulten favorables para la promoción del país como una manifestación diferenciada de un presente y pasado con gran connotación para el mundo en distintos campos.
- 7) Es posible describir cada mecanismo que la Municipalidad ha venido utilizando para la promoción y desarrollo de la cultura en la ciudad. El aporte práctico de esta investigación queda evidenciado al momento en que se elabora una propuesta más coherente y sistémica sobre

innovaciones de gestión cultural y con un diseño programático que modele y aporte a lo que el país necesita como economía en crecimiento desde hace ya 20 años.

- 8) Las expresiones promocionales de la cultura son esenciales para la gestión cultural, por consiguiente, una buena gestión cultural debe ser capaz de crear experiencias culturales altamente competitivas en medio de relaciones complejas e interacciones educativas, económicas, sociales y políticas. Para que toda iniciativa, acción o planificación de la Municipalidad pueda ser exitosa se debe partir de una relación dinámica y participativa con la comunidad, pues permite conocer de lleno todas las alternativas que se pueda ofrecer para la ciudad en beneficio de sus ciudadanos y visitantes de cualquier lugar del mundo.
- 9) El presente trabajo tiene como propósito investigar la gestión cultural desde los usos, modos y formas de acción municipal generada para la ciudad así como también determinar la efectividad de estas acciones. Para ello se hace necesario una mirada externa e imparcial (desde la Universidad) a la gestión cultural realizada en un institución que ha ido creciendo crecido en términos económicos, sociales y culturales, pero especialmente porque los habitantes de Arequipa ,en general, ahora ejercen mayor ciudadanía. Por lo anterior se considera la viabilidad del presente estudio que busca evaluar y describir la gestión cultural municipal realizada por la Municipalidad contando con el apoyo y respaldo de los miembros del Concejo Municipal y empleados municipales que trabajan en el complejo tema de la cultura.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos se detallan a continuación:

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Describir y evaluar la situación de la Gestión Cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Determinar las características de las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión cultural empleados por la Municipalidad.
- 2) Establecer las características de las prácticas de gestión cultural de la Municipalidad en los espacios culturales de la ciudad.
- 3) Determinar características de la animación y la promoción cultural para dinamizar la vida cultural de personas y de grupos en la ciudad de Arequipa.

1.6. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL DE REFERENCIA

En todo proceso de investigación es fundamental elaborar un marco teórico, pues es el que orienta, reúne y explica los elementos conceptuales y teorías existentes sobre el tema a estudiar. Para la presente investigación hemos utilizado los siguientes conceptos que nos aproximan fehacientemente a la naturaleza de la variable y los indicadores:

- **ADMINISTRACIÓN**

Thierauf (1984) afirma que: "Es el proceso de asignar las entradas de una organización (recursos humanos y económicos) por medio del planeamiento, organización ,dirección y control para producir salidas (bienes y servicios) que solicitan los clientes , de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización . En el proceso, el trabajo se realiza con personal de la Empresa y por medio de él en un ámbito comercial siempre cambiante" (P.24)

- **ORGANIZACIÓN**

Según Terry (1990): "La organización es el arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr el objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas"

- **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Sánchez, José (2001) afirma: "Es aquella parte de la Ciencia de la Administración que tiene que ver con el gobierno y por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva donde se hace el trabajo del

gobierno, aunque evidentemente no exime los problemas administrativos del área legislativa y judicial. Aunque por otro lado la Administración Pública es considerada como una organización social generada por voluntad del Estado, para actuar a su servicio en el contexto de la realidad nacional y en el orden de los intereses que define el poder político”.

- **CALIDAD DE VIDA**

Se la concibe no como consumo sino como un “estado global que hace sentirse bien o produce bienestar a las personas, que incluye unas condiciones de vida dignas; el que toda la ciudadanía tenga a su alcance unos recursos mínimos para protegerse de los riesgos de la existencia y para sentirse insertada en una comunidad y sociedad. (Fundación Europea, 2003)

- **EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS:**

Las organizaciones de la administración pública, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural, y otras. Dicho entorno incide sobre las características y el comportamiento de dichas organizaciones, y éstas -a su vez- inciden, en cierto grado, sobre su entorno.

A los fines analíticos, consideraremos que el entorno de cada organización, por más amplio que sea, no es ilimitado. Siempre que hagamos referencia al entorno de una organización, daremos por entendido que se trata del entorno específico, es decir, del conjunto de elementos del entorno general que están efectivamente vinculados con la organización y estos son (Instituto Nacional de la Administración Pública, 2007).

- ✓ **El marco normativo:** Las organizaciones públicas son creadas, determinadas y reguladas por un conjunto de normas -Constitución, leyes, decretos, resoluciones y reglamentos- que constituyen su entorno (o plexo) normativo. A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre

el entorno normativo de la sociedad, a través de las leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que propugnan, administran y aplican.

- ✓ **El marco político:** El régimen político de gobierno y la dinámica del poder dentro del mismo, inciden sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas. A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el marco político de la sociedad en la medida que son utilizadas como instrumentos políticos.

- ✓ **El marco institucional:** El marco institucional, como conjunto de normas y convenciones que se aplican en un sistema social y que definen el espacio de lo legítimo, incide sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas. A su vez, el comportamiento cotidiano de las organizaciones públicas induce en la sociedad una cierta percepción y ponderación de las normas que constituyen su marco institucional. Por ejemplo, la educación es, por excelencia, una institución, es decir, un conjunto de ideas, actitudes y normas de comportamiento propuestas y a menudo impuestas a los individuos en una sociedad determinada. A través de las políticas que promueve y de la calidad de la gestión educativa, la administración pública puede fortalecer o debilitar los valores en los que se sustenta dicha institución.

- ✓ **El marco económico:** La estructura y la dinámica del sistema económico inciden sobre los roles, la estructura y las características de las organizaciones públicas. Por ejemplo, en la Argentina, los períodos de bonanza económica se han reflejado habitualmente en un crecimiento de las estructuras de la administración pública, mientras que los períodos recesivos se han reflejado habitualmente en políticas de ajuste y reducción.

- ✓ **El marco social:** La estructura y la dinámica del sistema social inciden sobre los roles, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones

públicas. Por su parte, las organizaciones públicas, inciden sobre la dinámica social a través de las políticas que generan, que pueden provocar equilibrios o desequilibrios, desarrollo o involución, enriquecimiento o pauperización de determinados sectores de la sociedad.

- ✓ **El marco cultural:** La estructura cultural (los valores, las creencias, las ideologías, las actitudes y los mitos) de la sociedad inciden sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas. A su vez, los comportamientos de las organizaciones públicas inciden sobre la evolución de la estructura y el clima cultural de la sociedad.
- ✓ **El marco administrativo:** Las pautas vigentes en la sociedad respecto del planeamiento, programación, presupuestación, información, monitoreo, control de gestión y evaluación de los asuntos públicos, inciden sobre el comportamiento de las organizaciones públicas. A su vez, el comportamiento administrativo de las organizaciones públicas incide sobre la cultura administrativa de la Sociedad” (Obra Citada p.54)

- **NUEVOS PARADIGMAS DEL MODELO DE GOBIERNO**

David Osborne y Ted Gaebler (2011) presentan basados en una serie de experiencias exitosas, un nuevo modelo, o paradigma para gobernar. Proponen nuevas instituciones públicas, que sean directas, descentralizadas e innovadoras; que sean flexibles, dúctiles y capaces de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las condiciones cambian; que empleen la competencia, la elección del cliente y otros mecanismos no burocráticos para que las cosas se hagan de la forma más creativa y eficaz posible.

La expresión “gobierno empresarial” describe ese modelo, que puede aplicarse al sector público, debido a que todos los gerentes públicos tienen la función de reasignar recursos en función de la productividad y el rendimiento social. De acuerdo con los referidos autores, el problema de los gobiernos contemporáneos no reside en las personas; sino en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y normas que los atrapan e

inhiben su capacidad creativa. Como consecuencia, para aumentar la eficiencia de la gestión de gobierno, resultaría imprescindible cambiar dichos sistemas. La reinención no pretende cambiar los fines del gobierno, sino cuestionar y cambiar las formas tradicionales y burocráticas con las que funcionan los gobiernos. El problema no reside entonces en los fines, sino en los medios. Tal como lo expresan David Osborne y Ted Gaebler (2011): “el tipo de gobierno que se desarrolló en la Posguerra, con sus burocracias perezosas y centralizadas, preocupadas por las reglas y las cadenas de mando, ya no funciona bien en un contexto socioeconómico incesantemente cambiante y rico en información. Cuando el mundo cambió, las instituciones públicas no cambiaron con él. Señalan que en la sociedad postindustrial los gobiernos deben ser empresariales, de acuerdo con los siguientes principios:

- ✓ Gobierno catalizador: implica transformar el gobierno tradicional, proveedor directo de servicios, en uno facilitador, promotor, coordinador, que armonice y active las iniciativas de los sectores privados, comunitarios y otras organizaciones no gubernamentales para la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad. Si se distingue claramente entre “llevar el timón o remar”; al gobierno le cabe lo primero.
- ✓ Gobierno competitivo: consiste en exigir criterios de competencia en la prestación de los servicios mediante la eliminación de monopolios gubernamentales y la liberación de las fuerzas del mercado.
- ✓ Gobierno inspirado por misiones: es vital que la alta gerencia pública minimice su tradicional enfoque sobre las reglas y los procesos, para dedicar tiempo y esfuerzo a repensar y evaluar cuáles son los verdaderos fines, propósitos, filosofía y valores fundamentales que guían su gestión.
- ✓ Gobierno orientado hacia los resultados: la preocupación de los gerentes públicos debe cambiar de prioridad: de insumos y procesos a resultados. Es necesario medir los logros alcanzados, establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, y vincular los incentivos salariales con el desempeño de los empleados.

- ✓ Gobierno orientado hacia los clientes: con base en la filosofía de la calidad total, la mejor forma de obtener calidad es a través de la satisfacción de las necesidades del cliente. Debe redefinirse, entonces, al ciudadano como cliente, o comprador de servicios.
- ✓ Gobierno descentralizado: consiste en otorgar a los funcionarios, en los niveles más bajos, mayor grado de autoridad para tomar decisiones, es decir, acercar las decisiones a los niveles más cercanos al cliente.
- ✓ Gobierno de la comunidad: consiste en generar crecientes canales de participación de los ciudadanos en el ejercicio del poder, y en disminuir el control burocrático, en beneficio del control de la ciudadanía.
- ✓ Gobierno previsor: la previsión se ejerce a través de la respuesta a tres preguntas básicas: a) ¿dónde estamos? (situación actual); b) ¿a dónde queremos llegar? (objetivos deseados); y c) ¿cómo llegaremos? (estrategias). La función principal del gobierno en este aspecto será prevenir los problemas antes de que ocurran”

- **LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

La calidad de vida de las personas tiene una relación directa con el entorno en el que vive, si es un espacio limpio, con alumbrado público, con agua y desagüe; con parques o lugares de esparcimiento; con mercados y camales controlados y limpios. Algunos de estos servicios son incluso “Necesidades Básicas”. Las propiedades (las casas) tendrán más o menos valor dependiendo de la calidad del entorno en donde se ubican. Todos estos servicios dependen de la acción municipal; son uno de los elementos centrales de su misión. Es a través de ellos que las municipalidades inciden directamente en la calidad de vida de las personas; por ellos reciben muchas presiones y la manera cómo dan estos servicios influye en el juicio que las poblaciones hacen de sus autoridades municipales. Entre los servicios más importantes que despliegan son (Instituto de Estudios Peruanos, 2015):

- Licencias y registros
- Agua y desagüe
- Salubridad y limpieza pública

- Suministro eléctrico domiciliario
- Cementerios
- Seguridad Ciudadana
- Transporte Público
- Mercados
- Camales

- **LA MUNICIPALIDAD**

Es la institución del estado, con personería jurídica, facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito (Instituto de Estudios Peruanos, 2015)

- **MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD**

Está contenido en la Ley N° 27972, Ley orgánica de municipalidades, que establece que su finalidad está definida por tres elementos:

- ✓ **Ser una instancia de representación**

Son los ciudadanos y ciudadanas, quienes democráticamente deciden otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la conducción del gobierno local, dicho mandato, está sujeto a un conjunto de reglas, que, si no son cumplidas pueden generar el retiro de la confianza ciudadana y por tanto el resquebrajamiento de la legitimidad para ejercer dicha representación. En ese sentido, cobra importancia el vínculo de ida y vuelta que debe existir entre las autoridades municipales y la población, de tal manera que se permita a la población estar informada, intervenir en los asuntos de la gestión y, a las autoridades municipales ejercer el mandato para el cual fueron elegidas, con eficiencia y transparencia.

- ✓ **Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible**

La Municipalidad, en tanto, órgano de gobierno local es la entidad llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su

ámbito, ya sea distrital o provincial. Entendiendo por desarrollo integral sostenible un proceso de mejora de la calidad de vida de la población, en donde la persona, especialmente aquella en condiciones de pobreza y exclusión, se convierta en el centro de atención de todos los esfuerzos siempre y cuando ello no comprometa la calidad de vida de las poblaciones futuras.

✓ **Ser una instancia prestadora de servicios públicos**

Entendidos como aquellos servicios brindados por la municipalidad, que permitan a los ciudadanos, individual o colectivamente ser atendidos en determinadas necesidades que tengan carácter de interés público y sirvan al bienestar de todos.

• **EL DESARROLLO LOCAL**

Hasta hace algunos años el desarrollo local no era considerado parte de la misión de las municipalidades. Distintos factores jugaron en contra, entre estos la precariedad de su economía, la visión de entidad meramente prestadora de servicios que le fue asignada durante muchos años por los diferentes gobiernos, los efectos del centralismo, la violencia política, el marco legal, y, desde luego la pobreza. Tales factores constituyeron trabas para una mejor comprensión del su rol estratégico en el liderazgo para la construcción del desarrollo. No obstante, la legislación municipal establece como una de sus finalidades la contribución al desarrollo local, y en distintos lugares del país se han realizado diversos esfuerzos por asumir dicho rol. El proceso de descentralización, el afianzamiento de la legitimidad de los gobiernos locales, con más de 30 años de vigencia y sin interrupciones, ofrecen la oportunidad de desplegar con mayor consistencia el rol de la promoción del desarrollo local. Aquí algunos de los principales instrumentos de gestión de desarrollo local (Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2011):

- ✓ Plan de desarrollo municipal concertado
- ✓ Programación multianual
- ✓ Plan de Desarrollo económico local sostenible
- ✓ Plan de acondicionamiento territorial

- ✓ Plan de desarrollo urbano
- ✓ Plan de desarrollo rural
- ✓ El Plan Estratégico Institucional – PEI
- ✓ El Plan Operativo

- **LAS FUNCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES Y SU NATURALEZA:**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972), corresponde a las municipalidades, las siguientes características:

- ◆ **Existen funciones generales y funciones específicas.** Las funciones generales son enunciados genéricos, mientras que las funciones específicas son enunciados que establecen campos de responsabilidades y acciones concretas, comprenden un conjunto de actividades y tareas similares agrupadas adecuadamente. Las funciones de una entidad, es nuestro caso de la Municipalidad se agrupan convencionalmente en relación al propósito que sirvan en provecho de la organización.
- ◆ **Competencias y funciones generales (art.73º ley orgánica de municipalidades)**

CUADRO N° 3: Áreas de Actuación de las Municipalidades

Campo de Actuación
➤ Organización Del Espacio Físico – Uso Del Suelo
➤ Servicios Públicos Locales
➤ Protección y Conservación Del Ambiente
➤ En Materia De Desarrollo y Economía Local
➤ En Materia De Participación Vecinal
➤ En Materia De Servicios Sociales Locales

Elaboración Propia

- **TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (TUPA)**

Documento de gestión que establece los procedimientos relacionados con el cliente o usuario, así como sus requisitos, tiempo de atención y pagos a realizar por el usuario.

- **CALIDAD DEL SERVICIO**

Cada vez más las diferencias entre productos se hacen más cortas o se hacen menos visibles. Demos una mirada a cualquier escaparate en busca de televisores, y encontraremos que todas las marcas disponibles están menos diferenciadas física, estética y cualitativamente. Entonces ¿Cuál es la razón que define la compra por un televisor de determinada marca? La razón se llama servicio. La participación de la empresa no termina con el intercambio-venta. Ese es el punto inicial de la relación que debidamente atendida concluirá con un cliente satisfecho y leal. (Instituto de Estudios Peruanos, 2015)

- **CULTURA**

Por las múltiples manifestaciones, clasificaciones y por la variedad de significados interrelacionados, resulta difícil definir de manera universal la palabra “cultura”, sin embargo es un término utilizado frecuentemente en diferentes campos de estudio como la Sociología, la Psicología Social, La Administración, la Antropología ,etc. y tiene amplio rango de significados: cultivar, proteger, labrar y cuidar. (Diccionario de la Lengua Española, 2001).

La UNESCO, (1982) define la cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”.

- **GESTIÓN CULTURAL**

Tal como lo expresa Marcé, C. (2003) la gestión cultural es: “el conjunto de acciones realizadas por individuos, grupos o instituciones, en el marco de un territorio concreto, comunidad o sector, con la finalidad de favorecer la identificación y participación activa de sus integrantes en torno a su

propio desarrollo social y cultural”. La gestión cultural no dispone de un entramado instrumental sólido que permita concretar perfiles profesionales definidos lo que en su mayoría se puede se puede verificar en los responsables de gestionar cultura en nuestro país, desde artistas, profesionales de la comunicación, de la economía e incluso del derecho, adoleciendo de una formación en el terreno de la gestión cultural que les permita enfrentar los diferentes retos de trabajar la cultura en un mundo globalizado (Marcé, 2003). En diversos contextos internacionales la gestión cultural es considerada una disciplina académica y una práctica profesional y la cual lleva años participando y aportando a la sociedad.

- **AGENTES O GESTORES CULTURALES**

Para la Fundación Tres Culturas de España (2003): “Los agentes culturales o gestores culturales son los responsables de intervenir y trabajar en tres líneas estratégicas, las cuales son dependientes entre sí: a) Formación de creadores, públicos y mediadores. b) Difusión cultural en dos direcciones: acciones para acercar la cultura y fidelización de los públicos. c) Apoyo a la creación artística.”

- **RELACION ENTRE CULTURA Y DESARROLLO**

En cuanto a la relación entre cultura y desarrollo (Martín Barbero, 1991) indica que: “es importante convencer a los gobiernos locales, porque ellos tienen la oportunidad de hacer que la cultura sea tomada más en cuenta de abajo hacia arriba, y agrega que el estado debe ser un facilitador y no estorbar el trabajo de los demás sectores en el campo cultural, en efecto, pero también el Estado, nunca sustituye a los sectores culturales, y cuando lo hace, cae en la manipulación, o peor, en la imposición”

- **ESPACIO PÚBLICO**

Hernández F., Hernández G. & Huezco M. (2009): “Los espacios públicos son el conjunto de lugares que facilitan el encuentro, la estadía, la recreación, la expresión cultural y la integración de los ciudadanos. Desde una dimensión sociocultural los espacios públicos se definen

como lugares de relación, de encuentro social y de intercambio, donde convergen grupos con intereses diversos y contribuyen a la identidad colectiva de una comunidad en la medida que sean más diversas las personas que se apropien de ellos y más variadas sean las actividades que en ellos se desarrollen. El espacio público ha constituido una pieza fundamental para la convivencia social, en la actualidad los espacios públicos son el escenario de oportunidades y conflictos y el lugar donde coinciden procesos sociales, culturales, económicos y políticos. Hablar de espacio público es considerar el desarrollo sostenible, calidad de vida, la gestión política, la participación, la convivencia y la movilidad de personas y de bienes.

Igualmente para Carlos Ferrufino (2009), según sea su forma, uso y dinámicas sociales, el espacio público es percibido y representado por los usuarios y usuarias según la vivencia cotidiana del mismo.

- **TIPOS DE ESPACIOS PÚBLICOS**

Tradicionalmente los espacios públicos han sido la plaza, la calle y el parque por ser de uso común y sin elementos de control que no sean los propios de la convivencia ciudadana. “Actualmente los espacios públicos se han diversificado en cuanto a tipologías y características físicas; buscando rescatar la vida social, cultural, recreacional, deportiva y expansiva, puesto que tales funciones humanas, últimamente se han visto disminuidas en dichos espacios por diversos motivos. La calidad ambiental de las ciudades está ampliamente determinada por los espacios abiertos para fomentar la vida pública y convivencia de los ciudadanos, ya que tradicionalmente estos han sido los lugares de convivencia y escenarios para diversas actividades; a través de ellos se perciben el pasado y se hace posible el futuro, apreciando el paisaje y pudiendo establecer un contacto más directo con la naturaleza”. Rangel, M. (2010).

- **CALIDAD DEL ESPACIO PÚBLICO**

“La calidad del espacio público se podrá evaluar sobre todo por la intensidad y la calidad de las relaciones sociales que facilita, por su

capacidad de acoger y mezclar distintos grupos y comportamientos, y por su oportunidad para estimular la expresión, la integración cultural y la misma identidad” (Segovia y Jordán, 2005).

- **LOS ESPACIOS SOCIOCULTURALES URBANOS PÚBLICOS**

“Los espacios socioculturales urbanos públicos, los cuales fomentan la vida pública y el contacto con lo natural son (Rangel, M, 2010):

- a) Espacios socioculturales formales: referidos a los tradicionales espacios públicos abiertos, construidos para cumplir las funciones básicas de socializar, recrearse, ejercitarse físicamente, expresarse públicamente, descansar o incorporar lo natural en la ciudad, urbanizándolo y acercándolo a la gente. Se incorporan en esta categoría a todos los tipos de plazas, parques, frentes de agua y algunos tipos de calles.
- b) Espacios socioculturales especializados: aquellos con algún nivel de control espacial, social y perceptual que cumplen las funciones del espacio público formal pero para la gente que reúne ciertos requisitos culturales, económicos o profesionales. Aquí se incluyen edificaciones como iglesias, teatros, casas de la cultura o comunales, edificios patrimoniales, centros comunales, clubes privados, fuentes de soda, centros recreativos y centros comerciales.
- c) Espacios socioculturales espontáneos: son aquellos espacios vacantes o construidos para otros fines, que permiten en ellos cierta vida pública, por requerimientos y dinámicas socioculturales, carencias o inadecuada localización de los espacios formales. Por existir bajos niveles de control son de uso permanente, aquí se incluyen ciertas esquinas de calles o pasajes, calles con poco tráfico, veredas, aceras amplias, estacionamientos, paradas del transporte público, exteriores de oficinas u otros establecimientos, sombras de árboles, terrenos baldíos, pasarelas y portales.

- **APROPIACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS**

“La apropiación de los espacios públicos consiste en las prácticas de apreciación, re significación, uso y transformación de los productos y procesos culturales, artísticos y del patrimonio por los diversos sectores y grupos sociales” (Rangel, M, 2010)

- **CONSUMO CULTURAL**

García, Néstor (1993) afirma que : “el consumo cultural es un conjunto de procesos socioculturales en el que se realiza la apropiación y los usos de los productos y en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso” Según García, Néstor (1993): “no existe un método único para estudiar y comprender el consumo cultural y propone seis modelos metodológicos que provienen de diversas disciplinas, aunque advierte que ninguno de ellos es autosuficiente: a) el consumo es el lugar de reproducción de la fuerza de trabajo y de expansión del capital, b) el consumo es el lugar donde las clases y los grupos compiten por la apropiación del producto social, c) el consumo como lugar de diferenciación social y distinción simbólica entre grupos, d) el consumo como sistema de integración y comunicación, e) el consumo como escenario de la objetividad de los deseos, y f) el consumo como proceso ritual.”

- **ORGANIZACIONES CULTURALES**

En función de su finalidad respecto al bien cultural, se podría realizar la siguiente clasificación de las organizaciones culturales (Bernárdez, J.; 2003):

- Si la finalidad de la organización es administrar la carrera de un creador, se podría hablar de una agencia de representación o management (o de un representante o manager en el caso de una persona física).
- Por otro lado, administrar puede estar relacionado con la asignación de los recursos para realizar la producción de una coreografía, de una grabación musical. Las empresas especialistas en este tipo de negocio son las productoras (como una compañía de danza, una productora teatral, cinematográfica o de TV).

- Administrar podría referirse también a la distribución de los productos anteriores. Es lo que hace, por ejemplo, una cadena de tiendas de discos o una distribuidora de espectáculos que gestiona una o varias compañías (o espectáculos) de teatro, música, danza... Sería el caso de las empresas distribuidoras.
- Administrar podría implicar llevar a cabo la difusión de bienes o servicios culturales. Sería lo que hace un teatro mediante su programación o un cine con su cartelera, una biblioteca, un museo, un parque natural o una empresa de guías culturales.
- Administrar podría ser una combinación de todas (o parte) de las anteriores. Algunos ejemplos los constituirían un teatro con compañía residente, una gran productora cinematográfica con cadena de cines propia o un festival que coproduce espectáculos.”

- **BIENES CULTURALES**

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se consideran bienes culturales:

- a. Los bienes, muebles o inmuebles, que tengan una gran importancia para el patrimonio cultural de los pueblos, tales como los monumentos de arquitectura, de arte o de historia, religiosos o seculares, los campos arqueológicos, los grupos de construcciones que por su conjunto ofrezcan un gran interés histórico o artístico, las obras de arte, manuscritos, libros y otros objetos de interés histórico, artístico o arqueológico, así como las colecciones científicas y las colecciones importantes de libros, de archivos o de reproducciones de los bienes antes definidos;
- b. Los edificios cuyo destino principal y efectivo sea conservar o exponer los bienes culturales muebles definidos en el apartado a. tales como los museos, las grandes bibliotecas, los depósitos de archivos, así como los refugios destinados a proteger en caso de conflicto armado los bienes culturales muebles definidos en el apartado a.;

- **SERVICIOS CULTURALES**

Son aquellos que se caracterizan por su naturaleza intangible y no reproducible en serie son ejemplo de un espectáculo escénico o concierto (UNESCO, 2009)

1.7. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La definición de gestión cultural es compleja, obedece al concepto de cultura, de cultura popular y al concepto de cultura en los diferentes contextos internacionales. La gestión cultural, a nivel de nuestro país, tiene pocos años de vida carece de reflexiones porque su trayectoria es reciente. Es comentario en diversos foros y eventos que la cultura no se encuentra situada en la agenda pública como una discusión fundamental de la sociedad peruana y son pocas las experiencias de gestión cultural que se pueden compartir a nivel municipal. Lo que sí es observable es cómo inicialmente, la administración pública ha sido el gestor/promotor de las políticas culturales y asumiendo la búsqueda del bienestar colectivo como su principal finalidad.

Otro aspecto que es observable es la denominada “protección del patrimonio cultural” emprendida por el Instituto Nacional de Cultura ‘para estimular en los municipios la conservación de los monumentos que cada ciudad tiene, sin embargo el crecimiento económico de las ciudades en alianza con las manifestaciones culturales aún no se encuentra en una agenda común orgánicamente dispuesta por INC –Municipalidades. Algunas ciudades, sobre todo gracias al turismo y a las actividades relacionadas como las artesanías, comidas típicas, la música y otros productos locales de índole cultural, han podido manejar en forma precaria esta vinculación

Puede concluirse que a pesar que en los últimos años se han realizado importantes avances en la investigación sobre gestión cultural y procesos de recepción y consumo cultural, la investigación y comprensión todavía constituyen relevantes desafíos de carácter teórico y metodológico. Ello se debe a que no existe hasta el momento un solo modelo que pueda describir y explicar en toda su complejidad y experiencia los variados procesos de consumo, los cuales son regulados por condiciones de carácter económico, político, y sobre todo, simbólico. Desde nuestra perspectiva , consideramos que cualquier estudio debe apuntar hacia un acercamiento

interdisciplinario capaz de comprender los cambios en el sistema económico-cultural que rebase el paradigma de que por sí solo esto puede regularse desde las fuerzas del mercado y con un nuevo modelo crear un consumo cultural como elemento importante del ciclo de producción y circulación de bienes simbólicos y económicos como lo han venido haciendo China, India, Egipto, Grecia y muchas ciudades Europeas.

1.8. HIPÓTESIS

Las prácticas de gestión cultural, así como la animación y promoción de las diversas experiencias entorno a la gestión cultural están asociadas a las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión empleados por la Municipalidad Provincial de Arequipa.

La elección inadecuada de las estrategias, políticas, métodos y herramientas en materia cultural son las causas más significativas de la ineficiente gestión del producto cultural.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativo.

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que asume la presente investigación es descriptivo.

2.3. MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Tomando en cuenta el tamaño y complejidad del objeto de estudio, para la presente investigación se ha utilizado:

2.3.1. MÉTODO

- Cualitativo descriptivo de estudio de casos.

2.3.2. TÉCNICAS

- Observación, revisión documental y entrevista

2.3.3. INSTRUMENTOS DOCUMENTALES:

- Cédula de Observación Documental.
- Cedula de Entrevista Estructurada.

2.4. COMPOSICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

1. La Cédula de Observación Documental: Es una ficha que se ha empleado para efectuar los análisis pertinentes a una variedad de documentación interna de la Municipalidad que tiene que ver con la gestión cultural en la misma. Se considera para el presente trabajo, la documentación esencial de la Municipalidad Provincial de Arequipa en su tarea definida por ley en materia de Cultura tal como lo explicaremos más adelante.
2. Cédula de Entrevista : Es un documento predeterminado para obtener datos e información relevante de las distintas instancias administrativas y de los responsables que tienen que ver con la concepción , creación y ejecución de los diversos planes , programas , decisiones y acciones de gestión cultural en la Municipalidad

2.5. CAMPO DE VERIFICACIÓN

Se ha diseñado el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4: Campo de Verificación de la Investigación:

Especificación	Detalle
<p style="text-align: center;">LA UBICACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN</p>	<p>El ámbito espacial de esta investigación está constituido por la Municipalidad Provincial de Arequipa¹, la cual es un órgano descentralizado del gobierno con sus propias características en cuanto al nivel de actividad y tamaño organizacional en la prestación de servicios públicos que le confiere la ley.</p>
	<p>Ubicación Geográfica: La cual está constituida por el ámbito o cobertura de atención que presta la Municipalidad y cuya sede principal se encuentra en Arequipa Metropolitana en la Calle</p>

¹ En el punto 2.7. se detalla los pormenores del objeto de estudio

	<p>El Filtro y con otras sedes de apoyo en distintos distritos de Arequipa</p> <p>La Ubicación Administrativa: ha sido definida considerando la gestión de la Orientación al Ciudadano que se ejerce en las sede central de la Municipalidad y la autoridad que despliega la Gerencia de Desarrollo Social y Educación.</p>
UBICACIÓN TEMPORAL	<p>Se trata de una investigación de índole coyuntural debido a que se ha estudiado el entre enero del 2015 hasta diciembre del mismo año.</p>
UNIDADES DE ESTUDIO	<p>Se ha trabajado con los colaboradores de nivel jefatural y de apoyo administrativo que laboran directamente en la Gerencia encargada del Desarrollo Social y Educación que pertenecen a la Institución que suman un total de 22. Así mismo los recursos documentales de la Municipalidad que se ha utilizado son los siguientes que suman un total de 132:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Estratégico Institucional (PEI 2011) y Plan de Desarrollo 2. Normas y Directivas Aplicables a la Actividad Municipal 3. Plan Operativo Institucional (POI 2015) 4. TUPA 5. MOF, ROF y Organigramas 6. Estadísticas sobre actividades Culturales desarrolladas por la Municipalidad de manera directa 7. Resúmenes en Sitio Web y Portal de Transparencia de la Municipalidad <p>No ha habido la necesidad de tomar una muestra, en mérito a que los recursos consultados son reducidos.</p>

Elaboración Propia

2.6. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se ha llegado a cada uno de los miembros de la Municipalidad para recabar la información pertinente a la Investigación y realizar una recolección de datos conforme a cada uno de los objetivos propuestos. También, se ha considerado necesario prever y planificar diversas acciones

a fin de abordar con mucha eficiencia los distintos tipos de materiales y personas así como para efectuar una recolección de datos acorde con los objetivos planteados. En tal sentido precisamos lo siguiente:

2.6.1. CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS

Se obtuvo en gran parte información de la Gerencia de Desarrollo Social y Educación

2.6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información relevantes para la investigación comprenden las siguientes:

- Bases de datos
- Información documental
- Boletines especializados periódicos que tengan que ver con políticas y estrategias de desarrollo social y cultural.
- Estadísticas e indicadores vinculados con las actividades culturales
- Estudios prospectivos (proyecciones y escenarios).
- Estudios de Gremios y asociaciones
- Opiniones (públicas o privadas) de expertos prácticos, de técnicos y especialistas en el tema
- Prensa, revistas, sitios web (nacionales e internacionales)
- Revistas especializadas.

El procedimiento es:

1. Identificar las fuentes de información relevantes para la investigación.
2. Evaluar las diversas fuentes en cuanto a su precisión, actualización y confiabilidad.
3. Elaborar un plan para mantenerse informado.
4. Organizar información relevante o preparar estudios especiales.

2.7. LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA COMO OBJETO DE ESTUDIO

2.7.1. LA PROVINCIA DE AREQUIPA: El Espacio geográfico

El ámbito de acción de la Institución Municipal es en favor de los diferentes distritos que conforman la provincia de Arequipa. La provincia de Arequipa se encuentra constituida por 29 distritos, de acuerdo a sus características 16 de ellos son considerados como distritos metropolitanos y 13 como distritos rurales.

2.7.2. LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

La Municipalidad Provincial de Arequipa, es el gobierno local de la ciudad de Arequipa, su organización y funcionamiento están normados por la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y demás ordenamientos jurídicos vigentes. Sus propósitos son esencialmente:

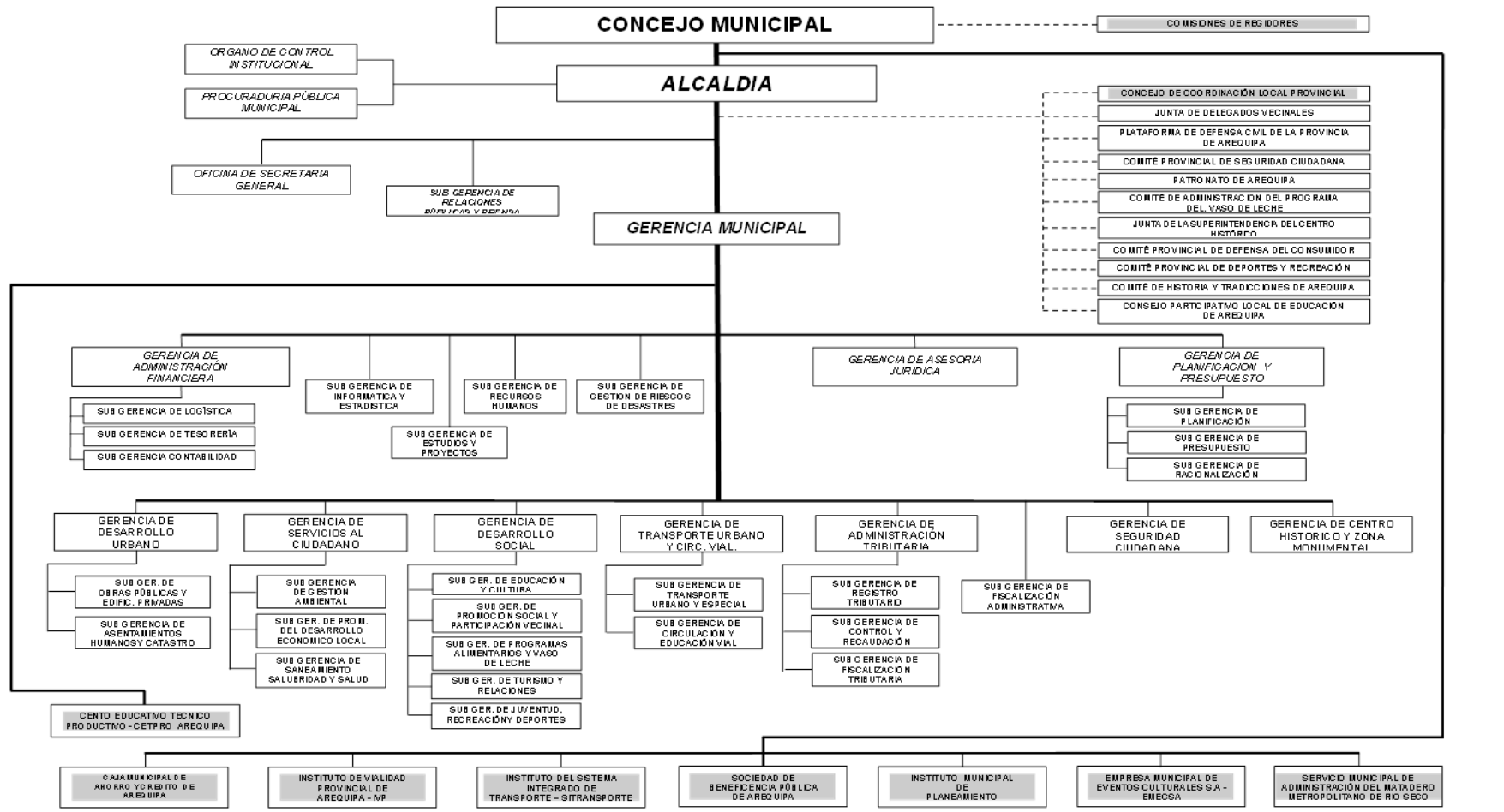
- Representar al vecindario
- Promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales
- Fomentar el bienestar del vecindario y
- Ejecutar proyectos de desarrollo local concertando la participación de la población residente y de las organizaciones civiles para lograr el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

La Institución Municipal de acuerdo a parámetros administrativos y la normatividad vigente tiene una estructura orgánica para que esta sea más eficiente y se racionalice adecuadamente los recursos humanos con los que cuenta. El organigrama actual de la Municipalidad se muestra en la gráfica a continuación:

GRÁFICA N° 01: Organigrama de la Municipalidad al 2015

1.2

ESTRUCTURA ORGANICA - MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA - APROBADA CON O.M. N° 810 - 2013



Entre los órganos que conforman la estructura de la Institución Municipal se tienen:

- **Órgano de Gobierno:** Concejo Municipal
- **Órganos de la Alta Dirección:** Alcaldía y Gerencia General Municipal
- **Órganos Consultivos, de Coordinación y Participación:**
 - Consejo de Coordinación Local Provincial
 - Junta de Delegados Vecinales, Comité Provincial de Defensa Civil y Nacional
 - Comité Provincial de Seguridad Ciudadana
 - Patronato de Arequipa
 - Comité de Gestión Local y Administración del Vaso de Leche
 - Junta de la Superintendencia del Centro Histórico
 - Comité Provincial de Defensa del Consumidor
 - Consejo Asesor Tramifácil
 - Comité Provincial de Deportes y Recreación
 - Comité de Historia y Tradiciones de Arequipa
 - Consejo Participativo Local de Educación de Arequipa.
- **Órgano de Control Institucional:** Órgano de Control Institucional
- **Órgano de Defensa Judicial:** Procuraduría Pública Municipal
- **Órganos de Asesoramiento:**
 - Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización
 - Gerencia de Asesoría Jurídica
- **Órganos de Apoyo:**
 - Secretaria General
 - Sub Gerencia de Relaciones Públicas y Prensa
 - Gerencia de Administración Financiera
 - Sub Gerencia de Recursos Humanos
 - Sub Gerencia de Informática y Estadística
 - Sub Gerencia de Defensa Civil y Nacional
 - Sub Gerencia de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional

- **Órganos de Línea**
 - Gerencia de Desarrollo Urbano Gerencia de Servicios al Ciudadano
 - Gerencia de Desarrollo Social y Educación
 - Gerencia de Transporte Urbano y Circulación Vial
 - Gerencia de Administración Tributaria
- **Órganos Desconcentrados**
 - Centro Histórico y Zona Monumental de Arequipa
 - TRAMIFÁCIL
 - Centro Educativo Técnico Productivo “CETPRO”
- **Órganos Descentralizados:**
 - Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC);
 - Instituto Vial Provincial de la Municipalidad de Arequipa (IVP)
 - Instituto de Planeamiento Metropolitano de Habitación Metropolitano

2.7.3. LOS RECURSOS HUMANOS

Según el cuadro de asignación de personal (CAP) y la estructura orgánica se han establecido 914 puestos en la Institución Municipal.

2.7.4. RECURSOS FINANCIEROS

Los ingresos de la Municipalidad provienen esencialmente de los siguientes conceptos:

- Recursos Ordinarios
- Fondo de Compensación Municipal
- Impuestos Municipales
- Recursos Directamente Recaudados
- Donaciones y Transferencias
- Canon
- Sobrecanon
- Regalías
- Renta de Aduanas y
- Participaciones

2.7.5. VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD:

Según el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Arequipa 2008 -2021. La visión de la provincia de Arequipa que ha sido elaborada de forma concertada para el 2021 es la siguiente:

“AREQUIPA en el 2021, es una Provincia segura e integrada, con servicios básicos para todos, con salud, alimentación y educación de calidad; donde se respetan los derechos de las personas, y donde se brinda atención a la población vulnerable. Practica los valores ciudadanos y tiene organizaciones sociales fortalecidas, con instituciones sólidas y gobiernos locales concertadores, democráticos, participativos y transparentes. Cuenta con una economía descentralizada, que ha generado polos de desarrollo interdistritales. Basada en el turismo, la agricultura y la industria, con valor agregado orientado a la exportación; con alta competitividad y empleo digno. Es además, un centro de comercio y servicios de carácter macrorregional. Es una provincia articulada vialmente y delimitada políticamente, con un ordenamiento territorial que integra a toda su población para conservar su patrimonio territorial. Con un medio ambiente saludable y sostenible, controla la contaminación y es líder en la gestión ambiental. Arequipa: comprometida con el desarrollo de la macro Región Sur.”²

La visión institucional de la Municipalidad Provincial de Arequipa concertada. Es la siguiente:

“Somos una institución moderna, eficiente, eficaz y con altos niveles de productividad; con personal formado en valores que trabajan en equipo y se encuentran comprometidos con el desarrollo de la ciudad”.

2.7.6. MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA:

La misión es la siguiente:

“La Municipalidad Provincial de Arequipa, es una institución pública, que brinda servicios, promueve el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía”.

²Plan de Desarrollo Concertado (PDC) de la Provincia de Arequipa 2008 - 2021

2.7.7. LOS VALORES QUE PROMUEVE LA MUNICIPALIDAD EN SUS COLABORADORES

Son los siguientes:

- a. **Valores Éticos** : Honradez ,Puntualidad Justicia, Respeto, Lealtad, Transparencia, Participación, Identidad
- b. **Valores Estéticos** :Disciplina, Solidaridad, Vocación de servicio, Tolerancia
- c. **Valores Funcionales (Idoneidad y profesionalismo):** Eficacia, Eficiencia, Responsabilidad

2.7.8. MARCO LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD

Es el siguiente:

- Constitución Política del Perú - 1993, Art. 191; Ley N° 27680 Ley de Reforma Constitucional; sus Modificatorias de Leyes N°s. 28212, 28389, 28390, 28480, 28484
- Leyes y Normas que regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público:
 - Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General; sus modificatorias con Leyes N° 1029, 30230
 - Ley Marco de la Modernización del Estado, Ley 27658 ,orientada al Servicio del Ciudadano, la Persona Humana y a la obtención de Resultados; su Reglamento aprobado con D.S. N° 030-2002-PCM.;
 - Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público LEY N° 28112
 - Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización; su complemento con D.Leg. N° 955; y Modificatoria con Ley N° 28379;
 - Ley Del Código De Ética De La Función Pública LEY N° 27815; su Modificación mediante Ley N° 28496; su Reglamento con D.S. N° 033-2005-PCM del 19-04-05
 - Ley De Presupuesto Del Sector Público Para El Año Fiscal 2015
 - Ley de Simplificación Administrativa Ley 25035

- Ley Del Silencio Administrativo LEY N° 29060
- Ley de transparencia y acceso a la información pública LEY N° 27806
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; sus Modificatorias con Leyes N° 28268; 28437; 28458;
- Normas Técnicas de los Sistemas Administrativos.
 - Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público;
 - Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto;
 - Ley N° 28425, Ley de Racionalización de los Gastos Públicos;
 - Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil;
 - D.Leg. N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa Pública;
 - D.S. N° 002-83-PCM, concordante con la Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR “Normas para la formulación del Manual de Organización y Funciones (MOF)”;
 - Resol. Jefatural N° 095-95-INAP/DNR que aprueba la Directiva N° 001-95-INAP/DNR “Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones”;
 - Ordenanza Municipal N° 810-2013-MPA, aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Arequipa;
 - Ordenanza Municipal N° 829-2013-MPA, aprueba el Cuadro para la Asignación de Personal – CAP de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

2.7.9. MATERIAS DE COMPETENCIA MUNICIPAL

Las funciones específicas municipales que se derivan de las competencias se ejercen con carácter exclusivo o compartido entre las municipalidades provinciales y distritales, con arreglo a lo dispuesto en la presente ley orgánica. Dentro del marco de las competencias y funciones específicas establecidas en la ley, el rol de las municipalidades provinciales comprende:

- a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales

son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

- b) Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia.
- c) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito provincial; para cuyo efecto, suscriben los convenios pertinentes con las respectivas municipalidades distritales.
- d) Emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo así como sobre protección y conservación del ambiente. Cuando se trate del caso de municipalidades conurbadas, los servicios públicos locales que, por sus características, sirven al conjunto de la aglomeración urbana, deberán contar con mecanismos de coordinación en el ámbito de la planificación y prestación de dichos servicios entre las municipalidades vinculadas, de modo que se asegure la máxima eficiencia en el uso de los recursos públicos y una adecuada provisión a los vecinos.

Las municipalidades, tomando en cuenta su condición de municipalidad provincial o distrital, asumen las competencias y ejercen las funciones específicas señaladas en el Capítulo II de la ley orgánica de municipalidades, con carácter exclusivo o compartido, en las materias siguientes:

1. Organización del espacio físico - Uso del suelo

- a. Zonificación.
- b. Catastro urbano y rural.
- c. Habilitación urbana.
- d. Saneamiento físico legal de asentamientos humanos.
- e. Acondicionamiento territorial.
- f. Renovación urbana.
- g. Infraestructura urbana o rural básica.
- h. Vialidad.
- i. Patrimonio histórico, cultural y paisajístico.

2. Servicios públicos locales

- a. Saneamiento ambiental, salubridad y salud.
- b. Tránsito, circulación y transporte público.
- c. Educación, cultura, deporte y recreación.
- d. Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos.
- e. Seguridad ciudadana.
- f. Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
- g. Registros Civiles, en mérito a convenio suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, conforme a ley.
- h. Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo.
- i. Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones.
- j. Otros servicios públicos no reservados a entidades de carácter regional o nacional.

3. Protección y conservación del ambiente

- a. Formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales.

- b. Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.
- c. Promover la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.
- d. Participar y apoyar a las comisiones ambientales regionales en el cumplimiento de sus funciones.
- e. Coordinar con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental, en el marco del sistema nacional y regional de gestión ambiental.

4. En materia de desarrollo y economía local

- a. Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.
- b. Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.
- c. Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.
- d. Fomento de la artesanía.
- e. Fomento del turismo local sostenible.
- f. Fomento de programas de desarrollo rural.

5. En materia de participación vecinal

- a. Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local.
- b. Establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización.
- c. Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.

6. En materia de servicios sociales locales

- a. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
- b. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población.
- c. Establecer canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales.

- d. Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales.

7. Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas

- a. Promover programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional.
- b. Promover convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas. A iniciativa de la municipalidad se podrán organizar comités multisectoriales de prevención del consumo de drogas, con la participación de los vecinos, con la finalidad de diseñar, monitorear, supervisar, coordinar y ejecutar programas o proyectos de prevención del consumo de drogas y de conductas de riesgo en el ámbito local, pudiendo contar para ello con la asistencia técnica de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

Las Municipalidades están cerca de los ciudadanos de un país, de sus principales inquietudes, necesidades básicas y principales problemas que los agobian. He ahí la necesidad de que cualquier gobierno ha de promoverlas y apoyarlas para que sus servicios públicos y sus acciones de desarrollo se desarrollen en la forma más eficaz. Cualquier Municipalidad que quiera seguir el camino de la modernización de su gestión debe manejarse desde, más allá de las particularidades que imponen su geografía, se rige por dos aspectos esenciales:

- a. Actuar subsidiariamente en los procesos de desarrollo y generación de la calidad de vida
- b. Crear una proximidad con las acciones que el Estado emprenda para hacer que la vida de la comunidad se desarrolle en condiciones que revelen justicia social, libertad y democracia.

Esto significa que las instituciones públicas como las municipalidades han de actuar basadas en nuevos parámetros de desempeño y nuevos principios de gestión en los siguientes términos:

- La transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas
- La responsabilidad social
- La conservación del medio ambiente
- El mantenimiento de las prácticas democráticas
- La inclusión de la ciudadanía en el manejo de los recursos
- La gestión cultural

Estos dos últimos aspectos han dado origen a que muchas municipalidades alrededor del mundo reconstituyan sus estrategias y se reenfoquen en aspectos relacionados con potenciar los legados culturales y

creen un sinnúmero de oportunidades de emprendimientos e iniciativas para un consumo cultural que sin duda alguna, genera una cadena virtuosa para el desarrollo local.

Respecto al tema de investigación, es indiscutible la necesidad de efectuar una observación y realizar un análisis de cómo es comprendida la tarea “cultural” de los gobiernos locales y, desde ese análisis, estructurar una solución modelada que posibilite perfilar una gestión cultural que amalgame las costumbres, manifestaciones y rituales que son indiscutiblemente un patrimonio intangible de la ciudad. Es en este cometido que nuestro análisis se centra en:

- Las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión cultural empleados por la Municipalidad.
- Las prácticas de gestión cultural de la Municipalidad en los espacios culturales de la ciudad.
- La animación y la promoción cultural que dinamizan la vida cultural de personas y de grupos.

3.2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS, POLÍTICAS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN CULTURAL EMPLEADOS POR LA MUNICIPALIDAD

Toda estrategia y política de desarrollo local tiene dos orientaciones claras:

- 1) La que se refiere al desarrollo comunal en el campo social, económico, cultural, demográfico y geográfico
- 2) La que se relaciona a la administración y gestión del capital humano, las finanzas municipales, el abastecimiento, etc. que sirven de plataforma para el desarrollo desde una Institución Municipal transparente, sólida y con productividad en sus acciones.

Es menester, por lo tanto, comprender fundamentalmente que la justificación de la permanencia de las Municipalidades en la estructura del

Estado es proporcionar bienestar y calidad de vida con la prestación de servicios necesarios para la comunidad

Los últimos 15 años han servido para llevar a cabo una serie de proyectos municipales generalmente de “infraestructura básica”, que se encontraban atrasados o que simplemente se realizan por efecto de una alta presión política de las organizaciones populares (AUPA, FDTA, FREDICOM, Frente Único, etc.) por el atraso socio económico ocasionado en el país en décadas anteriores a los noventa.

A inicios del presente milenio las cosas han cambiado sustancialmente desde el 2006 en adelante, debido fundamentalmente a que el país se ha ido consolidando y estabilizándose económicamente lo que ha permitido -en cierta medida -revertir algunas de las causas del descontento social en el país. También con ello, las características del consumo interno han ido transformándose debido a la mejora de los ingresos de las personas. Este refinamiento ha empujado a los consumidores a que se vuelvan ávidos consumidores de una amplia variedad de productos y servicios de origen nacional y extranjero que en otros momentos eran difíciles de concebir.

Respecto a esto último vemos como empieza a surgir el Consumo Cultural en sus diversos matices y muchas organizaciones públicas y privadas han ido surgiendo y actuando en torno a distintos productos y servicios.

En este contexto, se efectúa seguidamente un análisis de cómo ha ido estructurándose la estrategia institucional en torno a las tareas culturales que la Municipalidad Provincial ha venido desarrollando:

CUADRO N° 5: La Estrategia y Políticas de Gestión Cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa al 2015

INSTRUMENTO DE GESTIÓN EMPLEADO		Análisis
	Ley de Municipalidades	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley Orgánica de Municipalidades, distingue tres áreas importantes que justifican su existencia: Brinda Servicios (servicios), Promotor del Desarrollo (desarrollo social y económico) y Representante político del vecindario (participación vecinal).
	Plan de Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad es un documento de gestión que permite articular y coordinar las actividades programadas en la gestión Municipal a través de sus Unidades Orgánicas, en el marco de los objetivos institucionales que prioriza la Alta Dirección. • Se desarrolla concertadamente. Aquí se proponen proyectos y actividades que no necesariamente van a ser ejecutadas por el gobierno local
	Plan Estratégico Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Es el instrumento que orienta a la gestión Institucional con el objeto de llegar a realizar la Visión de la entidad • En este documento se han previsto cambios en el nivel administrativo y gerencial, para posibilitar a la Municipalidad atender los nuevos requerimientos que le plantee la ciudadanía local • También se ha determinado lograr un mejoramiento sustantivo de las tareas municipales específicamente para la promoción del desarrollo local y la prestación de servicios de calidad • Se ha establecido mecanismos de concertación para que conjuntamente con los ciudadanos se pueda lograr metas de desarrollo social y económico
	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Para la Municipalidad, el tema de la competitividad es uno de los más complejos en el caso de Arequipa. • Esta apreciación efectuada por la Municipalidad se basa en que la capacidad del aparato productivo de Arequipa muestra aún competitividad debido a los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de los recursos potenciales de la región; - Bajos niveles de formación laboral;

		<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de soporte científico y tecnológico al proceso productivo; - Obsolescencia y desfase tecnológico; necesidad de consolidar nuevos mercados; - Insuficiente inversión pública y privada. • De lo anterior cabe destacar el hecho de que existe un manejo muy limitado del potencial de recursos culturales que la Región posee que destaca únicamente el tema del patrimonio físico cultural , los atractivos turísticos y algunos atractivos naturales(paisajístico) • Se carece de un inventario de los recursos culturales y organizaciones culturales que permitan establecer ventajas competitivas y comparativas en ese campo
	<p style="text-align: center;">Normativa Municipal en materia cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley Orgánica de Municipalidades. Nº 27972 destaca claramente que las competencias de la Municipalidad en cuanto a la "cultura" son: <ul style="list-style-type: none"> - Patrimonio histórico, cultural y paisajístico - Educación, cultura, deporte y recreación. - Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo - Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local. - Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural. - Fomento de la artesanía. - Fomento del turismo local sostenible. - Fomento de programas de desarrollo rural. - Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local. - Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social - Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población. • Se puede observar que existen los elementos legales fundamentales para hacer posible la gestión cultural municipal

		<ul style="list-style-type: none"> • Existen restricciones conceptuales y de gestión que no han permitido articular proyectos culturales sostenibles fundamentados en la propia ley. • No existe en la ley la debida articulación jurisdiccional con el Instituto Nacional de Cultura (INC).
	Instrumentos de Gestión con que cuenta la Municipalidad vinculados Gestión Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos ver que los instrumentos de planeamiento utilizados por la Municipalidad son los esenciales para la gestión de esta institución , es decir , diseñados para cumplir el mandato legal al respecto • No se ha podido encontrar, entre los instrumentos de gestión, un Plan de desarrollo cultural generado desde la Municipalidad, lo que si se ha encontrado entremezclado con los planes es un conjunto de actividades culturales tradicionales que la Municipalidad organiza durante el año y que carecen de una consolidación competitiva para su mejora contante.
	La Visión y la Misión de la Municipalidad en relación a lo cultural	<ul style="list-style-type: none"> • La misión es la razón de ser de la institución, si bien esta función esta designada en la Ley Orgánica de Municipalidades, esta identifica y consolida los propósitos, fines y límites de los servicios que presta la institución. • Al efectuar una análisis de la visión y la misión no se ha precisado cual sería la “identidad cultural” que Arequipa proyecta y solamente se ha limitado al campo de los servicios Municipales con un sentido legalista o de cumplimiento de la ley más que con un sentido de gestión para el desarrollo.(innovación)
	Oportunidades para la Gestión Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Un aspecto competitivo que se observa en materia estratégica es que la Municipalidad tiene una variedad de oportunidades que no viene aprovechando o que las aprovecha muy limitadamente. • Entre estas oportunidades cabe destacar las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Instituciones de cooperación internacional, ONGs y sectoriales interesadas en apoyar la ejecución de proyectos y formar alianzas estratégicas - Hermanamiento de la ciudad. - Título otorgado a la ciudad como patrimonio cultural de la humanidad, importancia de la ciudad a nivel nacional e internacional. - Incremento del flujo turístico año tras año.

	<p>Política de Modernización Municipal y política de Modernización de la Ciudad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esto ha resultado el centro de diversos cuestionamientos por parte de los medios y de la ciudadanía en lo que respecta a la calidad de servicio que la municipalidad presta. • Por otro lado los pobladores han presionado sostenidamente para que se haga obras de infraestructura, sin embargo estas obedecen más a iniciativa subjetiva de los alcaldes para propósitos electorales que a un plan Director que afirme la Modernidad, la eficiencia y eficacia institucional y la Identidad Cultural de la ciudad. • Esto último ha dado lugar a que se desarrollen un gran cantidad de obras que impulsan únicamente el desarrollo urbanístico y dejen de lado aspectos sustanciales entorno a la identidad cultural que nuestra ciudad tiene y que se podría convertir en una ventaja competitiva de rango internacional.
	<p>Los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS en materia cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Municipalidad ha definido como objetivos estratégicos en materia cultural los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la sensibilización y educación ciudadana a través de la difusión de los valores culturales y patrimoniales - Fortalecer a la Gerencia del Centro Histórico como instancia competente para la gestión sostenible del centro histórico - Contribuir al desarrollo local sostenible a través de la puesta en valor del patrimonio histórico cultural - Dotar a la MPA de una herramienta eficaz para el planeamiento y gestión del Centro Histórico - Promover una educación con valores y desarrollo de una cultura con identidad local. • Al respecto se corrobora que dichos objetivos más corresponden al tema de patrimonio cultural histórico y paisajista que a aspectos de gestión cultural. • Los ciudadanos vecinos sólo se preocupan porque las calles estén iluminadas, las vías asfaltadas, los servicios sociales funcionando, las plazas y parques limpios, las ventanillas para atención al ciudadano estén abiertas y descongestionadas de colas, las áreas deportivas estén en buenas condiciones y que exista un transporte público accesible, etc. En definitiva el desarrollo de la cultura es un tema de menor consideración que otros y lo que se pretende

		prioritariamente es que se creen más espacios dignos en los que puedan vivir con ciertas comodidades mínimas y desarrollarse como personas.
--	--	---

Fuente: Oficina Planificación, Presupuesto y Racionalización/ Observación y Análisis Documental

Desde una perspectiva externa, la gestión cultural municipal tiene las siguientes características que se han elaborado en el cuadro a continuación:

CUADRO N° 6: Consideraciones Externas clave vinculadas a la Gestión Cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa al 2015

1. El provincianismo:	<ul style="list-style-type: none"> • La movilización de personas desde diversos lugares del interior del Sur del país hacia Arequipa (especialmente de Puno y Cuzco) ha traído consigo diversos matices de la cultura andina hacia a Arequipa y ha generado una demanda de servicios mayor a lo que ocurría en otros años.
2. Cuestionamientos a la representación	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos vienen efectuando un mayor control sobre lo que realizan sus representantes para el desarrollo social de Arequipa • Desde hace pocos años atrás se viene exigiendo la profundización de la participación de los pobladores en actividades propias de los proyectos sociales y los proyectos culturales.
3. Escasa cultura urbana y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Poca difusión de los aspectos relacionados al medio ambiente y la cultura. • Algunas de las actividades culturales no inciden en la necesidad de una gestión cultural más acorde con los tiempos actuales
4. La cooperación internacional, ONGs y sectoriales nacionales es muy escasa en temas culturales	<ul style="list-style-type: none"> • No se han considerado la ejecución de proyectos culturales en cooperación con entidades de promoción de la Cultura a nivel internacional. • La Municipalidad no tiene un programa de mediano y largo plazo que permita calificar las razones de gestionar alianzas con municipalidades o ayuntamientos de otros países y producir hermanamientos basados en la interculturalidad entre dos países o más.

	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación intersectorial con los Ministerios y con el INC solo están referidos al tema del espacio histórico de los monumentos que la ciudad posee. • Existe la imperiosa necesidad de difundir la serie de beneficios sobre de los convenios y alianzas suscritas entre la Municipalidad y otras Instituciones en relación a los temas culturales.
5. Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • No existe de parte de la Municipalidad una iniciativa programática que sirva para promover el consumo cultural en los ciudadanos peruanos y que pueda generar un circuito virtuoso en relación a los beneficios de comprarle a Arequipa.
6. Incremento del flujo de visitantes por razones turísticas y de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • La municipalidad y otras dependencias del Estado no recalcan el tema del Turismo Cultural y las opciones que esto significa para la economía regional • La Orientación al visitante ha estado centrada en hacer que el visitante haga un paseo por diversas locaciones de Arequipa monumental.
7. Población con buena disposición hacia lo “cultural”	<ul style="list-style-type: none"> • Arequipa como ciudad cuenta con un bagaje de opciones culturales que no están siendo debidamente explotadas desde las entidades como la Municipalidad. • Esta condición citada no para ser usado para consolidar una ventaja competitiva como en las grandes ciudades del mundo entorno a sus variadas manifestaciones culturales
8. Iniciativas culturales vinculadas solo a las acciones del Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> • La identificación de los ciudadanos hacia la Municipalidad se basa en la figura del Alcalde y sus Regidores. • La Identidad cultural se limita a la buena disposición que tengan los funcionarios para contactar con instituciones culturales o para consolidar eventos de naturaleza cultural

Fuente: Cedula de Observación Documental /Cedula de Evaluación

3.3. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CULTURAL DE LA MUNICIPALIDAD EN LOS ESPACIOS CULTURALES DE LA CIUDAD

En relación a las prácticas de gestión cultural que la Municipalidad lleva a cabo, se propone el Cuadro a continuación, en el cual se determina las formas y procedimientos que la Municipalidad realiza para implementar acciones culturales propias que impactan a la comunidad arequipeña y que involucra la participación ciudadana:

3.3.1. INVENTARIO DE ACCIONES CULTURALES EMPRENDIDAS POR LA MUNICIPALIDAD

Entre los proyectos, programas y actividades que desarrollan la estrategia y la política de la Municipalidad que tienen que ver directa o indirectamente con la Gestión Cultural Municipal, tenemos:

CUADRO N° 7: Inventario de acciones culturales emprendidas por la municipalidad al 2015

	Actividad Desarrollada
1.	Programa de sensibilización "Construyendo identidad"
2.	Creación de la Red de Organizaciones vecinales del Centro Histórico
3.	Implementación de paneles de señalización en los ambientes urbanos monumentales
4.	Programa "Cría tu árbol"
5.	Organización de eventos culturales en el Barrio del Solar y Barrio de San Lázaro
6.	Implementar el "Programa Eco parques" con participación de juntas vecinales
7.	Sensibilización y educación ambiental en la población
8.	Desarrollo de actividades culturales, deportivas y artísticas promoviendo valores y la identidad a todo nivel
9.	Fomentar la cultura tributaria entre los administrados
10.	Implementación de una comisión técnica del Centro Histórico, de acuerdo a ley N° 29090

11.	Revisión y actualización del Plan Maestro de Centro Histórico
12.	Actualización del inventario patrimonial
13.	Elaboración de expedientes para la inscripción y declaratoria de nuevos monumentos
14.	Implementación del TUO del Centro Histórico
15.	Rehabilitación del eje San Pedro - San Antonio
16.	Rehabilitación del eje Beaterio - La Recoleta
17.	Rehabilitación del Teatro Municipal
18.	Fortalecimiento del CETPRO Municipal y Fomentar la creación de CETPRO en otros distritos
19.	Alianzas con instituciones que trabajan con grupos vulnerables
20.	Implementación de programa "Restaurantes Saludables" y "Mercados Saludables"
21.	Peatonizar calles principales del Centro Histórico
22.	Poner en valor las calles del centro histórico, ampliando veredas y servicios al ciudadano que transita la ciudad a pie
23.	Peatonalización de la Plaza de Armas
24.	Festidanza
25.	Curso de la Amistad

3.3.2. GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA

Debido al nombramiento por la UNESCO, como patrimonio cultural de la Humanidad a la ciudad de Arequipa, esta ha incrementado su atractivo histórico y cultural para visitantes nacionales y extranjeros.

La Municipalidad Provincial de Arequipa, ha venido tomando medidas para que esta certificación internacional se materialice y mantenga en óptimas condiciones especialmente, conservando el patrimonio tangible e intangible de la ciudad así como de su campiña.

Adicionalmente a esto, la Municipalidad, también ha venido efectuando esfuerzos para dinamizar los múltiples servicios que se generan alrededor de la industria del turismo como son en hoteles y alojamientos, restaurantes, suvenires entre otros que permitan generar mayores ingresos a la población arequipeña.

Sin embargo eso se ha venido haciendo, mal que bien, en forma casi constante en todas las gestiones municipales desde hace muchos años atrás, no operándose algún cambio sustantivo que involucre la amplia cobertura que está incluido en el concepto de gestión cultural.

Se formuló un convenio Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)-MPA, en el cual, la MPA es el mayor aportante el objetivo es la rehabilitación del centro histórico y la conservación de sus monumentos y arquitectura. Uno de los aspectos en que se ha incidido ha sido el despliegue de operativos de control publicitario en el centro histórico conjuntamente con otras subgerencias, así como los operativos para evitar las demoliciones y construcciones clandestinas en el centro histórico, habiéndose tramitado por dichos conceptos un total de 310 expedientes, de los cuales 230 corresponden a letreros y 34 a la apertura de zanjas, los demás se refieren a opiniones de subdivisiones, densidades de construcción y otras diversas.

Un aspecto adicional es la rehabilitación de calles, barrios y circuitos, se ejecutó 7 proyectos, como son; calle Ayacucho, Mercaderes, Zela-Bolívar, barrio San Lázaro, circuitos La Merced-Álvarez Thomas-Tristán; en vivienda destacan la intervención en 8 proyectos: capilla Colegio Rosario, rehabilitación tambo la cabezona, la Palla, rehabilitación del teatro municipal, casa pastor, casa Andía, etc.

Como parte de AECI funciona la Escuela Taller Arequipa (ETAQP) cuyo objetivo es la inserción laboral de jóvenes de escasos recursos, mediante la formación técnica en oficios tradicionales de restauración y

conservación del patrimonio monumental de los cuales ya egresaron 115 capacitados.

3.3.3. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS COMPETENCIALES DE BASE PARA LA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL

A partir de la observación minuciosa de la ley orgánica de Municipalidades y del diseño de la organización de la Municipalidad que se encuentra vigente, así como del Manual de Organización Y Funciones precisamos los ámbitos de actuación de la Municipalidad en cuanto a gestión cultural. Esto tiene por objeto, el poder ver la organización y el funcionamiento de la Municipalidad entorno al tema cultural y poder dar cuenta de la complejidad funcional municipal en términos de eficacia de las actividades del área encargada para tal efecto y como se alinean los propios servicios municipales al respecto. Se ha preparado a continuación los siguientes cuadros que hacen referencia al trabajo competencial de la Municipalidad:

**CUADRO N° 8: Análisis de las Competencias Municipales Generales de base para la Gestión Cultural en la
Municipalidad Provincial de Arequipa al 2015**

Competencia	FUNCIÓN –Análisis
I. RESPECTO A ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO – USO DEL SUELO	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Catastro urbano y rural.: Para contar con datos urbanísticos y rurales acerca de monumentos histórico culturales así como patrimonio paisajístico intangible <input checked="" type="checkbox"/> Habilitación urbana: Para evitar depredación del paisaje <input checked="" type="checkbox"/> Patrimonio histórico, cultural y paisajístico.: Para contar con un inventario adecuadamente formulado acerca del patrimonio físico histórico y cultural de la ciudad
II. SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Educación, cultura, deporte y recreación: Para estructurar los servicios municipales en base a tareas culturales programadas por la propia municipalidad o por terceros <input checked="" type="checkbox"/> Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo: Para desarrollar una estructura empresarial basada en el consumo cultural <input checked="" type="checkbox"/> Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones: Para elaborar programas de conservación ambiental
III. PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.: Para contar con un inventario del patrimonio natural paisajístico intangible. <input checked="" type="checkbox"/> Promover la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles: Para crear una cultura de conservación de la naturaleza en todas sus expresiones

<p>IV. EN MATERIA DE DESARROLLO Y ECONOMÍA LOCAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local: Para contar con ambientes y espacios donde se despliegue las actividades culturales por iniciativa de la Municipalidad , pero principalmente por iniciativa privada <input checked="" type="checkbox"/> Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.: Para generar inversiones en empresas que planteen alternativas culturales para la ciudad <input checked="" type="checkbox"/> Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural: Con el objeto de hacer de la cultura una fuente de empleo <input checked="" type="checkbox"/> Fomento de la artesanía: Para que existan expresiones artísticas en bienes que pueden comercializarse a escalas que creen mayor valor para la ciudad <input checked="" type="checkbox"/> Fomento del turismo local sostenible: Para atraer a visitantes nacionales y extranjero que consuman productos y servicios culturales
<p>V. EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN VECINAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo de actividades culturales de cualquier índole. <input checked="" type="checkbox"/> Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción: Para inventariar las empresas y entidades que trabajan con la cultura o que se orientan al consumo cultural.
<p>VI. EN MATERIA DE SERVICIOS SOCIALES LOCALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor: Para propiciar espacios para la participación de los ciudadanos en todas las actividades culturales.
<p>VII. PREVENCIÓN, REHABILITACIÓN Y LUCHA CONTRA EL CONSUMO DE DROGAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ninguna vinculada a lo cultural

Elaboración: Propia

A partir del cuadro precedente podemos decir que gran parte de las competencias municipales tendrían que ver con la gestión cultural, puesto que la ley orgánica de municipalidades constituye el principal instrumento para definir una gestión cultural en el marco de la modernización de la gestión pública municipal.

Desde la perspectiva funcional, podemos efectuar el siguiente análisis:

CUADRO N° 9: Análisis de las Responsabilidades Funcionales orientadas a la Gestión Cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa al 2015

Organo / Función	Análisis
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Desarrollo Social y Educación, es un Órgano de Línea, encargada de planificar, organizar, dirigir, evaluar, y supervisar los servicios sociales en los aspectos de bienestar social, la participación vecinal, el desarrollo social, los programas sociales de complementación alimentaria; así como el apoyo y difusión de los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y adulto mayor, además de promover las políticas de prevención y lucha contra el consumo de drogas y alcoholismo .(Ver Organigrama en el Anexo N°. 4)
Unidades Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Esta Gerencia cuenta con las siguientes Sub Gerencias: (Ver composición completa de la Gerencia en el Anexo N° 4) <ul style="list-style-type: none"> - Sub Gerencia De Educación y Cultura - Sub Gerencia Promoción Social y Participación Vecinal - Sub Gerencia De Programas Alimentarios y Vaso De Leche - Sub Gerencia De Turismo y Relaciones Exteriores - Sub Gerencia De Juventud, Recreación y Deportes
	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las siguientes funciones asociadas a gestión cultural:

<p style="text-align: center;">Descripción Funcional de la Sub Gerencia Desarrollo Social y Educación en Base a la Gestión Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar, controlar y vigilar la ejecución de programas y actividades sociales que apoyen a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable (niños, adultos, mayores, madres jóvenes y personas con discapacidad), promoviendo la participación de la sociedad civil y de los organismos públicos; - Proponer la suscripción de convenios con instituciones públicas y privadas, que viabilicen la ejecución de planes y programas de inclusión social que favorezcan a las personas en extrema pobreza; - Promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura de los locales educativos de la jurisdicción; - Coordinar con el sector de educación, la ejecución de programas generales de educación, cultura, deportes y recreación; así como establecer programas sociales de defensa y promoción de los derechos ciudadanos; - Supervisar la programación y ejecución de actividades de promoción a la cultura, organizando y sosteniendo los centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte; - Velar por el fomento del turismo sostenible, regulando los servicios destinados a ese fin, en cooperación y coordinación con los organismos de los diferentes niveles de gobierno; - Resolver los procedimientos administrativos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA; emitiendo la resolución correspondiente en primera instancia; - Formular, ejecutar y evaluar el Plan Operativo Institucional de su Gerencia, así como elaborar la estadística de las acciones y resultados de su ejecución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las siguientes funciones asociadas a gestión cultural:

<p>Descripción Funcional de la Sub Gerencia De Educación y Cultura en Base a la Gestión Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programar, organizar, dirigir y monitorear las actividades de promoción de la educación y cultura de la ciudad - Apoyar la creación de redes educativas como expresión de participación y cooperación entre los centros y los programas educativos en el ámbito jurisdiccional; así como apoyar la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sistema educativo; - Proponer la suscripción de convenios interinstitucionales con diversas entidades públicas y privadas orientadas a promover la educación y la cultura en el ámbito jurisdiccional; - Promover la cultura de prevención del medio ambiente; así como campañas tendientes a fortalecer la ejecución de programas de mitigación ambiental en coordinación con la Sub Gerencia de Gestión Ambiental; - Promover la realización de espectáculos culturales y la práctica de la moral y las buenas costumbres; - Promover en coordinación con el gobierno regional y nacional, la ejecución y evaluación de programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales; - Impulsar la práctica de cultura cívica de respeto a los bienes públicos y privados, de limpieza, mantenimiento y conservación del ornato de la ciudad; así como fortalecer el espíritu solidario y el trabajo colectivo para la prevención de desastres naturales y la seguridad ciudadana; - Fomentar la creación y/o desarrollo de la participación de asociaciones y/o grupos folclóricos, musicales, de historia y arte; así como la organización de conservatorios, teatros y similares; - Promover el desarrollo humano sostenible en el nivel local, propiciando el desarrollo de comunidades educadoras; así como promover la diversificación curricular,
---	--

	<p>incorporando contenidos significativos a la realidad socio-cultural, económica, productiva y ecológica en el ámbito jurisdiccional;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar acciones de sensibilización para la organización de jóvenes voluntarios en la promoción de la cultura y la preservación del patrimonio histórico; - Formular, ejecutar y evaluar el Plan Operativo Institucional de su dependencia; así como elaborar la estadística de las acciones y resultados de su ejecución; - Dar trámite a los servicios administrativos, en observancia con el Texto Único de Servicios No Exclusivos – TUSNE, vigente; - Apoyar las acciones relacionadas con cultura de la prevención, en materia de gestión de riesgos de desastres;
<p>Descripción Funcional de la Sub Gerencia Promoción social y participación vecinal en Base a la Gestión Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las siguientes funciones asociadas a gestión cultural: <ul style="list-style-type: none"> - Programar, organizar, dirigir y monitorear las actividades relacionadas con promoción social y participación vecinal; - Promover el desarrollo humano sostenible, propiciando el desarrollo sociocultural, económico, productivo y ecológico de la provincia; - Proponer políticas y estrategias para promover y apoyar la participación vecinal en el desarrollo local hacia la gestión efectiva de acciones en beneficio de la comunidad; - Promover y realizar campañas de sensibilización para la inscripción y reconocimiento de las organizaciones sociales por la Municipalidad en el Registro Único de Organizaciones Sociales – RUOS; - Apoyar las iniciativas de las organizaciones vecinales en la mejora la prestación de servicios públicos en el ámbito de sus competencias; - Establecer canales de concertación entre las instituciones que trabajan en defensa de los derechos humanos;

<p>Descripción Funcional de la Sub Gerente De Programas Alimentarios y Vaso De Leche en Base a la Gestión Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene funciones asociadas
<p>Descripción Funcional de la Sub Gerente de Turismo y Relaciones Exteriores en Base a la Gestión Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las siguientes funciones asociadas a gestión cultural: <ul style="list-style-type: none"> - Promover las actividades turísticas, orientadas a mostrar y difundir los lugares atractivos y singularidades de la provincia y región de Arequipa; - Coordinar con el sector de Industria y Turismo la formulación y ejecución de proyectos y actividades, orientados a fomentar el turismo sostenible, regulando los servicios destinados a ese fin; - Promover e incentivar la inversión privada en actividades turísticas, mediante la difusión de nuevos lugares turísticos y servicios; - Fomentar e impulsar el eco-turismo y turismo a nivel nacional e internacional, donde resalte las bondades turísticas de la ciudad; - Formular y ejecutar programas de hermanamiento cultural, social y educativo con municipalidades del país y del extranjero; - Promover lazos de comunicación, cooperación, participación y desarrollo institucional con ciudades hermanas declaradas como Patrimonio Cultural de la Humanidad; - Coordinar con instituciones públicas y entidades no gubernamentales la imagen de la ciudad de Arequipa como Patrimonio Cultural de la Nación; - Gestionar el financiamiento de proyectos con cooperación técnica internacional presentados ante la Agencia Peruana de Cooperación Técnica Internacional – APCI;

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y proponer los términos de referencia de los programas de Cooperación Técnica Internacional para la búsqueda de financiamiento y la promoción de la inversión privada;
<p>Descripción Funcional de la Sub Gerente de la Juventud, Recreación y Deportes en Base a la Gestión Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las siguientes funciones asociadas a gestión cultural: <ul style="list-style-type: none"> - Programar, dirigir, ejecutar, monitorear y evaluar las políticas, planes, estrategias, proyectos, servicios y actividades orientadas a la participación y protagonismo de la juventud y su desarrollo integral; - Promover la participación de los jóvenes ante el Consejo de la Juventud, espacio representativo de grupos, asociaciones y organismos de adolescentes y jóvenes, mediante proceso de elección democrática de su Consejo Directivo y de sus representantes ante el Consejo Nacional de la Juventud; - Promover la inclusión en la sociedad de grupos de jóvenes desplazados en situación de vulnerabilidad manifiesta; - Llevar un registro actualizado de organizaciones juveniles, así como su participación activa en la política social, cultural y económica del gobierno local; - Generar y fortalecer capacidades y prácticas ambientales sostenibles entre los jóvenes; - Identificar a los jóvenes con la sociedad arequipeña para la práctica de nuestras tradiciones, costumbres y valores; así como difundir estilos de vida y entornos saludables;
<p>GERENCIA DE CENTRO HISTÓRICO Y ZONA MONUMENTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan las siguientes funciones asociadas a gestión cultural: <ul style="list-style-type: none"> - Planificar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar la actividades relacionadas con la protección y conservación del Centro Histórico, Zona Monumental y de Amortiguamiento de la ciudad de Arequipa; - Controlar y dirigir el Plan Maestro y Plan de Gestión de Riesgos del Centro Histórico de Arequipa; así como formular los respectivos

	<p>planes específicos en coordinación con las entidades involucradas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer normas, reglamentos y procedimientos que regulen la administración, conservación, preservación, restauración, rehabilitación y puesta en valor del centro histórico y zona monumental de Arequipa; - Supervisar, controlar y dirigir la ejecución de proyectos de conservación, preservación, restauración, rehabilitación y puesta en valor de espacios públicos, monumentos y edificios con valor histórico; así como coordinar con los organismos públicos y privados la gestión de su financiamiento; - Supervisar la conservación y/o recuperación del patrimonio arquitectónico y de renovación urbana, suscribiendo acuerdos, convenios y compromisos de cooperación técnica internacional; - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentaciones y planes del Centro Histórico y Zona Monumental, a través de la Sub Gerencia de Fiscalización Administrativa, imponiendo las sanciones correspondientes; - Representar a la municipalidad, ante entidades públicas nacionales, regionales e internacionales relacionadas con la preservación del centro histórico y zona monumental; - Coordinar y cooperar con las municipalidades distritales brindando asistencia técnica para la conservación y rehabilitación de su patrimonio; - Vigilar y controlar la conservación de la declaratoria del título de Patrimonio Cultural de la Humanidad, otorgado por la UNESCO a la ciudad de Arequipa; - Proponer los mecanismos necesarios y/o proyectos para la promoción de inversión pública y privada en obras de infraestructura urbana, edificación, mobiliario, restauración y otros;
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- Emitir opinión técnica cuando sea solicitado para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, anuncios publicitarios, licencias de edificación, uso de espacios públicos y otros dentro del perímetro del centro histórico y zona monumental de Arequipa;- Supervisar y controlar el Plan Operativo Institucional de su dependencia; así como elaborar la estadística de las acciones y resultados de su ejecución;- Participar de acuerdo a sus competencias en la formulación de normas y planes para los procesos de gestión de riesgos de desastres, en las sesiones del grupo de trabajo presididos por el alcalde;
--	--

Fuente: Cedula de Evaluación/ Observación Documental MOF -ROF

Habiendo efectuado la observación de la estructura Funcional podemos afirmar lo siguiente:

- Inexistencia de un formato organizacional único para enfrentar las tareas en el ámbito cultural, registrándose una variedad de formas de actuar en la función cultural de la Municipalidad.
- Se ve una dispersión funcional en distintos puestos de la Municipalidad para tratar el tema cultural.
- Se cuenta con un Área formal que trata cultural el tema Cultural
- Precaria situación con respecto a la dotación de personal al Área
- Los encargados de los distintos puestos no cuenta con título o grado académico universitario vinculado a la gestión cultural.

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Arequipa mantiene un conjunto de infraestructuras ligadas a la Gestión Cultural, de las cuales se señalan a continuación:

CUADRO N° 10: Infraestructuras de tipo cultural bajo Administración Directa de la Municipalidad Provincial de Arequipa al 2015

Infraestructuras	
1.	Biblioteca Municipal
2.	Museo Municipal
3.	Teatrín Municipal
4.	Coliseo Municipal
5.	Albergue
6.	Albergue de Mendigos de Chilpinilla
7.	Centro Integral del Adulto Mayor – CIAM
8.	Hemeroteca, Videoteca, Pinacoteca
9.	Complejo Cultural en la Avenida Alfonso Ugarte
10.	Parque Ecológico de Sachaca
11.	Parque Modelo de Selva Alegre
12.	Antigua sede de la Municipalidad al costado de la plaza

Fuente: Cedula de Evaluación/ Observación Documental MOF –ROF

3.4. ANÁLISIS DE LA ANIMACIÓN Y LA PROMOCIÓN CULTURAL QUE DINAMIZAN LA VIDA CULTURAL DE PERSONAS Y DE GRUPOS.

La Modernización del Estado, en los últimos años se ha dado importantes pasos hacia la descentralización y la gobernabilidad .Pero, en términos generales aún no se ha logrado que las municipalidades se adecuen a lo dispuesto por estas normas en todos sus campos.

Las dificultades de implementación normativa y gestión municipal se deben principalmente a diferentes factores, entre ellos mencionamos.

- El poco conocimiento de los alcances de la normatividad municipal y conexas.
- La falta de funcionarios que conozcan los aspectos promocionales y mercadotécnicos de las actividades
- La escasez de un modelo de Gestión Cultural y la falta de los correspondientes instrumentos que ayuden a las Municipalidad a ser más eficaz en cualquier cometido cultural que se proponga ,(son dos aspectos que denotan que solo por inercia se han venido trabajando algunas iniciativas internas como externas sin la debida promoción y desarrollo de la cultura desde la Municipalidad)

A continuación se establece el conjunto de problemas que se derivan de la ausencia de un Programa concreto de Promoción Cultural en la Municipalidad de Arequipa:

CUADRO N° 11: Análisis de las Principales Dificultades en la Animación y Promoción Cultural en la Municipalidad Provincial de Arequipa al 2015

Criterio de Análisis	Análisis
Concertación	<ul style="list-style-type: none"> • La Municipalidad ha venido efectuando una serie de convenios con entidades públicas y privadas para la realización de eventos culturales de distinta índole • La ejecución de actividades culturales, artísticas, plásticas, turísticas de la provincia de Arequipa son generalmente a iniciativa de otras organizaciones públicas y generalmente por organizaciones privadas
Planeamiento y Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planes de desarrollo cultural que garanticen un trabajo de largo plazo. Gran parte de la planificación que existe es únicamente en torno a fechas conmemorativas o días temáticos, o consiste básicamente en cronogramas de actividades • Debido a que la mayoría de actividades culturales son de iniciativa privada, a la Municipalidad le ha sido casi imposible considerar y plantear un Programa específico de actividades culturales para el año.
Responsabilidad para planificar el Proyecto cultural de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> • La Municipalidad carece de un Plan o Programa que tenga que ver con la gestión cultural. • Sin embargo se percibe que desde el 2015, esto se sujetará a un programa anual con responsabilidades concretas para el área encargada
Planificación y realización de actividades artísticas en exposiciones plásticas, presentación de libros, ponencias, entre otros;	<ul style="list-style-type: none"> • Las exposiciones artísticas y plásticas han sido llevadas a cabo en distintos ambientes de la Municipalidad, destacándose el antiguo local que tienen la Municipalidad en la Plaza de Armas y el Museo Municipal.

<p>Organización de actividades culturales de Alcance Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al respecto cabe resaltar que la única actividad que mantiene la Municipalidad es la FESTIDANZA • Lamentablemente, se ha ido perdiendo mucho espacio promocional al respecto debido a que la gente ya no muestra interés por este tipo de eventos culturales ya que denota falta de innovación y repetitividad en las actividades asociadas
<p>Control de la infraestructura cultural municipal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se efectúa una variedad de acciones que ayudan a mantener un control relativo respecto a la infraestructura histórica, sin embargo la tarea es insuficiente y los recursos son escasos
<p>Organizar agrupaciones artísticas como el Coro, Coro Infantil, Estudiantina, Rondalla, Ballet de Danzas, entre otras agrupaciones musicales, de danza, teatro, entre otras artes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un pequeño inventario de las organizaciones culturales de la ciudad, sin embargo este sigue siendo el mismo y ha trascendido las gestiones de distintos burgomaestres. • Toda Promoción en el plano cultural es totalmente aislada y carece de organicidad y correlación con la Estrategia central de la Gerencia
<p>Ejecutar programas orientados a promover y fomentar la realización de actividades culturales, artísticas, teatrales y folklóricas; así como apoyar a la creación de grupos culturales diversos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las dificultades principales que se presentan aquí son: <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto limitado - Informalidad de los grupos culturales - Falta de capacidad de gestión para llevar evento de considerable envergadura • Los eventos más promocionados son el Corso de la Amistad y Festidanza, sin embargo los resultados de esos eventos no han sido los más halagadores para la gestión municipal llegándose incluso al desacredito y falta de confianza para que esto tenga otras características.

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none">• El presupuesto cultural proviene de los fondos públicos• Se desconoce la posibilidad de financiamiento a partir de fondos concursables en cultura.• Se hizo evidente la necesidad de invertir en capacitación de los equipos de cultura municipales, sobre todo en formulación de proyectos y gestión de recursos
---------------------	---

Fuente: Cedula de Evaluación/ Observación Documental

CAPITULO IV

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

4.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

El Perú posee un intenso proceso intercultural derivado de la existencia de numerosas sociedades dueñas de sus propias y originales manifestaciones culturales y lingüísticas, y de sus particulares cosmovisiones y tradiciones ancestrales. Por ello, la cultura, pieza clave para el desarrollo local y comunitario, debe ser una prioridad en el proceso de modernización de esta Institución.

La noción de gestión se construye hacia la segunda mitad de la década de los ochenta, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos subalternos comunitarios, como un nuevo modelo de sistema productivo. Drucker (citado en Martinell, 2004, 28) estableció tres grandes periodos de la evolución de las organizaciones: revolución industrial (1750-1850), revolución de la productividad (1850-1950) y revolución de la gestión (1950-1980). Esta última etapa muestra una mayor preocupación por los procesos y los objetivos más amplios que la producción. La gestión entonces, se convierte en el lenguaje más apropiado para los sectores sociales, educativos y culturales como exigencia de una mayor eficacia y eficiencia en los objetivos. Gestión, en resumen es el conjunto de actividades emanadas en forma sistemática hasta la comprobación por medio del control y la evaluación, en otras palabras se dirá que gestión encierra la eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades en beneficio de la colectividad. También involucra la efectividad o productividad. El concepto de gestión se incorpora a nuevos sectores de la vida social como expresión de la necesidad de dar respuesta cualificada a nuevos retos de la sociedad. Así se desarrollan nuevos campos de gestión: economía, turismo, ambiente, calidad, etc. El concepto de gestión se diferencia del de administración, a partir del debate de las nuevas tendencias de la gestión pública y la crítica a

las estructuras burocráticas para adaptarse a las nuevas necesidades sociales.

4.2. LAS TRANSFORMACIONES REQUERIDAS EN EL MODELO MENTAL ACERCA DE LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD

Para la implementación de los elementos de gestión cultural en la Municipalidad, se requiere que el modelo mental que tiene actualmente la misma, sufra un cambio importante, principalmente en sus principales funcionarios que tienen capacidad de decisión en relación a las actividades que la Municipalidad realiza en su espectro cultural .Proponemos las siguientes transformaciones :

CUADRO N° 12: Propuesta de Transformaciones en el Modelo Mental para concebir el tema de gestión cultural para la Municipalidad Provincial de Arequipa

	Cambio Propuesto
I.	Comprensión de la cultura desde los ámbitos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos, lo que implica ampliar la dimensión del conocimiento de lo cultural del Perú, Arequipa y del Mundo.
II.	Comprensión de otras concepciones que vienen emergiendo en torno a política y desarrollo cultural en la experiencia latinoamericana
III.	Creación de políticas culturales que den respuestas más allá de las cultura artística y tradicional y del patrimonio
IV.	Urgencia de repensar las relaciones entre economía y cultura
V.	Entendimiento gestión cultural desde una visión pragmática;
VI.	Plasmar proyectos dentro de los tiempos previstos, los objetivos, las metas y los costos calculados en la planificación estratégica, en la cual están involucrados todos los recursos de la organización cultural que se asuma o aquella que se haga en cooperación con otras organizaciones

Elaboración: Propia

4.3. EL MODELO DE GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD

El modelo que proponemos tiene como referente permanente los significados y acciones que dinamizan la vida cultural de personas y de grupos.

La definición del Modelo de Gestión Cultural sería:

- I. Gestionar proyectos culturales es un proceso que consiste en diseñar, implementar y evaluar la transformación de una determinada realidad.
- II. La administración de los recursos municipales con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de públicos o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción
- III. La gestión de la cultura en la Municipalidad será igual que la de cualquier otro bien del mundo de la economía, salvo algunas especificidades que la hacen una técnica sensible con personalidad propia
- IV. La gestión de la cultura ofrece más retos que otras esferas claramente definidas (salud, alimentación, educación, vivienda, ambiente).
- V. Apostar por la “cultura libre” con contenidos que transiten libremente para el beneficio de todos, como productos tridimensionales públicos, libres de restricción y abiertos a la contemplación y disfrute
- VI. Una labor profesional de quienes ponen en contacto a la cultura con la sociedad y no lo hacen como críticos o como educadores, sino a través de una programación cultural y unos proyectos culturales

Los contextos institucionales y sociales determinan también las nociones de gestión cultural y de su operatividad. Los modelos y tipos de gestión cultural que se va a utilizar más frecuentes son:

- 1) Pública

2) Comunitaria

3) Privada

4.4. MISIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

La Gestión Cultural en la Municipalidad debe contar con los siguientes elementos que caracterizaran su propósito:

- Lo simbólico o simbolismos
- La identidad
- El patrimonio cultural
- La accesibilidad para disfrutar de sus bondades
- Los derechos de autor
- La educación
- La cooperación con entidades de distinta naturaleza
- La interculturalidad
- Las potencialidades
- Los recursos.

La misión por lo tanto no es sólo modificar o hacer más consumible el bien o producto cultural, sino también encontrar los públicos apropiados, combinando adecuadamente el resto de las variables de la gestión (costo, canal de venta, promoción), de forma que se maximice el beneficio social derivado del intercambio entre el “creador” y el “consumidor”.

4.5. RESULTADOS ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Los resultados de la gestión cultural esperados serían:

- 1) Mejora de la calidad de vida de los ciudadanos
- 2) El consumo de productos y servicios culturales por parte de la ciudadanía y visitantes de cualquier parte del Perú y del Mundo.
- 3) La participación y la democratización de Organizaciones Culturales de cualquier índole
- 4) La expansión de la creatividad y la generación, circulación, consumo y acceso a los productos culturales.

- 5) Rescate y Promoción de la Identidad Cultural al interior del país y fuera de él.
- 6) Capacidad de decisión del gestor cultural sobre el proceso creativo del bien cultural
- 7) Acceso a producción de un circuito espectáculos variados
- 8) Posicionamiento de los productos culturales que dependen de sus habilidades y conocimientos del profesional en la gestión de la cultura.

4.6. ACTIVIDADES CONSIDERADAS QUE AGREGARIAN VALOR A LA GESTIÓN CULTURAL QUE VIENE DESPLEGANDO LA MUNICIPALIDAD

Las acciones de gestión cultural pueden suceder de estas maneras básicas:

1. Fomentando la participación en actividades culturales
2. Gestionando proyectos que nacen desde la iniciativa ciudadana
3. Ayudando a desarrollar las posibilidades culturales de un grupo determinado
4. Utilizando todos los elementos habituales de gestión, pero comprendiendo la especificidad del mundo cultural y las implicaciones que tiene la cultura para la sociedad.

La gestión cultural moderna cultura abarca o incide en numerosas actividades de diferente índole. Desde esa perspectiva hemos considerado agregar una nueva variedad de acciones de gestión cultural para la Municipalidad, de tal manera que estas puedan derivar en una más amplia variedad de productos y servicios culturales que bien podrían ser asumidas totalmente por la municipalidad o por entidades privadas o con esfuerzos colaborativos para ello. En el Cuadro a continuación hacemos una enumeración de esas alternativas que trae consigo el modelo que planteamos:

CUADRO N° 13: Actividades de Gestión Cultural propuestas para agregar valor a las existentes en la Municipalidad

	Descripción
I.	Bienes culturales con procesos de elaboración artesanales
II.	Actuaciones en vivo
III.	Teatro de la calle
IV.	Producción audiovisual, editoriales y sociedades de Derechos de autor.
V.	Presentaciones musicales
VI.	Caricaturas
VII.	Diversas demostraciones culinarias
VIII.	Fotografías
IX.	Demostración de pinturas con aerosol
X.	Cine
XI.	Música Grabada
XII.	Edición de libros
XIII.	Producción de videojuegos
XIV.	Conciertos
XV.	Audiovisuales
XVI.	Exposiciones,
XVII.	Espectáculos
XVIII.	Editoriales: especializadas en poesía, en educación, en “bestsellers”,
XIX.	Fundaciones de grandes corporaciones como bancos y cajas de ahorro, empresas de telecomunicaciones, energéticas, de seguros, ...
XX.	Gestión de derechos de autor
XXI.	Negocios digitales,

Elaboración: Propia

4.7. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA: EL NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN CULTURAL

La definición de gestión cultural es compleja, obedece al concepto de cultura, de cultura popular y al concepto de cultura en los diferentes contextos internacionales. Así es como se ha venido puntualizando cómo cultura a lo simbólico, a la identidad, al patrimonio, a la accesibilidad, a los derechos, a la educación, a la cooperación, a la interculturalidad, a las potencialidades y recursos.

El Paradigma de gestión Cultural que proponemos correspondería a:

- i. Gestión artística o gestión de las artes
- ii. Gestión del patrimonio
- iii. Gestión de la memoria social
- iv. Gestión de la identidad
- v. Gestión de la diversidad
- vi. Gestión de los recursos culturales populares.

La gestión cultural así pensada, se acerca más a la utilización de la imaginación que a esquemas rígidos, mecanicistas y burocratizados, en la búsqueda de alternativas e innovación, donde la optimización de los recursos, a bajo costo y menor tiempo sumado al cumplimiento de objetivos y logro de metas caracterizan un buen desempeño al igual que la procura de satisfacción al usuario, y donde la calidez es su mayor herramienta, con una gran sensibilidad de atención a los procesos de sus contextos más próximos y al exterior.

Por lo que para el sector cultural gestionar significa:

- 1) Usar cierta sensibilidad para comprender, analizar, interpretar y actuar sobre y en los procesos sociales, en los que la cultura es el factor gravitante.
- 2) Valorar los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo “circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos”.

- 3) Encontrar unos referentes propios de su acción, adaptarse a sus particularidades y hallar un modo de evidenciar, de forma muy distinta, los criterios de eficacia, eficiencia, calidad, control y evaluación, efectividad y productividad.
- 4) Supone contar con talentos entrenados en el marco de la gestión, las políticas y el desarrollo social, tanto en los ámbitos público y comunitario, cuanto en el privado.
- 5) Incluye y asimila las denominaciones de animadores y promotores culturales.
- 6) Dar una justa ubicación a aquellos elementos económicos y recursos, en equilibrio con aquello que no es medible, como el patrimonio intangible o los derechos culturales

4.8. PERFIL DEL GESTOR CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

El gestor cultural está en un lugar determinado, en una institución, en una comunidad. Su labor contribuye a hacer siempre presente una determinada parte de la cultura en ese lugar específico. Cultura siempre significa “valores”, “actitudes”, “visión del mundo”. Por lo tanto, contribuye a hacer presente esos valores, esa visión del mundo, que van marcando la mentalidad en ese lugar en ese momento histórico. Por otro lado, puede contribuir a crear una “sociedad cultural”, una sociedad que aprecie la cultura, que aprecie el patrimonio, que se dé cuenta de que vivir la cultura es un aparte importante de la calidad de vida

La complejidad de la definición de “gestión cultural” es obvia. Únicamente sobre la palabra cultura es difícil ponerse de acuerdo. Los gestores culturales utilizan las mismas técnicas de gestión que cualquier otro profesional con responsabilidad sobre la administración de recursos con unos objetivos determinados. Sin embargo, la aplicación de la gestión a la cultura tiene unas especificidades que permiten hablar de gestión cultural.

Estas características son: el alto grado de intervención del sector público en cultura con el objetivo de garantizar la accesibilidad de la

población; las diferencias en el tamaño de las organizaciones culturales (consecuencia de la dispar aplicación de los avances tecnológicos en las distintas actividades culturales, lo que limita su capacidad de generar -y de disponer- de recursos); y, por último, la influencia (en teoría, prácticamente nula) del gestor cultural sobre la creación del bien o servicio cultural (la variable producto del marketing), lo que constituye para los profesionales de la gestión cultural un reto al que no se enfrenta ningún otro gestor. Por ello, para poder cumplir con los objetivos de las organizaciones culturales (que no son necesariamente obtener la máxima rentabilidad), la gestión cultural exige un nivel de preparación en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión superior al de profesionales de otros sectores de la economía.

La labor del gestor cultural es trabajar, dialogar, convencer, convocar, recoger iniciativas y darles forma, involucrar a las personas en los proyectos, tener una visión y saber que hay una misión que se corresponde con esa visión. Y no perder nunca la fuerza, la perseverancia, la fe en que su trabajo es importante para la sociedad, lo reconozca ésta en un momento dado o no lo reconozca.

La palabra gestor tiene las siguientes posibles acepciones:

- Gestor sería el que ejecuta exactamente lo que deciden otros. Es decir, sería un mero ejecutor y su acción se movería siempre en los cauces estrictos de unas normas no escritas por él.
- Un significado diferente de gestor estaría relacionado con el de gerente, es decir, aquel profesional que dirige una organización en conformidad con las indicaciones del consejo Directivo, pero con autonomía para la toma de decisiones cotidianas tendentes a analizar y evaluar entornos, formalizar escenarios, definir estrategias, proponer objetivos e indicadores, diseñar, ejecutar y hacer el seguimiento de planes de acción, tomar decisiones, administrar recursos.
- Una última definición (relacionada con la gestión de la calidad): relacionaría la figura del gestor con la del profesional que lleva a cabo el ciclo PDCA: planificar (Plan), ejecutar/hacer (Do), verificar que lo que

se ha hecho está de acuerdo con lo que se había planificado (Check) y en base a esto, actuar (Act) sobre lo planificado y lo que se hace.

4.9. NUEVO ROL DE LA MUNICIPALIDAD EN LA GESTIÓN CULTURAL

Arequipa constituye un importante factor del PBI. A medida que el nivel de renta ha ido aumentando, también lo ha hecho el gasto destinado a ocio de la cesta de la compra. El creciente peso económico del sector cultural conlleva también la necesidad de que el mercado laboral provea unos profesionales especializados. Desde el punto de vista de la formación ha habido una respuesta en este sentido y en la última década han aparecido diversos estudios en gestión cultural impulsado por universidades, sociedades de autor o escuelas de negocio. La demanda de profesionales especializados irá en aumento en los próximos años, tanto en Arequipa como en el resto del país, y sin duda una parte substancial de la demanda provendrá cada vez más de la iniciativa privada en cultura.

Por tanto se podría decir a la productora-distribuidora (y a cualquier trabajador con responsabilidades sobre la administración de una empresa cultural privada) que ella también es una gestora cultural.

La Municipalidad no sólo gestionará unos recursos materiales (financieros, de marketing, artísticos, etc.) sino principalmente el capital humano involucrado (creadores, intérpretes, técnicos, colaboradores). Su gestión tiene mucho que ver con la gestión de equipos humanos, se trate de los de una compañía de danza contemporánea, del área de cultura de una municipalidad o de una distribuidora de cine. La gestión de las “sensibilidades” de los actores de un grupo de teatro no es misión únicamente de director artístico, sino también del gestor que se encarga de resolverles los aspectos legales derivados de sus contratos, sus problemas con la retención de impuestos, o procurar tener suficiente liquidez a fin de mes para que sus sueldos se paguen, igual que haría cualquier gestor en otra empresa u organización.

Ello nos lleva a proponer una última definición de gestor cultural: un profesional con responsabilidades sobre alguno de los aspectos de la administración (bien sea del marketing, la producción-operación, los Recursos Humanos, las finanzas o la dirección) de una organización, infraestructura o acontecimiento cultural público

Las organizaciones culturales (sean públicas, privadas o mixtas) requieren de profesionales especializados en su gestión. Igual que cuando hablamos de sanidad, por ejemplo, independientemente de que se trate de sanidad pública o privada, nadie duda de que es una obligación (más que un “deseo” o una “ventaja”) que esté bien gestionada. Una titulación y experiencia en gestión cultural debería ser obligatoria (o cuanto menos un mérito) en los requisitos de las plazas para la administración de un bien cultural.

El papel de la Municipalidad depende mucho de las tradiciones nacionales: si se entiende que cultura es un bien público, el papel del Estado será bastante activo. Si se entiende que cultura básicamente es la expresión de la libertad de los individuos, su papel será otro. En cualquier caso, me parece que el Estado, al menos, debe instaurar un marco que permita y favorezca el desarrollo de la vida cultural. A partir de ahí, habrá que mantener un debate público sobre si, en un momento determinado, el Estado debe hacerse más o menos presente en la vida cultural para conseguir unos objetivos que son culturales, pero siempre también sociales. Por supuesto, cuando hablamos de “Estado” estamos hablando de todos los niveles de la administración pública: en cultura, por ejemplo, es esencial que las municipalidades asuman una gran responsabilidad por la cultura, por el patrimonio local, por incentivar a los ciudadanos de esa municipalidad concreta. La descentralización, si se cuenta con políticos responsables y bien preparados y con gestores culturales serios y profesionales, siempre ha favorecido a la cultura.

4.10. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN CULTURAL A EMPLEARSE

La gestión cultural en la Municipalidad se instrumentalizará mediante proyectos específicos, los cuales para su ejecución deben tomar en cuenta algunos parámetros, entre ellos:

CUADRO N° 14: Instrumentos de Gestión Cultural a emplearse por la Municipalidad Provincial de Arequipa

Instrumento	Descripción
I. Gestión de la calidad	Lo que significa asegurar la calidad del proyecto y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos
II. Gestión de las personas	Que tiene que ver con considerar a las personas que van a intervenir en el proyecto. Normalmente no se acostumbra planificar los talentos; sin embargo, es fundamental, pues es clave en cualquier proyecto
III. Gestión de las comunicaciones	Lo que significa diseñar, implementar y controlar adecuadamente la información relativa al proyecto. La pésima comunicación puede significar la muerte prematura de un proyecto
IV. Gestión del riesgo	Lo que supone estar atento a las posibles amenazas para minimizarlas, y estar expectante a posibles soluciones para potenciarlas y rectificar adecuadamente el curso del proyecto
V. Gestión de las compras	Que es garantizar la logística y su correcta gestión. Es decir, proveerse de los recursos necesarios para que el proyecto sea posible;
VI. Gestión de los conflictos	Que implica desarrollar mecanismos para conocer el origen de los conflictos, manejarlos y resolverlos de manera que se constituyan en momentos de aprendizaje para la mejor implementación del proyecto

Elaboración: Propia

4.11. PROMOCIÓN DEL CONSUMO CULTURAL

4.11.1. EL CONSUMO CULTURAL

El consumo es conjunto de procesos socioculturales en el que se realiza la apropiación y los usos de los productos y en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso". Al no existir un método único para estudiar y comprender el consumo cultural se propone las siguientes alternativas que provienen de diversas disciplinas, aunque se advierte que ninguno de ellos es autosuficiente:

- a. El Consumo es el lugar de reproducción de la fuerza de trabajo y de expansión del capital,
- b. El consumo es el lugar donde las clases y los grupos compiten por la apropiación del producto social,
- c. El consumo como lugar de diferenciación social y distinción simbólica entre grupos,
- d. El consumo como sistema de integración y comunicación,
- e. El consumo como escenario de la objetividad de los deseos, y
- f. El consumo como proceso ritual

4.11.2. ORGANIZACIONES CULTURALES A TOMAR EN CUENTA

En función de su finalidad respecto al bien cultural que tiene la Municipalidad, se podría realizar la siguiente clasificación de las organizaciones culturales con las que directamente tendría vinculación:

CUADRO N° 15: Organizaciones Culturales con las que se relacionará la Municipalidad.

Denominación	Descripción
- Agencia De Representación o Management	<ul style="list-style-type: none">• Si la finalidad de la organización es administrar la carrera de un creador, se podría hablar de una o de un representante.
- Las productoras	<ul style="list-style-type: none">• Administrar puede estar relacionado con la asignación de los recursos para realizar la producción de una coreografía, de una grabación musical. Las empresas especialistas en este tipo de negocio son

	las productoras (como una compañía de danza, una productora teatral, cinematográfica o de TV).
- Empresas distribuidoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar podría referirse también a la distribución de los productos anteriores. Es lo que hace, por ejemplo, una cadena de tiendas de discos o una distribuidora de espectáculos que gestiona una o varias compañías (o espectáculos) de teatro, música, danza.
- Difusoras culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar podría implicar llevar a cabo la difusión de bienes o servicios culturales. Sería lo que hace un teatro mediante su programación o un cine con su cartelera, una biblioteca, un museo, un parque natural o una empresa de guías culturales.
- Compañías mixtas	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar podría ser una combinación de todas (o parte) de las anteriores. Algunos ejemplos los constituirían un teatro con compañía residente, una gran productora cinematográfica con cadena de cines propia o un festival que coproduce espectáculos

Elaboración: Propia

4.12. ESTRATEGIAS Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

Las estrategias que se proponen son:

- ⇒ **ESTRATEGIA 1:** La Municipalidad deberá empezar a trabajar en diferentes espacios públicos para lograr la aceptación y participación de diversos sectores de la sociedad. Al respecto, con los diversos proyectos la municipalidad buscará consolidarse como promotora y garante de los derechos culturales de la ciudadanía así como promoverá mediante diversas estrategias de gestión cultural a que las personas y las comunidades tengan derecho y participación en la cultura, así como por organizar y apoyar acciones que buscan el crecimiento económico, prevención de la violencia y participación ciudadana.

- ⇒ **ESTRATEGIA 2:** Gran “reforma” para cambiar completamente la manera de ver a Arequipa, es decir que se realizará una “revalorización del patrimonio cultural de Arequipa” pues el desarrollo municipal no se reduce a la dimensión económica únicamente, el desarrollo local buscará superar dicha dimensión hasta llegar al desarrollo social, político, ambiental y cultural; por ser elementos que conforman el bienestar de la población.
- ⇒ **ESTRATEGIA 3:** Creación de empleos mediante la atracción turística y de consumo, así como también motivar la participación ciudadana por ser los principales protagonistas y responsables del cambio cultural”.
- ⇒ **ESTRATEGIA 4:** Por medio de la generación de diversas actividades, se buscará reafirmar la identidad, fortalecer las relaciones entre diversas generaciones y motivar la comunicación; en general se busca un cambio en la cultura ciudadana, en donde todos sientan orgullo de ser arequipeños y se logre unificar la estructura social al dejarnos de sentir extraños con nuestros espacios públicos. Con esta propuesta también se puede lograr reactivar la economía del municipio ya que deberá incluirse microempresarios y artesanos.
- ⇒ **ESTRATEGIA 5:** Inclusión de los jóvenes y adultos, hombres y mujeres, nacionales y extranjeros, artistas y espectadores, empresarios y artesanos; lo que estimula la expresión, la integración cultural y la misma identidad de los visitantes; pudiendo afirmar el impacto positivo por la capacidad de acoger y mezclar distintos grupos y comportamientos en un espacio público.
- ⇒ **ESTRATEGIA 6:** Realización de programas deportivos, artísticos, gastronómicos y con enfoque variados que aportan a la gestión cultural, así como políticas y ordenanzas que respalden e institucionalicen dichas acciones, tales como:
- La Política Municipal para la Equidad de Género,

- Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana
- Política Municipal de Niñez, Adolescencia y Juventud;

Distintos estudios y propuestas coinciden en algunos elementos clave para la construcción de una política cultural desde el nivel local. Planteamos los siguientes ámbitos:

- **ÁMBITO 1:** Una estrategia cultural local, que contenga prioridades culturales, plazos de implementación, indicadores de seguimiento y evaluación y procedimientos de supervisión;
- **ÁMBITO 2:** Una carta de derechos y obligaciones culturales;
- **ÁMBITO 3:** Un consejo de cultura;
- **ÁMBITO 4:** La implementación de evaluaciones de impacto cultural.

4.13. BASES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL

4.13.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la articulación de los esfuerzos del gobierno local con la comunidad Arequipeña a favor del desarrollo cultural; y ofrecer cauces a la participación organizada de los ciudadanos en la promoción y la difusión de la cultura.

4.13.2. ESTRATEGIAS

- Constitución y funcionamiento de Fondos para el Desarrollo Cultural Municipal con financiamiento municipal, estatal y regional y además sobre la base de aportaciones privadas.
- Elaboración y ejecución de programas y proyectos de cultura, a fin de favorecer la transferencia de recursos y de decisiones al ámbito municipal.
- Creación de Consejos Ciudadanos que impulsen programas y proyectos culturales en los municipios Distritales.

- Administración, planeación y evaluación del Programa por los Consejos Ciudadanos.

4.13.3. CAMPOS TEMÁTICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

- 1) Difusión y animación cultural
- 2) Formación artística: iniciación y actualización
- 3) Fomento al libro y la lectura
- 4) Capacitación a promotores e investigadores culturales
- 5) Preservación, investigación y difusión del patrimonio cultural
- 6) Desarrollo, Promoción y Difusión de las Culturas Populares e Indígenas
- 7) Fortalecimiento de la Infraestructura Cultural
- 8) Desarrollo Cultural Infantil
- 9) Desarrollo Cultural de los Jóvenes
- 10) Atención a Públicos Específicos
- 11) Empresas Culturales

CONCLUSIONES

- **PRIMERA:** En la normativa municipal en materia cultural existen los elementos legales fundamentales para hacer posible la gestión cultural municipal pero también existen restricciones conceptuales y de gestión que no han permitido articular proyectos culturales sostenibles fundamentados en la propia ley así como se carece en la ley la debida articulación jurisdiccional con el Instituto Nacional de Cultura (INC).
- **SEGUNDA:** En la visión y la misión no se precisa cual sería la “identidad cultural” que Arequipa proyecta y solamente se ha limitado al campo de los servicios municipales con un sentido legalista o de cumplimiento de la ley más que con un sentido de gestión para el desarrollo.(innovación).
- **TERCERA:** Un aspecto competitivo en materia estratégica es que la Municipalidad tiene una variedad de oportunidades que no viene aprovechando o que las aprovecha muy limitadamente como: Instituciones de cooperación internacional, ONGs y sectoriales; Hermanamiento de la ciudad; título otorgado a la ciudad como patrimonio cultural de la humanidad, importancia de la ciudad a nivel nacional e internacional; Incremento del flujo turístico año tras año.
- **CUARTA:** Las políticas de modernización aplicadas solo han servido para hacer obras de infraestructura por iniciativa subjetiva de los alcaldes para propósitos electorales desarrollando una gran cantidad de obras que impulsan únicamente el desarrollo urbanístico y dejan de lado aspectos sustanciales entorno a la identidad cultural que nuestra ciudad tiene y que se podría convertir en una ventaja competitiva de rango internacional.
- **QUINTA:** La Municipalidad no tiene un programa de mediano y largo plazo que permita calificar las razones de gestionar alianzas con municipalidades o ayuntamientos de otros países y producir hermanamientos basados en la interculturalidad entre dos países o más.

- **SEXTA:** Los recursos destinados a acciones de carácter cultural son muy escasos y están limitados y orientados al Aniversario de la ciudad como también hay limitación presupuestaria para disponer de recursos para temas de cultura, deportes, juventud y tercera edad y difundir sus beneficios.
- **SÉPTIMA:** No existe de parte de la Municipalidad una iniciativa programática que sirva para promover el consumo cultural en los ciudadanos peruanos y extranjeros y que pueda generar un circuito virtuoso en relación a los beneficios de comprarle a Arequipa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Dar prioridad a la cultura en el proceso de modernización de la municipalidad ya que esta es una pieza clave para el desarrollo local y comunitario debido a la interculturalidad q posee el Perú.

SEGUNDA: El cambio del modelo mental de sus principales funcionarios que tienen capacidad de decisión.

TERCERA: Gestionar proyectos culturales así mismo la elaboración y ejecución de programas y proyectos de cultura, a fin de favorecer la transferencia de recursos y de decisiones al ámbito municipal.

CUARTA: Trabajar en la misión de no solo modificar o hacer más consumible el bien o producto cultural sino también encontrar los públicos apropiados buscando maximizar el beneficio social.

QUINTA: Crear espacios de participación donde los arequipeños adquieran un papel protagónico lo que lograra mejorar su calidad de vida y fortalecer su identidad cultural.

SEXTA: Determinar cuáles son las actividades más atractivas y demandadas por la población que visita la ciudad de Arequipa, para incluirlas en la oferta cultural de la municipalidad y así que agreguen valor a la gestión cultural existente.

SÉPTIMA: Proponer la gestión cultural como la utilización de la imaginación, en la búsqueda de alternativas e innovación, la optimización de recursos , a bajo costo y menor tiempo, al cumplimiento de objetivos y logro de metas, un buen desempeño, la satisfacción del usuario y la calidez es su mayor herramienta.

BIBLIOGRAFIA

- Alfredo Pezo “*Gestión de la Innovación tecnológica, proyectos y servicios empresariales*” Lima: Universitaria, 2000.
- ArbaizaFermini, Lydia “*Como elaborar una tesis de grado*”Lima: ESAN, 2014.
- Berg ,Norman.*La Gerencia General: Conceptos Y Estrategias*. México: CECSA , 1996.
- Berry, Thomas.*Management SigloXXI: Calidad Total*.Colombia: McGraw Hill, 1996.
- Chiavenatto, Adalberto “*Administración Del Talento Humano*” México :MC Graw Hill, 2000
- Chiavenato, Idalberto: “*Introducción a la teoría general de la Administración*” México: McGraw-Hill, 1987.
- David R., Fred. *Conceptos De Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall, 1997.
- Diez Hurtado, Alejandro.*Elites y poderes locales: Sociedades regionales frente a la descentralización*.Lima: DFID/SER, 2003.
- Peraltilla, Mirko. *Guía para la aplicación de nuevo Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) simplificado para Municipalidades Provinciales y Distritales Elaboración de contenidos*.Lima: Proyecto USAID/ Pro Descentralización, 2009.
- Grompone, Romeo. “*Discutiendo la intervención ciudadana en el presupuesto participativo regional*”.Lima: Grupo Propuesta Ciudadana, 2005.
- HernandezSampieri, Roberto. “*Metodología de la Investigación*”. 4^{ta} ed. México: Mc Graw Hill/ Interamericana, 2006.
- Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972. Arts. IX, Art. 111º, 112º y 117º
- Leyton, Carlos y José López Ricci. “*Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo 2004-2006: Avances y desafíos a tomar en cuenta*”. Cuadernos DescentralistasN°14. Lima, Grupo Propuesta Ciudadana, 2005

- Mariana Llona, Laura Soria. *Presupuesto Participativo: Alcances y límites de una política pública*. Lima: DESCO, 2005.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James B.; “*El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*”. 2^{da} ed., México: Prentice Hall, 1994.
- Moreno-Luzón, María; Peris J., Fernando; González, Tomás. *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- Moyado Estrada, Francisco. “*Calidad y receptividad en la administración pública*” en Revista *Prospectiva*, N° 17, octubre de 2000.
- Osborne, David; Gaebler, Ted. “*La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*”. Barcelona, Paidós: Estado y Sociedad, 1994.
- Pérez Rosales, Manuel. *Diccionario De Administración*. Lima: San Marcos, 1990.
- Sierra Bravo, Restituto. *Técnicas De Investigación Social*. Lima: San Marcos, 1990.
- Stoner, James; Freeman, R. E. “*Administración*”, 5^a ed., México: Prentice May Hispanoamérica, 1994.
- Tanzi, Vito. “*El papel del Estado y la calidad del sector público*”, Revista de la CEPAL, N° 71, agosto de 2000.
- Terry, George. *Principios De Administración*. México: CECOSA, 1990.
- Thierauf, Robert. *Principios Y Aplicaciones De Administración*. México: LIMUSA, 1984.

Sitios web

- Sub Gerencia de Planificación Gerencia de Planificación y Presupuesto. Plan Operativo Institucional 2015 [en línea]. [Arequipa: Gobierno Regional Arequipa], 2015.
<http://www.muniarequipa.gob.pe/descargas/transparencia/poi/poi_2015.pdf> [Consulta: 21 de febrero 2016].

- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Guía de la Administración Cultural Iberoamericana [en línea]. [Lima: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura], 2014. <<http://www.oei.es/cultura/pdf/Peru.pdf>> [Consulta: 21 de febrero 2015].
- Ministerio de Cultura. Guía de Museos del Perú [en línea]. [Lima: Ministerio de Cultura], 2012. <<https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2013/09/guiamuseos191212.pdf>> [Consulta: 24 de febrero 2015].
- Eco. Samuel Torres Tello. Diagnóstico de la Gestión Municipal [en línea]. [Lima: Gestión Municipal], Mayo 2015. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf> [Consulta: 24 de febrero 2015].
- Municipalidad Provincial de Arequipa. Reglamento de Organización y Funciones [en línea]. [Arequipa: Municipalidad Provincial de Arequipa], Abril 2013. <http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11859/PLAN_11859_Reglamento_de_Organizaci%C3%B3n_y_Funciones_2013.pdf> [Consulta: 13 de octubre 2015].
- Dirección de Relaciones Culturales y Científicas. Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [en línea]. [España: Dirección de Relaciones Culturales y Científicas], Abril 2011. <http://www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/Publicaciones%20coeditadas%20por%20AECID/MEMORIA_2011_DEF.pdf> [Consulta: 01 de octubre 2015].

ANEXO Nº 01: Instrumentos de Investigación

ENTREVISTA

<u>ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN CULTURAL</u>	
<p>ÁREA _____</p> <p>/CARGOS _____</p>	
PROCEDIMIENTOS BASICOS PREVIOS A LA ENTREVISTA	OBSERVACIONES
1. Solicitar y verificar la existencia de los documentos siguientes:	
a. Políticas De Gestión Cultural de la Municipalidad	
b. Funciones en los Manuales de las Áreas /Secciones /Departamentos relacionadas con el Tema de Gestión Cultural	
2.La implementación de las políticas de gestión cultural dependen directamente de:	
a.(Órgano)_____	
b.(Órgano)_____	
c. .(Órgano)_____	
3.Verificar la Existencia de un Plan de trabajo relacionado a la Gestión Cultural en la Municipalidad	
4.Verificar si la política y estrategia de desarrollo local tiene el componente de Gestión Cultural	
5.Verifique si en el Plan Estratégico existen objetivos relativos a la Gestión Cultural en la Municipalidad	
6.Verificar si las estrategias, políticas y objetivos de Gestión Cultural son de conocimiento del personal de las diversas áreas relacionadas al tema	
7.Verificar los montos asignados a la gestión Cultural en los cinco últimos años en el presupuesto de la Municipalidad	
8.Verificar si la Municipalidad deja el trabajo de gestión cultural a otras áreas distintas	
9.-Obtenga los elementos vinculados a la Gestión Cultural :	
a. Manuales	
b. Letreros luminosos	
c. Anuarios	
d .Catálogos	
e. Exposiciones	

f. Conferencias de prensa g. Folletos h. Formularios i. Concursos j. Programas k. Promociones l. Campañas especiales m. Boletines n. Otros _____	
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	
Preguntas	Respuestas
1. <i>¿Que consideraciones estratégicas básicas acerca de la Gestión Cultural se toma en cuenta en la Municipalidad?</i>	
2. <i>¿Cómo ve Usted en términos generales la Gestión Cultural emprendida por la Municipalidad? ¿Qué bondades y fallas tiene?</i>	
3. <i>¿Cómo se determina el Planeamiento de las acciones de gestión cultural de la Municipalidad?</i>	
3.1. <i>¿Qué tendencias o referencias en el ámbito cultural impactan en el despliegue de los objetivos y metas para la gestión cultural en la Municipalidad?</i>	
3.2. <i>¿Cuáles son las metas de gestión cultural que tiene su área en el ámbito municipal?</i>	
3.3. <i>¿Qué aspectos legales se toman en cuenta para las acciones de Gestión Cultural que emprenda el Municipalidad?</i>	
3.4. <i>¿Cómo es el perfil del gestor cultural que maneja la municipalidad?</i>	
3.5. <i>¿Qué asignación presupuestaria y beneficios se han previstos para las acciones de gestión cultural de la Municipalidad?</i>	
4. <i>¿Cuál es el soporte organizativo, contenido y proceso de gestión cultural en la estructura municipal formal de la Municipalidad?</i>	
4.1. <i>¿Cuál es la estructura y órganos relacionados a la gestión cultural Municipal?</i>	
4.2. <i>¿Cómo es el proceso y alcances de la gestión Cultural Municipal?</i>	

5. <i>¿Cuáles son las principales características de la ejecución de decisiones y acciones de gestión cultural?</i>	
6. <i>¿Qué evaluaciones y aprendizajes concurrentes se puede obtener del sistema de gestión cultural municipal?</i>	
7. <i>¿Cómo podría perfeccionarse la gestión cultural en la Municipalidad?</i>	

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL

1.-Nombre del Documento Analizado	
2.-TIPO DE DOCUMENTO/ situación	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Trabajo <input type="checkbox"/> • Programas de Entrenamiento , Capacitación y Desarrollo en Gestión Cultural <input type="checkbox"/> • Plan Estratégico <input type="checkbox"/> • Informes Técnicos de Gestión Cultural <input type="checkbox"/> • Informes de Resultados <input type="checkbox"/> • Informes de Control Interno<input type="checkbox"/> • Informes de Organismos Oficiales Nacionales e Internacionales<input type="checkbox"/> • Memorias <input type="checkbox"/> • Resúmenes en Sitio Web<input type="checkbox"/> • Presupuesto <input type="checkbox"/>
3.-FECHA	
4.-DEP/AUTOR DEL DOCUMENTO	
5.-OBSERVACIONES	
6.- CATEGORIAS O SUBCATEGORÍAS DE OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sistema en general • Análisis de Los mecanismos utilizados en la gestión cultural • Análisis del uso de instrumentos técnicos de gestión cultural • Análisis de los aspectos (positivos o negativos) en la gestión cultural • Análisis de las estrategias, políticas, métodos y herramientas de gestión cultural, empleados por la Municipalidad • Análisis de las prácticas de gestión cultural de la Municipalidad en los espacios culturales de la ciudad

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la animación y la promoción cultural que dinamizan la vida cultural de personas y de grupos
A.-ANOTACIONES INTERPRETATIVAS	
B.-ANOTACIONES TEMÁTICAS	
C.-ANOTACIONES PERSONALES	
7.-CONCLUSIONES	
8.-Revisado por	

Elaboración: Propia

ANEXO Nº02: CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

Nº ORDEN/ CAP	CLASIFICACIÓN GENERAL DE CARGOS				TOTAL NECE- SARIO	
	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NOMINATIVO INTERNO	CLASIF.		
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL						
988	Gerente	II	41173022	Gerente de Desarrollo Social	EC	01
989	Especialista Administrativo	I	41173041	Especialista Administrativo	SP-EJ	01
990	Secretaria	IV	41173064	Secretaria de Gerencia	SP-AP	01
SUB TOTAL					03	
SUB GERENCIA DE EDUCACION Y CULTURA						
991	Sub Gerente	I	41173121	Sub Gerente	EC	01
1000	Secretaria	III	41173163	Secretaria de Sub Gerencia	SP-AP	01
EDUCACIÓN Y CULTURA						
992	Especialista Administrativo	II	41173142	Jefe de Educación y Cultura	SP-EJ	01
994	Especialista en Promoción Cultural	I	41173151	Promotor Cultural	SP-ES	01
997/998	Conservador de Museo	I	41173151	(e) del Museo Municipal	SP-ES	02
999	Técnico Administrativo	I	41173151	Técnico en Educación	SP-ES	01
1011/1013	Auxiliar de Sistema Administrativo	I	41173161	Auxiliar Administrativo	SP-AP	03
993	Bibliotecario	I	41173141	(e) de la Biblioteca	SP-EJ	01
995/996	Técnico en Biblioteca	I	41173151	Técnico en Biblioteca	SP-ES	02
1001/1009	Auxiliar de Biblioteca	II	41173162	Auxiliar de Biblioteca	SP-AP	09
1010	Auxiliar de Biblioteca	I	41173161	Auxiliar de Biblioteca	SP-AP	01
SUB TOTAL					23	
SUB GERENCIA PROMOCIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN VECINAL						
PARTICIPACIÓN VECINAL						
1014	Sub Gerente	I	41173221	Sub Gerente	EC	01
1023	Secretaria	III	41173263	Secretaria de Sub Gerencia	SP-AP	01
PROMOCIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN						
1015	Asistente Social o Especialista en Promoción Social	I	41173241	Jefe de Promoción Social y Participación	SP-EJ	01
1019	Abogado	I	41173241	Abogado DEMUNA-OMAPED	SP-EJ	01
1020	Psicólogo	I	41173241	Psicólogo DEMUNA-OMAPED	SP-EJ	01
1016	Asistencia Social o Especialista en Promoción Social	I	41173241	Asistenta Social DEMUNA	SP-EJ	01
1017	Asistencia Social o Especialista en Promoción Social	I	41173241	Administ. OMAPED-DEMAM	SP-EJ	01
1021	Técnico Administrativo	I	41173251	Técnico Administrativo	SP-ES	01
1022	Técnico Administrativo	I	41173251	Administrador de Cuna Jardín	SP-ES	01
1026	Auxiliar de Formación del Niño	II	41173262	Auxiliar en la Cuna Jardín	SP-AP	01
1018	Asistencia Social o Especialista en Promoción Social	I	41173241	Admi. Albergue de Mendigos	SP-EJ	01
1024/1025	Auxiliar de Enfermería	II	41173262	Auxiliar Enfermería Alb. Mend.	SP-AP	02
1027/1029	Auxiliar de Sistema Administrativo	II	41173262	Auxiliar Sistema Administrativo	SP-AP	03
1030/1031	Obrero		41173270	Cocinera Albergue de Mendigos	RE	02
1032/1033	Obrero		41173270	(e) Limpieza del Albergue	RE	02
1034	Obrero		41173270	(e) Almacén del Albergue	RE	01
1035/1044	Obrero		41173270	Cuidante de internos	RE	10
1045	Obrero		41173270	(e) Limpieza Cuna Jardín	RE	01
1046	Obrero		41173270	Cocinera Cuna Jardín	RE	01

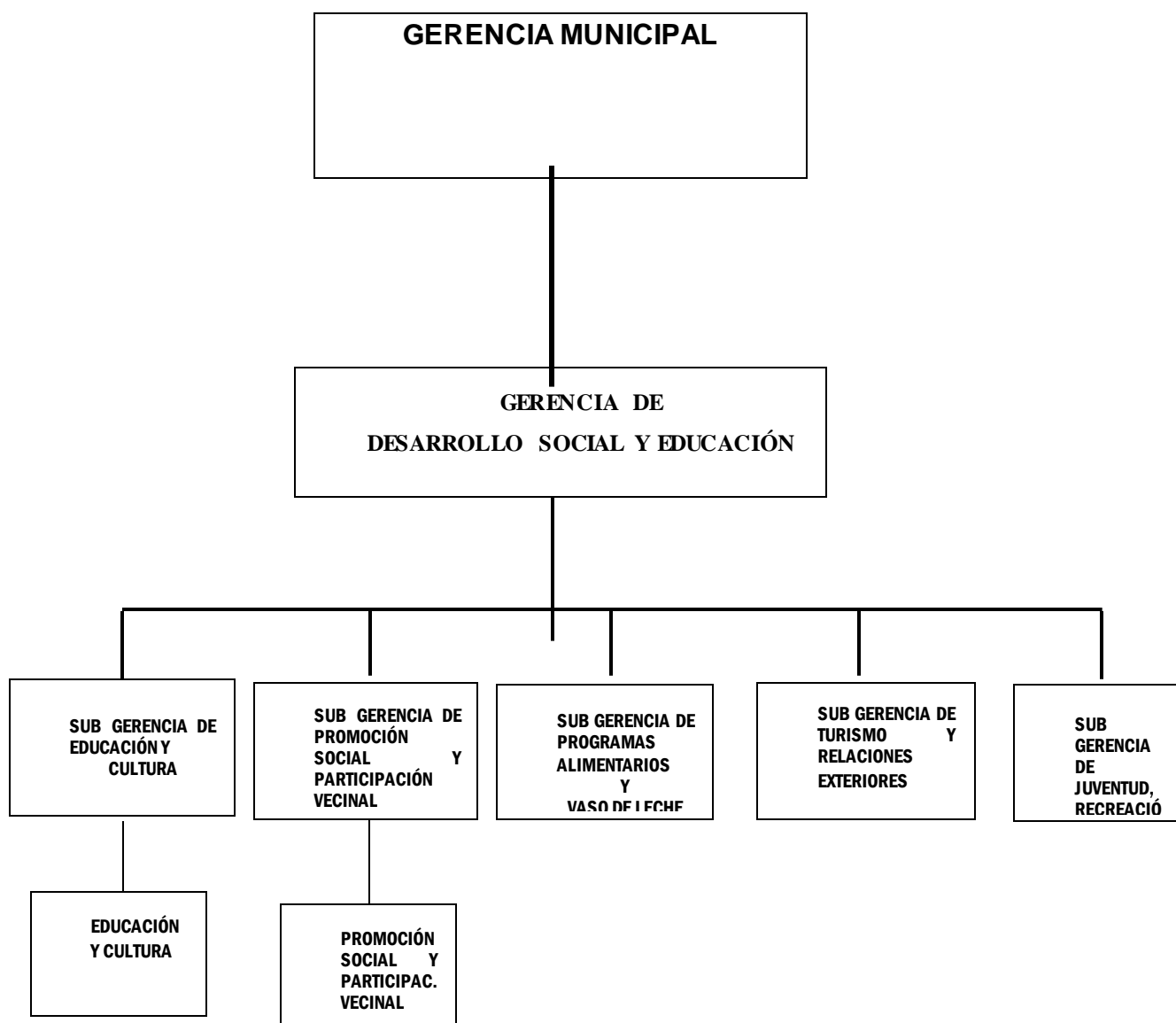
SUB TOTAL						33
SUB GERENCIA DE PROGRAMAS ALIMENTARIOS Y VASO DE LECHE						
1047	Sub Gerente	I	41173321	Sub Gerente	EC	01
1048	Asistente Social o Especialista en Promoción Social	I	41173341	Asistenta Social Programas. Alimentarios y Vaso de Leche.	SP-EJ	01
1049/1050	Nutricionista	I	41173341	Nutricionista Prog. Alim. y V.L.	SP-EJ	02
1051/1053	Técnico Administrativo	I	41173351	Técnico Administrativo	SP-ES	03
1054/1061	Promotor Social	I	41173351	Promotor Prog. Alim. y V.L.	SP-ES	08
1062	Secretaria	III	41173363	Secretaria de Sub Gerencia	SP-AP	01
1063/1066	Auxiliar de Sistema Administrativo	I	41173361	Auxiliar Sistema Administrativo	SP-AP	04
1067	Obrero		41173370	Conductor de vehículo	RE	01
SUB TOTAL						21
SUB GERENCIA DE TURISMO Y RELACIONES EXTERIORES						
1068	Sub Gerente	I	41173421	Sub Gerente	EC	01
1069	Especialista en Turismo	II	41173442	Especialista en Turismo.	SP-EJ	01
1070	Especialista Administrativo	II	41173442	Especialista Administrativo	SP-EJ	01
1071/1072	Técnico en Turismo	I	41173451	Técnico en Turismo	SP-ES	02
1073	Secretaria	III	41173463	Secretaria de Sub Gerencia	SP-AP	01
SUB TOTAL						06
SUB GERENCIA DE JUVENTUD, RECREACIÓN Y DEPORTES						
1074	Sub Gerente	I	41173521	Sub Gerente	EC	01
1075	Especialista Administrativo	I	41173541	Especialista Administrativo	SP-EJ	01
1076	Promotor Social	I	41173541	Promotor Social	SP-ES	01
1077	Técnico en RED	I	41173551	(e) de Recreación y Deportes	SP-ES	01
1078	Técnico Administrativo	I	41173551	Técnico Administrativo	SP-ES	01
SUB TOTAL						05

RESUMEN GENERAL	
UNIDAD ORGANICA	TOTAL CARGOS
Gerencia de Desarrollo Social	03
Sub Gerencia de Educación y Cultura	23
Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Vecinal	33
Sub Gerencia de Programas Alimentarios y V.L.	21
Sub Gerencia de Turismo y Relaciones Exteriores	06
Sub Gerencia de Juventud, Recreación y Deportes	05
TOTAL GENERAL	91

LEYENDA:

- FP** = Funcionario Público
EC = Empleado de Confianza
SP-DS = Servidor Público Directivo Superior
SP-EJ = Servidor Público Ejecutivo
SP-ES = Servidor Público Especialista
SP-AP = Servidor Público de Apoyo
RE = Régimen Especial

ANEXO Nº03: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y EDUCACIÓN DEL LA MPA al 2015



Fuente: La MPA/Observación Documental