



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Sociales

Unidad de Posgrado

**Enfoque intercultural en la atención de los servicios
públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de
Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho,
2023**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Política Social con
mención en Gestión de Proyectos Sociales

AUTOR

Gabriel GÓMEZ TINEO

ASESOR

Dra. Mercedes Patricia GIESECKE SARA LAFOSSE

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

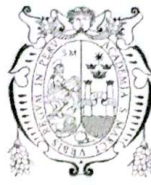
Referencia bibliográfica

Gómez, G. (2026). *Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho, 2023*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Gabriel Gómez Tineo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42910216
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-2839-5371
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mercedes Patricia Giesecke Sara Lafosse
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06272423
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-7603-3202
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07247484
Secretario	
Nombres y apellidos	Rommel Humberto Plasencia Soto
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06064378
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Fabiola Tatiana Yeckting Vilela.
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09857955
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Juan Pablo La Cruz Bonilla
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	43850092
Datos de investigación	
Línea de investigación	Manejo de la diversidad del territorio: enfoque cultural y regional
Grupo de investigación	Diseñando el Perú: Estado, Ciudadanía, intelectuales y Política
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Región: Ayacucho Provincia: Huamanga Distrito: Ayacucho Latitud: 13°09'47" S (Sur) Longitud: 74°13'28" O (Oeste)
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023- 2024
URL de disciplinas OCDE	Antropología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.03



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En Lima, a los veintinueve días del mes de enero del año dos mil veintiséis, mediante sustentación presencial a cargo de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a horas 05:00 p.m., bajo la presidencia de la Dra. Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos y con la concurrencia de los demás Miembros del Jurado de Tesis, se inició la ceremonia invitando al graduando, **GÓMEZ TINEO, GABRIEL**, para que hiciera la exposición de la tesis para optar el **Grado Académico de Magíster en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales**. Siendo el trabajo titulado:

«Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho, 2023»

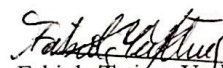
A continuación, fue sometido a las objeciones por parte del Jurado. Terminando esta prueba y, verificada la votación, se consignó la calificación correspondiente a:

B - MUY BUENO - 17

Por tanto, el Jurado, de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos, acordó recomendar a la Facultad de Ciencias Sociales para que proponga que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos otorgue el **Grado Académico de Magíster en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales** al graduando **GÓMEZ TINEO, GABRIEL**. Siendo las 18:10, y para constancia se dispuso se extendiera la presente acta:


Dra. Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos
Presidenta

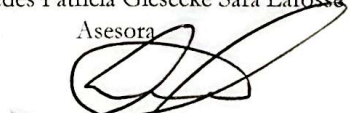

Dr. Rommel Humberto Plasencia Soto
Secretario


Dra. Fabiola Tatiana Yackting Vilela
Miembro


Mg. Juan Pablo La Cruz Bonilla
Miembro


Dra. Mercedes Patricia Giesecke Sara Lafossa
Asesora




Dra. LUISA ESTHER DÍAZ ARRIOLA
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE POSGRADO - FCCSS

Pabellón José Carlos Mariátegui – Ciudad Universitaria
Teléfono: 6197000 Anexo 4003. Lima – Perú.
Correo: tesisupg.sociales@unmsm.edu.pe
Web: <http://sociales.unmsm.edu.pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mercedes Patricia Giesecke Sara Lafosse en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen N.º 0008-UPG-F.CC.SS-2024 de la tesis de investigación académico, cuyo título es «Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho, 2023», presentado por el bachiller GÓMEZ TINEO, GABRIEL, para optar el grado académico de Magíster en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la Plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de Magíster en Política Social con mención en Gestión de Proyectos Sociales.

Lima, 06 de enero de 2026

Firma de la asesora

Nombres y apellidos de la asesora: Mercedes Patricia Giesecke Sara Lafosse

DNI:

06272423

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Para todos mis hermanos y hermanas de los pueblos originarios andinos y amazónicos, quienes históricamente han sido y continúan siendo excluidos por las instituciones y los servicios del Estado. Mi esperanza es que se reconozca su condición de ciudadanos y ciudadanas, y que puedan recibir una atención que respete y valore su cultura, garantizando calidad y equidad.

Y para mi madre Alejandra, que ya no está en este mundo, quien sufrió la indiferencia del Estado al solicitar servicios por ser una mujer quechua hablante. Que su memoria y su lucha nos inspiren a buscar un trato más justo y respetuoso para todos.

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar el enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos ofrecidos por la Gerencia Regional de Desarrollo Social (GRDS) del Gobierno Regional de Ayacucho. Se trata de un estudio cualitativo que emplea un diseño descriptivo y exploratorio para profundizar en las experiencias y percepciones de trabajadores y usuarios. Se examinaron las dinámicas interculturales en la prestación de servicios, identificando barreras y facilitadores en la implementación de un enfoque inclusivo adaptado a la diversidad lingüística y cultural. La población de estudio incluyó a 16 personas, entre trabajadores y usuarios, seleccionadas intencionalmente para representar diversas lenguas y contextos culturales. Los resultados destacan que, aunque la interculturalidad es un pilar fundamental en la atención a los usuarios de la GRDS, su implementación efectiva enfrenta desafíos significativos. Los usuarios valoraron la diversidad cultural como esencial para su identidad y cohesión comunitaria, apreciando la integración de sus tradiciones en la atención pública.

Palabras clave: Interculturalidad; Ayacucho; cultura; gestión

Abstract

The objective of this research is to analyze the intercultural approach in the provision of public services offered by the Regional Management of Social Development (GRDS) of the Regional Government of Ayacucho. This is a qualitative study that uses a descriptive and exploratory design to delve into the experiences and perceptions of workers and users. Intercultural dynamics in the provision of services were examined, identifying barriers and facilitators in the implementation of an inclusive approach adapted to linguistic and cultural diversity. The study population included 16 people, including workers and users, intentionally selected to represent diverse languages and cultural contexts. The results highlight that, although interculturality is a fundamental pillar in the care of GRDS users, its effective implementation faces significant challenges. Users valued cultural diversity as essential to their identity and community cohesion, appreciating the integration of their traditions in public care.

Keywords: Interculturality; Ayacucho; culture; management

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Situación problemática	7
1.2. Planteamiento del problema.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases teóricas y enfoques.....	14
2.2.1. Gestión pública con enfoque intercultural	15
2.2.2. Políticas públicas con enfoque intercultural.....	17
2.2.3. La Gerencia de desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho	22
2.2.4. Enfoque de desarrollo	24
2.2.5. Servicios públicos con pertinencia cultural	27
2.2.6. Enfoque intercultural en los servicios públicos.....	28
2.3. Marco conceptual	31
III. METODOLOGÍA.....	34
3.1. Tipo de investigación	34
3.2. Diseño de investigación	34
3.3. Población y selección de muestras	35
3.4. Técnicas de recolección de datos	37
3.5. Procesamiento de datos	38
IV. CARACTERISTICAS DE LA ATENCION DE LOS SERVICIOS CON ENFOQUE INTERCULTURAL EN LA GRDS	39
4.1. La interculturalidad ¿cómo lo entienden?.....	39
4.1.1. Desde los usuarios	39
a. Fuente de fortaleza y resiliencia.....	40
b. Solidaridad y conocimiento colectivo.....	41

d. Participación en actividades culturales y comunitarias.....	43
e. Interrelación entre cultura y naturaleza.....	45
4.1.2. La interculturalidad desde los servidores de la GRDS.....	47
a. Diversidad como recurso.....	47
b. Respeto mutuo y convivencia.....	48
c. Reconocimiento de la diversidad cultural.....	48
d. Diálogo.....	49
4.2. Importancia de la interculturalidad en el marco de la atención a los usuarios.....	51
4.2.1. Desde los servidores de la GRDS.....	51
a. Enfoque intercultural en la atención.....	52
b. Reconocimiento y valoración de la diversidad.....	53
c. Normativas.....	55
d. Desafíos y brechas en la implementación.....	57
4.2.2. Desde los usuarios.....	60
a. Barreras en la atención.....	61
b. Capacitación y formación del personal.....	61
c. Inclusión cultural y lingüística.....	63
d. Buenas prácticas.....	65
4.3. Implementación de instrumentos de gestión en la interculturalidad desde la GRDS.....	72
a. Contexto del marco normativo.....	72
b. Desafíos en la implementación.....	75
c. Estrategias para la implementación.....	76
4.4. Mejoras sugeridas para fortalecer el servicio público intercultural.....	82
4.4.1. Desde los trabajadores.....	82
a. Capacitación en lenguas y culturas originarias.....	82
b. Accesibilidad y adaptación de servicios.....	84
c. Implementación de políticas y normas.....	85
4.4.2. Desde los usuarios.....	88

a. Cultura organizacional y sensibilización.....	88
b. Protocolos y procesos de atención.....	89
c. Capacitación y desarrollo profesional	91
d. Estrategias de comunicación.....	93
4.5. Análisis de resultados.....	97
4.5.1. Usuarios y servidores en la interculturalidad	97
4.5.2. Interculturalidad en el marco de la atención en la GRDS	99
4.5.3. Instrumentos de gestión en la interculturalidad	100
4.5.4. Sugerencias para el fortalecimiento en la gestión de la interculturalidad.....	102
Conclusiones	104
Recomendaciones	106
Referencias bibliográficas.....	106
Anexos.....	118

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

La historia de Ayacucho revela su diversidad étnica, destacándose la provincia de Vilcashuamán como una de las más antiguas y predominantes. En esta región se asentaron mitimaes procedentes de lugares tan variados como Quito, Cajamarca, Cusco, y la Costa Central y Sur. Estos grupos no solo resguardaban los intereses militares, económicos y políticos del Estado Incaico, sino que también reflejan la riqueza histórica de Ayacucho. Hoy en día, la región sigue siendo un crisol de culturas, albergando pueblos indígenas como los Asháninka, Matsigenka y Quechuas, cuya población es multilingüe. Según la Ordenanza Regional N° 010-2008-GRA/CR, se reconoce la pluriculturalidad y el carácter multilingüe de Ayacucho, declarando al castellano, quechua y asháninka como lenguas oficiales. Asimismo, el Estado Peruano y los Gobiernos Regionales están obligados a implementar políticas interculturales que respeten, reconozcan y protejan la pluralidad étnica y cultural de los grupos étnicos, pueblos indígenas y población afroperuana.

La gestión pública se entiende como el conjunto de herramientas legales y técnicas destinadas a implementar políticas públicas, proyectos y planes que estructuren y optimicen el sistema organizacional del Estado, con el objetivo de brindar una atención eficiente a la población y evitar la burocracia innecesaria que ralentiza el gobierno. Actualmente, los obstáculos burocráticos y las frustraciones derivadas de la falta de implementación de políticas con nuevas estructuras organizacionales y procesos de descentralización en los gobiernos evidencian la escasa atención a la diversidad dentro de las organizaciones, lo que representa una brecha crítica en la gestión pública. Esta brecha es fundamental de comprender para flexibilizar las actividades y objetivos tanto dentro como fuera de la organización. Es crucial reconocer que estas deficiencias afectan a una población multiétnica, multicultural y multilingüe, cuyo desarrollo depende de la implementación de un enfoque intercultural en las políticas, normativas y gestión de los gobiernos descentralizados. Dicho enfoque debe reflejarse en normativas, manuales y guías, cuyos lineamientos requieren una lectura atenta para comprender su verdadero significado.

El enfoque intercultural ofrece una perspectiva diferente para el desarrollo político, económico y social de las comunidades étnicas, brindándoles la oportunidad de mejorar su atención y alcanzar acuerdos estratégicos basados en la diversidad. Este enfoque promueve herramientas que permiten desarrollar técnicas para comprender y atender a la población en sus particularidades, sin alterar sus creencias. La transversalización del enfoque intercultural como política gubernamental en la gestión pública peruana ha sido un proceso en constante crecimiento. Por ello, mediante el Decreto Supremo N° 003-2015-MC, se declaró su implementación como política nacional, ratificando el compromiso del Estado en la defensa de los derechos humanos de los pueblos indígenas y la población afroperuana. Esta declaración se fundamenta en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que defiende los derechos colectivos de los pueblos indígenas u originarios y respeta sus valores, usos, costumbres y perspectivas de desarrollo. Este convenio fue ratificado por el Perú en 1994. En línea con esta política, el departamento de Ayacucho no ha sido ajeno a su aplicación. En 2017, el Ministerio de Cultura, a través del Viceministerio de Interculturalidad, publicó el 'Manual para el Empleo de Quechua Chanka en la Administración de Justicia', con el fin de contribuir al sistema judicial.

Sin embargo, la implementación de proyectos y programas con enfoque intercultural en la gestión pública de las diversas instituciones gubernamentales de Ayacucho no ha tenido el mismo éxito. Por esta razón, la presente tesis se enfoca en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho, ya que los esfuerzos para ejecutar planes estratégicos y operativos con enfoque cultural en la prestación de servicios públicos han sido limitados. Esto ha resultado en que los administrados que hablan lenguas distintas al castellano enfrenten barreras en el acceso a los servicios públicos ofrecidos por dicha gerencia. Además, es importante destacar que la Gerencia Regional de Desarrollo Social en Ayacucho es un órgano clave para la implementación de políticas interculturales, según lo establecido en la Ordenanza Regional N° 010-2006-GRA/CR, la cual ordena la capacitación progresiva de los funcionarios del Gobierno Regional de Ayacucho con el objetivo de promover la interculturalidad.

Actualmente, la Gerencia Regional de Desarrollo Social en Ayacucho no ha implementado ningún plan de acción ni programas de capacitación para sus funcionarios en la ejecución de políticas interculturales. Esta situación constituye una problemática significativa para los usuarios del departamento, ya que no solo se están vulnerando derechos fundamentales, sino que también se está incumpliendo una política de obligatorio cumplimiento.

1.2. Planteamiento del problema

General

¿Cómo se manifiesta el enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos dirigidos a los usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho?

Específicos

- ¿Cómo perciben los usuarios la interculturalidad en relación con su identidad cultural en GRDS del Gobierno Regional de Ayacucho?
- ¿Cuáles son las experiencias de los usuarios respecto de la calidad de los servicios que brinda la GRDS, y qué barreras identifican que impiden su acceso equitativo a estos servicios?
- ¿Qué desafíos se encuentran en la implementación del enfoque intercultural al interior de la GRDS, según la percepción de los usuarios y del personal?
- ¿Qué mejoras se pueden proponer para fortalecer el servicio público intercultural en la GRDS en el marco de la diversidad cultural, a partir de las necesidades y sugerencias de los usuarios?

1.3. Justificación

La presente investigación es fundamental debido a que la población perteneciente a pueblos indígenas u originarios enfrenta las mayores brechas en el acceso a servicios públicos a nivel nacional en comparación con el resto de la población. En este contexto, la investigación proporcionará valiosos aportes sobre cómo incorporar de manera efectiva el enfoque intercultural en la prestación de servicios públicos, con especial énfasis en la atención a poblaciones multilingües y culturalmente diversas. A través de una metodología cualitativa, se evidenciará la diversidad cultural del país y se analizará la eficiencia en la administración de los recursos públicos asignados a los municipios.

Aunque algunos municipios logran ejecutar más del 90% de su presupuesto al final del ejercicio fiscal, esta ejecución no siempre se traduce en mejores condiciones de vida para su población, una situación que es aún más crítica en áreas con alta concentración de población indígena u originaria. En este sentido, el enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos adquiere una relevancia crucial y debe ser comprendido de manera tangible. Esta investigación pretende demostrar que los municipios con mayor presencia de población diversa poseen una variable clave para entender y priorizar sus actividades y proyectos de inversión a corto y mediano plazo: el enfoque intercultural. Con ello, se busca contribuir a la reducción de brechas y al mejoramiento de la calidad de vida de estas poblaciones, promoviendo un desarrollo más inclusivo y equitativo.

La necesidad de atención con pertinencia cultural es cada vez más evidente, ya que muchos proyectos, programas y políticas nacionales presentan brechas de acceso significativas para poblaciones diversas. Este estudio se enfoca en identificar y abordar estas brechas, contribuyendo a la formulación de políticas más inclusivas y equitativas.

Aunque el enfoque intercultural ha sido abordado desde la antropología, la sociología y el derecho constitucional, este estudio ofrece una perspectiva innovadora desde la inversión pública y la gestión de recursos. Al analizar cómo el enfoque intercultural puede mejorar la eficiencia y equidad en la asignación de recursos, la investigación aporta un nuevo ángulo académico y práctico.

La investigación destaca la necesidad urgente de contar con evidencia sólida sobre la importancia del enfoque intercultural en la gestión pública. La falta de datos sobre su impacto en ámbitos geográficos específicos ha limitado la implementación efectiva de políticas interculturales, lo que esta investigación busca remediar.

Incorporar la diversidad cultural en la priorización de gastos y políticas públicas no solo visibiliza y valida las historias, prácticas y costumbres de las comunidades diversas, sino que también ayuda a normalizar "lo diferente" en contextos políticos y sociales. Este enfoque promueve una mayor comprensión y aceptación de la diversidad cultural en la gestión pública.

1.4. Objetivos

General

Analizar el enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos dirigidos a los usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho

Específicos

- Analizar las percepciones de los usuarios sobre la interculturalidad en la identidad cultural en la GRDS del Gobierno Regional de Ayacucho y su influencia
- Identificar la calidad del servicio y barreras que dificultan el acceso equitativo de los usuarios a la GRDS
- Identificar los desafíos en la implementación del enfoque intercultural en la GRDS
- Proponer mejoras para fortalecer el servicio público intercultural en la GRDS en el marco de la diversidad cultural.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Esta investigación encuentra sustento teórico y metodológica en las perspectivas de diversos autores cuyos enfoques teóricos se presentan a continuación.

Para Builes (2023) resalta la interculturalidad como una relación equitativa y respetuosa entre culturas, destacando su papel esencial en contextos marcados por la diversidad y la globalización. Este autor enfatiza que la integración de la interculturalidad en las políticas públicas requiere un enfoque integral que reconozca y aborde las desigualdades estructurales, una recomendación pertinente para un contexto como Ayacucho, donde convergen diversas culturas con necesidades particulares. Para Olivar (2020), por su parte, contribuye al análisis al plantear que la interculturalidad debe ser una herramienta para la transformación democrática, donde el diálogo entre epistemologías y prácticas diferenciadas fomente la justicia social y la valoración de la diversidad cultural.

En tanto, la UNESCO (2023) complementa esta visión al considerar la interculturalidad como un proceso de interacción igualitaria basado en el respeto y el diálogo, elementos indispensables para un modelo de atención pública inclusivo en Ayacucho. En este sentido, aplicar un enfoque intercultural implica reconocer y respetar las expresiones culturales

diversas de los usuarios, promoviendo una comunicación que integre sus valores, saberes y perspectivas en la gestión social. Así, estas teorías convergen en la importancia de construir políticas y servicios públicos que no solo respeten, sino que integren activamente la diversidad cultural, sentando las bases para una sociedad más democrática, inclusiva y cohesionada.

Además, Flores et al., (2023) destaca que, en el Perú, las políticas públicas se enfocan en la inclusión de poblaciones andinas y amazónicas, promoviendo un diálogo intercultural en sectores clave como la educación superior. Este enfoque, que busca integrar un carácter humanista en las universidades peruanas, puede trasladarse a la gestión de servicios públicos, fomentando la interacción equitativa y el reconocimiento de la diversidad cultural de los usuarios. Esto resalta la necesidad de diseñar políticas inclusivas que respondan tanto a las características nacionales como a las particularidades regionales de Ayacucho, con un énfasis en poblaciones vulnerables. Por su parte, Henckell (2022) y Morales et al. (2022) reflexionan sobre los desafíos de incorporar la interculturalidad en los servicios de salud, un área que comparte similitudes con la atención social. Henckell señala que, aunque el marco normativo sobre interculturalidad en salud está presente, las brechas estructurales y de formación dificultan su implementación efectiva, lo que puede extrapolarse a otros servicios públicos. Morales complementa esta visión al subrayar que un país pluricultural como el Perú requiere que los servicios públicos integren la diversidad étnica y cultural para garantizar una atención adecuada. Este marco teórico enfatiza la importancia de adecuar los servicios y capacitar al personal en la Gerencia de Desarrollo Social para atender las demandas específicas de las comunidades ayacuchanas, logrando así una gestión más inclusiva y eficaz.

La Defensoría del Pueblo (2021) subraya la importancia de garantizar, desde todos los niveles del Estado, el respeto a los derechos culturales e igualdad, una premisa que exige formar a futuros profesionales con una sólida base intercultural. Yon (2017), en tanto, plantea una distinción crucial entre la teoría y la práctica de la interculturalidad, resaltando cómo las desigualdades estructurales y la falta de comprensión profunda de las herencias culturales dificultan su implementación efectiva, especialmente en ámbitos sensibles como la salud. Por su parte, Valverde (2021) señala que, aunque las entidades públicas reconocen y promueven la diversidad cultural en sus recursos humanos, la aplicación del enfoque intercultural enfrenta barreras en otras áreas, revelando una brecha significativa en la gestión integral. Estas perspectivas convergen en la necesidad de superar modelos monoculturales y coloniales para consolidar un enfoque intercultural que no solo

reconozca, sino que transforme los servicios públicos, garantizando una atención inclusiva y equitativa para las diversas comunidades de Ayacucho.

En relación al aporte metodológico para la investigación se sustenta en enfoques empleados por Quiroz et al. (2024), Mozo (2017), Hernández et al. (2021) y Flores et al. (2023). Quiroz et al. destacan el uso del método etnográfico, aplicando observación participante y entrevistas en profundidad para captar las dinámicas culturales y profesionales en la atención sanitaria de comunidades indígenas. Este enfoque permite explorar cómo los valores, creencias y prácticas de las comunidades influyen en la prestación de servicios, proporcionando una base empírica rica para comprender las interacciones entre usuarios y proveedores en un contexto intercultural.

Por su parte, Mozo (2017) emplea un análisis crítico de políticas públicas, enfocándose en cómo las personas indígenas, especialmente las mujeres, son conceptualizadas dentro de estas normativas. Este enfoque metodológico es relevante para analizar las políticas públicas en Ayacucho, evaluando si reconocen y respetan la diversidad cultural en su diseño e implementación. Asimismo, Hernández et al. (2021) adoptan un enfoque participativo para fomentar el diálogo entre la medicina ancestral y la moderna, lo cual podría aplicarse a otros servicios públicos promoviendo la integración de saberes y prácticas locales en la atención social, respetando la pluralidad cultural y mejorando la efectividad de las intervenciones.

Mientras tanto Flores et al. (2023) estructuran su investigación en fases descriptiva, interpretativa, de construcción teórica y publicación, proporcionando un marco metodológico integral que podría adaptarse a esta investigación. Este enfoque permite identificar y analizar las características del enfoque intercultural en los servicios públicos, interpretar sus implicancias para los usuarios y generar un cuerpo teórico sólido que oriente las políticas públicas en Ayacucho. En conjunto, estas metodologías ofrecen herramientas diversas para abordar la complejidad del enfoque intercultural, desde la exploración de las experiencias de los usuarios hasta la construcción de modelos teóricos aplicables a la gestión pública.

El **sustento teórico** de esta investigación destaca que el enfoque intercultural no solo es una necesidad para garantizar la equidad y el respeto entre culturas, sino también un pilar fundamental para transformar los servicios públicos en contextos diversos como Ayacucho. Builes (2023) y Olivar (2020) coinciden en que la interculturalidad debe abordarse desde un marco integral que enfrente las desigualdades estructurales y promueva la justicia social mediante el diálogo entre epistemologías y prácticas culturales diferenciadas.

Complementando esta visión, la UNESCO (2023) enfatiza que un modelo de atención intercultural debe estar basado en el respeto y la interacción equitativa, mientras que Flores et al. (2023) subrayan la importancia de diseñar políticas públicas inclusivas que integren las particularidades de las poblaciones andinas y amazónicas. Asimismo, Henckell (2022) y Morales et al. (2022) señalan que la implementación de este enfoque enfrenta retos como las brechas estructurales y la falta de formación del personal, elementos que también afectan la gestión pública en Ayacucho. Estos aportes reafirman que integrar la interculturalidad en la Gerencia de Desarrollo Social no solo es un desafío técnico, sino una oportunidad para consolidar un sistema más democrático y equitativo.

El **sustento metodológico** de esta investigación se enriquece con aportes que abordan la complejidad del enfoque intercultural desde diversas perspectivas. El método etnográfico empleado por Quiroz et al. (2024), que combina observación participante y entrevistas en profundidad, resulta clave para captar las dinámicas culturales y profesionales en la interacción entre usuarios y proveedores de servicios, aportando una comprensión detallada de las prácticas y creencias locales. Por su parte, el análisis crítico de políticas públicas de Mozo (2017) permite evaluar cómo las normativas actuales consideran y representan a las comunidades indígenas, identificando posibles limitaciones y oportunidades para una gestión inclusiva. Hernández et al. (2021) proponen un enfoque participativo que fomenta el diálogo entre saberes ancestrales y modernos, una metodología que puede adaptarse para fortalecer la integración cultural en los servicios públicos de Ayacucho. El enfoque estructurado de Flores et al. (2023), con fases descriptiva, interpretativa, teórica y de publicación, proporciona una hoja de ruta integral para sistematizar y construir un marco teórico aplicable a la gestión pública. Estas herramientas metodológicas, en conjunto, no solo garantizan un análisis profundo de la problemática, sino que también ofrecen estrategias prácticas para implementar un enfoque intercultural efectivo en la atención social.

2.2. Bases teóricas y enfoques

Se presentan las variables consideradas en la investigación que ayudan a comprender el marco conceptual desde diversos enfoques, como la gestión pública y la interculturalidad.

2.2.1. Gestión pública con enfoque intercultural

Dentro de las teorías sobre la gestión pública, se destaca la propuesta de Gootenberg (2018) sobre la implantación del modelo de la Nueva Gestión Pública. Esta teoría sostiene que el presupuesto debe estar orientado hacia el rendimiento, permitiendo un control efectivo de los recursos y la burocracia mediante la definición clara de cuentas y objetivos significativos, basados en la proporcionalidad, innovación y flexibilidad de los procesos administrativos. No obstante, la implementación de este modelo en la gestión pública presenta desafíos, particularmente en relación con dos aspectos clave: el tiempo y la evaluación. En cuanto al tiempo, se considera la responsabilidad de cumplir con las reformas establecidas para mejorar el rendimiento, mientras que en la evaluación se analiza tanto los méritos como los deméritos de las nuevas gestiones a aplicar.

Una de las teorías más influyentes sobre el Enfoque Intercultural mencionado por Hoffe (2017) sobre la Diversidad de las Culturas, aborda cómo, a lo largo del tiempo, diversos métodos de innovación intangible sociocultural han influido en la comprensión de la diversidad cultural. En el contexto peruano, caracterizado por una rica diversidad étnica y lingüística, la mezcla de lenguas y culturas ha generado desafíos para la inclusión de ciertas minorías. La teoría de Hoffe sugiere que la diversidad cultural peruana no está separada de las culturas mayoritarias y minoritarias globales, lo que hace que una perspectiva intercultural sea crucial para entender nuestra diversidad.

En este marco, la gestión pública se ocupa de cómo el Estado interactúa con la comunidad y los grupos colectivos, estableciendo lineamientos para promover el desarrollo social sostenible de las diferentes culturas. La gestión pública no solo se basa en teorías políticas y enfoques específicos, sino que también implementa políticas públicas diseñadas para fomentar la diversidad y la aceptación cultural (Cepal, 2017). Así, la gestión pública convierte estos enfoques teóricos en prácticas gubernamentales concretas, promoviendo un enfoque inclusivo y respetuoso hacia la diversidad cultural.

El enfoque intercultural promovido por el Gobierno peruano, como política nacional, se basa en fundamentos de las ciencias sociales y busca reconocer y valorar la diversidad cultural del país. Este enfoque pone especial énfasis en los pueblos

indígenas u originarios, definidos como colectivos con raíces anteriores al Estado, que conservan instituciones propias y una identidad cultural diferenciada. Actualmente, se reconoce la existencia de 55 pueblos indígenas en el Perú, mayoritariamente amazónicos, y se difunde información sobre su historia, lengua y ubicación, con actualizaciones constantes basadas en investigaciones etnográficas (Mincul, 2017).

Desde el punto de vista teórico, el enfoque intercultural se basa en conceptos como la multiculturalidad, que enfatiza la coexistencia de diversas culturas en un mismo espacio, y la interculturalidad, que promueve la interacción equitativa y respetuosa entre ellas (Barabas, 2014). La política intercultural del Perú toma estos conceptos y los adapta a un contexto práctico, implementando estrategias que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades indígenas y afrodescendientes, así como de otras poblaciones culturalmente diversas.

En la práctica, este enfoque implica la creación de políticas y programas que no solo reconozcan la diversidad cultural, sino que también promuevan la participación activa de estas comunidades en la toma de decisiones que les afectan. Por ejemplo, en el ámbito de la educación, el enfoque intercultural puede traducirse en la inclusión de contenidos educativos que reflejen las culturas locales, así como en la formación de docentes capacitados para atender a estudiantes de diversos orígenes culturales de manera inclusiva.

Además, la implementación del enfoque intercultural requiere un esfuerzo por parte del Estado para superar barreras estructurales que históricamente han marginado a ciertos grupos. Esto incluye la adaptación de servicios públicos, como la salud y la educación, para que sean culturalmente pertinentes y accesibles para todos. También implica la promoción de un diálogo intercultural que permita a las diferentes culturas compartir sus conocimientos y prácticas en igualdad de condiciones.

El desafío radica en garantizar que la teoría se traduzca en acciones concretas y efectivas que beneficien a todas las comunidades del país. Aunque la política intercultural busca crear un marco inclusivo y equitativo, la implementación puede enfrentar obstáculos como la resistencia al cambio, la falta de recursos o la

persistencia de prejuicios y discriminación (Corbetta et al., 2018). Por lo tanto, es crucial que el Gobierno peruano, junto con las comunidades y otros actores sociales, continúe trabajando para fortalecer y consolidar este enfoque, asegurando que se convierta en una herramienta real para la igualdad y el respeto cultural en el país.

La gestión pública con enfoque intercultural plantea un desafío crucial en la articulación entre teoría y práctica, pues busca garantizar que las políticas públicas no solo respondan a criterios de eficiencia administrativa, como propone la Nueva Gestión Pública de Gootenberg (2018), sino que también se orienten hacia el reconocimiento y la interacción respetuosa entre las múltiples culturas que conviven en un mismo espacio social. Desde esta perspectiva, la interculturalidad va más allá de la simple coexistencia multicultural (Barabas, 2014); implica la creación de espacios de diálogo y cooperación donde las diferencias culturales sean vistas como una fortaleza y no como un obstáculo. Sin embargo, esta visión ideal enfrenta barreras significativas en su implementación: la resistencia al cambio, la insuficiencia de recursos y la perpetuación de prejuicios dificultan la concreción de un modelo verdaderamente inclusivo y equitativo (Cepal, 2017; Corbetta et al., 2018). Por ello, la gestión pública intercultural debe combinar la innovación y flexibilidad administrativa con un compromiso político y social profundo, que permita superar estas limitaciones y construir un Estado que refleje y respete la riqueza de su diversidad cultural.

2.2.2. Políticas públicas con enfoque intercultural

Las políticas públicas son mecanismos clave a través de los cuales el Estado establece su relación con los ciudadanos con el fin de promover el desarrollo social sostenible. Estas políticas buscan abordar las necesidades y desafíos de la población de manera efectiva, y su diseño y ejecución reflejan las prioridades y los valores del gobierno en turno (Fuller, 2002). En el contexto del enfoque intercultural, estas políticas deben tener en cuenta la diversidad cultural de la sociedad y promover la integración equitativa de diferentes grupos culturales, respetando y valorando sus identidades.

El enfoque intercultural en las políticas públicas no solo busca reconocer la pluralidad cultural existente, sino también fomentar un diálogo y una colaboración inclusiva entre las diversas culturas. Esto implica que el diseño y la implementación de políticas deben considerar teorías políticas y enfoques que promuevan la

equidad y la justicia social, en lugar de perpetuar modelos unificados que ignoren las particularidades culturales de las comunidades (Macassi, 2021).

Vallenas y Alza (2004) destacaron varios riesgos asociados con la implementación de políticas públicas desde una perspectiva intercultural. En particular, advirtieron sobre el peligro de que el Estado adopte enfoques asimilacionistas o homogeneizadores. Estas políticas buscan integrar a las minorías culturales bajo un modelo dominante, que a menudo implica la pérdida de sus características culturales distintivas y la imposición de una única norma cultural. Tal enfoque puede socavar la riqueza cultural y la diversidad, y en lugar de promover la inclusión, puede perpetuar la marginalización de ciertos grupos.

El riesgo de adoptar políticas asimilacionistas radica en que, al ignorar o desestimar la importancia de la cultura colectiva, se pierde la oportunidad de construir una sociedad verdaderamente inclusiva. Las políticas interculturales eficaces deben, por tanto, materializarse en modelos de desarrollo que no solo reconozcan la diversidad cultural, sino que también la integren en las estrategias de desarrollo social y económico. Esto incluye garantizar que las voces y necesidades de todas las comunidades sean escuchadas y respetadas en el proceso de formulación y ejecución de políticas (Macassi, 2021).

Para mitigar estos riesgos, es fundamental que el diseño y la implementación de políticas públicas interculturales se basen en una comprensión profunda de las culturas locales y en la colaboración continua con los grupos afectados. Esto asegura que las políticas no solo sean inclusivas en teoría, sino que también sean efectivas en la práctica, promoviendo un desarrollo social que sea equitativo, respetuoso y culturalmente consciente.

El análisis de las teorías del desarrollo presenta dos enfoques contrastantes sobre cómo se debe entender y alcanzar el progreso en una sociedad. La primera teoría sostiene que el camino hacia el crecimiento económico puede implicar sacrificios significativos, tales como la restricción de libertades fundamentales y la aceptación de ciertos niveles de desigualdad y exclusión social. Desde esta perspectiva, el desarrollo se mide principalmente a través del aumento del Producto Bruto Interno (PBI), el crecimiento de los ingresos y la expansión de bienes y servicios.

El modelo tradicional de desarrollo económico ha promovido una visión cuantitativa del progreso, centrada principalmente en el crecimiento del Producto Bruto Interno, el aumento de ingresos y la expansión de bienes y servicios. Esta perspectiva asume que dichos indicadores son suficientes para garantizar el bienestar colectivo, aunque muchas veces esto implique la aceptación de desigualdades estructurales, la restricción de libertades y la exclusión de sectores vulnerables. Bajo esta lógica, el crecimiento se presenta como un fin en sí mismo, dejando de lado sus efectos sociales y humanos. Sin embargo, esta narrativa ha sido aceptada casi sin cuestionamiento, debido a su capacidad de seducción y promesa de prosperidad.

Rist (2002) advierte que esta fuerza del discurso del desarrollo radica precisamente en su dimensión simbólica y emocional. El desarrollo se convierte en una ilusión colectiva, una promesa que, aunque muchas veces incumplida, moviliza esperanzas, recursos y voluntades. Esta creencia en el crecimiento indefinido como solución universal se consolida mediante un proceso de legitimación cultural, donde cualquier duda individual es contenida por un consenso social que refuerza constantemente sus propias bases. La idea de que todos los países pueden alcanzar el nivel de los países “desarrollados” mediante la reproducción del modelo occidental, perpetúa un espejismo que no solo ignora las diversidades culturales, sino que también profundiza las fracturas sociales.

Desde esta perspectiva crítica, el discurso del desarrollo no solo oculta sus propios límites, sino que además actúa como un mecanismo ideológico que impide imaginar alternativas verdaderamente inclusivas y sostenibles. Al reducir el desarrollo a una cuestión de crecimiento económico, se invisibilizan otras dimensiones esenciales como la equidad, la justicia social, la sostenibilidad ambiental y la autodeterminación cultural. El análisis propuesto por Rist nos invita, entonces, a resistir los “cantos de sirena” del progreso material sin conciencia crítica, y a repensar el desarrollo desde una mirada histórica, cultural y profundamente humana, que cuestione las raíces mismas del modelo dominante y abra paso a nuevas formas de pensar el bienestar colectivo.

En contraste, la segunda teoría aborda el desarrollo desde una perspectiva más centrada en las necesidades humanas básicas y la equidad social. Aquí, el desarrollo se entiende como la capacidad de satisfacer las necesidades

fundamentales de la comunidad, tales como alimentación, salud, educación y vivienda. En este marco, las políticas públicas deben orientarse a resolver problemas sociales y reducir desigualdades a través de intervenciones que promuevan el bienestar integral de las personas (Hernández, 2022).

La segunda teoría del desarrollo se distancia del enfoque centrado exclusivamente en el crecimiento económico y propone una comprensión más humanista, donde el eje del desarrollo es la satisfacción de las necesidades básicas y la equidad social. En esta línea, Galán (2012) plantea una crítica profunda a los modelos hegemónicos de desarrollo desde la antropología, destacando cómo las prácticas y discursos internacionales han ignorado las realidades culturales, étnicas y sociales de las comunidades destinatarias. Su propuesta se orienta a visibilizar los efectos del desarrollo impuesto y a valorar los procesos locales desde un enfoque etnográfico, situado y participativo. En ese sentido, Galán sugiere que las políticas de desarrollo deben construirse desde abajo, considerando la voz de los pueblos y su cosmovisión, lo cual permite un desarrollo más justo, pertinente y sostenible.

Sen (2000), por su parte, redefine el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales de las personas. Para él, el crecimiento del ingreso o del PBI es solo un medio, no un fin, y el verdadero progreso radica en eliminar las privaciones que limitan las capacidades humanas: pobreza, falta de servicios públicos, analfabetismo, represión política, entre otros. Desde esta perspectiva, el desarrollo debe garantizar condiciones que permitan a las personas vivir con dignidad, ejercer sus derechos y participar activamente en la vida social. La libertad, en este marco, no solo es un componente del desarrollo, sino su objetivo esencial. Por tanto, la política pública debe orientarse no a maximizar indicadores macroeconómicos, sino a ampliar las oportunidades individuales para que cada persona pueda elegir y construir su vida con autonomía.

Complementando esta visión, Nussbaum (2012) plantea el enfoque de las capacidades humanas, que profundiza en la idea de que el desarrollo debe centrarse en lo que las personas son capaces de hacer y de ser. A diferencia de las mediciones agregadas del bienestar, este enfoque valora la pluralidad de aspectos que componen una vida digna: salud, integridad física, educación, vínculos afectivos, participación política, entre otros. Nussbaum insiste en que cada persona

debe ser tratada como un fin en sí misma, y no como un simple número dentro del promedio. Además, subraya la responsabilidad del Estado en garantizar un umbral mínimo de capacidades para todos los ciudadanos, lo cual transforma el desarrollo en una tarea ética y política de justicia social básica. Así, esta teoría humanista rompe con la visión economicista y propone una mirada centrada en la dignidad y la libertad de cada ser humano como pilares fundamentales del desarrollo.

Por lo tanto, un enfoque intercultural en el desarrollo debe integrar tanto los aspectos económicos como los sociales, culturales y humanos. No basta con medir el crecimiento a través de indicadores económicos; es crucial evaluar cómo las políticas y prácticas afectan a las comunidades en términos de acceso a oportunidades, participación en la vida cultural y social, y respeto por los derechos y libertades fundamentales (Hernández, 2022).

Durante décadas, los proyectos de desarrollo han sido formulados desde una lógica tecnocrática que prioriza el crecimiento económico por encima de los aspectos humanos y culturales. Como señala Romero (2005), esta omisión ha llevado al fracaso de numerosas iniciativas, debido a la imposición de modelos externos que no dialogan con las realidades culturales locales. El desarrollo, concebido únicamente como aumento del PBI o modernización tecnológica, se torna insuficiente cuando ignora los valores, saberes, lenguas y formas de organización social de las comunidades. La experiencia ha demostrado que la cultura no solo es un recurso simbólico, sino también un componente estratégico para el éxito de los procesos de transformación social. Reconocer que las identidades culturales influyen en la forma en que las personas perciben y participan en los programas de desarrollo es fundamental para evitar intervenciones homogéneas y etnocéntricas que reproducen desigualdades y exclusiones.

En este contexto, Yúdice (2005) propone entender la cultura no como un adorno del desarrollo, sino como un recurso estratégico en la era global. A través de su noción del "recurso de la cultura", plantea que las prácticas culturales tienen un rol activo en la construcción de ciudadanía, democracia y cohesión social. En lugar de reducir la cultura a expresiones artísticas o patrimoniales, su enfoque vincula las políticas culturales con los derechos y las luchas sociales de los actores locales, especialmente en contextos marcados por la desigualdad estructural y la

globalización neoliberal. Así, el desarrollo cultural no es simplemente un complemento del crecimiento económico, sino una condición necesaria para que dicho crecimiento sea sostenible, legítimo y participativo. En este sentido, tanto Romero como Yúdice coinciden en que incorporar la dimensión cultural en los modelos de desarrollo es un imperativo ético y político para lograr transformaciones duraderas y equitativas.

Las políticas públicas con enfoque intercultural representan un compromiso ético y práctico para abordar las necesidades diversas de la población respetando y valorando sus particularidades culturales. Según Fuller (2002), estas políticas reflejan los valores y prioridades del gobierno en turno, pero su eficacia depende de trascender modelos tradicionales que priorizan la uniformidad por encima de la diversidad, como advierte Macassi (2021). En este contexto, Vallenas y Alza (2004) resaltan el riesgo de que el enfoque intercultural sea distorsionado hacia prácticas asimilacionistas, que eliminan las singularidades culturales bajo la falsa premisa de igualdad. Más allá de los indicadores económicos, Hernández (2022) subraya que el verdadero desarrollo debe integrar dimensiones sociales, culturales y humanas, reconociendo que las comunidades no son homogéneas y que sus dinámicas locales enriquecen al tejido social. Así, las políticas interculturales no solo buscan justicia social, sino que también constituyen una respuesta crítica a la exclusión histórica, exigiendo una planificación inclusiva que combine teoría, sensibilidad cultural y acción transformadora.

2.2.3. La Gerencia de desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho

El Gobierno Regional de Ayacucho es una entidad pública autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargada de la administración superior del departamento de Ayacucho, Perú. Su misión es fomentar el desarrollo social, cultural y económico de la región. La sede de esta institución se encuentra en la ciudad de Ayacucho, la capital regional. La estructura del Gobierno Regional está compuesta por el Gobernador Regional y el Consejo Regional.

El Consejo Regional de Ayacucho es un órgano normativo, resolutivo y fiscalizador dentro de la competencia del Gobierno Regional. Su función principal es asegurar la participación ciudadana en los asuntos regionales y cumplir con las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales del Perú. El Consejo está integrado por 16 consejeros, quienes son elegidos mediante sufragio universal en votación directa. Estos consejeros representan a las 11 provincias del departamento de Ayacucho y tienen un mandato de 4 años.

En su rol normativo, el Consejo Regional establece las políticas y directrices para el desarrollo regional, mientras que en su función resolutive toma decisiones sobre la implementación de programas y proyectos que impactan a la comunidad. Como órgano fiscalizador, supervisa el uso de recursos y la ejecución de planes para garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión pública. Este diseño institucional permite una administración descentralizada que busca responder de manera efectiva a las necesidades y aspiraciones de la población regional.

Sus líneas de acción están vinculadas a:

Salud: La interculturalidad en salud surge como una respuesta a las reivindicaciones de los pueblos indígenas, reconociendo su derecho a la identidad cultural, y se alinea con una tendencia global que promueve el derecho a la diferencia y la convivencia armónica entre diversos grupos culturales en un mismo territorio. En Ayacucho, los servicios de salud se fundamentan en la Política Sectorial de Salud Intercultural, establecida por el Decreto Supremo N° 016-2016-SA.

Educación: La Educación Intercultural busca promover dinámicas inclusivas en todos los aspectos de la socialización, el aprendizaje y la convivencia dentro del entorno educativo. Dado que en las aulas se encuentran culturas diversas con sus propias historias, lenguas, filosofías y cosmovisiones, es crucial identificar los elementos axiológicos que pueden integrar los contenidos curriculares de manera cohesionada. En Ayacucho, esta visión está respaldada por la Política Nacional de Educación Intercultural y la Educación Intercultural Bilingüe.

Discapacidad: El término discapacidad se utiliza para designar a un grupo que lucha por el reconocimiento, la identidad y la redistribución de derechos. Este término refleja las demandas políticas hacia el Estado, el cual juega un papel crucial

en la definición de su significado y en la implementación de políticas que afectan a las personas con discapacidad. En Ayacucho, los servicios para este colectivo están basados en la Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad.

2.2.4. Enfoque de desarrollo

Para Appadurai (2014), la comprensión de la diversidad cultural se enriquece al integrar dos dimensiones fundamentales del desarrollo: la material y la inmaterial. La dimensión material del desarrollo se refiere a los aspectos tangibles y cuantificables del bienestar social, que incluyen indicadores como la salud humana, las capacidades económicas, el flujo de mercancías, y las garantías concretas de seguridad y productividad. Estos aspectos materiales pueden ser medidos y evaluados a través de políticas públicas dirigidas a mejorar el acceso a bienes y servicios, promover la igualdad y asegurar la justicia en una nación. En este contexto, el desarrollo material busca garantizar que todos los individuos o grupos poblacionales tengan acceso equitativo a los recursos necesarios para una vida digna y segura.

Por otro lado, la dimensión inmaterial del desarrollo se enfoca en aspectos más abstractos pero igualmente cruciales para el bienestar social, como la participación en la vida comunitaria, la autonomía individual y colectiva, y el reconocimiento de la identidad y los valores culturales de los grupos. Esta dimensión inmaterial resalta la importancia de los valores y las prácticas culturales que permiten a los colectivos mantener su identidad, ejercer sus derechos y participar activamente en la sociedad. La dimensión inmaterial del desarrollo está vinculada a cómo las personas y los grupos experimentan su lugar en el mundo, cómo se sienten valorados y respetados, y cómo contribuyen a la vida comunitaria y cultural.

Integrar ambas dimensiones es esencial para una comprensión holística del desarrollo. Mientras que el desarrollo material proporciona las bases para una vida digna mediante la mejora de condiciones económicas y de seguridad, el desarrollo inmaterial asegura que estas mejoras no solo sean cuantitativas, sino también cualitativamente significativas. Promueve un entorno en el cual las personas no solo tienen acceso a los recursos materiales necesarios, sino que también se sienten valoradas, reconocidas y capaces de participar plenamente en la vida social y cultural de su comunidad.

Godenzzi (1996) aborda el tema del desarrollo indígena desde dos perspectivas extremas que reflejan enfoques opuestos pero igualmente problemáticos en la política y la práctica. En el primer extremo, se encuentran las políticas asimilacionistas. Estas políticas buscan erradicar las diferencias culturales, basándose en la premisa de que la existencia de identidades culturales distintas es la causa de la discriminación. La lógica subyacente es que, al eliminar estas diferencias, se puede superar la discriminación. Sin embargo, esta aproximación conlleva la supresión de derechos culturales fundamentales, como el derecho a la identidad cultural, la lengua y las prácticas tradicionales. Al forzar la integración de los pueblos indígenas en un molde cultural homogéneo, se ignoran y violan sus derechos a preservar y expresar sus propias culturas.

En el otro extremo, se encuentra el principio de la diferencia aplicado de manera radical, que sostiene que la única forma de proteger las identidades culturales y combatir la discriminación es mediante la preservación estricta y la separación de las culturas. Este enfoque busca mantener intactas las culturas indígenas en su forma original, separadas del resto de la sociedad. Aunque bien intencionado, este enfoque puede llevar a la limitación de libertades básicas bajo el pretexto de proteger la cultura. En este contexto, los derechos fundamentales como la libertad de expresión, de reunión y de asociación pueden verse restringidos para mantener la pureza cultural, lo que paradójicamente puede terminar violando los derechos humanos esenciales.

Godenzzi critica ambos extremos por no conducir al respeto pleno de los derechos humanos. La política asimilacionista, al imponer una cultura dominante, atropella derechos culturales fundamentales, mientras que el enfoque radical en la preservación cultural puede restringir las libertades individuales esenciales. La clave para abordar el desarrollo indígena de manera efectiva y respetuosa reside en encontrar un equilibrio que permita la coexistencia y el respeto de las identidades culturales sin sacrificar los derechos y libertades individuales. Un enfoque equilibrado debería garantizar que las culturas puedan ser valoradas y preservadas sin imponer restricciones a las libertades básicas, permitiendo una integración en la sociedad que respete y celebre la diversidad cultural sin renunciar a los derechos universales.

El debate en torno a las políticas y prácticas hacia las identidades culturales ha dado lugar al concepto de interculturalidad, que emerge como una alternativa que busca reconciliar los derechos humanos con la gestión cultural. Este enfoque se presenta como una herramienta de gestión en organismos e instituciones públicas, orientada a fomentar un diálogo equitativo entre diferentes culturas sin caer en los extremos de la asimilación forzada o la segregación cultural.

La interculturalidad se fundamenta en la idea de que la diversidad cultural debe ser respetada y protegida, pero no se considera un fin en sí mismo. En lugar de imponer una cultura dominante sobre las demás o de separar rígidamente las identidades culturales para preservarlas intactas, la interculturalidad promueve una interacción y un entendimiento mutuo que valoren la diversidad sin sacrificar los derechos fundamentales. El objetivo es construir puentes entre culturas, creando un espacio donde las diferencias sean reconocidas y respetadas, pero donde también se pueda avanzar hacia la inclusión y la equidad (Sandoval, 2014)

Este enfoque se basa en principios de diálogo y colaboración, buscando garantizar que todas las culturas puedan coexistir y contribuir al tejido social de manera equilibrada. Al aplicar la interculturalidad, se pretende que las políticas públicas y las prácticas institucionales no solo reconozcan y celebren la diversidad cultural, sino que también fomenten la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo entre distintos grupos culturales.

En la práctica, la interculturalidad requiere un compromiso activo con la equidad y la justicia social. Esto implica adaptar las políticas y las prácticas para que reflejen un entendimiento y respeto profundos hacia las diversas identidades culturales, asegurando que estas identidades no sean absorbidas ni marginadas. Así, la interculturalidad se presenta como un enfoque que integra los derechos humanos en la gestión cultural, buscando una convivencia armoniosa y respetuosa que favorezca la cohesión social sin renunciar a la riqueza de la diversidad cultural.

El enfoque de desarrollo, entendido desde una perspectiva intercultural, desafía las concepciones reduccionistas que privilegian lo económico por encima de lo humano y cultural. Para Appadurai (2014), el desarrollo debe integrar dimensiones materiales e inmateriales, reconociendo que los indicadores tangibles, como la

salud y la productividad, son insuficientes si no se consideran los valores, saberes y prácticas culturales que sostienen el tejido social. En esta línea, Godenzzi (1996) critica los extremos del desarrollo indígena: la asimilación cultural forzada y la preservación rígida de identidades, que niegan la posibilidad de interacción dinámica entre culturas. Sandoval (2014) complementa esta visión al señalar que la interculturalidad no solo reconoce las diferencias, sino que también fomenta la creación de puentes para avanzar hacia un desarrollo inclusivo y equitativo. Este enfoque implica un cambio de paradigma: abandonar la hegemonía cultural y construir un modelo donde las diversidades sean la base de un progreso que respete derechos, promueva diálogos y atienda las necesidades de todas las comunidades.

2.2.5. Servicios públicos con pertinencia cultural

Según el MINCUL (2025), los servicios que incorporan el enfoque intercultural en su gestión y prestación se caracterizan por adaptar su funcionamiento y contenido a las particularidades culturales de las comunidades locales. Este enfoque implica reconocer y responder a las características específicas de cada grupo poblacional en el área de intervención, lo que requiere una adaptación de los servicios a las realidades culturales de los usuarios.

La pertinencia cultural se entiende como la capacidad de un servicio para ajustarse a las características geográficas, ambientales, socioeconómicas, lingüísticas y culturales del contexto en el que se ofrece. Esto significa que los servicios deben diseñarse y ejecutarse de manera que respeten y reflejen las tradiciones, prácticas y valores de la población destinataria. Esta adaptación asegura que los servicios sean efectivos y bien recibidos, ya que se alinean con las necesidades y expectativas culturales de los usuarios.

Además, el enfoque intercultural implica valorar e incorporar las cosmovisiones y concepciones de desarrollo y bienestar de los diversos grupos de población, incluyendo tanto a las comunidades originarias como a aquellas que han migrado desde otras regiones. Reconocer estas perspectivas es crucial para ofrecer servicios que sean culturalmente relevantes y que promuevan un desarrollo inclusivo.

Por tanto, la aplicación del enfoque intercultural no solo mejora la accesibilidad y la eficacia de los servicios, sino que también contribuye a la inclusión y al respeto por la diversidad cultural. Al integrar la cosmovisión y los conceptos de bienestar propios de cada grupo, se fomenta una mayor equidad y se construye una relación más armoniosa entre los proveedores de servicios y las comunidades a las que sirven. Este enfoque busca superar las barreras culturales y garantizar que todos los individuos reciban un trato justo y adaptado a sus realidades, promoviendo así un desarrollo más inclusivo y respetuoso de la diversidad.

El proceso de modernización del Estado busca mejorar la gestión pública y construir una administración democrática, descentralizada y orientada al servicio de la ciudadanía, garantizando el ejercicio de derechos sin discriminación y reduciendo las desigualdades existentes. En este contexto, la interculturalidad debe ser una perspectiva clave en las políticas y la gestión pública, respetando la diversidad cultural para asegurar la igualdad de derechos y ciudadanía. La gestión pública, al promover el diálogo intercultural y la convivencia pacífica, mejora la gobernabilidad y contribuye a la reducción de conflictos sociales y brechas entre diversos grupos étnicos. Para lograrlo, se diseñan servicios que atienden las particularidades culturales de una ciudadanía diversa y se implementan políticas y programas que aseguren los derechos de los pueblos indígenas y la población afroperuana. El enfoque intercultural orienta y articula los mecanismos estatales para garantizar el ejercicio de estos derechos, promoviendo un Estado que reconoce la diversidad cultural, actúa con pertinencia cultural y avanza hacia la eliminación de la discriminación, la inclusión social y la integración nacional.

2.2.6. Enfoque intercultural en los servicios públicos

El Decreto Supremo N° 003-2015-MC, aprobado por el Gobierno peruano en 2015, establece la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural con el objetivo de promover un Estado que reconozca y respete la diversidad cultural del país. Esta política busca orientar, articular y establecer mecanismos específicos para garantizar los derechos de la población culturalmente diversa, con un enfoque particular en los pueblos indígenas y la población afroperuana.

El enfoque intercultural propuesto en este decreto se fundamenta en la idea de un Estado que no solo reconoce la diversidad cultural como un valor intrínseco, sino

que también opera con pertinencia cultural. Esto implica que todas las políticas, programas y servicios públicos deben ser diseñados y ejecutados de manera que respeten y reflejen las características culturales y las realidades de los diversos grupos poblacionales en el país. El objetivo es asegurar que los servicios sean inclusivos y equitativos, contribuyendo a la integración nacional y a la eliminación de la discriminación.

Para alcanzar estos objetivos, el Decreto Supremo establece una serie de directrices y mecanismos que deben ser implementados por el Estado. Estos mecanismos incluyen la integración del enfoque intercultural en la planificación y ejecución de políticas públicas, la promoción de la participación activa de los grupos culturalmente diversos en la toma de decisiones, y el desarrollo de capacidades en los funcionarios públicos para gestionar la diversidad cultural de manera efectiva.

En esencia, la política busca transformar la administración pública para que refleje y respete la riqueza cultural del Perú, garantizando que todas las personas, independientemente de su origen étnico o cultural, tengan acceso a servicios y oportunidades en condiciones de igualdad. Este enfoque tiene como meta construir una sociedad más inclusiva y equitativa, donde la diversidad no sea vista como una barrera, sino como una oportunidad para enriquecer el tejido social y promover una convivencia armoniosa (Mincul, 2013).

La política nacional para la transversalización del enfoque intercultural en Perú, delineada en el Decreto Supremo N° 003-2015-MC, se articula en torno a cuatro ejes clave:

- Fortalecimiento de la capacidad de gestión intercultural del Estado peruano: Este eje busca mejorar la capacidad del Estado para gestionar de manera efectiva la diversidad cultural. Esto implica capacitar a los funcionarios y crear mecanismos que permitan una integración adecuada de las diferentes culturas en la administración pública. Se enfoca en desarrollar habilidades y estrategias para que los servicios públicos sean sensibles y pertinentes a las necesidades culturales de todos los grupos de la población.
- Reconocimiento positivo de la diversidad cultural y lingüística: Este eje se centra en valorar y promover la riqueza cultural y lingüística del país.

Reconoce la importancia de las lenguas indígenas y las prácticas culturales como parte integral del patrimonio nacional. Promueve el respeto por la diversidad y busca asegurar que las políticas públicas reflejen y apoyen esta pluralidad cultural y lingüística.

- Eliminación de la discriminación étnico-racial: Aquí, el enfoque se dirige a erradicar las prácticas y actitudes discriminatorias basadas en la etnicidad o raza. Este eje trabaja para promover la igualdad de derechos y oportunidades, y para combatir el racismo y la exclusión social que afectan a los pueblos indígenas y afroperuanos.
- Inclusión social de los pueblos indígenas y la población afroperuana: Este eje está orientado a garantizar que los pueblos indígenas y afroperuanos participen plenamente en la vida social, económica y política del país. Busca asegurar que estos grupos tengan acceso equitativo a servicios y oportunidades, y que sus derechos y necesidades sean considerados en el diseño e implementación de políticas públicas.

El enfoque intercultural propuesto en la política nacional también desafía la visión tradicional de las culturas indígenas como grupos estáticos o aislados. Esta perspectiva rompe con la idealización de estas culturas como entidades inalterables y "primitivas", contrastándolas con el concepto de modernidad urbana. En lugar de perpetuar estereotipos que presentan a las culturas indígenas como relictos del pasado, la política busca reconocer la dinámica y la modernidad de estos grupos, entendiendo que sus prácticas culturales también están sujetas a cambios y adaptaciones en respuesta a las transformaciones sociales y económicas contemporáneas (Barreiro et al., 2019)

Este abordaje busca situar a las culturas indígenas y afroperuanas dentro del contexto de la modernidad, considerando sus contribuciones y adaptaciones a las condiciones actuales. Se promueve una visión más inclusiva y respetuosa que reconoce la capacidad de estos grupos para interactuar y contribuir al desarrollo del país sin renunciar a su identidad cultural. La política nacional, por lo tanto, no solo busca preservar la diversidad cultural, sino también integrarla de manera activa y respetuosa en el tejido social y administrativo del Perú (Gonzales et al., 2017).

El enfoque intercultural en los servicios públicos es esencial para construir un Estado que reconozca y respete la diversidad cultural de su población. Según el Decreto Supremo N° 003-2015-MC aprobado en Perú, esta política nacional busca transversalizar el enfoque intercultural en la administración pública, orientando mecanismos específicos para garantizar los derechos de los pueblos indígenas y la población afroperuana (Mincul, 2013). Este enfoque promueve una transformación en la visión tradicional del Estado, pasando de una perspectiva que podría considerar a las culturas indígenas como estáticas o aisladas, a una que reconoce su dinamismo y contribución a la modernidad (Barreiro et al., 2019). Al integrar activamente las prácticas y conocimientos de estas comunidades, se fomenta una sociedad más inclusiva y equitativa, donde la diversidad cultural enriquece el tejido social y fortalece la convivencia armoniosa. Así, el enfoque intercultural en los servicios públicos no solo preserva la identidad cultural, sino que también potencia el desarrollo integral del país al incorporar diversas perspectivas en la gestión estatal (Gonzales et al., 2017).

2.3. Marco conceptual

Gestión pública

Las creencias culturales constituyen un conjunto de ideas, valores y prácticas compartidas que otorgan sentido a la vida cotidiana de una comunidad, influyendo en la forma en que sus miembros perciben el mundo, interactúan entre sí y toman decisiones. Estas creencias no solo se transmiten de generación en generación a través de la educación informal y las tradiciones, sino que también se consolidan en las instituciones sociales y en los discursos colectivos. Según Geertz (1973), la cultura es un sistema de significados compartidos expresado a través de símbolos, y las creencias culturales representan uno de los pilares fundamentales para comprender las acciones humanas dentro de un contexto específico.

Gestión pública

Según Ortiz (2017), la gestión pública implica la administración de bienes y servicios ofrecidos por las autoridades gubernamentales, tanto a nivel nacional como local, y tiene el potencial de impactar positiva o negativamente a los ciudadanos. Este proceso se centra en la administración eficiente de los recursos del Estado con el fin de satisfacer las necesidades de la población y fomentar el

progreso del país. La gestión pública se define como el conjunto de acciones llevadas a cabo por las entidades públicas para alcanzar sus objetivos y metas, los cuales están vinculados a las políticas públicas. En este contexto, se asume que todos los ciudadanos tienen el derecho a recibir servicios de calidad al realizar trámites o solicitar servicios estatales. Por lo tanto, una gestión pública efectiva es crucial para garantizar una alta calidad en el servicio a los usuarios.

Políticas públicas

Las políticas públicas tienen múltiples definiciones, pero la más precisa es la propuesta por Aguilar (2003), quien las describe como el conjunto de estrategias, acciones, decisiones o alternativas que un actor o varios actores implementan para abordar un problema de interés. Esta definición es especialmente relevante en las etapas de formulación e implementación de políticas, ya que subraya la participación de uno o más actores sociales en el proceso.

Servicios públicos

Según Reyna y Ventura (2008), las políticas públicas son actividades llevadas a cabo por órganos públicos establecidos para satisfacer de manera regular y continua las necesidades de interés general. Estos servicios están disponibles para la comunidad, con la posibilidad de una contraprestación según corresponda, siempre en conformidad con las normas vigentes y sin discriminación.

Multiculturalidad

Según Walsh (2011), la multiculturalidad se refiere a un concepto que califica ciertos fenómenos sociales o educativos en contraste con el término interculturalidad. Este último se dota de una mayor fuerza positiva para su caracterización. Mientras que el término "multi" sugiere una colección de culturas singulares que coexisten sin una relación entre ellas, bajo un marco de cultura dominante, tiene sus raíces en países occidentales y en un relativismo cultural que omite la dimensión relacional y oculta la persistencia de desigualdades e inequidades sociales.

Interculturalidad

La interculturalidad, en nuestra realidad, aún está en proceso de construcción y va mucho más allá del simple respeto, la tolerancia y el reconocimiento de la diversidad. En lugar de ser un estado ya alcanzado, la interculturalidad representa un proceso y un proyecto social y político destinado a crear nuevas formas de sociedad, relaciones y condiciones de vida. Según Walsh (2011), la interculturalidad abarca una amplia gama de conceptos, destacando su rol como instrumento para confrontar, transformar y deconstruir las relaciones de poder y las bases materiales e identitarias entre culturas.

Pluriculturalidad

El término “pluri” es ampliamente utilizado en América del Sur y refleja la realidad y particularidades de la región, donde pueblos indígenas y afrodescendientes han convivido durante siglos con blancos y mestizos, y donde el mestizaje y la mezcla racial han sido fundamentales. La plurinacionalidad y la interculturalidad son conceptos complementarios. Mientras que la interculturalidad se enfoca en construir y articular nuevas relaciones, actuando como una herramienta y proyecto necesario para la transformación del Estado y la sociedad, la plurinacionalidad ofrece una estructura más adecuada para integrar y unificar la diversidad, en lugar de fragmentarla. Según Walsh (2011), para que esta transformación sea realmente significativa, es esencial superar el marco uninacional y adoptar un enfoque plural-nacional que permita una integración más inclusiva.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, enfocándose en la comprensión y exploración en profundidad de las experiencias y perspectivas de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho (GRDA) y los usuarios multilingües en relación con la atención de los servicios públicos. El propósito principal de esta investigación fue analizar fenómenos sociales y culturales específicos, en particular el enfoque intercultural aplicado en el contexto de la atención pública.

Se prestó especial atención a cómo el enfoque intercultural se integraba en las prácticas de atención, con el objetivo de entender de manera detallada cómo estos aspectos influían en la calidad del servicio y en la satisfacción del usuario. La investigación se centró en examinar cómo las políticas y procedimientos interculturales eran percibidos y experimentados tanto por los trabajadores de la GRDA como por los usuarios que interactuaban con los servicios públicos.

El análisis buscó desentrañar la complejidad de las dinámicas interculturales en la prestación de servicios, identificando las barreras y facilitadores en la implementación de un enfoque inclusivo y adaptado a la diversidad lingüística y cultural. A través de esta aproximación, se intentó ofrecer una visión comprensiva sobre el impacto real de las estrategias interculturales en la eficacia de los servicios y en la percepción de los usuarios, contribuyendo a una mejor comprensión de las necesidades y desafíos en la atención pública en un contexto multicultural.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue descriptivo y exploratorio. Se adoptó un enfoque cualitativo con el fin de investigar en profundidad el enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos ofrecidos por la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho. El objetivo primordial consistió en identificar y comprender las prácticas actuales, así como las percepciones y experiencias tanto de los trabajadores como de los usuarios multilingües.

La investigación se centró en el análisis detallado de la interacción entre los diferentes actores implicados en la prestación de servicios. Se examinó cómo estos actores, incluyendo tanto al personal de la GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL como a los usuarios con diversas lenguas y antecedentes culturales, ajustaban sus prácticas y comportamientos para abordar la diversidad cultural y lingüística presente en la comunidad.

El diseño exploratorio permitió abordar áreas aún poco investigadas respecto a la aplicación del enfoque intercultural en el ámbito de los servicios públicos. Se hizo énfasis en comprender cómo las políticas interculturales eran implementadas en la práctica, cómo estas políticas eran percibidas por los usuarios y el personal, y cómo estas percepciones y prácticas influían en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios.

El análisis descriptivo facilitó una representación detallada de las dinámicas observadas, permitiendo una visión holística de cómo las estrategias interculturales se integraban y operaban en la realidad cotidiana de la atención pública. Este diseño proporcionó una base sólida para la comprensión de las adaptaciones necesarias y los desafíos enfrentados en la implementación de un enfoque inclusivo en la prestación de servicios.

3.3. Población y selección de muestras

La población de estudio estuvo compuesta por dos grupos principales:

Trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho: Este grupo incluyó a los empleados de la Gerencia de Desarrollo Social, así como al Gerente de la Gerencia Regional de Desarrollo Social. Los trabajadores de la GRDS desempeñaron un papel clave en la implementación y gestión de los servicios públicos, y su participación en la investigación permitió analizar cómo sus funciones y perspectivas influyeron en la atención intercultural. La inclusión del Gerente proporcionó una visión integral sobre las políticas y prácticas interculturales adoptadas a nivel directivo.

Usuarios multilingües: Se incluyó a los usuarios que hacían uso regular de los servicios públicos proporcionados por la GRDS. Este grupo se caracterizó por su diversidad lingüística y cultural, lo que permitió explorar cómo las políticas interculturales impactaban en su experiencia con los servicios.

Para la selección de muestras se adoptaron los siguientes criterios:

Usuarios: Se seleccionaron 8 usuarios multilingües que utilizaban frecuentemente los servicios de la GRDS. La selección se llevó a cabo de manera intencional para garantizar la representación de diferentes lenguas y contextos culturales. Este enfoque buscó capturar una visión amplia sobre cómo la adaptación intercultural de los servicios públicos afectaba a personas con diversas necesidades lingüísticas y culturales.

Trabajadores: Se incluyeron 7 trabajadores de la GRDS, seleccionados en función de sus roles y experiencia en la prestación de servicios a usuarios multilingües. La selección de estos empleados permitió obtener una perspectiva variada sobre la implementación de estrategias interculturales en la atención. Además, se realizó una entrevista con el Gerente, quien proporcionó una visión general sobre las políticas interculturales y las prácticas institucionales desde una posición directiva.

Esta metodología de selección de muestras fue diseñada para asegurar una representación adecuada de las experiencias y perspectivas tanto de los trabajadores como de los usuarios, facilitando un análisis exhaustivo del enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos.

Tabla 1. Participantes en la entrevista ¹

Nº	Nombres	Cargo u organización	Actor
1	Julio	Sub Gerente de Sectores Sociales	Funcionario
2	Vilma	OREDIS	Funcionario
3	Pedro	Sectorista Educación	Funcionario
4	Elizabeth	Trata de Personas	Funcionario
5	Bertha	Proyecto - Mujer	Funcionario

¹ Los nombres de los entrevistados han sido cambiados para no mostrar su identidad

N°	Nombres	Cargo u organización	Actor
7	Alejandro	Victimas de la violencia Política	Funcionario
8	Hernán	Gerente de Desarrollo Social	Funcionario
9	Vanessa	Federación de mujeres indígenas de la provincia Huanca Sancos	Usuario
10	Vitka Vanesa Padilla Huaman	FEREMIA	Usuario
11	Edith González		Usuario
12	Karina Mirtha	Asociación Nacional de Familiares de Secuestrados, Detenidos y Desaparecidos del Perú (ANFASEP)	Usuario
13	Sonia	Colectivo indígena Ayacucho, CORAVIP y ANFASEP	Usuario
14	Roberto	ANFASEP	Usuario
15	Felimón Salvatierra Garamendi	CORAVIP	Usuario
16	Kusi Alejandro Rimache	Independiente	Usuario

3.4. Técnicas de recolección de datos

Se emplearon las siguientes técnicas para la recolección de datos:

Entrevistas en profundidad: Se realizaron entrevistas semiestructuradas con los 5 trabajadores de la GRDS y el Gerente, así como con los 5 usuarios multilingües. Las entrevistas se centraron en temas como la percepción de la efectividad de las políticas interculturales, los desafíos enfrentados en la atención a usuarios multilingües, y las experiencias individuales en la interacción con los servicios.

Observación participante: Se llevó a cabo una observación participante en el entorno de trabajo de la GRDS para documentar las prácticas y la dinámica intercultural durante la prestación de servicios.

Revisión documental: Se revisaron documentos internos de la GRDS relacionados con las políticas y procedimientos interculturales, así como informes y evaluaciones previas sobre la atención a usuarios multilingües.

3.5. Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se realizó a través de las siguientes etapas:

Transcripción y codificación: Las entrevistas y las notas de observación fueron transcritas y codificadas utilizando un enfoque temático. Se identificaron y agruparon temas recurrentes relacionados con el enfoque intercultural en la prestación de servicios.

Análisis cualitativo: Se llevó a cabo un análisis cualitativo de los datos utilizando el software de análisis cualitativo con el programa AtlasTi, Nubedepalabras, y Visio de Microsoft. Se realizaron codificaciones temáticas para identificar patrones y relaciones entre las percepciones de los trabajadores y las experiencias de los usuarios multilingües.

Triangulación: Se utilizó la triangulación de datos, combinando la información obtenida de las entrevistas, observaciones y revisión documental para validar y enriquecer los hallazgos de la investigación.

IV. CARACTERISTICAS DE LA ATENCION DE LOS SERVICIOS CON ENFOQUE INTERCULTURAL EN LA GRDS

4.1. La interculturalidad ¿cómo lo entienden?

4.1.1. Desde los usuarios

Las percepciones de los usuarios sobre la interculturalidad en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho evidencian un vínculo intrínseco entre su identidad personal y colectiva y las tradiciones ancestrales que han sido transmitidas a lo largo de generaciones. Este orgullo por sus raíces no solo se manifiesta en la preservación de sus costumbres y prácticas culturales, sino también en la defensa de su territorio, que consideran un componente esencial de su identidad. Los usuarios ven en sus comunidades, como los “ayllus”, una estructura social que ha perdurado gracias a la cohesión y la solidaridad entre sus miembros, permitiéndoles enfrentar desafíos y mantener un estilo de vida que respeta y honra sus orígenes.

El ayllu, según Sendón (2009), es una forma de organización social andina profundamente arraigada en el parentesco, pero que no se reduce a él, pues también abarca dimensiones colectivas del trabajo, prácticas rituales y creencias mitológicas. Esta estructura social, lejos de ser una unidad cerrada, se manifiesta como un entramado relacional que trasciende a los vivos e involucra vínculos con ancestros y entidades míticas. En Cusco, los ayllus presentan características que los conectan con sus contrapartes del Collasuyu, delineando un espacio social dinámico articulado históricamente por rutas de intercambio entre tierras altas y bajas. A pesar de las transformaciones impuestas por la modernidad y las divisiones político-administrativas, los fundamentos del ayllu, su lógica parental, sus héroes míticos y su cosmovisión, han resistido, reelaborándose en el tiempo. Esta persistencia refleja no solo una forma de organización, sino una ideología propia que moldea la vida colectiva y mantiene una continuidad cultural de larga duración en los Andes.

Este arraigo a sus tradiciones y territorio se ve reforzado por una percepción de que la interculturalidad no es solo una característica inherente de su entorno, sino una fuente de fortaleza y resiliencia. Al mantener vivas sus costumbres, los

usuarios no solo preservan su identidad cultural, sino que también aseguran la transmisión de conocimientos ancestrales que son vitales para la supervivencia y el bienestar de sus comunidades. Este enfoque en la continuidad cultural resalta una profunda conexión con la tierra, la cual es vista no solo como un espacio físico, sino como un legado que lleva consigo las historias, las creencias y los valores que definen quiénes son y cómo viven. Así, la interculturalidad es vista como un elemento enriquecedor que fortalece la identidad colectiva y contribuye a la cohesión social en la región.

a. Fuente de fortaleza y resiliencia

La interculturalidad se percibe como una riqueza que trasciende lo material, integrándose en todos los aspectos de la vida. Cada cultura, con sus propias tradiciones, lenguas y prácticas, ofrece una manera única de interpretar y relacionarse con el mundo. Esta diversidad no solo enriquece la experiencia colectiva, sino que también fortalece el sentido de pertenencia de los individuos a sus comunidades. La interacción con distintas culturas permite a los usuarios ver sus propias costumbres y valores reflejados en un espectro más amplio, lo que amplifica su conexión con su entorno y refuerza su identidad. Para ellos, la riqueza cultural es un patrimonio vivo que se expresa en la vida diaria, desde los rituales y las festividades hasta la relación con la naturaleza y los recursos que ésta ofrece.

La cultura, el idioma y los conocimientos en áreas como la salud y la alimentación no son solo componentes aislados, sino que están profundamente entrelazados con la percepción que los usuarios tienen de sí mismos y de su comunidad. Esta interrelación significa que cada aspecto de la vida cotidiana se vive y se entiende a través de su cultura. El bienestar personal y comunitario está íntimamente ligado a la preservación y práctica de estas tradiciones, ya que estas no solo ofrecen soluciones prácticas a los desafíos diarios, sino que también proporcionan un marco de referencia para interpretar la vida y el mundo. De esta manera, los usuarios no solo se sienten parte integral de la diversidad cultural del Perú, sino que la ven como una fuerza vital que da sentido y propósito a su existencia dentro de su comunidad y más allá.

Para mí, las personas que atienden son importantes y valiosas debido a sus diversos y amplios conocimientos sobre la interculturalidad. Cada individuo aporta una perspectiva única que enriquece nuestras interacciones (Entrevistado 1).

b. Solidaridad y conocimiento colectivo

También reconocen que la solidaridad y el conocimiento colectivo son pilares fundamentales en sus comunidades. Estas prácticas no solo fortalecen los lazos sociales, sino que también aseguran la transmisión de saberes ancestrales que han sido clave para la supervivencia y el bienestar de las generaciones. La valoración de cada individuo como un portador de sabiduría ancestral es un reconocimiento a la experiencia acumulada que cada persona trae consigo, independientemente de su edad o rol dentro de la comunidad.

Desde la cosmovisión andina, esta perspectiva se manifiesta en una organización social basada en la reciprocidad y el trabajo colectivo, donde el conocimiento es compartido y la colaboración es una práctica ancestral. La minka y la ayni, por ejemplo, son expresiones concretas de esta lógica comunitaria, que permite enfrentar de manera solidaria los desafíos cotidianos, desde las labores agrícolas hasta la organización de festividades.

Para mí es importante que nos escuche en la atención, no porque somos del campo o campesinas, sino porque todos tenemos derecho a ser atendidas por igual (Entrevistada 5)

La interculturalidad, lejos de ser vista como una fuente de división, es una riqueza que amplifica la experiencia humana. Para ellos, las diferencias culturales son oportunidades para aprender, compartir y crecer. La variedad de costumbres, lenguas y tradiciones no solo enriquece sus vidas, sino que también intensifica el sentido de comunidad al reunir a personas con diferentes perspectivas y conocimientos. Esta celebración de la diversidad fortalece su identidad colectiva, conectándolos con su pasado y dándoles un sentido de pertenencia en el presente. En un mundo donde las identidades culturales están cada vez más

entrelazadas, los usuarios perciben la diversidad no solo como un elemento vital para su bienestar personal y comunitario, sino también como una fuente de resiliencia que les permite adaptarse y prosperar en un entorno en constante cambio.

c. Educación y continuidad cultural

Subrayan que la educación es un canal esencial para preservar y fortalecer la identidad cultural. La educación no solo se concibe como la transmisión de conocimientos formales, sino como un proceso integral que incluye la enseñanza y la revitalización de las costumbres, lenguas, y prácticas ancestrales. A través de este enfoque educativo, se busca fomentar un respeto profundo por las diferencias culturales y promover una inclusión que valora la riqueza de cada tradición. Los usuarios entienden que la educación debe ser un puente entre generaciones, asegurando que los jóvenes no solo conozcan su herencia cultural, sino que también la practiquen y la adapten a las realidades contemporáneas. Esto es especialmente crucial en un contexto donde la globalización y la modernidad pueden amenazar con diluir las tradiciones locales. Así, la educación se convierte en una herramienta poderosa para la resistencia cultural y la promoción de una sociedad más cohesionada y respetuosa de su diversidad.

Además, destacan que la participación activa en las costumbres y prácticas culturales es fundamental para mantener una conexión viva con su identidad y su entorno natural. Las festividades patronales, la agricultura tradicional y el uso de la lengua materna no son simples expresiones recreativas, sino manifestaciones esenciales de la identidad colectiva andina. Participar en ellas fortalece el sentido de pertenencia comunitaria y permite la continuidad de saberes transmitidos por generaciones. En el caso de la agricultura, esta no se limita a una función económica, sino que constituye una práctica cultural profundamente simbólica. Se cultivan productos como la papa, el maíz, la quinua y la oca, no solo para el sustento, sino también para rituales que reafirman la relación espiritual con la Pachamama. Del mismo modo, la ganadería, principalmente de llamas, alpacas, ovejas y cuyes, forma parte de una economía

familiar articulada al paisaje y a las estaciones, en la que el pastoreo y el intercambio comunitario siguen pautas ancestrales. Estas actividades no solo garantizan la subsistencia material, sino que preservan una lógica relacional donde la naturaleza, los antepasados y la comunidad están en constante diálogo. Así, cada acción cotidiana se convierte en una forma de resistir a la homogeneización cultural y afirmar una manera particular de estar en el mundo. Del mismo modo, las festividades patronales y la utilización de la lengua materna en la vida diaria son formas de reafirmar su identidad y de resistir la homogeneización cultural que a menudo acompaña a la modernización.

Considero que las GRD, sin importar el origen cultural nos atiende. La interculturalidad no solo enriquece nuestra experiencia humana, sino que también nos ofrece una amplia gama de perspectivas, tradiciones, creencias y formas de vida que son fundamentales para nuestro crecimiento colectivo (Entrevistado 2).

La percepción de la interculturalidad como una fuente de enriquecimiento personal y comunitario resalta cómo cada individuo y sus prácticas culturales aportan valor único a la sociedad. Los usuarios reconocen que la variedad de perspectivas, tradiciones y creencias dentro de una comunidad diversa no solo amplía el horizonte de la experiencia humana, sino que también enriquece el entendimiento mutuo y la capacidad de empatía. Este reconocimiento va más allá de una simple aceptación; es una apreciación profunda de cómo la interacción con diferentes formas de vida y pensamiento puede enriquecer el propio sentido del ser y fortalecer el tejido social. Al valorar cada tradición y forma de vida como una contribución valiosa, los usuarios fomentan un ambiente donde la diversidad es vista como una ventaja, en lugar de una barrera, para el desarrollo personal y comunitario.

d. Participación en actividades culturales y comunitarias

Esta valorización de la diversidad se manifiesta de manera concreta en la participación activa en actividades culturales y comunitarias, como las faenas comunales y las festividades agrofestivas. Estas prácticas no solo fortalecen los

lazos entre los miembros de la comunidad, sino que también ofrecen oportunidades para una conexión espiritual más profunda con sus deidades y una renovación continua de sus valores culturales. Las faenas comunales, por ejemplo, simbolizan la colaboración y el apoyo mutuo en la realización de tareas esenciales para la comunidad, mientras que las festividades agrofestivas celebran el ciclo de la vida y la conexión con la tierra. Ambas actividades refuerzan el sentido de pertenencia y cohesión, al tiempo que preservan y celebran las tradiciones culturales que definen la identidad colectiva. Así, la participación en estas actividades no solo mantiene vivas las costumbres, sino que también profundiza la comprensión y el aprecio por la diversidad cultural, contribuyendo al bienestar general y al fortalecimiento de la identidad comunitaria.

Reconozco que cada pueblo tiene sus propias prácticas culturales y que cada persona tiene sus preferencias. En una comunidad diversa como la nuestra, es esencial respetar estas diferencias culturales, ya que nos permiten vivir juntos en armonía y aprender unos de otros. Eso es lo que sentí en la atención de la GRD (Entrevistado 3).

Los usuarios manifiestan un respeto profundo por las diferencias culturales, reconociendo que cada comunidad posee prácticas únicas y que cada individuo tiene preferencias particulares que contribuyen a la riqueza y la diversidad del tejido social. Este respeto se traduce en una valoración activa de las diversas formas de vida y creencias que coexisten en su entorno, entendiendo que la coexistencia armoniosa de estas diferencias fortalece la cohesión y la estabilidad social. Al aceptar y celebrar las variaciones culturales dentro de su comunidad, los usuarios contribuyen a un ambiente inclusivo donde se fomenta el diálogo y el entendimiento mutuo, lo cual enriquece la experiencia compartida y permite a la comunidad adaptarse y prosperar en un contexto de diversidad. Este enfoque no solo promueve el respeto y la tolerancia, sino que también facilita la

integración de diversas perspectivas en la vida cotidiana y en la resolución de problemas comunitarios.

e. Interrelación entre cultura y naturaleza

Además, la valoración de los ecosistemas, los recursos naturales y la vida comunitaria desempeña un papel crucial en la identidad de los usuarios, estrechamente ligada a sus recuerdos personales y a la naturaleza que los rodea. La relación con el entorno natural no solo proporciona sustento y bienestar, sino que también está imbuida de significados culturales y espirituales. Los ecosistemas locales y los recursos naturales son vistos como elementos que nutren no solo la vida física, sino también la identidad cultural y la memoria colectiva. Las prácticas comunitarias andinas constituyen expresiones concretas de respeto y reciprocidad con la naturaleza, en las que el uso sostenible de los recursos es parte integral de su modo de vida.

Estas prácticas incluyen, por ejemplo, la rotación de cultivos para preservar la fertilidad del suelo, el uso de terrazas o andenes para evitar la erosión, la conservación de semillas nativas, y el manejo del agua mediante canales tradicionales conocidos como amunas. Asimismo, la recolección de plantas medicinales se realiza de manera regulada, respetando los ciclos naturales y sin agotar los ecosistemas locales. Estas actividades tienen lugar en chacras comunales, bofedales, bosques de altura y fuentes hídricas, donde la comunidad actúa colectivamente en tareas como la limpieza de acequias, el control del sobrepastoreo o la protección de zonas sagradas.

Las prácticas comunitarias, como el uso sostenible de los recursos y la participación en actividades relacionadas con la naturaleza, se convierten en manifestaciones de respeto y aprecio por el medio ambiente. Esta interrelación entre cultura, comunidad y medio ambiente refuerza la percepción de que la protección de los recursos naturales es esencial para la preservación de las tradiciones y para el bienestar general de la comunidad, subrayando cómo la sostenibilidad y la identidad cultural están profundamente entrelazadas.

En la figura 1 se muestra las categorías y subcategorías relacionados a las percepciones de los usuarios sobre la interculturalidad en la Gerencia de

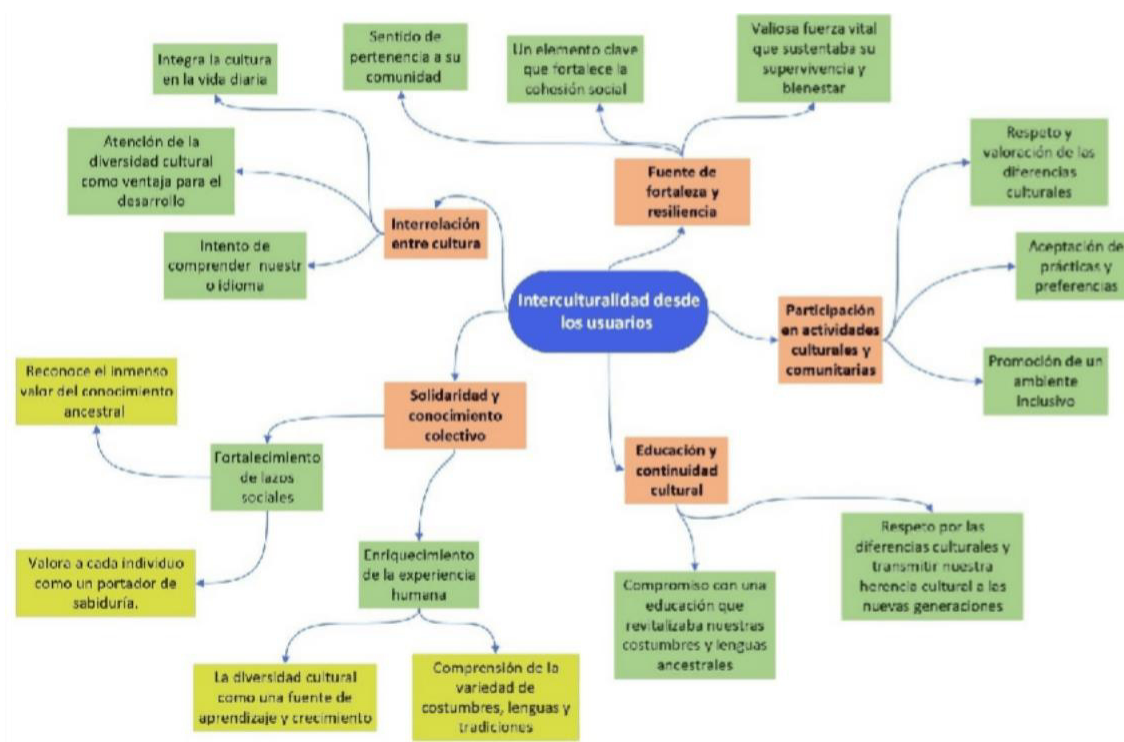
Desarrollo Social de Ayacucho, estos reflejan una profunda valoración de la diversidad cultural como un elemento esencial para el desarrollo social y comunitario. Los usuarios consideran que la interculturalidad fortalece el sentido de pertenencia a la comunidad, ya que la cultura y las tradiciones locales juegan un papel crucial en la creación de vínculos sociales sólidos. Esta valoración de la diversidad se ve como una fuente de enriquecimiento tanto personal como colectivo, promoviendo la cohesión social y el respeto mutuo.

Además, los usuarios perciben la interculturalidad como un proceso dinámico y continuo de aprendizaje mutuo, donde las diferentes culturas que coexisten en la región contribuyen a un entendimiento más profundo de las realidades individuales y colectivas. La transmisión de conocimientos ancestrales y la preservación de las costumbres son vistas como aspectos fundamentales para mantener la identidad cultural y garantizar su continuidad para las futuras generaciones.

En el ámbito de la gestión social, los usuarios destacan la importancia de integrar la interculturalidad en las políticas y programas de desarrollo. Ven la diversidad cultural no solo como un reto, sino como una ventaja que puede impulsar el desarrollo social y económico de la región. La promoción de un ambiente inclusivo y el fomento de la participación comunitaria en las decisiones de desarrollo son considerados esenciales para fortalecer la cohesión social y garantizar que las distintas voces culturales sean escuchadas y respetadas.

Las percepciones de los usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social de Ayacucho subrayan la interculturalidad como un pilar fundamental para la construcción de una sociedad más equitativa, respetuosa y cohesionada, donde la diversidad cultural es reconocida y valorizada como una fuente de fortaleza y resiliencia para toda la comunidad.

Figura 1. Categorías relacionadas a las percepciones de los usuarios sobre la interculturalidad en la Gerencia de Desarrollo Social de Ayacucho



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas, 2024

4.1.2. La interculturalidad desde los servidores de la GRDS

La interculturalidad es el reconocimiento y respeto de las diversas culturas que conviven en una sociedad. Esto implica valorar las costumbres, tradiciones y formas de vida de cada cultura, aunque no necesariamente se compartan, ya que todas merecen respeto por el simple hecho de existir en un entorno multicultural. Este enfoque promueve una convivencia armónica basada en el respeto mutuo.

La interculturalidad también destaca la importancia de aceptar a las personas tal como son, reconociendo que todas, independientemente de su cultura, son ciudadanos con los mismos derechos. Este reconocimiento es fundamental para fomentar la igualdad y la justicia social en una sociedad diversa. No se trata solo de tolerancia, sino de valorar activamente lo que cada cultura aporta a la comunidad.

a. Diversidad como recurso

Además, el concepto de interculturalidad sugiere que la diversidad cultural no solo debe ser aceptada, sino también vista como una riqueza para el desarrollo

de un país. La diversidad no es una barrera, sino un recurso que enriquece las relaciones sociales, la economía y el bienestar colectivo.

Es necesario que las personas no solo respeten las diferencias culturales, sino que también participen en ellas, abriendo espacios para el diálogo, el intercambio y la cooperación. De esta manera, la interculturalidad no se limita a un reconocimiento pasivo, sino que se convierte en una práctica activa de integración y construcción conjunta.

Creo que la diversidad cultural no solo debe ser aceptada, sino celebrada como una riqueza que enriquece nuestras relaciones sociales, la economía y el bienestar colectivo (Entrevistado 6)

La interculturalidad se entiende como la relación entre culturas diversas que comparten un mismo espacio. Este concepto implica la interacción respetuosa entre personas y grupos que tienen identidades culturales diferentes. No solo se reconoce la existencia de estas diferencias, sino que se promueve el diálogo entre ellas, fomentando un entendimiento mutuo.

b. Respeto mutuo y convivencia

Un aspecto clave de la interculturalidad es el respeto por las costumbres, creencias y formas de vida de los demás. Este respeto no se limita a una aceptación pasiva, sino que debe estar presente en la interacción cotidiana, especialmente en ámbitos de servicio, donde es fundamental brindar atención con enfoque intercultural, adaptándose a las necesidades y tradiciones de las diferentes culturas.

Al participar activamente en distintas culturas y fomentar el diálogo y la cooperación, convertimos la interculturalidad en una práctica viva de integración y construcción conjunta (Entrevistado 4)

c. Reconocimiento de la diversidad cultural

La interculturalidad implica un compromiso activo con el reconocimiento y la apreciación de la diversidad cultural en todos los ámbitos de la sociedad. No se

trata solo de aceptar la coexistencia de diferentes culturas, sino de entender que cada una de ellas aporta perspectivas únicas, conocimientos valiosos y prácticas enriquecedoras que pueden contribuir al bienestar colectivo. Esta diversidad es un recurso dinámico que potencia la creatividad, la innovación y la resiliencia social. Al integrar distintas formas de ver el mundo, se generan espacios más enriquecedores donde las soluciones a los desafíos comunes son más inclusivas y efectivas.

Reconocer la importancia de la diversidad en todos los ámbitos es fundamental. Para mí, la diversidad cultural no es solo una realidad inevitable, sino un valor que enriquece la convivencia y contribuye al desarrollo social (Entrevistado 3).

Aceptar y valorar las diferencias culturales es fundamental para la construcción de sociedades más inclusivas y equitativas. Este enfoque promueve el respeto mutuo y la empatía, reduciendo prejuicios y estereotipos que históricamente han generado divisiones y conflictos. Al fomentar el diálogo intercultural, se facilita la comprensión y se fortalecen los lazos comunitarios, lo que a su vez contribuye a la cohesión social y a la justicia social. En un mundo cada vez más globalizado, abrazar la interculturalidad no solo es una necesidad, sino también una oportunidad para enriquecer nuestras vidas y construir un futuro más armonioso y solidario.

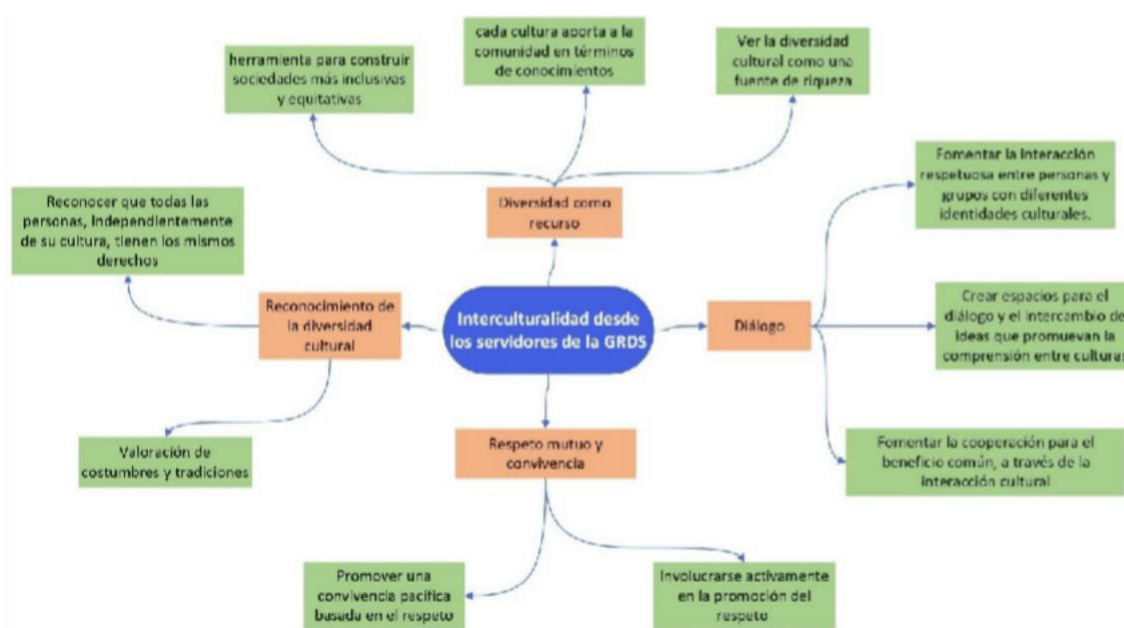
d. Diálogo

El diálogo intercultural es otro componente central de este concepto. La interculturalidad promueve una interacción activa y positiva entre culturas, donde cada una tiene la oportunidad de expresarse, ser escuchada y aprendida por las demás. Este diálogo permite que las diferentes culturas se complementen, compartiendo conocimientos y experiencias para el beneficio colectivo.

Aceptar y valorar las diferencias es esencial para construir sociedades más inclusivas y equitativas (Entrevistado 2).

En la figura 2 se muestra las categorías sobre la interculturalidad desde los servidores de la GRDS. Es la interacción respetuosa y activa entre culturas diferentes, basada en el reconocimiento de la diversidad, el respeto por las costumbres y creencias ajenas, y el diálogo como medio para lograr una convivencia enriquecedora y armónica. Reconociendo que esta diversidad contribuye al bienestar y desarrollo de toda la sociedad.

Figura 2. Categorías relacionadas a las percepciones de los servidores de la GRDS sobre la interculturalidad



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Este resultado se alinea con las ideas planteadas por diversos autores, quienes subrayan la relevancia de la interculturalidad y el respeto en la construcción de sociedades inclusivas y en la promoción de relaciones interculturales. Mata (2009) enfatiza que el respeto a la identidad personal es esencial para establecer relaciones interculturales sólidas y promover la educación intercultural. Este punto es reflejado por los usuarios de la Gerencia, quienes asocian la interculturalidad con el fortalecimiento de los lazos comunitarios, viéndola como un proceso de enriquecimiento tanto personal como colectivo. En tanto Valdéz (2019) resalta la importancia de la interculturalidad en la educación para la salud, sugiriendo que es necesario ir más allá de las perspectivas anglosajonas y

europeas para desarrollar una atención culturalmente apropiada. Esta noción es relevante en el contexto de Ayacucho, donde la diversidad cultural exige un enfoque que respete y valore las distintas identidades y prácticas culturales, contribuyendo así al bienestar comunitario.

Mientras Guacho (2022) argumenta que la educación intercultural es crucial para la promoción del respeto y la diversidad, lo que requiere la implementación de estrategias interculturales en los currículos escolares, la formación docente y la colaboración entre escuelas y comunidades. Los usuarios de la Gerencia de Desarrollo Social parecen compartir esta visión, al reconocer la interculturalidad como una herramienta para fortalecer la cohesión social a través del respeto mutuo y el diálogo intercultural. Para Guzmán (2015) la interculturalidad destaca la necesidad de dar voz a los grupos históricamente marginados y de abordar la desigualdad y la exclusión. Este enfoque teórico es particularmente relevante en Ayacucho, donde la interculturalidad se entiende no solo como un valor social, sino como un medio para corregir las inequidades históricas y construir una sociedad más justa e inclusiva.

En conjunto, estos resultados resaltan el potencial transformador de la interculturalidad en la construcción de sociedades más inclusivas, cohesionadas y respetuosas, subrayando la importancia de incorporar estas perspectivas en las políticas y prácticas de desarrollo social.

4.2. Importancia de la interculturalidad en el marco de la atención a los usuarios

4.2.1. Desde los servidores de la GRDS

La interculturalidad en la atención a los usuarios en la Gerencia Regional de Desarrollo Social (GRDS) de Ayacucho es fundamental para garantizar un servicio inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural que caracteriza a la región. La GRDS tiene la responsabilidad de reconocer y adaptarse a las particularidades culturales de sus ciudadanos, lo cual implica más que solo un entendimiento superficial de las costumbres locales. Es necesario que los servicios ofrecidos se diseñen y ejecuten de manera que sean culturalmente pertinentes, es decir, que respeten y valoren las prácticas y creencias de los

diferentes grupos culturales, promoviendo así un trato equitativo y no discriminatorio.

a. Enfoque intercultural en la atención

La implementación efectiva de la interculturalidad en la GRDS no solo fortalece la confianza y la colaboración entre los ciudadanos y las instituciones públicas, sino que también contribuye a la cohesión social. Al reconocer y celebrar la diversidad cultural, la GRDS fomenta un entorno donde cada ciudadano se siente valorado y respetado, lo que a su vez motiva una mayor participación ciudadana en los procesos de desarrollo social. Este enfoque intercultural no solo enriquece las políticas públicas, sino que también asegura que las soluciones propuestas sean más inclusivas y efectivas, al estar alineadas con las necesidades y realidades de todos los grupos culturales de Ayacucho.

Ayacucho, con su diversidad étnica y cultural, presenta un panorama complejo donde las diferencias en costumbres, lenguas y creencias pueden influir significativamente en la forma en que los servicios son percibidos y utilizados. Un enfoque intercultural en la GRDS asegura que los usuarios se sientan comprendidos y valorados, lo que aumenta la accesibilidad y eficacia de los programas y servicios ofrecidos. Al respetar y adaptar los servicios a las especificidades culturales de cada comunidad, se construye una relación de confianza entre la institución y los ciudadanos, lo que es esencial para abordar de manera efectiva sus necesidades y desafíos.

Considero que todas las personas, al igual que cualquier ciudadano, son valiosas y deben ser respetadas. La interculturalidad es crucial porque debemos preservar los valores de las diferentes culturas y respetar sus costumbres, incluso si no las compartimos, ya que vivimos en un país multicultural. Reconocer y valorar esta diversidad es fundamental. Me parece extraordinario, ya que refleja nuestra realidad. Participar y respetar sus culturas nos

*enriquece y contribuye al desarrollo de nuestro país
(Entrevistado 6).*

b. Reconocimiento y valoración de la diversidad

La interculturalidad en la atención de la GRDS promueve un entorno de inclusión y equidad, donde cada individuo, independientemente de su origen cultural, recibe un trato justo y adecuado a sus particularidades. Este enfoque no solo reconoce las diferencias culturales, sino que también facilita un diálogo constructivo entre diversos grupos. Implementar políticas y prácticas interculturales en el gobierno regional permite que los servicios sean no solo culturalmente pertinentes, sino también que reflejen un compromiso genuino con la diversidad y la justicia social. De esta manera, la interculturalidad se convierte en una herramienta crucial para garantizar que todos los ciudadanos de Ayacucho tengan acceso a servicios que respeten sus identidades culturales y respondan a sus realidades particulares.

La interculturalidad es crucial para ofrecer un servicio que no solo respete, sino que también valore la diversidad cultural inherente al territorio. La atención intercultural permite que cada persona reciba un trato que considera sus creencias y prácticas culturales, lo cual es esencial para una prestación de servicios que sea inclusiva y efectiva. En contextos multiculturales como el de Ayacucho, donde se convive con una variedad de tradiciones y normas culturales, el respeto por las particularidades de cada grupo ayuda a prevenir malentendidos y conflictos.

Por ejemplo, en contextos donde las creencias culturales pueden entrar en conflicto con prácticas médicas o sociales convencionales como el rechazo a ciertos procedimientos biomédicos, el uso preferente de plantas medicinales, o la atención del parto por parteras tradicionales, la aplicación de un enfoque intercultural permite que las decisiones se tomen de forma informada, dialogada y respetuosa. Este enfoque busca reconocer y valorar los saberes locales, manteniendo un equilibrio entre las necesidades culturales del usuario y los protocolos del servicio. En la práctica, esto podría implicar la inclusión de agentes interculturales de salud que actúen como mediadores, la adecuación de espacios

para rituales tradicionales en centros de salud, o el respeto a la decisión de combinar tratamientos médicos con terapias ancestrales. De este modo, se evita la imposición de un modelo único y se fortalece la confianza entre las comunidades y las instituciones, favoreciendo una atención más humanizada, pertinente y efectiva.

La sensibilidad cultural en la atención asegura que los usuarios no solo reciban los servicios necesarios, sino que también se sientan valorados y comprendidos en su contexto cultural. Esto es especialmente relevante en casos como el de la familia israelita mencionada, donde la negativa a aceptar una transfusión sanguínea, basada en sus creencias religiosas, requiere una atención que combine empatía con la claridad de la importancia del procedimiento médico. Al adaptar la comunicación y los servicios a las sensibilidades culturales, la GRDS no solo mejora la satisfacción del usuario, sino que también fomenta una relación de confianza y cooperación. Este enfoque no solo contribuye a la eficacia del servicio, sino que también fortalece el tejido social al promover un entorno en el que la diversidad cultural es vista como una fortaleza y no como un obstáculo.

Me tocó lidiar con una familia israelita cuyo hijo estaba gravemente enfermo. Nosotros lo trajimos al hospital, donde era necesario realizarle una transfusión de sangre. Sin embargo, debido a sus creencias culturales, ellos no permitían ese procedimiento. En esa situación, traté de hacerles entender la importancia de la transfusión para salvar la vida de su hijo (Entrevistado 4).

La interculturalidad es esencial para una atención que realmente responda a las necesidades y demandas de los usuarios dentro de su contexto cultural específico. Al valorar y respetar las ideas y opiniones de cada grupo cultural, la GRDS asegura que los servicios ofrecidos sean pertinentes y efectivos. Esto se traduce en una atención más adaptada a las realidades locales, donde el personal no solo proporciona asistencia, sino que también se integra en la vida comunitaria mediante visitas regulares a centros poblados. Al comunicarse en la

lengua materna de los habitantes y participar en festivales culturales, el personal no solo facilita el acceso a los servicios, sino que también construye puentes de comprensión y confianza con las comunidades, lo que es fundamental para una intervención social exitosa.

La empatía y la sensibilidad son características fundamentales en el servicio de los funcionarios públicos, especialmente aquellos que trabajan en áreas sociales y con poblaciones vulnerables, como el Sub Gerente de Sectores Sociales, OREDIS, el Sectorista de Educación, y los responsables de programas como el Proyecto Mujer o de víctimas de la violencia política. Estas cualidades permiten a los funcionarios no solo entender las necesidades específicas de los usuarios, sino también brindar una atención más humana y respetuosa, reconociendo las diferencias culturales y los traumas históricos. Por ejemplo, en el caso de las víctimas de la violencia política, la empatía es esencial para crear un entorno seguro en el que los usuarios puedan expresar sus necesidades sin temor a ser juzgados.

Por otro lado, la capacidad de los usuarios para cuestionar el servicio y demandar mejoras es clave para la evolución de la calidad del servicio público. Los ciudadanos, especialmente aquellos que han sido históricamente marginados, como las víctimas de la violencia o las mujeres que enfrentan desigualdades, tienen el derecho y la necesidad de exigir un trato digno y respetuoso. Este tipo de demanda genera un cambio en la percepción del servicio, donde los usuarios ya no son receptores pasivos, sino actores activos que buscan mejorar el sistema. Los funcionarios, como los responsables de OREDIS o de programas como la Gerencia de Desarrollo Social, deben estar abiertos a estas críticas y sugerencias, ya que representan una oportunidad para fortalecer el tejido social y promover la justicia y la equidad en la atención que brindan.

c. Normativas

El reconocimiento de la pluriculturalidad y el carácter multilingüe de la región como norma regional subraya la importancia de una atención inclusiva y respetuosa. Esta normativa guía la manera en que se deben desarrollar las políticas y prácticas de la GRDS, garantizando que todos los ciudadanos reciban

un trato equitativo sin importar su origen cultural o lingüístico. La implementación efectiva de estos principios interculturales no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece la cohesión social al asegurar que cada comunidad se sienta representada y respetada. Al integrar la interculturalidad en cada aspecto de la atención, la GRDS contribuye a un entorno más justo y equilibrado, donde la diversidad cultural es vista como una riqueza que enriquece la experiencia y la eficacia de los programas sociales.

Solo el 20% del total de trabajadores trataba a los usuarios de manera horizontal en cuanto al trato. Todavía queda mucho por hacer en la capacitación del personal. El año pasado se planeó realizar una capacitación sobre este tema, pero estaba dirigida exclusivamente al personal con contratos CAS, 728 y 276, por lo que no pude asistir. Aún sigue siendo un tema pendiente (Entrevistado 5).

La interculturalidad es fundamental para garantizar una atención equitativa y respetuosa que refleje la diversidad cultural de la región. Sin embargo, la implementación efectiva de este enfoque enfrenta desafíos significativos. El hecho de que solo el 20% de los trabajadores trate a los usuarios de manera horizontal resalta una brecha importante en la capacitación y la práctica intercultural dentro de la institución. Esta situación indica que una gran parte del personal aún no está completamente preparado para aplicar principios interculturales en su trabajo diario, lo que puede resultar en una atención que no respeta adecuadamente las diversas culturas y necesidades de los usuarios. La capacitación en interculturalidad es esencial para superar estos desafíos y asegurar que todos los empleados adquieran las habilidades necesarias para ofrecer un servicio inclusivo y culturalmente sensible.

La exclusión de ciertos tipos de contratos (CAS, 728 y 276) de la capacitación en interculturalidad muestra una falta de uniformidad en la formación del personal, creando una brecha que impide la integración plena de estos principios en todas las áreas de la GRDS. Para abordar esta problemática, es crucial que la

capacitación en interculturalidad sea accesible para todos los trabajadores, independientemente de su tipo de contrato. Esto no solo mejorará la calidad del servicio al asegurar que todos los empleados estén equipados con las herramientas necesarias para manejar la diversidad cultural de manera efectiva, sino que también contribuirá a la construcción de una organización más cohesiva y comprometida con los valores de equidad y respeto. Implementar un enfoque de formación más inclusivo y exhaustivo será clave para avanzar hacia una atención más intercultural y efectiva en la GRDS.

d. Desafíos y brechas en la implementación

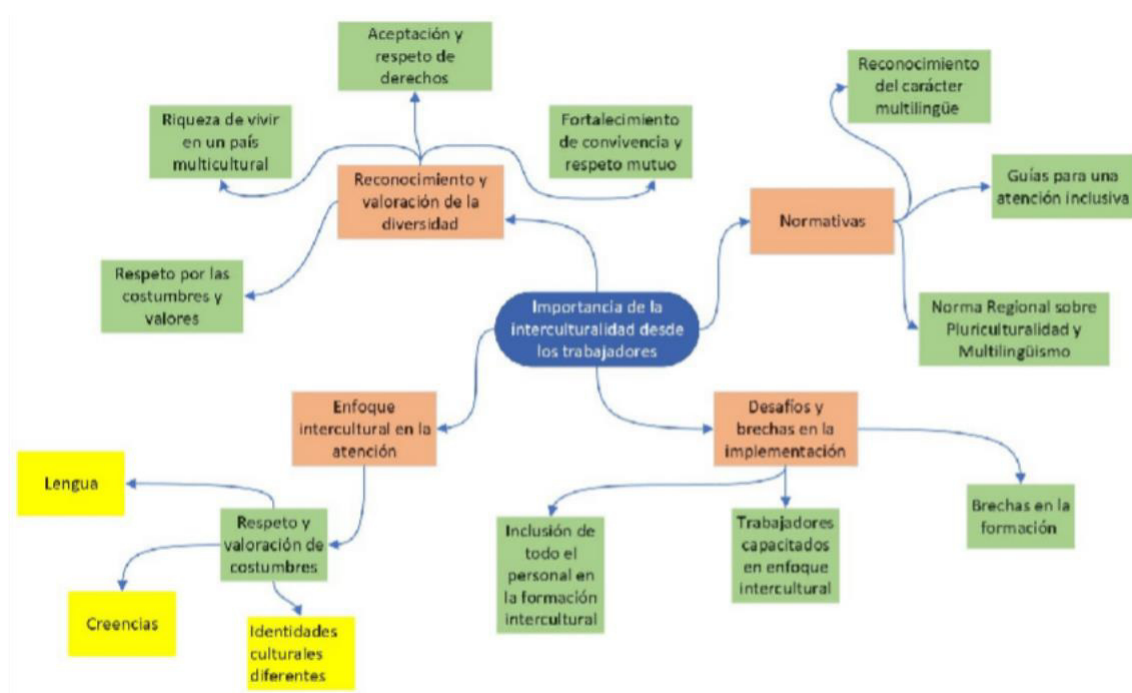
La implementación efectiva de la interculturalidad permite que el personal adapte su enfoque para responder adecuadamente a las necesidades específicas de cada grupo, promoviendo un entorno de inclusión y respeto. Este reconocimiento de la diversidad cultural no solo mejora la calidad del servicio al hacerlo más pertinente y sensible a las realidades locales, sino que también fortalece la confianza y la colaboración entre la GRDS y las comunidades a las que sirve.

Es fundamental que todo el personal de la GRDS, independientemente de su tipo de contrato, reciba capacitación en interculturalidad para asegurar que todos los empleados tengan las herramientas necesarias para aplicar este enfoque en su trabajo diario. La falta de capacitación adecuada puede resultar en una atención que no refleja adecuadamente los principios de respeto e inclusión, lo que puede socavar la efectividad de los programas y servicios ofrecidos.

En la figura 3 se muestra la importancia de la interculturalidad en GRDS desde la perspectiva de los trabajadores que subrayan que este enfoque es crucial para la gestión social efectiva en contextos multiculturales. Los trabajadores reconocen que la aceptación y respeto de los derechos de los usuarios, junto con el reconocimiento del carácter multilingüe y la riqueza de vivir en un país multicultural, son fundamentales para garantizar una atención inclusiva y respetuosa. Además, destacan que el fortalecimiento de la convivencia y el respeto mutuo, así como la valoración de la diversidad, son esenciales para construir sociedades más equitativas. También señalan la importancia de un marco normativo adecuado, como la Norma Regional sobre Pluriculturalidad y

Multilingüismo, para sustentar las políticas públicas interculturales. No obstante, reconocen los desafíos y brechas existentes en la implementación de estas políticas, especialmente en lo que respecta a la capacitación del personal, lo que resalta la necesidad de formar a todos los trabajadores en un enfoque intercultural para mejorar la calidad de la atención y asegurar que los servicios públicos sean culturalmente pertinentes y respetuosos.

Figura 3. Categorías relacionadas a la importancia de la interculturalidad desde los servidores de la GRDS



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

En la figura 4 se refleja claramente en las prácticas y actitudes de los trabajadores en la GRDS. A partir de un análisis de conceptos clave como atención, valoración, respeto, y diversidad, se puede concluir que estos profesionales reconocen la necesidad de ofrecer servicios culturalmente pertinentes y respetuosos, adaptados a las realidades de las diferentes comunidades. La interculturalidad se manifiesta no solo en el reconocimiento de la diversidad cultural, sino también en la construcción de relaciones basadas en el respeto y la equidad. Los trabajadores de la GRDS entienden que para mejorar la calidad de vida de los usuarios, es fundamental diseñar políticas y programas que

A circular word cloud with a light gray background. The words are arranged in a circular pattern, with some words appearing multiple times. The words are in Spanish and include: 'valoración' (blue, large), 'comunidad' (orange, large), 'diversidad' (blue, large), 'reconocimiento' (orange, large), 'atención' (blue, large), 'respeto' (green, large), 'valoración' (orange, medium), 'comunidad' (blue, medium), 'diversidad' (green, medium), 'reconocimiento' (blue, medium), 'atención' (orange, medium), 'respeto' (blue, medium), 'valoración' (blue, small), 'comunidad' (orange, small), 'diversidad' (blue, small), 'reconocimiento' (blue, small), 'atención' (orange, small), 'respeto' (blue, small). The words are arranged in a circular pattern, with some words appearing multiple times. The words are in Spanish and include: 'valoración' (blue, large), 'comunidad' (orange, large), 'diversidad' (blue, large), 'reconocimiento' (orange, large), 'atención' (blue, large), 'respeto' (green, large), 'valoración' (orange, medium), 'comunidad' (blue, medium), 'diversidad' (green, medium), 'reconocimiento' (blue, medium), 'atención' (orange, medium), 'respeto' (blue, medium), 'valoración' (blue, small), 'comunidad' (orange, small), 'diversidad' (blue, small), 'reconocimiento' (blue, small), 'atención' (orange, small), 'respeto' (blue, small).

Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Se destaca una convergencia clara entre la percepción de los trabajadores y la literatura existente en cuanto a la importancia de reconocer y respetar los derechos de los usuarios en contextos multiculturales. Ambos coinciden en que la aceptación de la diversidad y el respeto mutuo son esenciales para una atención inclusiva y efectiva, tanto en el ámbito de los servicios públicos como en el educativo. Los trabajadores reconocen que la implementación de un marco normativo adecuado, como la Norma Regional sobre Pluriculturalidad y Multilingüismo, es crucial para sustentar las políticas interculturales. Este enfoque normativo es consistente con lo planteado por Hornberger (2009) y Diaz (2006) en relación con la educación multilingüe y multicultural como respuesta a la diversidad lingüística y cultural en las sociedades modernas.

Sin embargo, tanto los resultados empíricos como la literatura especializada subrayan la existencia de desafíos significativos en la implementación de estas políticas. Los trabajadores identifican la necesidad de una formación adecuada del personal para asegurar que los servicios sean culturalmente pertinentes y respetuosos, lo cual se alinea con la importancia de la formación docente y la colaboración para lograr una atención educativa efectiva en entornos diversos (Iñiguez & Arcelia, 2020). Este análisis subraya la importancia de desarrollar estrategias formativas y de capacitación continua que permitan a los trabajadores y docentes no solo reconocer, sino también valorar la diversidad cultural y lingüística, promoviendo así sociedades más equitativas e inclusivas. La atención a estas brechas en la formación y la implementación de políticas se presenta como un reto fundamental para avanzar hacia la equidad y la justicia social en contextos multiculturales.

4.2.2. Desde los usuarios

La implementación efectiva de principios interculturales puede transformar significativamente la calidad del servicio, proporcionando una experiencia más adaptada a las necesidades y expectativas de las personas provenientes de diferentes contextos culturales. Sin embargo, la actual insuficiencia en la aplicación de estos principios resulta en barreras que dificultan el acceso equitativo a los servicios. La falta de empatía y el deficiente trato por parte del

personal, desde las secretarías hasta los agentes de seguridad, contribuyen a una experiencia de atención que carece de la sensibilidad cultural necesaria.

a. Barreras en la atención

La deficiencia en la aplicación de la interculturalidad se manifiesta en aspectos básicos del trato, como la ausencia de un saludo apropiado, la falta de contacto visual y la escasez de cortesía. Estos comportamientos, lejos de ser meros errores de protocolo, son indicativos de una carencia profunda en el entendimiento y la integración de la diversidad cultural en los procesos de atención. La percepción de falta de respeto y de interés genuino puede crear una barrera significativa para los usuarios, afectando no solo su satisfacción, sino también su disposición a interactuar con la institución. Para mejorar la calidad del servicio y garantizar una atención más equitativa, es crucial que la GRDS adopte prácticas interculturales que promuevan el respeto, la empatía y la adaptación a las diversas realidades culturales de sus usuarios.

La gran pregunta que me hice en ese momento fue: "¿Quiénes son los que más vulneran al brindar los servicios?" Reflexioné y llegué a la conclusión de que, seguramente, son las secretarías, el personal de seguridad, los técnicos, y lo más curioso es que todos ellos provenían de familias que también enfrentaban dificultades para acceder a los servicios públicos. Recuerdo haber pospuesto varias citas médicas, simplemente por la forma en que me atendían, sintiéndome desanimado y frustrado por la falta de empatía y consideración en el trato (Entrevistado 8).

b. Capacitación y formación del personal

La incapacidad de los funcionarios públicos para comunicarse en estas lenguas limita severamente la efectividad de la atención que se ofrece. Esta situación no solo obstaculiza el entendimiento mutuo, sino que también transmite un mensaje de exclusión y desvaloración hacia las culturas que hablan estas lenguas. La falta de habilidades lingüísticas por parte del personal público perpetúa la

marginalización de las personas que no se sienten representadas ni comprendidas, exacerbando las desigualdades en el acceso a servicios esenciales.

Además, la ausencia de un protocolo de atención intercultural en los servicios públicos contribuye a la exclusión sistemática de los derechos culturales de la población quechua, particularmente de aquellas comunidades campesinas e indígenas ubicadas en regiones altoandinas del sur del Perú, como Apurímac, Cusco y Ayacucho. Estas poblaciones, cuya lengua materna es el quechua, conservan formas propias de organización, cosmovisión y comunicación que rara vez son reconocidas en los espacios institucionales. La imposición del castellano como único idioma en la administración pública no solo dificulta el acceso a servicios esenciales, sino que también genera una sensación de despojo cultural, al invisibilizar sus identidades lingüísticas y negar sus necesidades específicas.

La interculturalidad no solo implica una adaptación en el lenguaje, sino también una comprensión profunda y respeto por las diferentes prácticas culturales y tradiciones de los usuarios. La falta de un enfoque intercultural en la atención perpetúa la invisibilidad y el menosprecio de las culturas originarias, afectando negativamente la calidad del servicio y el bienestar de la comunidad.

Para abordar estos desafíos y mejorar la atención en la GRDS, es fundamental implementar un enfoque intercultural que incluya la capacitación del personal en normas interculturales y en el dominio de lenguas originarias. Esta capacitación permitirá a los servidores públicos ofrecer un trato más inclusivo y respetuoso, adaptado a las realidades culturales de los usuarios. Al promover una atención que reconozca y valore la diversidad lingüística y cultural, se pueden reducir las vulneraciones de derechos y mejorar significativamente la calidad del servicio. Así, la interculturalidad no solo enriquecerá la experiencia de los usuarios, sino que también contribuirá a construir una sociedad más equitativa y respetuosa.

No, ellos desconocían por completo sus funciones y lo que realmente significaba ofrecer una atención de

calidad. No sabían nada sobre los derechos culturales de la población originaria ni de aquellos que eran culturalmente diferentes. Recuerdo que no tenía una buena experiencia; todas mis interacciones fueron negativas, excepto cuando "eras alguien". Lamentablemente, observé que los servicios públicos se brindaban, bien o mal, dependiendo de quién eras, cómo te vestías y qué tan bien hablabas el castellano (Entrevistado 10).

La ausencia de formación adecuada en temas interculturales por parte del personal limita significativamente la capacidad para interactuar de manera efectiva con una población diversa. Muchos funcionarios no dominan el idioma prevalente en las comunidades, como el quechua, lo que impide una comunicación fluida y precisa. Esta barrera lingüística no solo complica el intercambio de información esencial, sino que también contribuye a una percepción de desinterés y falta de respeto hacia las realidades culturales de los usuarios.

c. Inclusión cultural y lingüística

El desconocimiento de los derechos culturales de la población originaria y la falta de protocolos adecuados de atención intercultural reflejan una carencia profunda en la comprensión y aplicación de principios interculturales. La ausencia de políticas y prácticas concretas que reconozcan y respeten la diversidad cultural demuestra que la interculturalidad a menudo se maneja de manera superficial, como un mero concepto en lugar de una necesidad práctica y urgente. Esta falta de interiorización real sobre la importancia de la interculturalidad puede llevar a una atención que no solo es ineficaz, sino que también perpetúa la exclusión y marginación de los usuarios que no se sienten plenamente reconocidos o valorados.

El desconocimiento de los derechos culturales de la población originaria y la falta de protocolos adecuados de atención intercultural reflejan una profunda

*carencia en la comprensión y aplicación de principios
interculturales (Entrevistado 12)*

Para abordar estas limitaciones y mejorar la calidad del servicio en la GRDS, es crucial que se adopten medidas concretas para integrar la interculturalidad en todos los niveles de atención. Esto incluye la capacitación del personal en diversidad cultural y lingüística, el desarrollo de protocolos de atención que consideren las necesidades y derechos culturales de los usuarios, y la implementación de prácticas que vayan más allá de la mera formalidad. Solo a través de un compromiso genuino con la interculturalidad se podrá garantizar una atención más inclusiva, respetuosa y eficaz, que refleje verdaderamente la diversidad cultural de la población a la que se sirve.

La falta de formación en contextos multiculturales y multilingüísticos entre los profesionales de la GRDS resulta en una significativa limitación en la calidad de la atención ofrecida a los usuarios. La mayoría de los funcionarios han sido educados en un entorno monocultural y monolingüístico, lo que restringe su capacidad para interactuar de manera inclusiva y respetuosa con una población que presenta una rica diversidad cultural y lingüística. Para que el servicio público sea verdaderamente inclusivo, es fundamental que se capacite al personal en bilingüismo y en la diversidad cultural. Esta capacitación no solo permitirá una mejor comunicación, sino que también fomentará una mayor comprensión y empatía hacia las distintas realidades culturales y lingüísticas de los usuarios.

En Ayacucho, donde el quechua es una lengua predominante en muchas comunidades, la interculturalidad se vuelve aún más crucial en la atención a los usuarios. La realidad muestra que, a pesar de la importancia del quechua, la atención en esta lengua sigue siendo una excepción en lugar de una norma. Esta falta de integración de la lengua quechua en los servicios públicos refleja una carencia de compromiso con las necesidades lingüísticas y culturales de la población local. La presencia limitada de funcionarios capacitados para ofrecer servicios en quechua subraya la necesidad urgente de adaptar los procesos y protocolos de atención para asegurar que todos los usuarios reciban un trato equitativo y adecuado.

En Ayacucho, donde el quechua es la lengua predominante en muchas comunidades, es esencial que la interculturalidad se refleje en la atención a los usuarios. Me preocupa que, a pesar de su importancia, la atención en quechua siga siendo una excepción y no la norma (Entrevistado 15)

Para mejorar significativamente la calidad de la atención en la GRDS, es esencial adoptar una verdadera comprensión y aplicación de los principios interculturales. Esto implica no solo capacitar al personal en aspectos lingüísticos, sino también en el respeto y valoración de la diversidad cultural. La implementación de prácticas interculturales efectivas permitirá ofrecer un servicio público que no solo respete, sino que celebre y valore a todos los usuarios, independientemente de su origen cultural o lengua. Solo con un enfoque inclusivo y adaptado a las realidades locales se podrá garantizar que todos los usuarios tengan acceso a una atención de calidad y a la altura de sus expectativas y necesidades.

La interculturalidad en la atención a los usuarios en GRDS es fundamental para asegurar que todos los individuos reciban un servicio que valore y respete sus identidades culturales y lingüísticas. En muchos casos, las personas que no dominan el castellano enfrentan barreras significativas, siendo a menudo juzgadas por su apariencia o estatus social. Esta situación no solo limita su acceso a servicios esenciales, sino que también perpetúa la inequidad en el trato que reciben. La falta de sensibilidad hacia las diversas realidades culturales y lingüísticas contribuye a una experiencia negativa que refuerza la exclusión y marginalización de quienes pertenecen a comunidades con lenguas originarias y diferentes contextos socioculturales.

d. Buenas prácticas

El contraste con organizaciones como ANFASEP ilustra el impacto positivo de la interculturalidad en la práctica. Al realizar todas sus actividades en quechua, desde reuniones hasta manifestaciones culturales, ANFASEP no solo preserva y promueve la lengua originaria, sino que también crea un ambiente donde los usuarios se sienten valorados y comprendidos. Esta práctica demuestra que el

respeto por las identidades culturales y lingüísticas no es solo una cuestión de formalidad, sino una necesidad esencial para que los servicios públicos sean verdaderamente inclusivos y efectivos. Ofrecer un espacio en el que los usuarios puedan comunicarse en su lengua materna y participar en actividades culturales relevantes fortalece la conexión entre los usuarios y el servicio, y mejora la calidad de la atención proporcionada.

Implementar una atención intercultural efectiva en la GRDS implica reconocer y adoptar las mejores prácticas demostradas por organizaciones como ANFASEP. Es necesario que la GRDS capacite a su personal en competencia intercultural y en el uso de lenguas originarias, además de desarrollar protocolos que reflejen el respeto y la valoración de la diversidad cultural. Solo así se podrá construir un servicio público que no solo atienda las necesidades de todos los usuarios de manera equitativa, sino que también promueva una mayor cohesión social y un ambiente de respeto y comprensión mutua. La interculturalidad, cuando se aplica de manera genuina y consistente, puede transformar la manera en que los servicios públicos interactúan con las comunidades, promoviendo una mayor inclusión y justicia en la atención.

Para implementar una atención intercultural efectiva en la GRDS, es fundamental reconocer y adoptar las mejores prácticas de organizaciones como ANFASEP (Entrevistado 11).

Implementar interculturalidad en la atención a los usuarios es esencial para cerrar las brechas de acceso a los servicios públicos y fortalecer la confianza entre la población y las instituciones. Cuando los usuarios perciben que sus idiomas y conocimientos ancestrales son respetados y valorados, se genera un mayor sentido de inclusión y pertenencia. Este reconocimiento cultural contribuye a una relación más positiva y colaborativa entre los ciudadanos y las instituciones, disminuyendo la desconfianza y promoviendo una mayor participación y compromiso con los servicios ofrecidos. La interculturalidad actúa como un puente que conecta a los usuarios con los servicios públicos de una manera más efectiva y significativa.

Respetar y valorar las lenguas originarias y los conocimientos ancestrales no solo es un acto de reconocimiento cultural, sino también una estrategia efectiva para mejorar la calidad del servicio. Al ofrecer atención en los idiomas y con las prácticas culturales que los usuarios conocen y valoran, la GRDS puede garantizar que los servicios sean más accesibles y pertinentes. Esta integración de la interculturalidad permite una atención más personalizada y relevante, adaptada a las realidades específicas de la población.

Al ser atendidos en su propio idioma, los usuarios experimentan un servicio que se siente más cercano y personalizado. Esta cercanía no solo mejora la calidad de la atención, sino que también fortalece la relación entre la población y las instituciones públicas. La percepción de un servicio que respeta y valora la lengua y cultura de los usuarios fomenta una mayor confianza en las instituciones y promueve un acceso más justo a los derechos y servicios disponibles. Esta relación más sólida puede resultar en una mayor participación y compromiso de la comunidad con los programas y servicios ofrecidos por la GRDS.

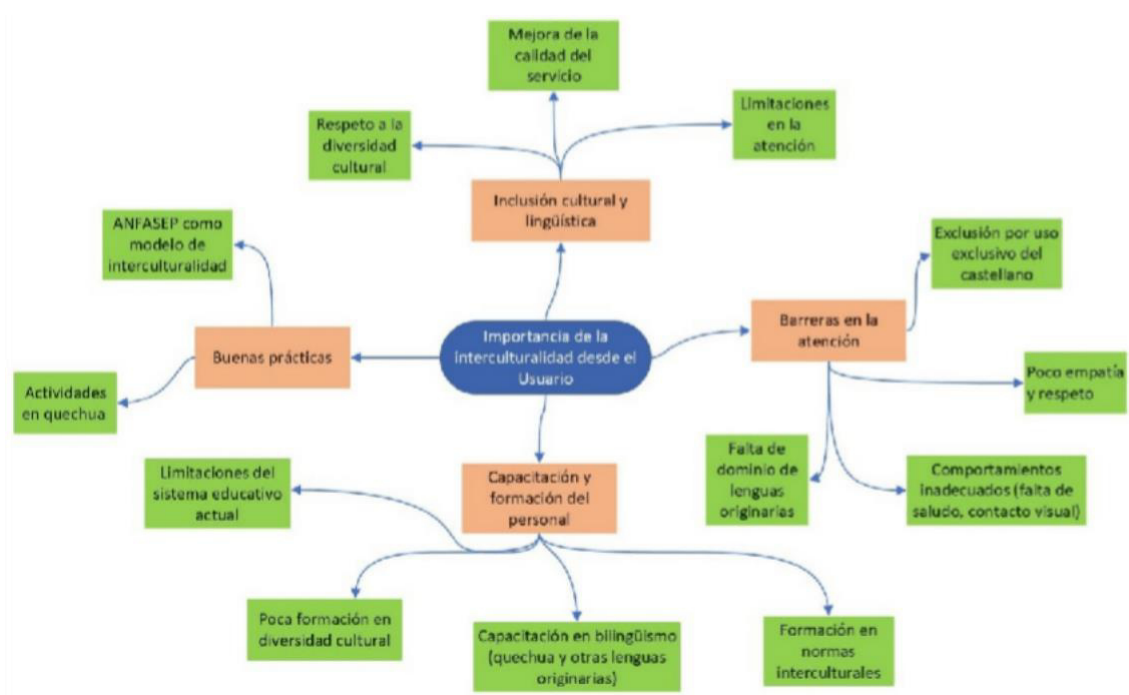
La aplicación sistemática de un enfoque intercultural permite una atención más inclusiva y efectiva. Al reconocer y adaptarse a las realidades lingüísticas y culturales de los usuarios, la GRDS puede ofrecer servicios que están verdaderamente alineados con las necesidades de la población. Este enfoque no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también contribuye a una mayor equidad en el acceso a los servicios. La interculturalidad, al eliminar las barreras lingüísticas y culturales, asegura que todos los usuarios tengan la oportunidad de acceder a servicios de alta calidad y de sentirse valorados en el proceso, lo que en última instancia promueve una mayor justicia y cohesión social en la región.

Creo que al aplicar sistemáticamente un enfoque intercultural, podemos brindar una atención más inclusiva y efectiva. Al reconocer y adaptarnos a las realidades lingüísticas y culturales de los usuarios, aseguramos que todos tengan acceso a servicios de

alta calidad y se sientan valorados en el proceso (Entrevistado 16).

En la figura 5 se muestra desde la perspectiva del usuario en la Gerencia de Desarrollo Social, la interculturalidad es esencial para mejorar la calidad de los servicios sociales, ya que permite superar las barreras culturales y lingüísticas que enfrentan las personas de diversas comunidades. Para lograr esto, es fundamental que los servicios sean inclusivos y adaptados a las necesidades específicas de cada grupo cultural, respetando y valorando su diversidad. Además, se destaca la importancia de capacitar al personal en temas interculturales y lingüísticos, y de incorporar a la comunidad en la planificación y evaluación de los servicios para asegurar una atención más efectiva y equitativa.

Figura 5. Categorías relacionadas a la importancia de la interculturalidad desde los usuarios de la Gerencia de Desarrollo Social de Ayacucho



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

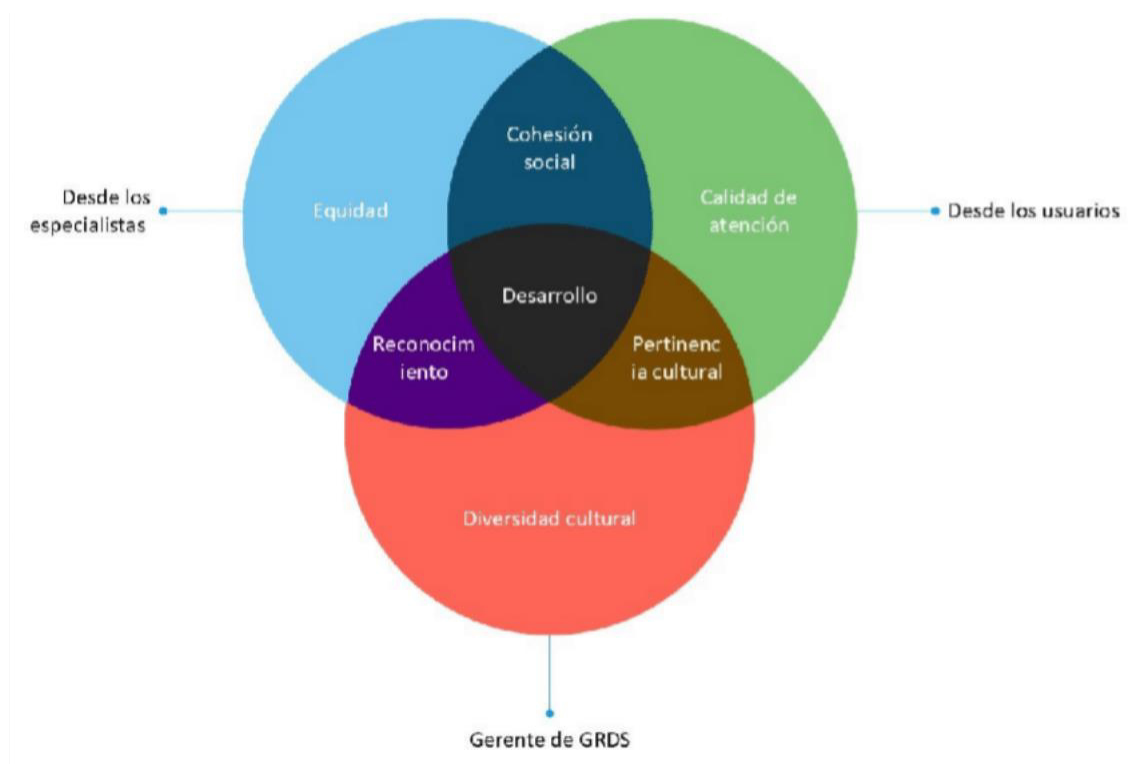
En la figura 6, desde la perspectiva del usuario en la Gerencia de Desarrollo Social, la interculturalidad se convierte en un pilar esencial para garantizar una atención de calidad, donde la diversidad cultural y lingüística sea valorada y

Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

En la figura 7, la triangulación de los entrevistados en el análisis de la interculturalidad en la GRDS a partir del Diagrama de Venn revela la interconexión crucial entre diversos actores y principios clave. Este diagrama destaca cómo las perspectivas de los especialistas, los usuarios y el gerente convergen en torno a la equidad, la calidad de atención, la cohesión social y el reconocimiento de la diversidad cultural. Los especialistas, enfocados en la equidad, subrayan la importancia de políticas que garanticen el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo para todos los grupos culturales. Los usuarios, por su parte, enfatizan la necesidad de una atención de calidad que sea culturalmente pertinente, es decir, adaptada a sus contextos y realidades específicas. El gerente de la GRDS, quien debe integrar estas perspectivas, reconoce la diversidad cultural como un motor esencial para el desarrollo integral y sostenible.

Las intersecciones clave identificadas en el diagrama —como la relación entre equidad y diversidad cultural, calidad de atención y pertinencia cultural, así como cohesión social y reconocimiento— subrayan la necesidad de un enfoque intercultural en todas las acciones de la GRDS. Esto implica no solo diseñar programas inclusivos y culturalmente adaptados, sino también capacitar al personal en diversidad e interculturalidad, y asegurar la participación comunitaria en el desarrollo de iniciativas.

Figura 7. Diagrama de Venn en la triangulación sobre la importancia de la interculturalidad en la GRDS



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Los resultados respaldan esta visión, destacando cómo la diversidad cultural es crucial para la prestación de servicios y la inclusión social. Marc (2005) subraya que considerar la diversidad cultural en los programas de desarrollo y servicios básicos es esencial para garantizar la cohesión social, lo que resuena con la necesidad de servicios que se adapten y respondan a las particularidades culturales de cada comunidad. De igual forma, Martínez et al. (2006) ponen en evidencia la relevancia de la competencia cultural entre los profesionales del sector público, lo que es clave para brindar una atención de calidad que responda a las realidades diversas de los usuarios. Este punto es de especial importancia para la Gerencia de Desarrollo Social, que busca capacitar a su personal en temas interculturales y lingüísticos.

Por otro lado, Aguado (2000), aunque centrado en el contexto educativo, aporta una perspectiva valiosa al enfatizar la necesidad de desarrollar nuevos significados de la diversidad y promover culturas escolares inclusivas. Esta idea es extrapolable al contexto de los servicios sociales, donde la implementación de prácticas inclusivas y el involucramiento de la comunidad en la planificación y

evaluación de los servicios son esenciales para asegurar una atención más efectiva y equitativa.

Los hallazgos y perspectivas discutidos reafirman la importancia de integrar la interculturalidad en los servicios sociales, destacando que solo a través de un enfoque inclusivo y culturalmente competente se puede lograr una atención de calidad que realmente responda a las necesidades de todas las comunidades.

4.3. Implementación de instrumentos de gestión en la interculturalidad desde la GRDS

a. Contexto del marco normativo

La implementación del enfoque de interculturalidad en los servicios públicos del gobierno regional, basada en la ordenanza regional N° 010-2008-CRA/AC, es una iniciativa que aún no ha sido completamente reglamentada ni aplicada de manera efectiva. Aunque existe un reconocimiento de la importancia de este enfoque, la falta de una regulación clara sobre las funciones y responsabilidades ha limitado su desarrollo. Como resultado, el gobierno regional ha comenzado a impulsar la implementación de este enfoque, con el objetivo de capacitar a los servidores públicos para ofrecer una atención más adecuada y culturalmente pertinente a los usuarios, garantizando así un servicio público inclusivo que respete la diversidad cultural de la región.

La implementación de instrumentos en GRDS representa una necesidad urgente para atender adecuadamente a la población en una región caracterizada por su diversidad cultural. A pesar de las menciones sobre la importancia de estas herramientas, la falta de una reglamentación específica y de un plan de acción concreto ha limitado su integración en los servicios públicos. Esta situación refleja un vacío en la gestión que impide que los servicios se adapten plenamente a las necesidades culturales de los usuarios, afectando la calidad y pertinencia de la atención brindada.

Actualmente, el enfoque intercultural no está completamente integrado en las funciones y procesos del servicio público. Un instrumento de gestión intercultural serviría como una guía para los servidores públicos, asegurando que se

consideren las particularidades culturales en todos los niveles de atención y gestión. Esto no solo mejoraría la relación entre los funcionarios y los usuarios, sino que también garantizaría que las políticas y programas sociales sean más inclusivos y representativos de la realidad multicultural de Ayacucho. La capacitación del personal en competencias interculturales es fundamental para que puedan ofrecer un servicio que respete y valore las diferencias culturales, promoviendo un entorno de confianza y equidad en la prestación de servicios públicos.

La ausencia de un enfoque intercultural en los servicios públicos no solo limita la efectividad de las políticas sociales, sino que también perpetúa la exclusión de grupos que ya son vulnerables. En un contexto como el de Ayacucho, donde coexisten múltiples lenguas y cosmovisiones, la implementación de un instrumento de gestión que contemple estas diversidades es esencial para reducir las brechas de acceso y asegurar que todos los ciudadanos reciban un trato justo y acorde a sus necesidades. Esto implica también una revisión y adaptación de los procesos administrativos y operativos para que sean más inclusivos y culturalmente sensibles.

La Ordenanza Regional N° 010-2008-CRA/AC sobre el servicio público intercultural sí conozco, no estaba bien reglamentada, ya que no se había establecido de manera clara el tema de las funciones (Entrevistado 1).

Este instrumento debe ir más allá de la simple sensibilización del personal, integrando la capacitación continua en competencias interculturales. Esto significa que los servidores públicos necesitan adquirir un entendimiento profundo de las diferentes culturas presentes en la región, incluyendo sus lenguas, costumbres y sistemas de valores, para brindar una atención que sea verdaderamente inclusiva y respetuosa. La capacitación debe ser un proceso permanente, asegurando que el personal esté siempre actualizado y preparado para enfrentar los desafíos que surgen en un contexto multicultural.

La adaptación de los servicios a las necesidades lingüísticas y culturales es esencial para garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso equitativo a los beneficios del servicio público. Esto podría incluir la traducción de documentos y la disponibilidad de intérpretes para usuarios que no hablan español, así como la adecuación de los protocolos de atención para reflejar las particularidades culturales de cada grupo. La creación de estos protocolos no solo facilitaría la interacción entre los servidores públicos y la población, sino que también promovería un entorno de confianza y respeto mutuo, donde cada usuario se sienta valorado y comprendido.

La formalización de este instrumento de gestión dentro del Plan de Pluriculturalidad Regional (PPR) es clave para asegurar su integración efectiva y su sostenibilidad a largo plazo. La GRDS necesita consolidar este enfoque intercultural como parte de su estructura organizacional, de manera que no dependa de iniciativas aisladas o de la voluntad de ciertos individuos. La implementación de un instrumento de gestión bien estructurado permitirá que la interculturalidad sea un principio rector en todas las áreas de la gestión pública en Ayacucho, cerrando brechas de acceso y contribuyendo a la construcción de un servicio público más inclusivo, equitativo y respetuoso de la diversidad cultural.

Se está impulsando la incorporación del enfoque de interculturalidad en los servicios públicos del gobierno regional, lo cual permitiría capacitar a los servidores públicos para brindar una atención más adecuada y culturalmente pertinente a los usuarios (Entrevistado 7).

La incorporación del enfoque intercultural dentro del Plan de Pluriculturalidad Regional (PPR) de la GRDS de Ayacucho es un proceso que requiere un enfoque estratégico y colaborativo. Las discusiones con trabajadores que se iniciarán este mes son un paso crucial para asegurar que las directrices a establecer sean relevantes y aplicables. Estas discusiones permitirán identificar las áreas clave donde el enfoque intercultural debe ser integrado y ayudarán a definir los criterios

y estándares que guiarán la atención intercultural. Sin embargo, la planificación no debe limitarse a un intercambio teórico; debe traducirse en acciones concretas que se implementen en los meses siguientes, particularmente durante el período de intensificación del trabajo en mayo y julio.

b. Desafíos en la implementación

El proceso de implementación enfrenta desafíos significativos, como las restricciones impuestas por el Plan Operativo Institucional de la GRDS y la poca voluntad política. Estos obstáculos han ralentizado el avance, poniendo en riesgo la efectividad de la integración del enfoque intercultural. Sin un compromiso firme de las autoridades y una asignación adecuada de recursos, las iniciativas interculturales corren el riesgo de quedar relegadas a segundo plano, sin llegar a implementarse de manera efectiva en el día a día de los servicios públicos.

Superar estas barreras requiere un compromiso claro y una planificación rigurosa por parte de la GRDS. Es esencial que se priorice la capacitación en competencias interculturales para todo el personal, asegurando que cada servidor público esté preparado para interactuar con una población diversa. Además, el desarrollo de protocolos específicos que guíen la atención intercultural debe ser una prioridad, integrando prácticas inclusivas que reflejen la riqueza cultural.

La implementación de un instrumento de gestión en interculturalidad debe incluir una revisión exhaustiva y adaptación de los materiales informativos y la señalética para reflejar de manera efectiva la diversidad cultural. Esto no solo implica la traducción de documentos y la señalización en lenguas locales como el quechua, sino también la incorporación de símbolos y elementos visuales que sean culturalmente significativos para las comunidades atendidas. La diversidad cultural en Ayacucho, que incluye diferentes lenguas, tradiciones y formas de vida, requiere que la comunicación dentro de las oficinas públicas sea accesible y representativa de esta pluralidad, lo que fortalecerá la conexión entre los servicios públicos y la población.

Implementar un instrumento de gestión en interculturalidad debe incluir una revisión exhaustiva

y adaptación de los materiales informativos y la señalética para reflejar efectivamente la diversidad cultural. Esto no solo implica traducir documentos y señales a lenguas locales como el quechua, sino también incorporar símbolos y elementos visuales que sean culturalmente significativos para las comunidades que atendemos (Entrevistado 5)

Existen algunos esfuerzos por integrar elementos interculturales, como la señalética en quechua y castellano, y la incorporación de braille en algunas oficinas, estos esfuerzos no son suficientes ni consistentemente aplicados en toda la GRDS. La falta de uniformidad en la implementación de estos elementos limita su efectividad y crea disparidades en la accesibilidad de los servicios. Por ejemplo, la señalización en lenguas indígenas puede estar presente en una oficina, pero no en otra, lo que genera confusión y perpetúa las barreras de comunicación.

c. Estrategias para la implementación

La señalética y los materiales informativos, es crucial expandir el alcance de iniciativas como el manejo de la lengua de señas peruanas, que actualmente está limitado a ciertos sectores como la educación y la psicología. La formación en lengua de señas debe extenderse a todos los servidores públicos para garantizar una atención inclusiva a personas con discapacidad auditiva. Esto, junto con la capacitación en competencias interculturales y la adaptación de la señalética, contribuirá a crear un entorno de servicio público verdaderamente accesible y respetuoso de la diversidad cultural. Solo a través de un enfoque integral y sistemático en la implementación de estos instrumentos de gestión se podrá garantizar que los servicios ofrecidos por la GRDS sean inclusivos y equitativos, reflejando plenamente la rica diversidad cultural de la región.

Para mejorar la situación, es crucial desarrollar e implementar un plan integral que incluya:

- Actualización y ampliación de materiales informativos: Asegurarse de que todos los materiales, como afiches, cartillas y señalética, estén disponibles

en las lenguas predominantes de la región y sean representativos de los contextos culturales de los usuarios. Esto incluye no solo quechua y castellano, sino también otros idiomas y sistemas de comunicación necesarios.

- Capacitación del personal: Formar a los servidores públicos en competencia intercultural y en el uso de lenguas y sistemas de comunicación adicionales, como la lengua de señas peruanas, para mejorar la calidad de la atención y la accesibilidad.
- Monitoreo y evaluación: Establecer un sistema para revisar y actualizar periódicamente los materiales y las prácticas interculturales, asegurando que reflejen las necesidades cambiantes y las realidades culturales de la población.
- Participación comunitaria: Involucrar a representantes de las comunidades locales en el desarrollo y revisión de materiales informativos para garantizar que sean culturalmente pertinentes y efectivos.

A pesar de la existencia de la Ley N.º 29735, que obliga a los gobiernos regionales a implementar políticas en favor de las lenguas originarias y la diversidad cultural, la realidad muestra que su aplicación ha sido limitada y tardía. Esto se evidencia en la escasa implementación de señaléticas interculturales, a pesar de que la ley fue promulgada hace más de una década.

Aunque se reconoce la existencia de una Ordenanza Regional que aborda el enfoque intercultural y la protección de las lenguas y derechos de las comunidades indígenas y afroperuanas, esta ordenanza aún está en proceso de elaboración y no está alineada con la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural aprobada en 2015. Esto refleja una desconexión entre las políticas nacionales y su implementación a nivel regional, lo que dificulta la promoción de una gestión pública verdaderamente intercultural.

Existe una falta de uniformidad y claridad en la información sobre las normativas interculturales entre los actores locales. Algunos desconocen la existencia de estas normativas, mientras que otros tienen un conocimiento parcial o incorrecto de las mismas. Esta situación subraya la necesidad de una mayor difusión,

capacitación y alineación de las políticas interculturales para garantizar su efectiva implementación y el respeto a la diversidad cultural.

Para abordar esos temas, deben estar integrados en el PPR. Este mes, planeábamos incorporar el enfoque, y nos sentaremos con los trabajadores para revisar el PPR. Teníamos previsto trabajar con mayor intensidad en mayo y julio, lo que significaba que el proceso ya estaba en marcha (Entrevistado 3).

La implementación del servicio público intercultural es esencial para garantizar la inclusión y equidad en la prestación de servicios. Aunque se ha avanzado en la creación de normativas y políticas para promover un enfoque intercultural, aún persisten desafíos en su efectiva implementación.

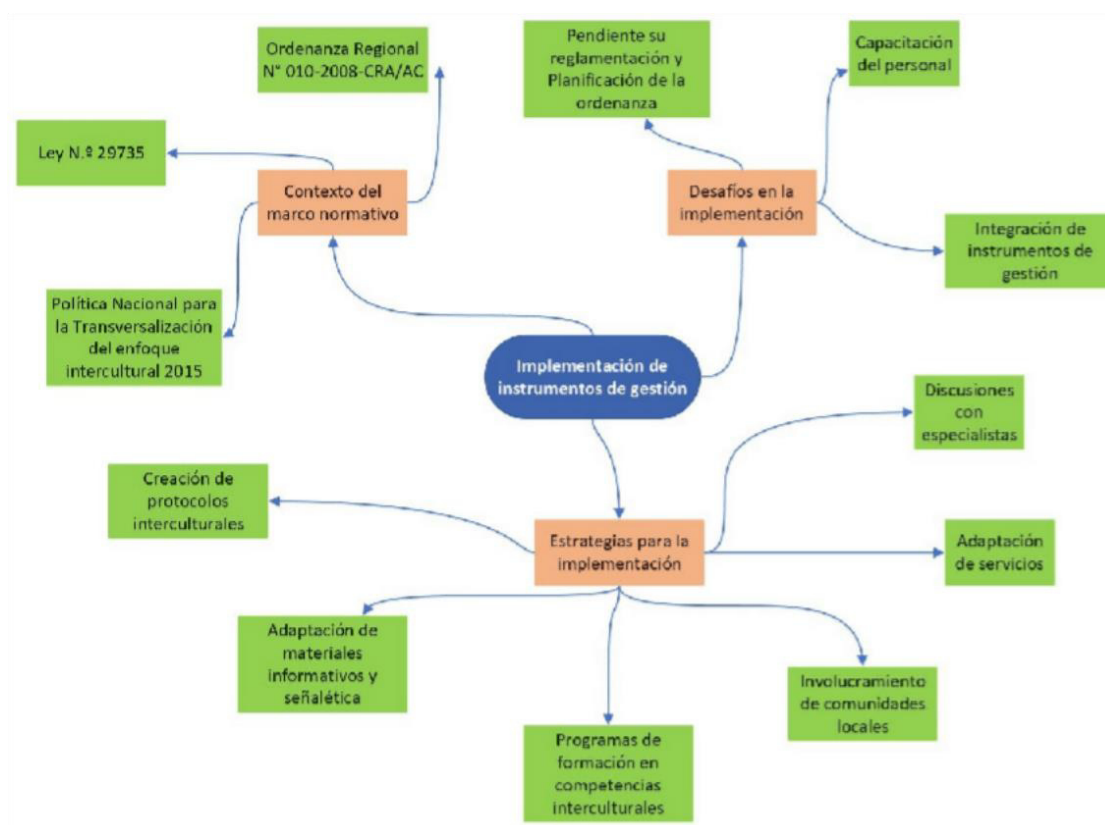
Actualmente, la Ordenanza Regional para la promoción del enfoque intercultural, que abarca el uso y preservación de las lenguas indígenas, la diversidad cultural, y la prevención del racismo y discriminación, está en proceso de elaboración con la asistencia técnica del Ministerio de Cultura. Esta ordenanza busca alinearse con la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural aprobada en 2015 por el DS. 003. Sin embargo, hasta la fecha, no existe una normativa específica que regule la implementación del enfoque intercultural en la gestión pública a nivel regional.

La Ley N° 29735, conocida como la Ley de Lenguas Originarias del Perú, promulgada en 2011, establece la obligatoriedad para los gobiernos regionales de desarrollar políticas locales en materia de atención intercultural. A pesar de este mandato, los informes recientes indican una implementación deficiente de la ley. En la región, se ha comenzado a colocar señaléticas de atención intercultural, pero los avances son limitados y no reflejan una integración completa del enfoque intercultural en la gestión pública.

La figura 8 ilustra la implementación de instrumentos de gestión en la interculturalidad dentro del marco de la Gestión Regional de Desarrollo Sostenible destaca varios componentes clave. Primero, establece un marco

normativo con la Ordenanza Regional N° 010-2008-CRA/AC y la Ley N.º 29735, que proporcionan la base legal necesaria para integrar la interculturalidad en la gestión regional. A nivel de políticas y estrategias, la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural 2015, establece las directrices para la implementación de un enfoque intercultural, apoyado por estrategias prácticas como el desarrollo de protocolos y la adaptación de materiales informativos. En cuanto a la capacitación y el involucramiento comunitario, se enfatiza la importancia de formar al personal en competencias interculturales para asegurar una implementación efectiva. Los programas de formación están diseñados para mejorar las habilidades del personal en el manejo de la diversidad cultural. Además, el involucramiento de comunidades locales es crucial para que las políticas sean pertinentes y eficaces, mientras que las discusiones con trabajadores garantizan que las estrategias sean bien fundamentadas y adecuadas.

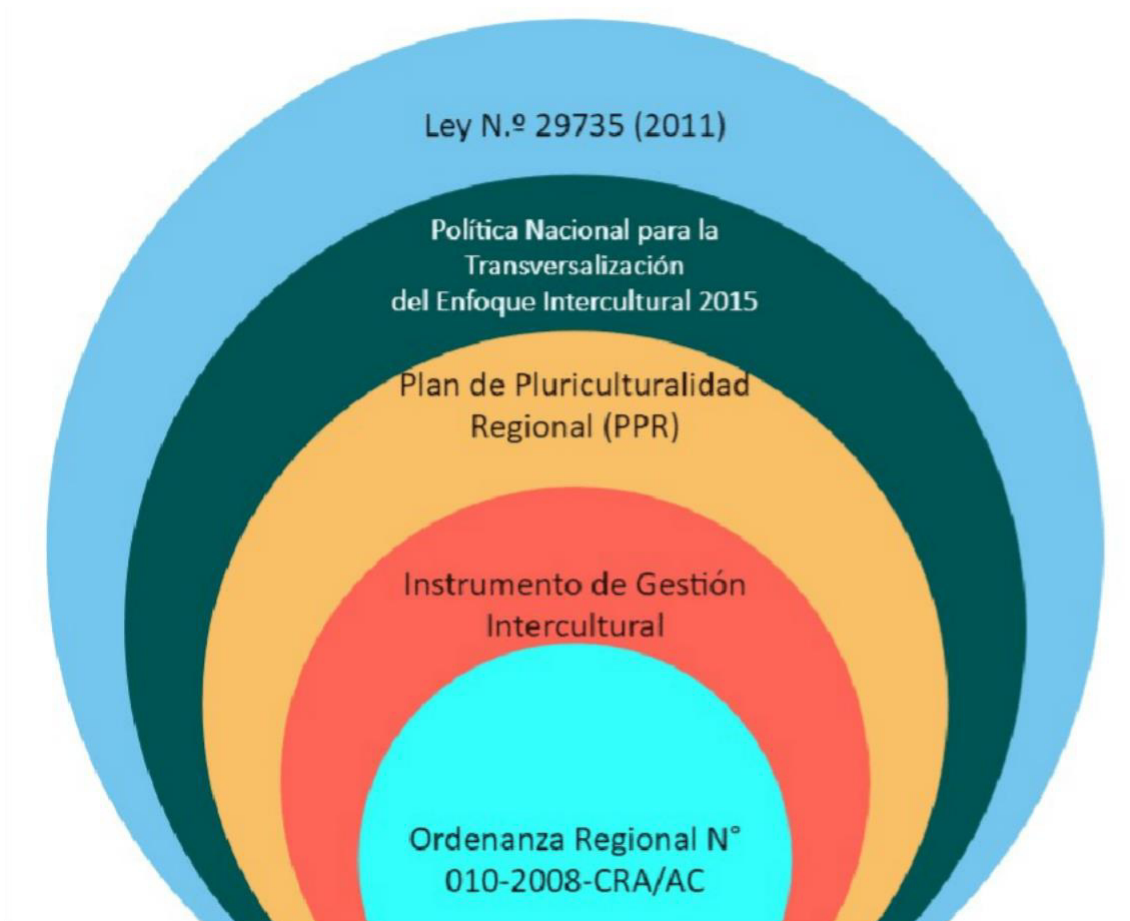
Figura 8. Categorías relacionadas a la implementación de instrumentos de gestión en la interculturalidad en la GRDS



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

En la figura 9 ofrece una visión clara de la estructura jerárquica y la implementación de las políticas de interculturalidad en GRDS. En la parte más externa, los Instrumentos de Gestión Intercultural abarcan herramientas y mecanismos específicos para gestionar la diversidad cultural. A continuación, el proyecto del Plan de Pluriculturalidad Regional (PPR) adapta estas políticas nacionales a las necesidades y realidades locales, asegurando que las estrategias se ajusten a contextos específicos. La Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural 2015 actúa como un marco general, promoviendo la integración del enfoque intercultural en todas las áreas de gestión pública. Este enfoque se basa en la Ley N.º 29735 (2011), que establece las bases legales para la promoción y protección de la interculturalidad en el país. Finalmente, la Ordenanza Regional N° 010-2008-CRA/AC regula la aplicación de estas políticas a nivel regional, asegurando su implementación efectiva y contextualizada. Este diagrama ilustra de manera efectiva cómo se organizan y aplican las políticas de interculturalidad, desde un nivel nacional hasta uno regional, garantizando una gestión coherente y adaptada a las realidades locales.

Figura 9. Avances en la adecuación de instrumentos de gestión en la interculturalidad en la GRDS



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

La implementación de instrumentos de gestión intercultural dentro del marco de la Gestión Regional de Desarrollo Sostenible, tal como se describe en la figura 8 y 9, resalta varios componentes clave que son fundamentales para integrar la interculturalidad en la gestión regional. Sin embargo, al comparar estos resultados con experiencias en otros países de América Latina, se pueden identificar desafíos significativos y áreas de mejora.

En primer lugar, aunque el marco normativo establecido por la Ordenanza Regional N° 010-2008-CRA/AC y la Ley N.º 29735 proporciona una base legal sólida, la experiencia en América Latina, como en Ecuador, subraya la necesidad de un enfoque más integral y contextualizado para abordar la interculturalidad en la educación. Los estudios realizados en Ecuador revelan deficiencias conceptuales y metodológicas que limitan la efectividad de la gestión intercultural,

lo que sugiere que un marco normativo debe ir acompañado de una comprensión profunda y aplicada para respetar y potenciar la diversidad cultural (Hernández, 2021).

En cuanto a las políticas y estrategias de implementación, la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural 2015 es un avance significativo, pero los resultados obtenidos en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA) en Perú indican que la implementación de estas políticas aún enfrenta desafíos importantes. Específicamente, se requiere un enfoque más inclusivo en el desarrollo de capacidades, la adaptación de estrategias de enseñanza y el diseño curricular que consideren los antecedentes lingüísticos y culturales de los estudiantes (Castillo, 2021). Estos aspectos son cruciales para que las políticas interculturales sean verdaderamente eficaces y pertinentes.

La importancia de la capacitación del personal y el involucramiento comunitario, como se destaca en la figura 8, es un elemento central para la implementación efectiva de la interculturalidad. No obstante, la experiencia en América Latina sugiere que estos esfuerzos deben ser ampliados y profundizados para superar las limitaciones de la interculturalidad funcional, que a menudo se centra solo en zonas rurales y no aborda adecuadamente las complejidades culturales en contextos más amplios (Berrocal et al., 2022). Por lo tanto, es esencial que las estrategias de capacitación y participación comunitaria se diseñen y ejecuten de manera que reflejen y respeten la diversidad cultural en todas sus dimensiones.

4.4. Mejoras sugeridas para fortalecer el servicio público intercultural

4.4.1. Desde los trabajadores

Para fortalecer el servicio público intercultural en la GRDS, es crucial implementar una serie de mejoras que aborden los desafíos identificados en la prestación de servicios con enfoque intercultural. A continuación, se sugieren algunas acciones clave desde los especialistas.

a. Capacitación en lenguas y culturas originarias

Para fortalecer el servicio público intercultural, es crucial implementar un programa de capacitación integral en lenguas originarias para los profesionales

que interactúan con comunidades quechua, ashaninka y matsigüenga. Esta formación no solo debe enfocarse en la adquisición del idioma, sino también en la comprensión de los contextos culturales y sociales asociados. De este modo, se mejorará la comunicación y la calidad del servicio, promoviendo un ambiente en el que los usuarios se sientan valorados y comprendidos en su lengua materna.

Además, es importante desarrollar e instalar señalética intercultural en las instalaciones públicas, incluyendo indicaciones en lenguas nativas junto al español. Esta medida facilitará la orientación de los usuarios dentro de los espacios públicos y promoverá la visibilidad de las lenguas originarias, contribuyendo a la preservación y respeto de las culturas locales. La señalética intercultural no solo cumple una función práctica, sino que también envía un mensaje de inclusión y reconocimiento de la diversidad cultural en el ámbito público.

Estamos en proceso de implementar señaléticas que abordarán temas de interculturalidad. Este proceso busca asegurar que se trabaje adecuadamente en la revalorización de nuestras costumbres, abarcando aspectos económicos, políticos y religiosos. El decisor debe tener en cuenta la importancia de estas medidas para que puedan ser efectivas en la promoción y respeto de nuestra diversidad cultural (Entrevistado 4)

Estas acciones deben ser acompañadas por campañas de sensibilización para los servidores públicos y la ciudadanía en general. El objetivo es generar un entendimiento profundo de la importancia de la interculturalidad en los servicios públicos, promoviendo actitudes de respeto y valoración hacia las culturas originarias. Este enfoque integral garantizará un servicio más equitativo e inclusivo, fortaleciendo la cohesión social y la confianza en las instituciones públicas.

b. Accesibilidad y adaptación de servicios

Para fortalecer el servicio público intercultural, es fundamental mejorar la accesibilidad para personas con discapacidad, particularmente para aquellas sordas o con dificultades auditivas y de lenguaje. Esto se puede lograr mediante la inclusión de intérpretes de lengua de señas en las instituciones públicas y la capacitación del personal en el uso de tecnologías adaptativas. Con estas acciones, se garantizará un acceso más equitativo y efectivo a los servicios públicos, permitiendo que todos los ciudadanos, independientemente de sus capacidades, puedan acceder a la atención que requieren.

Es imprescindible implementar programas de sensibilización y capacitación continua para el personal que trabaja en el servicio público. Estos programas deben incluir talleres y cursos que aborden temas de interculturalidad, con un enfoque en las costumbres, creencias y necesidades de las diversas comunidades atendidas. Al fomentar un ambiente de respeto mutuo y comprensión, los profesionales estarán mejor preparados para ofrecer un servicio empático y adecuado a las realidades culturales y sociales de los usuarios.

El desconocimiento del idioma de las comunidades ashaninkas y matsigüengas limita el acceso de estas comunidades a los servicios públicos (Entrevistado 6).

Estas medidas deben ser complementadas con un seguimiento y evaluación constante de su efectividad, para asegurar que se cumplan los objetivos de accesibilidad e interculturalidad en el servicio público. La retroalimentación de los usuarios y el ajuste de las estrategias según las necesidades emergentes garantizarán un servicio público más inclusivo, eficiente y respetuoso de la diversidad cultural y las diferentes capacidades de los ciudadanos.

Involucrar a los miembros de las comunidades desde las etapas iniciales garantiza que las políticas sean culturalmente pertinentes y respondan de manera efectiva a las necesidades reales de los usuarios. Esta participación comunitaria no solo fortalece la legitimidad de las decisiones tomadas, sino que

también fomenta un sentido de pertenencia y colaboración en la gestión de los servicios públicos.

c. Implementación de políticas y normas

Es vital que las políticas y normas con enfoque intercultural se traduzcan en planes y programas concretos que puedan ser implementados de manera efectiva. Para ello, es necesario que exista una reglamentación clara que responsabilice a los diferentes sectores involucrados y que estos cuenten con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades. Esto implica la asignación de presupuestos adecuados y específicos que permitan la puesta en marcha de iniciativas interculturales de manera sostenible y efectiva.

Necesitamos reglamentar adecuadamente para responsabilizar a los distintos sectores y abordar la interculturalidad desde esta perspectiva. Aunque enfrentamos barreras, hay personal comprometido que trabaja en este marco, utilizando el quechua para comunicarse y facilitar la comprensión de las personas en las zonas rurales. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer para superar estos desafíos y lograr una integración efectiva (Entrevistado 2).

Para asegurar el éxito de estas políticas, se requiere un enfoque integral que incluya tanto la planificación estratégica como el monitoreo y la evaluación continua de los resultados. De esta manera, se pueden realizar ajustes y mejoras según sea necesario, asegurando que las políticas interculturales no solo se implementen, sino que también logren un impacto positivo en las comunidades a las que están dirigidas. La combinación de participación comunitaria, reglamentación efectiva y financiamiento adecuado es clave para fortalecer el servicio público intercultural.

Para fortalecer el servicio público intercultural, es fundamental mejorar la accesibilidad en zonas geográficamente aisladas, donde las comunidades indígenas y rurales suelen tener dificultades para acceder a los servicios. Esto requiere la capacitación del personal en estrategias de captación que hagan

sentir a estas poblaciones bienvenidas y comprendidas. La implementación de estas estrategias no solo facilitará el acceso, sino que también garantizará que los servicios ofrecidos sean culturalmente pertinentes y respondan a las necesidades específicas de estas comunidades.

Las leyes, como la Ley de Lenguas², exigen que los servidores públicos atiendan a los ciudadanos de acuerdo con sus lenguas y costumbres. Es necesario continuar con la sensibilización de los funcionarios públicos para asegurar que cumplan con estos estándares de manera efectiva (Entrevistado 1).

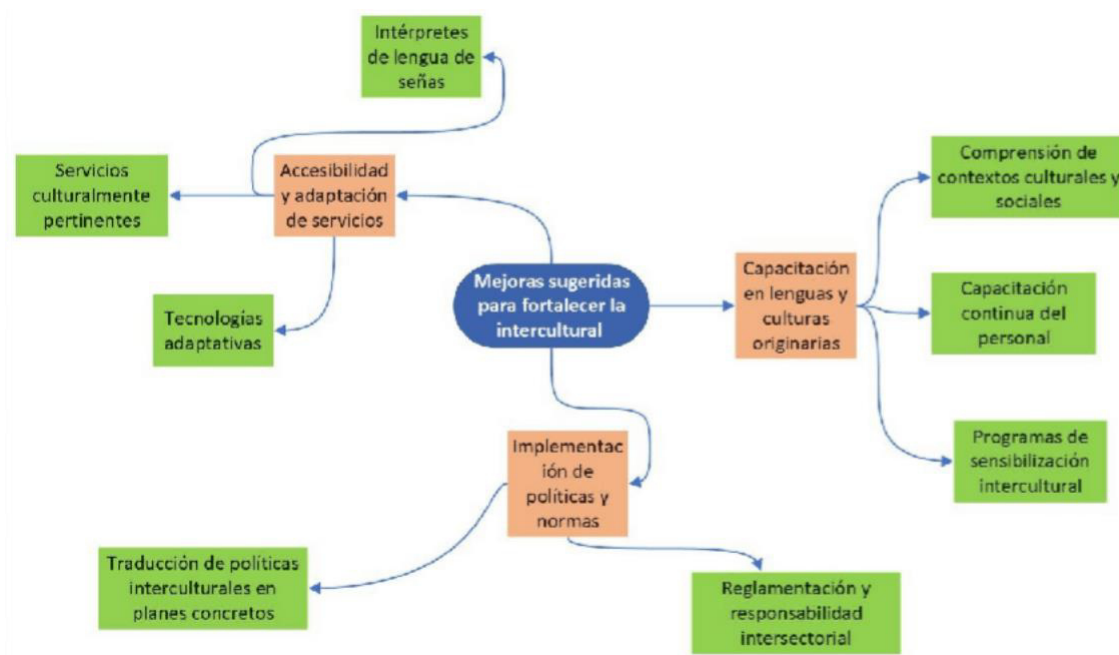
Es crucial fomentar la colaboración interinstitucional para asegurar una implementación uniforme y efectiva del enfoque intercultural en todos los servicios públicos. Las distintas instituciones como GORE Ayacucho, Defensoría del Pueblo y ONG, entre otros deben trabajar en conjunto para desarrollar políticas y prácticas coherentes que promuevan el respeto y la inclusión de la diversidad cultural. Esta colaboración permitirá compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que fortalecerá la capacidad de las instituciones para brindar servicios más inclusivos y accesibles a todas las comunidades.

Estas mejoras deben ir acompañadas de un seguimiento y evaluación continua para garantizar que las estrategias de accesibilidad y colaboración interinstitucional estén logrando los resultados deseados. El monitoreo permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios, asegurando que el enfoque intercultural no solo se aplique de manera teórica, sino que tenga un impacto real y positivo en la vida de las comunidades indígenas y rurales.

² La Ley N° 29735, también conocida como la Ley de Lenguas Indígenas, regula el uso, preservación, desarrollo, recuperación, fomento y difusión de las lenguas originarias del Perú. Fue promulgada el 2 de julio de 2011 y busca garantizar los derechos lingüísticos de las poblaciones que hablan lenguas indígenas <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/ley-n%C2%B0-29735-ley-que-regula-el-uso-p-r-e-s-e-r-v-a-c-i-%C3%B3n-desarrollo-recuperaci%C3%B3n#:~:text=Ley%20N%C2%B0%2029735,Per%C3%BA%20%7C%20Centro%20de%20Recursos%20Interculturales&text=Esta%20norma%20tiene%20como%20objetivo,uso%20de%20las%20lenguas%20originarias.&text=3%20p.>

La figura 9 sugiere un enfoque integral para fortalecer el servicio público intercultural, destacando la interconexión entre diversas áreas clave. En primer lugar, la inclusión de intérpretes de lengua de señas y la accesibilidad adaptada reflejan un compromiso con la equidad y la inclusión de personas con discapacidades, asegurando que todos los ciudadanos puedan acceder a los servicios públicos de manera efectiva. Además, la capacitación continua del personal en lenguas y culturas de los pueblos originarios no solo mejora la comunicación, sino que también promueve un entendimiento más profundo y respetuoso de las realidades culturales de las comunidades atendidas. Por último, la implementación de políticas y normas interculturales y su traducción en planes de acción concretos subrayan la necesidad de un enfoque estratégico y colaborativo, donde la teoría se transforme en prácticas efectivas y medibles.

Figura 10. Mejoras sugeridas para fortalecer el servicio público intercultural desde los trabajadores en la GRDS



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Estos resultados coinciden Guiñazú (2019), quien resalta la importancia de operacionalizar la interculturalidad en políticas públicas a través de modelos de gestión participativa. El autor enfatiza la necesidad de una "perspectiva

intercultural con lente interseccional" para superar los enfoques poblacionales tradicionales. Por otro lado, Vargas y Valera (2023) complementa estos hallazgos al subrayar la transición del discurso intercultural a la práctica concreta, abogando por políticas que promuevan la accesibilidad y la pertinencia para afrodescendientes e indígenas. Esto refuerza la idea de que la capacitación continua y las políticas interculturales efectivas, mencionadas en este resultado, son esenciales no solo en la educación, sino en todos los sectores públicos para garantizar un servicio inclusivo y equitativo. Ambos estudios, convergen en la necesidad de un enfoque estratégico y colaborativo que transforme la teoría en prácticas efectivas, promoviendo la inclusión y el respeto hacia las realidades culturales diversas en la prestación de servicios públicos.

4.4.2. Desde los usuarios

Para fortalecer el servicio público intercultural en la GDS, es fundamental abordar las deficiencias identificadas en la percepción y experiencia de los usuarios respecto a la atención que reciben. A continuación, se sugieren varias mejoras clave:

a. Cultura organizacional y sensibilización

Para fortalecer el servicio público intercultural, es esencial que todos los niveles del personal, desde los guardias de seguridad hasta los secretarios y asistentes, reciban una formación integral en actitud, profesionalismo, respeto y empatía. Esta capacitación debe centrarse en el primer contacto con el usuario, asegurando que se sientan bienvenidos, escuchados y respetados. Al mejorar la calidad de la atención desde el primer punto de contacto, se puede generar una experiencia más positiva, reduciendo la percepción de desdén o indiferencia hacia los usuarios.

La formación académica debe estar orientada a preparar a los profesionales para que comprendan la realidad nacional, la diversidad y nuestra identidad como sociedad. Todos los profesionales deben recibir una educación con un enfoque intercultural, que les

permita entender quiénes somos, cómo somos y cuántos somos (Entrevistado 10).

Para fortalecer el servicio público intercultural, es esencial que la formación del personal se enfoque en actitudes de profesionalismo, respeto y empatía, especialmente en el primer contacto con los usuarios, tal como se destaca en el análisis. Este aspecto es crucial para combatir la discriminación velada que, como señala De Cadena (2004), ha sido justificada en el Perú bajo la premisa de "diferencias culturales que se pueden superar". Aunque las prácticas discriminatorias en el país se explican en términos culturales y no biológicos, esta racionalización perpetúa la exclusión racial en formas menos explícitas, lo que requiere una transformación profunda en la atención pública. La capacitación debe no solo enfocarse en el respeto superficial a las costumbres, sino también desafiar las construcciones históricas que han racializado la cultura, reforzando una empatía auténtica hacia las diferencias. Al abordar estos prejuicios estructurales en los servicios públicos, se puede avanzar hacia un sistema más inclusivo y equitativo, donde las personas de todas las culturas se sientan verdaderamente valoradas y respetadas desde el primer contacto.

b. Protocolos y procesos de atención

Es crucial la implementación de protocolos específicos de atención intercultural en todas las oficinas y servicios del gobierno regional. Estos protocolos deben proporcionar directrices claras sobre cómo interactuar adecuadamente con personas de diferentes culturas, respetando sus costumbres y tradiciones. Un enfoque particular debe ser la comunicación efectiva con hablantes de lenguas originarias, garantizando que puedan acceder a los servicios de manera inclusiva y respetuosa.

Es crucial implementar protocolos específicos de atención intercultural en todas las oficinas y servicios del gobierno regional. Estos protocolos deben guiarnos sobre cómo interactuar adecuadamente con personas de diferentes culturas, respetando sus costumbres y tradiciones (Entrevistado 13).

Estas medidas no solo mejorarán la experiencia del usuario, sino que también promoverán un ambiente de mayor entendimiento y respeto entre el personal y las comunidades a las que sirven. Al integrar estas capacitaciones y protocolos, se avanzará hacia un servicio público más inclusivo, capaz de responder a las necesidades diversas de una población multicultural.

Es crucial implementar protocolos específicos de atención intercultural en todas las oficinas y servicios del gobierno regional, especialmente en territorios con alta presencia de comunidades indígenas y campesinas. Estos protocolos deben establecer lineamientos concretos sobre cómo interactuar de manera adecuada y respetuosa con personas de distintas culturas, considerando aspectos como las formas de saludo, el trato con autoridades comunales, las costumbres vinculadas al género, los tiempos de espera, y la pertinencia de ciertos procedimientos administrativos. Un componente fundamental de estos protocolos es la comunicación efectiva con hablantes de lenguas originarias, como el quechua, el aimara u otras, lo que implica asegurar la presencia de intérpretes o personal bilingüe, así como la disponibilidad de documentos oficiales traducidos.

Además, estos protocolos deben aplicarse en casos sensibles como la atención en salud, la educación, la gestión de conflictos territoriales o el acceso a programas sociales, donde las diferencias culturales pueden generar malentendidos o desconfianza institucional. Su implementación no solo permitirá brindar un servicio público más accesible y pertinente, sino que también contribuirá a fortalecer el vínculo entre el Estado y las comunidades, promoviendo un trato equitativo, el reconocimiento de la diversidad cultural y el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos en contextos interculturales.

La implementación de protocolos interculturales en las oficinas y servicios del gobierno regional, como se menciona en el análisis, es fundamental para mejorar la atención a las comunidades diversas y garantizar una comunicación inclusiva, especialmente con hablantes de lenguas originarias. De acuerdo con Cadena

(2004), es importante adoptar una perspectiva que trascienda los simples acontecimientos y comprenda el contexto más amplio de las políticas neoliberales que tienden a homogeneizar el mercado, ignorando las complejas configuraciones de poder basadas en clase, género, y geografía. En este sentido, los protocolos interculturales no solo deben centrarse en la inclusión superficial a través del respeto a las costumbres, sino también cuestionar y contrarrestar la influencia de políticas neoliberales que, al priorizar la expansión del mercado, pueden dejar al margen las necesidades reales de las comunidades indígenas. El desafío radica en crear un servicio público que no solo responda a las demandas de multiculturalismo, sino que también reconozca y enfrente las dinámicas de poder que perpetúan desigualdades en el acceso a servicios públicos. Integrar capacitaciones y protocolos que tomen en cuenta estas complejidades permitirá avanzar hacia un enfoque intercultural genuino, en el que se respete la diversidad cultural y se promueva la equidad en el servicio público.

c. Capacitación y desarrollo profesional

Es importante que los funcionarios públicos reciban capacitación en lenguas originarias, como el quechua, y en sensibilidad cultural. La falta de conocimiento en estas áreas es una barrera significativa para la prestación de servicios de calidad. Al capacitar al personal en estas lenguas y en los aspectos clave de las normas interculturales, se permitirá que los funcionarios brinden un servicio más pertinente y accesible, respetando y entendiendo las necesidades de las diversas comunidades que atienden.

Es fundamental contar con profesionales que hablen quechua y se comuniquen en este idioma. También es necesario que haya folletos y afiches en quechua. Además, debemos asegurar que haya personal capacitado para brindar el mejor servicio posible (Entrevistado 10).

Es fundamental revisar y mejorar los procesos de atención al usuario en todas las instancias del servicio público. No solo los altos funcionarios, sino todos los

servidores públicos, deben adoptar una actitud de servicio comprometida y profesional. Establecer estándares de atención claros y aplicables a todos, independientemente de su posición, contribuirá a un servicio más coherente, equitativo y respetuoso para todos los usuarios.

Estas mejoras en la capacitación y en los procesos de atención al usuario no solo facilitarán una mejor comunicación y comprensión entre los funcionarios y las comunidades, sino que también promoverán un servicio público más inclusivo y adaptado a la diversidad cultural de la población. Al abordar estas áreas, se avanzará hacia un servicio que verdaderamente refleje el respeto y la inclusión de todas las culturas.

Es fundamental promover una cultura organizacional que valore y respete la diversidad cultural. Esto puede lograrse a través de campañas de concientización, tanto internas como externas, que destaquen la importancia de respetar la cultura de los usuarios. Al sensibilizar a los servidores públicos sobre la diversidad cultural, se puede fomentar un ambiente de servicio más inclusivo y comprensivo, donde todos los usuarios se sientan valorados y respetados.

Es necesario realizar un cambio estructural en los programas educativos que forman a futuros servidores públicos. Actualmente, muchos profesionales han sido educados bajo paradigmas monoculturales, lo que limita su capacidad para interactuar eficazmente en un entorno culturalmente diverso. Incorporar un enfoque en la interculturalidad, el respeto por la diversidad y el bilingüismo en la formación educativa es crucial para preparar a los servidores públicos para enfrentar los desafíos de un servicio público intercultural.

Este enfoque integral, que combina la concientización en el entorno laboral con un cambio en la formación educativa, permitirá construir un servicio público más inclusivo y adaptado a las realidades culturales de la población. Al valorar y respetar la diversidad cultural desde la base, se asegurará que todos los ciudadanos reciban un trato justo y respetuoso en su interacción con los servicios públicos.

Es crucial establecer espacios de atención amigables, contar con personal bilingüe y seguir procedimientos accesibles, además de incorporar mediación intercultural (Entrevistado 15).

d. Estrategias de comunicación

Es esencial desarrollar y aplicar estrategias comunicacionales efectivas que aseguren la comprensión y el acceso a la información para todas las comunidades. Esto incluye la producción de materiales informativos, como folletos y afiches, en idiomas originarios como el quechua, garantizando que la información sea clara, accesible y culturalmente relevante. Además, es fundamental que los profesionales encargados de la comunicación en el sector público tengan la capacidad de expresarse en estas lenguas, facilitando un servicio más inclusivo y efectivo.

Es vital continuar con la sensibilización de los funcionarios públicos sobre la importancia del respeto y la inclusión de las diferentes lenguas y costumbres. Esta sensibilización debe ser un proceso continuo, donde se refuerce el compromiso de los servidores públicos para brindar un servicio de calidad que refleje el respeto por la diversidad cultural. Al fomentar este respeto, se contribuye a crear un ambiente de servicio donde todas las culturas se sientan reconocidas y valoradas.

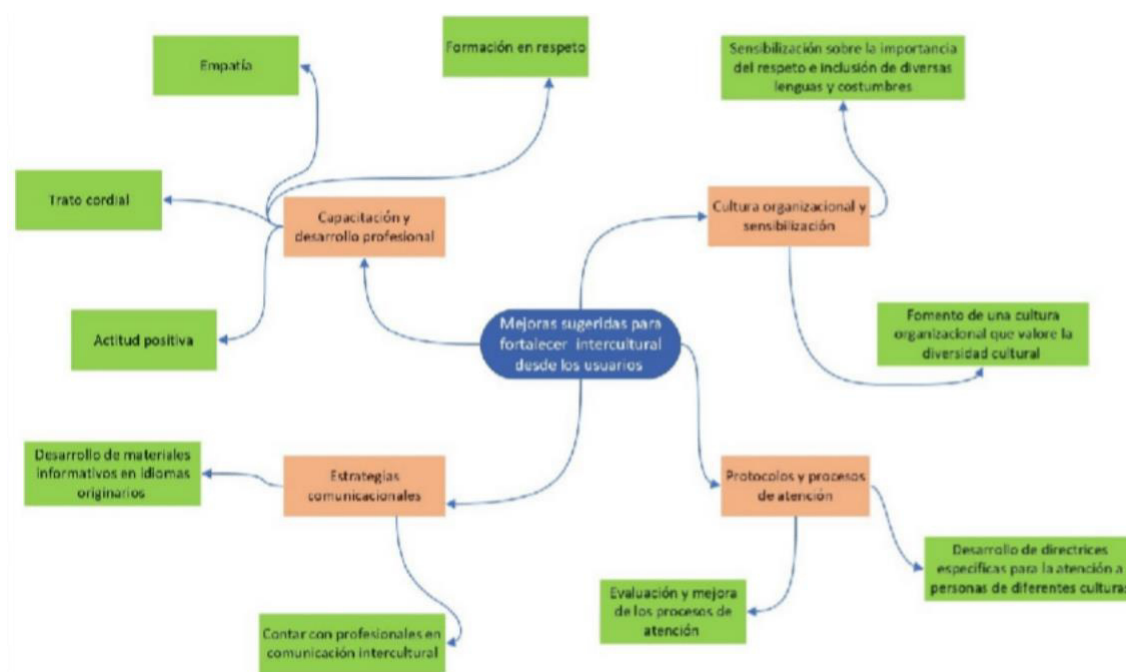
La combinación de estrategias comunicacionales claras y accesibles con un compromiso constante hacia la sensibilización y el respeto por la diversidad cultural permitirá construir un servicio público más inclusivo y representativo de las diversas comunidades que conforman la sociedad. Este enfoque integral garantizará que todos los ciudadanos, independientemente de su origen cultural o lingüístico, puedan acceder a los servicios públicos de manera justa y respetuosa.

Es vital continuar sensibilizando a los funcionarios públicos sobre la importancia del respeto y la inclusión de las diferentes lenguas y costumbres. Al fomentar este respeto, contribuimos a crear un ambiente donde

*todas las culturas se sientan reconocidas y valoradas
(Entrevistado 11)*

La figura 11 muestra las mejoras del servicio público intercultural en la GRDS desde la perspectiva de los usuarios, es esencial implementar diversas mejoras que aborden tanto el trato directo como la preparación del personal. Esto incluye fomentar la empatía y una actitud positiva en la interacción con los usuarios, lo cual construye confianza y respeto. La formación continua y la capacitación en respeto y habilidades interculturales son cruciales para que los empleados estén bien preparados para manejar situaciones diversas. Además, es importante sensibilizar sobre la inclusión de lenguas y costumbres en la cultura organizacional, desarrollando materiales informativos en idiomas originarios y estrategias comunicacionales efectivas. La evaluación constante y la mejora de los procesos de atención asegurarán que los servicios se adapten a las necesidades de todos los usuarios, garantizando un servicio de calidad e inclusivo.

Figura 11. Mejoras sugeridas para fortalecer el servicio público intercultural desde los usuarios en la GRDS

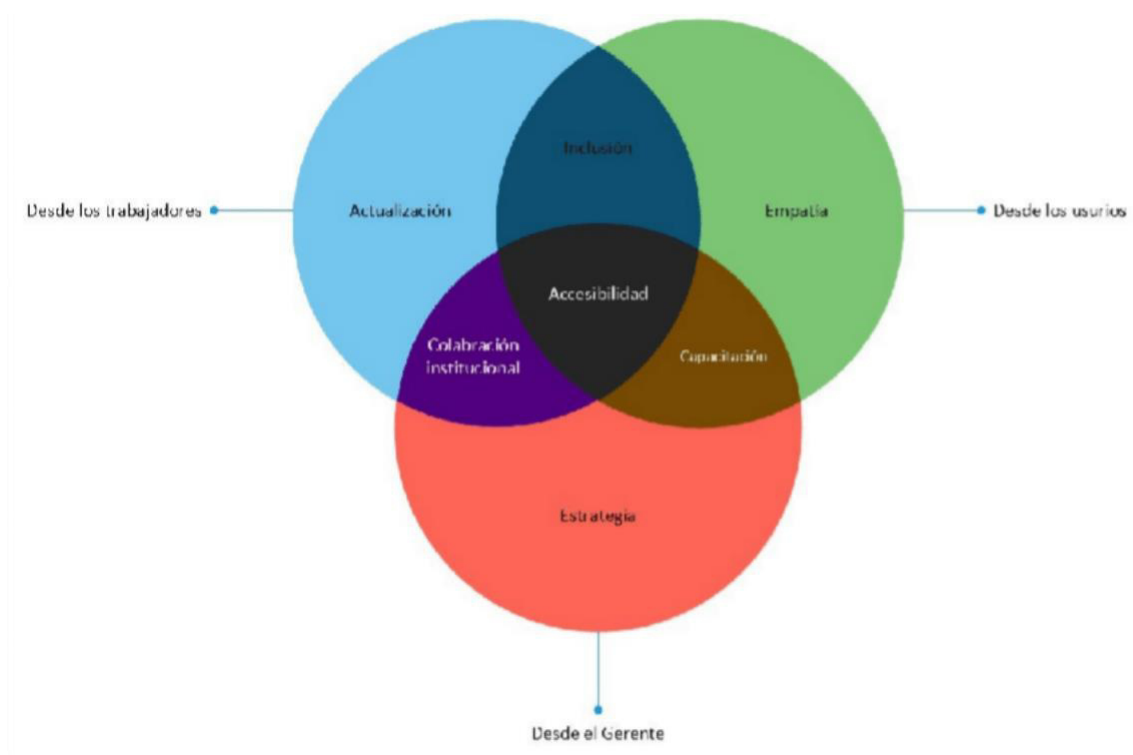


Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

La figura 12 triangula a través del diagrama de Venn donde destaca la importancia de la acción efectiva en la intersección de tres perspectivas clave: trabajadores, usuarios y Gerente. Desde los trabajadores, se subraya la necesidad de capacitación continua en competencias interculturales y la promoción de una actitud positiva y empática hacia los usuarios. Los usuarios, por su parte, demandan una comunicación clara, con materiales informativos en sus lenguas originarias, y un trato que respete sus costumbres y lenguas. Finalmente, desde la gerencia, se enfatiza la importancia de fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad cultural y de implementar procesos de evaluación y mejora continua para adaptar los servicios a las necesidades diversas. La triangulación de estas perspectivas indica que un servicio público intercultural efectivo depende de la integración de las necesidades de todos los actores involucrados. Esto requiere un enfoque holístico que incluya el desarrollo de competencias interculturales, la implementación de estrategias de comunicación adaptadas, y la promoción de una cultura organizacional inclusiva. Además, es esencial establecer mecanismos de evaluación continua que permitan ajustar los servicios de acuerdo con las necesidades cambiantes de los

usuarios, asegurando un servicio público que sea verdaderamente inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural.

Figura 11. Triangulación de resultados para fortalecer el servicio público intercultural desde los actores entrevistados en la GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL



Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas

Estos hallazgos están respaldados por investigaciones que indican que la empatía y las emociones positivas son fundamentales para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en diversos sectores. Para lograr una atención intercultural efectiva, es esencial promover la empatía y una actitud positiva en la interacción con los usuarios, lo que fomenta la confianza y el respeto, aspectos que también son esenciales en la mejora de la percepción de la calidad del servicio (Samaniego, 2021).

Además, la formación continua y la capacitación en respeto y habilidades interculturales son cruciales para que el personal esté preparado para manejar situaciones diversas, alineándose con la recomendación de implementar

procesos de evaluación continua para identificar y rectificar deficiencias en la prestación de servicios (Fajardo et al., 2023). La sensibilización sobre la inclusión de lenguas y costumbres en la cultura organizacional y el desarrollo de materiales informativos en idiomas originarios son pasos necesarios para asegurar un servicio inclusivo. Esto coincide con la idea de que fomentar emociones positivas y empatía en los equipos de trabajo contribuye a una prestación de servicios más eficaz y a la satisfacción general de los usuarios (Cervantes et al., 2021). La evaluación constante y la mejora de los procesos de atención son fundamentales para garantizar que los servicios se adapten a las necesidades de todos los usuarios, asegurando un servicio de calidad e inclusivo.

4.5. Análisis de resultados

4.5.1. Usuarios y servidores en la interculturalidad

Las percepciones de **los usuarios** en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho sobre la interculturalidad destacan una profunda conexión entre su identidad cultural y las tradiciones ancestrales, lo que refleja un entendimiento colectivo de la interculturalidad como un pilar fundamental para la cohesión social y la defensa de su territorio. Este sentido de pertenencia cultural, que se ve fortalecido por la preservación de costumbres y conocimientos tradicionales, enfatiza el rol de la interculturalidad no solo como una característica inherente de su realidad social, sino como una fuente de fortaleza y resiliencia para enfrentar los desafíos contemporáneos. Autores como Quiroz et al. (2024) señalan que, en contextos de atención sanitaria intercultural, como el caso de Ecuador, el desafío radica en equilibrar el enfoque biomédico dominante con los saberes tradicionales, lo que resalta la necesidad de un enfoque intercultural genuino que no subordine las prácticas indígenas.

En contraste, Flores et al. (2023) argumentan que la interculturalidad en algunas instituciones se encuentra en una etapa inicial, limitándose principalmente a políticas inclusivas que favorecen a poblaciones andinas y amazónicas. Este enfoque, aunque valioso, presenta un desarrollo incipiente comparado con los avances en otros sectores, como la salud. Estas políticas buscan promover el diálogo intercultural y la inclusión de estudiantes vulnerables, pero la

implementación efectiva enfrenta obstáculos como la hegemonía de modelos burocráticos tradicionales, tal como lo señala Gootenberg (2018) en su propuesta sobre la Nueva Gestión Pública. De este modo, la interculturalidad en el ámbito educativo y social enfrenta desafíos similares, donde la resistencia al cambio y la necesidad de adaptar modelos preexistentes a las realidades culturales locales dificultan su avance.

Desde la perspectiva de los **servidores** de la GRDS, la interculturalidad se concibe como un proceso activo de reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural. Este enfoque implica no solo la coexistencia pacífica de diferentes culturas, sino la participación activa en el intercambio y diálogo entre ellas, fomentando una convivencia armónica. Esta idea resuena con la propuesta de Henckell (2022), quien destaca que la interculturalidad debe ir más allá de la mera adaptación superficial de servicios, requiriendo una adecuación real de infraestructuras y formación del personal para integrar este enfoque de manera efectiva. La interculturalidad, por tanto, no se limita a una aceptación pasiva de las diferencias, sino que promueve la interacción activa y la colaboración, lo cual es esencial para el desarrollo inclusivo y equitativo de una sociedad diversa.

Además, la interculturalidad es vista como un recurso valioso para el desarrollo social y económico, ya que la diversidad cultural enriquece las relaciones sociales y fortalece el tejido comunitario. En este sentido, Mozo (2017) resalta cómo las políticas públicas en salud han intentado integrar saberes tradicionales indígenas, como el "parto culturalmente adecuado", en los servicios de salud formales, lo que ha permitido la inclusión de prácticas que antes eran marginadas. Esto refleja la importancia de la interculturalidad no solo como un medio para reconocer la diversidad, sino también como una herramienta para mejorar la calidad de vida a través de la integración de conocimientos y prácticas diversas. La teoría de Hoffe (2017) complementa este análisis, subrayando que la diversidad cultural debe ser entendida no como un desafío, sino como una oportunidad para fortalecer la cohesión social y promover un desarrollo más inclusivo.

4.5.2. Interculturalidad en el marco de la atención en la GRDS

En el marco de la interculturalidad la atención a los usuarios en la GRDS revela la necesidad de un enfoque que reconozca y valore la diversidad cultural inherente al territorio de Ayacucho. Como señalan Morales et al. (2022), la falta de integración de perspectivas culturales en los servicios públicos puede generar brechas que desmotiven a las poblaciones diversas a acceder a estos servicios. Esta realidad también ha sido discutida por Vallenas y Alza (2004), quienes advierten sobre el peligro de políticas asimilacionistas que homogenizan las diferencias culturales, en lugar de promover un verdadero respeto y valoración de la diversidad. Un enfoque intercultural, como el propuesto por Builes (2023), debe no solo adaptarse a las particularidades culturales de cada grupo, sino también evitar imponer normas culturales dominantes que perpetúen la exclusión.

Asimismo, la implementación de la interculturalidad en la GRDS no solo fortalece el tejido social, sino que asegura una prestación de servicios más equitativa y justa. La teoría de Hoffe (2017) sobre la diversidad cultural subraya que esta no debe considerarse una barrera, sino un recurso que enriquece a la sociedad. En este sentido, las políticas interculturales en la GRDS deben promover el diálogo activo entre culturas para evitar conflictos y malentendidos, especialmente en ámbitos críticos como la salud y la educación. Mozo (2017) destaca un ejemplo claro de integración intercultural en el sistema de salud en Ecuador, sugiriendo que prácticas similares en Ayacucho podrían mejorar la relación entre los ciudadanos y los servicios públicos, asegurando que estos últimos respondan de manera efectiva a las realidades culturales diversas.

En la atención a los usuarios las barreras culturales y lingüísticas limitan significativamente la calidad de los servicios públicos, particularmente en contextos donde la diversidad cultural es alta. La falta de sensibilidad y empatía en el trato, evidenciada en el deficiente saludo, la ausencia de contacto visual y la falta de cortesía, demuestra una desconexión entre el personal y las realidades culturales de los usuarios. Autores como Olivar (2020) enfatizan la importancia

de un enfoque diferencial para garantizar los derechos de las poblaciones históricamente marginadas, resaltando que la integración de principios interculturales no solo enriquece la calidad de los servicios, sino que también fortalece la ciudadanía y la democracia. La ausencia de esta interculturalidad, por lo tanto, no es solo un fallo de protocolo, sino una perpetuación de desigualdades que afecta directamente la percepción y el acceso equitativo a los servicios.

Asimismo, la falta de capacitación del personal en lenguas originarias y normas interculturales es otra barrera crítica que afecta negativamente la atención. Según la Defensoría del Pueblo (2021), las instituciones deben implementar condiciones adecuadas que aseguren la formación intercultural de sus profesionales, un punto que también subraya la crítica de Appadurai (2014), quien señala que el desarrollo de una sociedad no puede limitarse a lo material, sino que debe incluir dimensiones inmateriales como la valoración de la diversidad cultural. La implementación de protocolos interculturales no solo mejoraría la eficiencia del servicio, sino que también promovería un respeto más profundo por las identidades culturales, contribuyendo a una sociedad más inclusiva y equitativa.

4.5.3. Instrumentos de gestión en la interculturalidad

La implementación de instrumentos enfrenta desafíos importantes en cuanto a la formalización y operativización de políticas inclusivas. A pesar del reconocimiento normativo, como la ordenanza regional N° 010-2008-CRA/AC, las limitaciones en la reglamentación y la falta de un plan de acción claro han dificultado que estas políticas se traduzcan en acciones concretas. Esto coincide con lo señalado por Yon (2017), quien subraya que la interculturalidad en la teoría parece bien intencionada, pero su práctica enfrenta barreras culturales y deficiencias en la calidad del servicio. La falta de capacitación continua en competencias interculturales en el sector público, como sugieren Hernández et al. (2021), ha generado una brecha que limita la atención adecuada y

culturalmente pertinente en regiones como Ayacucho, donde la diversidad cultural es notable.

Asimismo, esta situación evidencia un vacío en la planificación de políticas públicas interculturales, lo que perpetúa la exclusión de grupos vulnerables. Godenzzi (1996) critica las políticas asimilacionistas, que al intentar eliminar las diferencias culturales, terminan suprimiendo derechos fundamentales. En este sentido, la carencia de un enfoque estructurado y estratégico en la GRDS refleja una tendencia similar, donde la diversidad cultural de la región no es completamente reconocida ni respetada en la atención pública. La incorporación del enfoque intercultural dentro del Plan de Pluriculturalidad Regional (PPR) es, por tanto, un paso urgente para garantizar que los servicios sean inclusivos, adaptados a las necesidades lingüísticas y culturales, y que promuevan la equidad en el acceso a los servicios públicos para todos los ciudadanos de la región.

Asimismo existe desafíos significativos, principalmente debido a las restricciones impuestas por el Plan Operativo Institucional y la poca voluntad política, lo cual afecta la eficacia de las iniciativas interculturales. Como señalan Valverde (2021) y UNESCO (2023), el enfoque intercultural no solo debe ser una práctica administrativa limitada a ciertas áreas como recursos humanos, sino que debe permear todas las dimensiones de la gestión pública para asegurar una verdadera inclusión y respeto a la diversidad. Sin embargo, la desconexión entre las políticas nacionales y su ejecución regional ralentiza este proceso. Para contrarrestar estas limitaciones, se requiere un compromiso firme que garantice la capacitación intercultural de todos los servidores públicos y la adaptación de materiales que reflejen la pluralidad cultural, como lo argumenta Unesco (2023), asegurando que la interculturalidad no sea un concepto abstracto, sino una realidad tangible en los servicios públicos.

En este sentido, la creación de normativas específicas y la alineación con la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural son pasos fundamentales para lograr una gestión inclusiva. Tal como afirman los entrevistados en el documento, la implementación de señalética en lenguas

indígenas y la capacitación en lengua de señas peruanas son ejemplos de avances incipientes, pero su inconsistencia revela la necesidad de estrategias más rigurosas. Para superar estos obstáculos, Valverde (2021) subraya la importancia de desmontar modelos mentales coloniales y monoculturales que persisten en las estructuras gubernamentales. Un enfoque integral que involucre la participación comunitaria, el monitoreo continuo y la capacitación intercultural efectiva permitirá a las instituciones públicas adaptarse a la realidad cultural diversa de regiones como Ayacucho, promoviendo así una gestión más equitativa e inclusiva.

4.5.4. Sugerencias para el fortalecimiento en la gestión de la interculturalidad

La implementación de mejoras en el servicio público intercultural requiere un enfoque integral que aborde las necesidades lingüísticas y culturales de las comunidades originarias. Tal como señalan Morales et al. (2022), la falta de integración de perspectivas culturales en los servicios públicos genera brechas que impactan negativamente en el acceso y utilización de los mismos. En este sentido, las propuestas de capacitación en lenguas originarias y la instalación de señalética intercultural son medidas necesarias para mejorar la comunicación y fomentar un entorno inclusivo. Estas acciones no solo refuerzan la visibilidad de las lenguas nativas, sino que también promueven el respeto y la preservación de las culturas locales, lo cual contribuye a la cohesión social. Olivar (2020) destaca la importancia de un enfoque diferencial en las políticas públicas como mecanismo para asegurar los derechos de poblaciones históricamente marginadas, lo que refuerza la idea de que la interculturalidad en el servicio público es fundamental para la equidad.

Por otro lado, la accesibilidad de los servicios públicos para personas con discapacidad auditiva subraya la necesidad de una atención más inclusiva y equitativa. La inclusión de intérpretes de lengua de señas y la capacitación del personal en tecnologías adaptativas es un paso importante hacia la equidad en el acceso a servicios. Esto, junto con programas de sensibilización y capacitación

continúa sobre interculturalidad, como sugiere Hoffe (2017), permitirá que los profesionales públicos ofrezcan un servicio más empático y contextualizado. En resumen, la implementación de estas mejoras contribuiría a la construcción de una ciudadanía más inclusiva y democrática, evitando la homogenización de las experiencias culturales y promoviendo una verdadera diversidad en los espacios públicos.

El análisis de las mejoras propuestas para fortalecer el servicio público intercultural desde la perspectiva de los usuarios resalta la necesidad de una transformación profunda en la cultura organizacional y en los protocolos de atención. De acuerdo con De Cadena (2004), la discriminación en el Perú ha sido históricamente justificada bajo el pretexto de "diferencias culturales", lo que perpetúa la exclusión y dificulta la integración real de las comunidades indígenas en los servicios públicos. En este contexto, las capacitaciones a todo nivel del personal, enfocadas en actitudes de respeto, profesionalismo y empatía, son fundamentales para desafiar estas prácticas discriminatorias. La formación debe ir más allá de un simple respeto superficial a las costumbres y cuestionar las estructuras de poder que mantienen dichas prácticas, permitiendo que los usuarios se sientan realmente valorados y respetados desde su primer contacto con el servicio público.

Asimismo, la implementación de protocolos interculturales, como se menciona en el texto, es clave para garantizar un acceso inclusivo y equitativo a los servicios. Siguiendo la reflexión de Morales et al. (2022), la falta de integración de perspectivas culturales en los servicios públicos de salud genera brechas de acceso, lo que desmotiva a las comunidades a utilizarlos. En este sentido, los protocolos deben abordar no solo la inclusión superficial a través del respeto a las costumbres, sino también contrarrestar las dinámicas de poder que perpetúan las desigualdades. Esto permitiría avanzar hacia un servicio público más equitativo y centrado en la interculturalidad, donde los ciudadanos, independientemente de su cultura, se sientan comprendidos y respetados, y donde las políticas públicas realmente contribuyan a la democratización de las relaciones entre el Estado y las comunidades indígenas.

Conclusiones

1. Las percepciones de los usuarios sobre la interculturalidad en la GRDS del Gobierno Regional de Ayacucho revelan una profunda conexión entre la identidad cultural y la cohesión comunitaria. Los usuarios valoran la diversidad cultural como una fuente de fortaleza, apreciando cómo sus tradiciones, prácticas y conocimientos ancestrales no solo enriquecen sus vidas, sino que también garantizan la preservación de su identidad colectiva. Esta riqueza cultural, vista como un patrimonio vivo, se manifiesta en la vida diaria a través de la participación activa en costumbres (Carnales rurales, día de los vivos y muertos, limpieza de canales de riego) y prácticas que refuerzan su sentido de pertenencia y la cohesión social. De este modo, la interculturalidad se convierte en un elemento esencial que no solo define quiénes son, sino que también asegura la continuidad de sus valores y creencias en un mundo en constante cambio.
2. La interculturalidad es un pilar fundamental en la atención a los usuarios de la GRDS, ya que permite brindar un servicio inclusivo, respetuoso y adaptado a la diversidad cultural de la región. Sin embargo, la poca aplicación efectiva de estos principios y la ausencia de formación adecuada en temas interculturales por parte del personal limitan la calidad del servicio, perpetuando barreras que dificultan el acceso equitativo.
3. La implementación del enfoque intercultural en los servicios públicos del gobierno regional de Ayacucho es una necesidad urgente para garantizar un servicio inclusivo y culturalmente pertinente. Aunque existen esfuerzos iniciales, la falta de una reglamentación clara y la escasa voluntad política han limitado su desarrollo. Es fundamental que GRDS priorice la capacitación en competencias interculturales, la creación de protocolos específicos y la adaptación de materiales y señalética para reflejar la diversidad cultural. Solo a través de un compromiso firme y una planificación rigurosa se podrán superar las barreras existentes y lograr un servicio público que respete y valore la riqueza cultural de la región.

4. Para fortalecer el servicio público intercultural en la GRDS, es esencial implementar mejoras que incluyan la capacitación en lenguas originarias y sensibilización cultural, tanto para el personal como para la infraestructura pública. Estas medidas no solo mejorarán la calidad de la atención y comunicación, sino que también fomentarán un entorno inclusivo y respetuoso hacia la diversidad cultural. Al integrar protocolos de atención específicos y promover una cultura organizacional que valore la interculturalidad, se avanzará hacia un servicio público más equitativo y adaptado a las necesidades de una sociedad multicultural.

Recomendaciones

1. Promover activamente espacios de diálogo intercultural mediante la organización de encuentros regulares entre las diferentes comunidades y el personal de la GRDS. Estos espacios deben ser diseñados para fortalecer el entendimiento mutuo, fomentando la valoración y respeto de las tradiciones y prácticas culturales. Al facilitar un intercambio constante y bidireccional, se contribuirá a la integración de prácticas culturales en las políticas públicas, asegurando que estas reflejen y refuercen la identidad cultural de las comunidades.
2. Establecer programas de formación continua y obligatoria en interculturalidad para todo el personal de la GRDS. Estos programas deben enfocarse en el desarrollo de competencias interculturales, así como en el fomento del respeto y la empatía hacia las culturas locales.
3. Desarrollar un marco normativo claro y específico que regule la implementación del enfoque intercultural en todos los servicios públicos del gobierno regional. Este reglamento debe ser complementado con la obligatoriedad de la capacitación en competencias interculturales para todo el personal de la Gerencia Regional de Desarrollo Social (GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL), asegurando que se realicen seguimientos regulares para evaluar la efectividad de la formación.
4. Implementar un programa integral de capacitación en lenguas originarias, como el quechua, ashaninka y matsigüenga, dirigido al personal de la GRDS. Este programa debe centrarse en el uso práctico de estas lenguas en la atención al público, mejorando así la comunicación y la accesibilidad de los servicios.

Referencias bibliográficas

Sendón, P. F. (2009). Los ayllus de la porción oriental del departamento del Cusco: Aproximación comparativa desde el Collasuyu. *Bulletin de l'Institut*

Français d'Études Andines, 38(1), 107–130.
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Los%20ayllus%20de%20la%20porcion%20oriental%20del%20departamento%20del%20Cusco.pdf>

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global*. Gedisa.

https://www.researchgate.net/publication/45381467_El_recurso_de_la_cultura_Usos_de_la_cultura_en_la_era_global_de_George_Yudice

Romero, R. R. (2005). *¿Cultura y desarrollo? ¿Desarrollo y cultura? Propuestas para un debate abierto* (Cuadernos PNUD, Serie Desarrollo Humano, N.º 9). Oficina de la UNESCO en Lima & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144076>

Aguado, T. (2000). *Diversidad, igualdad, cultura escolar: significado e implicaciones prácticas en la Enseñanza Secundaria Obligatoria*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Diversidad%2C-igualdad%2C-cultura-escolar%3A-significado-Aguado/a95e861dbf5a986fdc1ff1eb0660b10af8be6cba>

Rist, G. (2012). *El desarrollo: Historia de una creencia occidental* (3.ª ed.). Icaria Editorial.

https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc3.pdf

Pérez, B. (Ed.). (2012). *Antropología y desarrollo: Discurso, prácticas y actores*. Los Libros de la Catarata.

<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/169559/1/627317.pdf>

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad* (E. Rabasco & L. Toharia, Trans.). Editorial Planeta. (Obra original publicada en 1999)

https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf

- Nussbaum, M. C. (2012). Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano. Paidós. <https://revistas.lasalle.edu.co/files-articles/gs/vol6/iss1/15/fulltext.pdf>
- Andrade, L. (2019). Diez noticias sobre el quechua en el último censo peruano. Scielo Perú. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-50722019000200002
- Appadurai, A. (2014) Diversidad cultural: una plataforma conceptual. En: Diversidad Cultural, desarrollo y cohesión social. Ministerio de Cultura. Lima, 2014.
- Areche, R., Barazorda, J., & Lozano, N. (2020). Percepción de los servicios de salud en pacientes quechuahablantes. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11429/3/IV_FHU_501_TI_Areche_Barazorda_Lozano_2020.pdf
- Barabas, A. M. (2014). Multiculturalismo, pluralismo cultural y interculturalidad en el contexto de América Latina: la presencia de los pueblos originarios. *Configurações. Revista de Sociologia*, 14(14), 11–24. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.2219>
- Barreiro, A., Ungaretti, J., & Etchezahar, E. (2019). Representaciones sociales y prejuicio hacia los indígenas en Argentina. *Revista de Psicología (PUCP)*, 37(2), 529-558. <https://doi.org/10.18800/psico.201902.007>
- Berrocal, J., Romani, Ú., & Rivera, J. (2022). Gestión institucional y las manifestaciones interculturales en los egresados de un Instituto Superior Tecnológico. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Gesti%C3%B3n-institucional-y-las-manifestaciones-en-los-Fern%C3%A1ndez-Miranda/a8e512ac671d10dc82a648776fdbed7acfcc6d1d>

Blácido, R. (2020). La situación del quechua en el Perú y su inclusión en el sistema educativo. Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/4743/BI%C3%A1cido_Ruth.pdf

Builes, S. (2023). Interculturalidad y política pública colombiana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28 (9), 731-744. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.45>

Cadena, M. (2004). Indígenas mestizos Raza y cultura en el Cusco. <https://repositorio.iep.org.pe/items/bda8b8b0-e974-4e4a-a531-3c9d5515a2e6>

Castillo, Z. (2021). La gerencia social en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía y su relación con la implementación de una política educativa con enfoque intercultural. *Lengua y Sociedad*. <https://semanticscholar.org/paper/La-gerencia-social-en-la-Universidad-Nacional-de-la-Farro%C3%B1ay/432cb2c4187fc5ceb9f05a3c4463829cdef47963>

Cepal (2017). Acerca de Gestión pública. [Www.cepal.org](https://www.cepal.org). <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>

Cervantes, C., Lara, H., & Gómez, G. (2021). Empatía y Calidad de Servicio. “Papel clave en las emociones Positivas en Equipos de Trabajo”. 593 *Digital Publisher CEIT*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Empat%C3%ADa-y-Calidad-de-Servicio.-%E2%80%9CPapel-clave-en-las-Cervantes-Chan-Lara-L%C3%B3pez/746e25991bf64358316495be26eaf4694947a2a9>

Cooperación Alemana al Desarrollo Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado. (2013). Guía metodológica de Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos sector gobernabilidad. Obtenido de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Guia%20metodo>

logica%20de%20transversalizacion%20del%20enfoque%20de%20interculturalidad.pdf

Corbetta, S., Bonetti, C., Bustamante, F., & Parra, A. (2018). Educación intercultural bilingüe y enfoque de interculturalidad. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/23ffb0bf-cfff-4546-83cc-a132182f507f/content>

Díaz, J. (2006). El multilingüismo y el multiculturalismo en la Escola Andorrana. *Cultura y Educación*, 18, 173 - 183. <https://www.semanticscholar.org/paper/El-multiling%C3%BCismo-y-el-multiculturalismo-en-la-Diaz/31ee40cc4d29c7d17501e61ea8c86b20607f30b1>

Escate, J. (2022). Interculturalidad en la ejecución de proyectos de agua y saneamiento rural: implementación del enfoque intercultural a partir de experiencias en localidades andinas del centro y sur del Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Escuela Nacional de Administración Pública-SERVIR . (2017). Marco Conceptual y normativo del enfoque intercultural.

Fajardo, G., Benalcázar, C., Almache, V., y Román, L. (2023). Percepción del usuario en la calidad de atención del personal de salud en un hospital. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Percepci%C3%B3n-del-usuario-en-la-calidad-de-atenci%C3%B3n-de-Aguilar-Benalca%C3%A1zar-G%C3%B3mez/b22a755cc8d92eddd290295d016d83d4295e395a>

Flores, Y., Puente, V., y Canahuire, V. (2023). Aproximaciones teóricas de las políticas públicas con enfoque intercultural en las universidades del Perú. *Chakiñan Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 20, 210–227. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.12>

Fuller, N. (2002). Interculturalidad y política. Desafíos y posibilidades. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Interculturalidad%20y%20Politica.pdf>

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.

Godenzzi, J. (1996). Educación e Interculturalidad en los Andes y la Amazonía. Centro Bartolomé de las Casas, Cusco, pp. 12 Consultado 17 de mayo del 2013 <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Godenzi1.pdf>

González, D., Medina, M., Pérez, Y., & Estupiñan, L. (2017). Teorías que promueven la inclusión educativa. *Atenas*, 4(40), 90–104. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478055150007/html/>

Guacho, I. (2022). El papel de la educación intercultural en la promoción del respeto y la diversidad. *Bastcorp International Journal*. <https://www.semanticscholar.org/paper/El-papel-de-la-educaci%C3%B3n-intercultural-en-la-del-y-Guacho-Tip%C3%A1n/064e8a0fc6ff2b6f26a6b996f39dd97dfe3bb298>

Guiñazú, S. (2019). Interculturalidad y políticas públicas. Apuntes para la construcción de políticas participativas e interculturales en el municipio de San Carlos de Bariloche. *Antropología Cuadernos de investigación*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Interculturalidad-y-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas.-Apuntes-la-Gui%C3%B1az%C3%BA/73ef7b1b91c08fac4cf9c3b7f3c9d60be543b0fc>

Guzmán, G. (2015). Interculturalidad crítica y educación: un encuentro y una apuesta. *Revista Colombiana de Educación*, 1, 223-235. <https://www.semanticscholar.org/paper/Interculturalidad-cr%C3%ADtica-y-educaci%C3%B3n%3A-un-encuentro-Guzm%C3%A1n/c86f5500a185563159523779274ffaba3e01d7c9>

Henckell, C. (2022). Incorporación del enfoque intercultural al sistema de atención de salud. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de*

Administración Pública. (7), 153-171.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8529129>

Hernández, E. (2022). La interculturalidad en las políticas públicas en México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5623279a-df84-4e5a-bf2d-84d355ff3cc1/content>

Hernández, J., Calle, M., Ospina, M., Herrera, L., Roldan, M., Martínez, L., (2021). Enfoque intercultural de salud en la población indígena que vive en territorio colombiano. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad del Cauca. 23(1):23-31. <https://doi.org/10.47373/rfcs.2021.v23.1515>

Hernández, L. (2021). Interculturalidad y gestión del conocimiento: un campo en construcción para la educación superior ecuatoriana. *Chakiñan, revista de ciencias sociales y humanidades*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/INTERCULTURALIDAD-Y-GESTI%C3%93N-DEL-CONOCIMIENTO%3A-UN-EN-Chac%C3%B3n/8b86c3f7eef31d7d47d6dbf4c7dc47f66fdd2641>

Hornberger, N. (2009). La Educación Multilingüe, Política y Práctica: Diez Certezas. <https://www.semanticscholar.org/paper/La-Educaci%C3%B3n-Multiling%C3%BCe%2C-Pol%C3%ADtica-y-Pr%C3%A1ctica%3A-Diez-Hornberger/ad05dc7ee07811b417f40a187f3d827a12995d2f>

<https://argumentos-historico.iep.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Yon-2018-La-interculturalidad-realmente-existente-en-salud.pdf>

<https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/diversidad-cultural-desarrollo-y-cohesi%C3%B3n-social>

Iñiguez, R., y Arcelia, A. (2020). La atención a la diversidad cultural y lingüística en contextos migratorios. Un análisis desde la educación intercultural.
<https://www.semanticscholar.org/paper/La-atenci%C3%B3n-a-la-diversidad->

[cultural-y-ling%C3%BC%C3%ADstica-l%C3%B1iguez-Arcelia/a621e308dff0a293a70b83ce6937022a8886b5c2](https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2021.n5.5417)

Itier, C. (2016). La formación del quechua ayacuchano, un proceso inca y colonial. Obtenido de <https://journals.openedition.org/bifea/8003?lang=en>

Lévi-Strauss, C. (1979). Introducción a la obra de Marcel Mauss. En M. Mauss, *Sociología y antropología* (pp. 13-42). Tecnos. <https://naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/mauss-1979.pdf>

Macassi, D. A. (2021). El enfoque de interculturalidad en las políticas educativas del Ministerio de Educación del Perú. En *Líneas Generales*, 5, 43–55. <https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2021.n5.5417>

Marc, A. (2005). Cultural diversity and service delivery where do we stand. <https://www.semanticscholar.org/paper/CULTURAL-DIVERSITY-AND-SERVICE-DELIVERY-WHERE-DO-WE-Marc/cd4dae6bf995570b6d74176787fac612a3975b9a>

Martínez, M., Martínez, J., & Calzado, V. (2006). La competencia cultural como referente de la diversidad humana en la prestación de servicios y la intervención social. *Psychosocial Intervention*, 15, 331-350. <https://www.semanticscholar.org/paper/La-competencia-cultural-como-referente-de-la-humana-Mart%C3%ADnez-Mart%C3%ADnez/a7c0e77cb9681e2ed94ff86bea58b79bf7c66305>

Mata, D. (2009). El respeto a la identidad como fundamento de la educación intercultural. *Teoría De La Educación*, 16, 49-64. <https://www.semanticscholar.org/paper/El-respeto-a-la-identidad-como-fundamento-de-la-Mata/5b330ea1c3530589263bb04b2d89fa28569c8547#citing-papers>

Mincul (2013). Herramientas conceptuales para la gestión pública. [https://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/507/Enfoque%](https://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/507/Enfoque%20de%20gesti3n%20p3blica.pdf)

20Intercultural%20para%20la%20gestion%20publica%20Herramientas%20conceptuales.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Cultura. (2015). Línea de base de brechas sociales por origen étnico en el Perú.

Ministerio de Cultura. (2015). Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la Gestión de Servicios Públicos. Ministerio de Cultura. Obtenido de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/guiaparalaaplicaciondelenfoqueinterculturalenlagestiondelosserviciospublicos-final.pdf>

Ministerio de Cultura. (2019). Diálogo intercultural para la gobernabilidad. Ministerio de Cultura. Obtenido de https://www.culturacusco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/LIBRO-MEMORIA-DIALOGO-INTERCULTURAL-OBSERVACIONES-LEVANTADAS-final-10.oct_.pdf

Ministerio de Cultura. (2021). Política Nacional de Cultura al 2030. Obtenido de <https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2021/06/informes-de-monitoreo-y-evaluacion-de-los-planes-y-politicas/informe-de-analisis-estrategico/informedeevaluaciondeimplementacion2020pncmincultf.pdf>

Ministerio de Cultura (MINCU 2025). Base de Datos de Pueblos Indígenas. https://geoportal.cultura.gob.pe/mapa_etnolinguistico/

Morales, R, Olascoaga, A, Regala, R. (2022). Reflexiones y experiencias sobre la interculturalidad y la ética en el abordaje del paciente. *Rev Peru Cienc Salud*. 4(2), 121-131. doi: <https://doi.org/10.37711/rpcs.2022.4.2.368>

Morales, R. & Olascoaga, A. (2022). Reflexiones y experiencias sobre interculturalidad y la etica en el abordaje del paciente. *Revista Peruana de Ciencias de la Salud*, 4(2), 1-4. <https://doi.org/10.37711/rpcs.2022.4.2.368>

Mozo, C. (2017). Salud e interculturalidad en Ecuador: las mujeres indígenas como sujetos de intervención de las políticas públicas. *Comparative Cultural*

Studies - European and Latin American Perspectives, 2(3), 55–65.
<https://doi.org/10.13128/ccselap-20826>

Olivar, A. (2020). Políticas públicas y enfoques diferenciales: aproximaciones desde la interculturalidad y la democracia radical. *Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 41(88), 139-162. <https://doi.org/10.28928/ri/882020/aot1/olivarrojas>

Palomino, R. (2023). Importancia de la gestión intercultural en la calidad de los servicios municipales del distrito de Llapa, Cajamarca, 2022. Universidad César Vallejo, Cajamarca, Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/115027/Palomino_CRDP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quiroz, A., Larrea, C., y Rodríguez, D. (2024). La hegemonía del modelo biomédico desde las representaciones del personal de salud en el contexto de un modelo de atención en salud con enfoque intercultural en Chugchilán, Ecuador. *Saúde e Sociedade*. 33(1), 1-15
<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/QgvrWf7mjhjX7wL9SXd3L9L/?lang=es&format=pdf>

Román, K. (2021). Gestión Intercultural y su relación con la Calidad de los Servicios Municipales en el Distrito de Talavera, Andahuaylas 2021. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72013/Roman_SKA-SD

Samaniego, G. (2021). Gerencia en Servicios de Salud: Calidad en la atención y satisfacción del paciente/usuario.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Gerencia-en-Servicios-de-Salud-%3A-Calidad-en-la-y-del-GuillermoSamaniego/7757980dc57fd3ab16433360048711033ba700fe>

- Sandoval, P. (2014). Diversidad cultural, desarrollo y cohesión social
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Diversidadculturaldesarrolloycohesionsocial.pdf>
- Tylor, B. (1891). Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom. Vol. I. John Murray, Albemarle Street.
https://books.google.com.pe/books/about/Primitive_Culture.html?id=AucLAAAAI
- Utta, G. (2016). Nueva dinámico en el bilingüismo Ayacuchano. Indiana. Obtenido de file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Ind_33-1_133-159_Gleich.pdf.pdf
- Valdéz, A. (2019). Interculturalidad: una apuesta en la formación de los profesionales enfermeros. *Cultura de los cuidados*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Interculturalidad%3A-una-apuesta-en-la-formaci%C3%B3n-de-Fern%C3%A1ndez/df2a5a6e60db434e149ce6ec5edbe1b83fd9413b>
- Vallenas, K. y Alza, C. (2017). Gobernabilidad, Desarrollo y Democracia Un enfoque de derechos humanos en las políticas públicas.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/16800>
- Valverde, T. (2022). Gestión Pública con enfoque de interculturalidad sobre la calidad de atención en un Hospital de la Provincia de Abancay 2021. Universidad César Vallejo. Obtenido de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83424/Valverde_TT-SD.pdf
- Vargas, E., y Valera, C. (2023). La interculturalidad en las universidades públicas de Latinoamérica y El Caribe. *Revista de Climatología*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/La-interculturalidad-en-las-universidades-p%C3%BAblicas-Chichipe-Pereyra/ea47f7067db3f47bb04a53ddb19eee7b5103c002>

- Vélez, C., Arias, V., Orozco, L., y Jaramillo, C. (2021). Propuesta metodológica para la gestión del sistema indígena de salud intercultural. *Cultura, Educación y Sociedad*, 12(2), 147-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.12.2.2021.09>.
- Yon C. (2017) La interculturalidad realmente existente en salud. Estado y diversidad cultural en el Perú. *Revista Argumentos*, 3, 36-4. Instituto de Estudios Peruanos

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para personal del GORE

1. ¿Cuál es tu lugar de origen?
2. ¿Sigues visitando tu pueblo? ¿Por qué motivo lo haces?
3. ¿Cómo te relacionas con la diversidad cultural?
4. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu pueblo?
5. ¿Cuál es tu opinión sobre las personas de diferentes culturas?
6. ¿Tienes conocimientos sobre la interculturalidad?

7. ¿Qué acciones realizas como servidor público en beneficio de usuarios de culturas distintas (por ejemplo, pueblos indígenas amazónicos o personas que hablan lenguas diferentes)?
8. ¿Conoces la Ordenanza Regional N° 010-2008 - CRA / AC sobre el servicio público intercultural?
9. ¿Sabes si en la institución hay personal capacitado con competencias interculturales para brindar un servicio público con enfoque intercultural?
10. ¿Se han realizado modificaciones a nivel normativo y administrativo (POI, ROF, PEI, etc.) para mejorar la atención con enfoque intercultural?
11. ¿Sabes si la institución ha asignado presupuesto para actividades con enfoque intercultural?
12. ¿Las imágenes y figuras en materiales informativos, como señalética, afiches o cartillas, representan el contexto cultural de los grupos que solicitan el servicio?
¿Puedes dar algunos ejemplos?
13. ¿Podrías compartir alguna experiencia o anécdota que resalte el servicio con enfoque intercultural en la institución?
14. ¿Qué desafíos han enfrentado para ofrecer un servicio con enfoque intercultural?
15. ¿Qué mejoras sugerirías para fortalecer el servicio con enfoque intercultural?
16. ¿Consideras importante brindar el servicio público con enfoque intercultural?

17. ¿Cómo crees que se sienten los usuarios cuando reciben el servicio en su propia lengua y cultura?
18. ¿Qué logros destacarías en cada fase de la implementación de los planes culturales?

Anexo 2. Cuestionario para usuarios

1. ¿A qué organización perteneces?
2. ¿Dónde es tu lugar de origen?
3. ¿Sigues visitando tu pueblo? ¿Por qué razones?
4. ¿Cómo te relacionas con la diversidad cultural?
5. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu pueblo?
6. ¿Qué opinas de las personas de diferentes culturas?
7. ¿Consideran en tu organización o comunidad que es importante ofrecer un servicio público con enfoque intercultural?
8. ¿Qué idiomas hablas?
9. Cuando recibes servicios del gobierno regional, ¿sientes que se respeta tu cultura?
10. ¿Crees que los profesionales o servidores públicos están capacitados para ofrecer un servicio intercultural? Explica tu respuesta.
11. ¿Podrías compartir alguna experiencia positiva en la que se haya respetado la cultura de las personas en el servicio?
12. ¿Conoces alguna ordenanza regional sobre el servicio público intercultural emitida por el GORE?
13. Si respondiste que sí: ¿Sabes si esta ordenanza se está implementando?
14. ¿Cómo crees que impacta el servicio con enfoque intercultural en las personas que lo demandan? Explica tu respuesta.
15. ¿Qué mejoras sugerirías para mejorar el servicio público con enfoque intercultural?
16. ¿Cómo te sientes cuando te atienden en tu propio idioma?
17. Comentarios adicionales

Anexo 3. Fotografías

Fotografía N° 1 Entrevista a usuario, Víctima de violencia política



Fotografía N° 2 Entrevista servidora publico Gobierno Regional



Fotografía N° 3 Entrevista servidora publico Gobierno Regional



Fotografía N° 3 Entrevista servidor publico Gobierno Regional



Anexo 4: Carta de consentimiento de servidores públicos y usuarios del Gobierno Regional de Ayacucho

Carta de consentimiento

Yo, Vilma Vanessa Padilla Huaman, con
DNI 70805475 Usuario de los servicios que brinda el Gobierno Regional de Ayacucho, de
la Gerencia Regional de Desarrollo Social, declaro que se fui informado sobre mi participación como
informante en la investigación de título: **"Enfoque intercultural en la atención de los servicios
públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional
de Ayacucho, 2023"** desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tineo, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personas, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.
En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.

Ayacucho, Junio del 2024



.....

Carta de consentimiento

Yo, Miriam Castillo Ramos, con
DNI 40245860 funcionario del Gobierno Regional de Ayacucho, de la Gerencia Regional
de Desarrollo Social, declaro que se fui informado sobre mi participación como informante en la
investigación de título: **"Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos
dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de
Ayacucho, 2023"** desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tineo, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayr de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personas, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.
En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.

Ayacucho, Junio del 2024



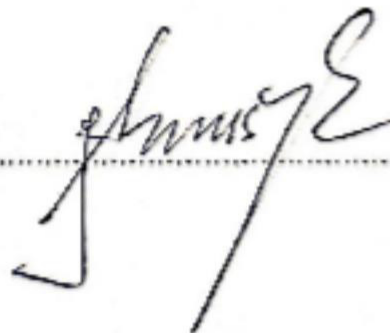
.....

Carta de consentimiento

Yo, Alfredo Contreras Lauce, con
DNI 281243654 funcionario del Gobierno Regional de Ayacucho, de la Gerencia Regional
de Desarrollo Social, declaro que se fui informado sobre mi participación como informante en la
investigación de título: **"Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos
dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de
Ayacucho, 2023"** desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tineo, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personales, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.

En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.

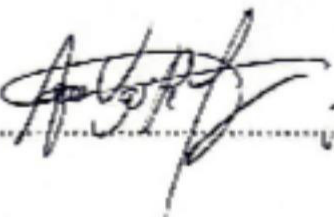
Ayacucho, Junio del 2024



Carta de consentimiento

Yo, Alex Pascual Vargas Pérez, con
DNI 48225718 funcionario del Gobierno Regional de Ayacucho, de la Gerencia Regional
de Desarrollo Social, **declaro** que se fui informado sobre mi participación como informante en la
investigación de título: **"Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos
dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de
Ayacucho, 2023"** desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tineo, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personales, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.
En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.

Ayacucho, Junio del 2024



.....

Carta de consentimiento

Yo, EDISON CHICLA KARI, con
DNI 43418084 funcionario del Gobierno Regional de Ayacucho, de la Gerencia Regional
de Desarrollo Social, declaro que se fui informado sobre mi participación como informante en la
investigación de título: "Enfoque intercultural en la atención de los servicios públicos
dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de
Ayacucho, 2023" desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tinco, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personales, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.
En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.



Ayacucho, Junio del 2024

Carta de consentimiento

Yo Felimon Salva Tierra Garamendi, con
DNI 45277660 Usuario de los servicios que brinda el Gobierno Regional de Ayacucho, de
la Gerencia Regional de Desarrollo Social, declaro que se fui informado sobre mi participación como
informante en la investigación de título: **"Enfoque intercultural en la atención de los servicios
públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional
de Ayacucho, 2023"** desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tineo, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personales, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.
En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.

Ayacucho, Junio del 2024



Carta de consentimiento

Carta de consentimiento

Yo, Vanesa Alanya Huancahuasi, con
DNI 42964146 Usuario de los servicios que brinda el Gobierno Regional de Ayacucho, de
la Gerencia Regional de Desarrollo Social, declaro que se fui informado sobre mi participación como
informante en la investigación de título: "Enfoque intercultural en la atención de los servicios
públicos dirigidos a usuarios en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional
de Ayacucho, 2023" desarrollado por el señor Gabriel Gómez Tineo, con DNI 42910216 y
código de estudiante 16157064, quien viene realizando su Tesis de Maestría en Política Social
con Mención en Gestión de Proyectos Sociales en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lo cual respondí preguntas y sostuve
conversaciones en el marco de la investigación. De la misma forma autorice realizar fotografías
sin que se vea mi rostro. También fui informado de que en el presente estudio no consignara
mis datos personales, si no se usara códigos a fin de mantener en privacidad mi identidad.
En ese sentido otorgo el consentimiento y acepto participar en este estudio según las
condiciones establecidas.

Ayacucho, Junio del 2024