

Informe de sistematización y evaluación del II Encuentro Nacional de Puntos de Cultura

(resumido)

Responsable: Ricardo Gálvez
Lima, 17 de Noviembre del 2017

I. Resumen ejecutivo

El segundo Encuentro Nacional de Puntos de Cultura se realizó del 13 al 15 de Octubre del 2017 en la sede central del Ministerio de Cultura con la participación de 258 personas, incluyendo representantes de 163 Puntos de Cultura, 23 Direcciones Desconcentradas de Cultura a nivel nacional, así como invitados nacionales (equipo de Barrio Seguro –MININTER) e internacionales (ponentes internacionales y equipo de Ibercultura Viva).

El Encuentro fue un espacio de diálogo, relacionamiento, creación colectiva y aprendizaje, donde los agentes culturales participaron de manera democrática y constructiva, enfocando esfuerzos hacia el fortalecimiento de la Red Nacional de Puntos de Cultura.

La **evaluación general** del encuentro por parte de los participantes **fue positiva**. El **71.70%** de los encuestados valoró la experiencia del encuentro como **“buena”** y el **24.53%** como **“excelente”**, mientras que el 3.77% valoró la experiencia como **“regular”**. La opción **“deficiente”** obtuvo 0%. Lo más valorado del encuentro fue la posibilidad que brindó el espacio a los participantes para relacionarse, reconocerse, compartir, intercambiar experiencias y aprender con otros colegas y organizaciones a nivel nacional. También se valoró de manera especial el esfuerzo realizado por los diversos actores de la red durante los días del encuentro y su compromiso con la transformación social.

El **objetivo general** del encuentro (fortalecer la Red Nacional de Puntos de Cultura) **se cumplió**, en la medida en que la mayoría de participantes reconoce que el encuentro le ha permitido comprender mejor la naturaleza, sentido y objetivos comunes de la red, así como el rol de c/u dentro de ella. De la misma manera, los participantes han fortalecido sus relaciones, generado nuevos vínculos e incrementado su disposición a articular con otros. Como resultado del encuentro, 24 representantes (de 22 PdC y 2 DDC, Apurímac y Tumbes) se comprometieron públicamente a participar en el grupo impulsor de los acuerdos base generados en el encuentro.

Es importante destacar que más allá de la diversidad de posturas existentes tanto a nivel nacional como macro regional, regional y local, y a pesar de la distancia temporal del II Encuentro con los encuentros anteriores (Macro Regionales y Primer Encuentro Nacional), se logró llegar a importantes acuerdos base en relación a lo que se quiere lograr como red (*“Ser una red autosostenible, articulada y reconocida que incida en las políticas públicas locales, regionales y nacionales, respetando la diversidad de sus miembros a través de prácticas colaborativas que promueven el desarrollo y la transformación social”*), sus principios y valores, perfil de integrantes y roles, mecanismos de participación y agenda. (ver 3.1.).

En cuanto al logro de los **objetivos específicos**, consideramos lo siguiente:

El **01** (“Fomentar, desde diversos lenguajes, un espacio de encuentro y reconocimiento entre los miembros de la Red Nacional de Puntos de Cultura”) **se cumplió**. Los participantes compartieron múltiples espacios de diálogo y participación que los conectaron tanto por territorio (Foros Macro Regionales) como por intereses comunes (Espacio Abierto). Vivenciaron diversas metodologías basadas en el trabajo colaborativo y horizontal – característica que fue muy valorada por los participantes-, y compartieron espacios lúdicos, de intercambio cultural y creación artística

colectiva. Esta diversidad de espacios y experiencias permitió fortalecer relaciones, generar nuevos vínculos e incrementar la disposición de los participantes a trabajar en red.

- ✓ **O1:** El **79.25%** de los participantes encuestados **considera que el O1 se cumplió**, mientras que el **20.75%** **considera que se cumplió parcialmente**. Ningún encuestado opina que no se cumplió.
- ✓ El **94 %** afirma que le ha permitido conocer e intercambiar con nuevos participantes, así como sentirse motivado a articular con otras organizaciones. El **93.75%** afirma que le permitió reconocer y estrechar vínculos con integrantes que ya conocía.

El **O2** (“Fortalecer la gestión de Puntos de Cultura bajo criterios de corresponsabilidad entre los diversos miembros de Red Nacional de Puntos de Cultura”), **se cumplió parcialmente**. En términos positivos, el encuentro permitió que los participantes comprendan mejor la naturaleza de la red y que se fortalezca el sentimiento de corresponsabilidad Estado - Sociedad Civil. El proceso participativo de diseño metodológico del encuentro logró involucrar a 32 Puntos de Cultura, hecho que fue reconocido y valorado por los participantes, contribuyendo a un sentimiento de responsabilidad mutua tanto sobre la apuesta metodológica del encuentro como sobre sus resultados (lo que se pudo lograr y lo que no). Asimismo, los Foros Macro Regionales y la Mesa Nacional de Identidad de Red permitieron acercar a los PdC y las DDCs en espacios horizontales donde los participantes colaboraron hacia los mismos objetivos, más allá de su rol dentro de la Red. Este espacio fue muy valorado por los participantes, en tanto lo que se priorizó es la posibilidad de sumar fuerzas desde las distintas posiciones y enfoques. El espacio abierto, por último, contribuyó a que los participantes (PdC y DDC) colocaran sus asuntos de interés de manera libre generando diálogos que ayudaron por un lado a conectar a los participantes hacia temas comunes (levantando agendas diversas que sirvieron de base para actividades posteriores) y por otro a comprender la complejidad del proceso desde la vivencia de auto-gestionar espacios de diálogo y reflexión colectiva (hecho que ayudó a generar una postura más autocrítica en los participantes y una mayor atención a la auto-regulación grupal).

- ✓ **O2:** El **56.60%** de los participantes encuestados **considera que el O2 se cumplió**, el **35.85%** **que se cumplió parcialmente** y el **7.55%** **que no se cumplió**.
- ✓ El **96.08%** afirma que el encuentro le ha permitido reconocer su rol como integrante de la red nacional. El **96%** que le ha permitido comprender mejor el programa Puntos de Cultura. El **88%** que le permitió comprender mejor el propósito y naturaleza de la red.
- ✓ **24 integrantes de la red** (representantes de 22 PdC y 2 DDC, Apurímac y Tumbes) se comprometieron públicamente a participar en el grupo impulsor de los acuerdos generados al final del encuentro.

En términos negativos, más allá de lo destacado anteriormente, el encuentro no alcanzó a validar en plenaria el proceso concreto a seguir post encuentro. Ante esta situación, la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura fue quien asumió la responsabilidad de generar un protocolo para seguir avanzando con el proceso, a partir de los acuerdos base generados por la Mesa Nacional de Identidad de Red (Ver 2.1.).

El **O3** (“Concertar acciones estratégicas que permitan la articulación e implementación de la Ley 30487 - Ley de Puntos de Cultura - a nivel territorial e intersectorial), **se cumplió parcialmente**,

siendo el objetivo en el que se avanzó en menor medida, en tanto no se llegaron a concretar acciones estratégicas en sí, aunque sí acuerdos base sobre los cuales se podrá seguir construyendo un proyecto de Red Nacional. Más allá de las limitaciones metodológicas (un Encuentro Nacional de este tipo requeriría encuentros o reuniones de trabajo presenciales regionales y/o macro regionales previas) y los múltiples caminos posibles que pudo tomar el proceso del encuentro, consideramos que dado el momento actual de Puntos de Cultura (en el que el sentido de red nacional es aún incipiente, los niveles de comunicación y articulación son insuficientes y el reglamento de la Ley de Puntos de Cultura se encuentra todavía en revisión), el presente objetivo resultó algo ambicioso. La experiencia del encuentro ha permitido identificar y reafirmar la necesidad de construir vínculos operativos interpersonales e inter-organizacionales a niveles local, regional, macro regional y nacional que generen instancias descentralizadas y canales que permitan una comunicación eficiente y oportuna. Aquí, resulta pertinente recordar uno de los textos creados por los integrantes de la Red que participaron del proceso de creación colectiva y presentaron la performance de cierre del encuentro.

“Tenemos un lugar, profundamente personal y hay algo allí que tenemos que resolver.

(paso hacia adelante)

Tenemos también un lugar local, donde hay algo por atender y resolver. Un lugar local, parte de uno regional.

(paso hacia adelante)

Tenemos un lugar regional, donde también hay mucho por observar y resolver.

(paso hacia adelante)

Tenemos un lugar nacional, y aquí tenemos algo regional, local y personal por crear.”

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, es importante destacar que la percepción de una mayoría de participantes encuestados es que sí se pudo lograr concertar acciones estratégicas. Asumimos que esta afirmación se refiere en parte a acciones estratégicas concertadas a nivel de alianzas inter-organizacionales vinculadas a acciones concretas locales - como en el caso de las coordinaciones realizadas entre PdC y Barrio Seguro, ver ...- , no a nivel de acciones estratégicas para el fortalecimiento a nivel de la Red Nacional.

- ✓ O3: El **52.83%** de los encuestados **considera que el O3 se cumplió**, el **28.30%** que se cumplió parcialmente y el **18.87%** que no se cumplió.

Sobre la metodología del encuentro, el 56.60% de los participantes considera que fue adecuada, el 18.87% que no fue adecuada, y el 24.53% no precisa si fue adecuada o no. En términos generales, se valoró mucho el espíritu participativo, horizontal y democrático del encuentro.

II. Resultados:

2.1. Acuerdos base para el fortalecimiento de la Red Nacional de PdC.

A continuación se presentan los resultados que hemos denominado “acuerdos base para el fortalecimiento de la Red Nacional de PdC”. Los resultados son producto de un proceso del trabajo realizado por todas y todos los participantes del encuentro a lo largo de la siguiente ruta:

- a) 5 Foros Macro Regionales (todas y todos los participantes, sábado en la mañana),
- b) Mesa Nacional de Identidad de Red (con 17 representantes de los Foros MR, el sábado en la tarde y domingo en la mañana), y
- c) 5 reuniones de validación de los acuerdos de la Mesa Nacional (actividad facilitada por equipo de representantes Macro Regionales que participaron en la Mesa Nacional de Identidad de Red, el domingo 15 por la tarde).

I. ¿Qué queremos lograr?

✓ *Resumen final :*

Ser una red autosostenible, articulada y reconocida que incida en las políticas públicas locales, regionales y nacionales, respetando la diversidad de sus miembros a través de prácticas colaborativas que promueven el desarrollo y la transformación social.

✓ *Puntos a los que se llegó previo al resumen:*

- 1) Ser un puente entre sociedad civil y gobierno nacional.
- 2) Representar a la sociedad civil que contribuye a la cultura, que trabaja articuladamente construyendo políticas.
- 3) Un enfoque intercultural y descentralizado.
- 4) Ser agentes de cambio y transformación social.
- 5) Ser auto-sostenibles.
- 6) Rescatar y Revalorar las culturas e identidades de cada territorio, productos que generen impacto en población.
- 7) Sostenibilidad, planes de trabajo anuales, sectorizarse por territorio e incidencia en políticas.
- 8) Articularse vía plataformas Macro Regionales.

II. ¿Qué valores y/o principios deberían guiar a la red?

1) **Principios** (pautas que guían el trabajo, estrategias que se utilizan para la obtención de metas)

- 1.1. Inclusión
- 1.2. Tolerancia
- 1.3. lealtad con principios
- 1.4. Transparencia

- 1.5. Equidad
- 1.6. Resiliencia
- 1.7. Autonomía (libertad de realizar nuestro trabajo propio).

2) Valores:

- 2.1. Solidaridad
- 2.2. Honestidad
- 2.3. Confianza
- 2.4. Respeto
- 2.5. Conciencia Ambiental
- 2.6. Perseverancia
- 2.7. Justicia

III. ¿Cuáles deberían ser los temas de agenda? ¿Cuál es su orden de prioridad?

VOTACION: (Tema y número de votos):

1. Fortalecimiento y capacitación de puntos de cultura: 19
2. Descentralización (Plenarias regionales con la misma agenda y en el mismo día en vez de una sola plenaria centralizada): 19
3. Articulación entre los puntos de cultura y con la DDCs, cogestión con el municipio y con gobiernos locales y regionales : 18
4. Fondos concursables a nivel macro-regional y regional: 15
5. Presupuesto: 13
6. Armar un Directorio: 13
7. Incidencia política en lo legal: 12
8. Fortalecer la autogestión entre los puntos de cultura sin promover una dependencia del estado: 12
9. Empoderamiento: 11
10. Red macro-regional (articulación de plenarias macro-regionales): 11
11. Presupuesto para el programa nacional de puntos de cultura y generación de recursos para los puntos: 11
12. Políticas culturales de frontera: 8
13. Generar alianzas estratégicas: 7
14. Incidencia política en lo legal y participación en el proceso de la elaboración de la política nacional de cultura:7

*Observación: Falta tocar el tema de identidad y biodiversidad

IV. ¿Qué personas, grupos u organizaciones deben participar en la Red? ¿Cómo deberían participar (roles)? ¿Qué otros actores podrían contribuir a los objetivos de la red?

1. Ministerio de Cultura:

- 1.1. Actualizar y reportar el avance que compete a la RED de manera constante, permanente y transparente.
- 1.2. Difusión y visibilización del programa PdC.
- 1.3. Sensibilizar y capacitar a los funcionarios de las DDC, Municipalidades, Museos y organismos del Estado en temas culturales.
- 1.4. Respaldo institucional a los PdC frente a otros actores.

2. DDC:

- 2.1. Actualizar y reportar el avance que compete a la RED de manera constante permanente y transparente.
- 2.2. Difusión y visibilización del programa PdC.
- 2.3. Apoyo logístico(movilidad, alimentación, espacios, equipos, etc).
- 2.4. Desarrollar agendas de trabajo de articulación con los PdC.
- 2.5. Capacitar a los agentes culturales para convertirse en PdC, en conjunto con los PdC.

3. PdC:

- 3.1. Actualizar y reportar el avance que compete a la RED de manera constante permanente y transparente.
- 3.2. Difusión y visibilización del programa PdC.
- 3.3. Apoyo a las DDC con los medios de comunicación.
- 3.4. Socializar y promover los trabajos de los PdC y de la RED.
- 3.5. Solicitar a las DDC capacitación constante de los PdC.
- 3.6. Cumplir con los reportes anuales.
- 3.7. Participar activamente en las actividades de la RED.

V. ¿Quién o quiénes deberían impulsar la red? (esta pregunta se incluyó solo en la MR Lima Callao) ¿Quién convoca a las reuniones? ¿Quién administra la Red? ¿Con qué frecuencia se reunirá y dónde? ¿Cómo deberían tomarse las decisiones?

1. Sobre las reuniones plenarias:

Es necesario institucionalizar espacios de diálogo y trabajo de modo descentralizado. Para ello se sugiere que hayan plenarias nacionales y plenarias regionales, a partir de las siguientes consideraciones:

- Las plenarias nacionales se desarrollan a partir de una Agenda Nacional y las plenarias regionales se componen de los temas acordados entre los puntos de cultura y la DDC de cada región.

- Las plenarios nacionales deberían desarrollarse con una periodicidad trimestral (4 en el año aprox.). El cronograma de las plenarios debería compartirse a comienzos de año con todos los miembros de la red.
- La agenda de las plenarios nacionales debería compartirse con mínimo 3 semanas de anticipación para que las regiones puedan revisarla y dar aportes o consultas sobre temas que tengan una repercusión a nivel nacional.
- Las plenarios regionales deberían tener, como mínimo, la misma periodicidad que las plenarios nacionales. Sin embargo, si una región así lo requiere, puede plantear reuniones plenarios de modo más frecuente.

2. Sobre los enlaces regionales para la coordinación de Puntos de cultura:

Para canalizar los aportes y facilitar las coordinaciones entre las regiones y con la Sede Central, se sugiere que cada región cuente con:

- Un o una trabajadora de DDC designado para la coordinación puntos de cultura
- Una persona miembro de un punto de cultura de la región

Estas personas ayudan a dinamizar el trabajo regional y, a partir de ello, canalizan los aportes a la sede central.

3. Sobre la realización de los encuentros:

Lo ideal sería mantener un espacio de encuentro anual o bianual. Para ello se sugiere:

- Que se intercale la realización de los encuentros macro regionales con los encuentros anuales. El propósito es que los Encuentros Macro Regionales permitan ser un camino preparatorio para el espacio nacional.
- Los Encuentros Nacionales debería tener el primer o último día dedicado al trabajo por macro regiones, ya que se requiere más tiempo y continuidad para trabajar las políticas desde la lógica territorial.

2.2. Resultados de encuestas aplicadas:

Post Encuentro, el equipo de PdC envió por correo unas encuestas de evaluación a los Puntos de Cultura participantes. De las 53 encuestas enviadas por los PdC, se obtuvieron los siguientes resultados:

En relación a la **evaluación general del encuentro**:

- ✓ El 71.70% valora la experiencia del encuentro como “buena”, el 24.53% como “excelente” y el 3.77% como “regular”. La opción “deficiente” obtuvo 0%.

En relación a los **objetivos específicos del encuentro**:

- ✓ O1: El 79.25% considera que se cumplió, el 20.75% que se cumplió parcialmente.
- ✓ O2: El 56.60% considera que se cumplió, el 35.85% que se cumplió parcialmente y el 7.55% que no se cumplió.

- ✓ O3: El 52.83% considera que se cumplió, el 28.30% que se cumplió parcialmente y el 18.87% que no se cumplió.

Sobre la **metodología**:

- ✓ El 56.60% considera que fue adecuada, el 18.87% que no fue adecuada, y el 24.53% no precisa si fue adecuada o no.

Sobre los **logros percibido de los participantes**:

- ✓ El 96.08% de los encuestados afirma que el encuentro le ha permitido reconocer su rol como integrante de la red nacional.
- ✓ El 96% afirma que el encuentro le ha permitido comprender mejor el programa Puntos de Cultura.
- ✓ El 94 % afirma que le ha permitido conocer e intercambiar con nuevos participantes.
- ✓ El 94% afirma que le ha permitido sentirse motivado a articular con otras organizaciones.
- ✓ El 93.75% afirma que le permitió reconocer y estrechar vínculos con integrantes que ya conocía.
- ✓ El 88% que le permitió comprender mejor el propósito y naturaleza de la red.
- ✓ El 87.04% que el encuentro le permitió crecer profesionalmente y fortalecer su organización.
- ✓ El 80.77% que le permitió concertar acciones concretas para fortalecer la red y
- ✓ el 64% que le permitió acercarse a las autoridades de su región a colaborar.

En la **evaluación por actividades**, resulta interesante señalar que todas la actividades evaluadas cuentan con un mayor número de calificaciones positivas (“excelente” o “buena”), que negativas (“regular” o “deficiente”).

A continuación se presenta el porcentaje de encuestados que calificó positivamente (como “excelente” o “buena”) cada actividad.

- ✓ Socialización de bases para convocatoria: 88.64%.
- ✓ Inauguración: 84.31%.
- ✓ Foros Macro Regionales 83.67%.
- ✓ Conversatorios 82.69%.
- ✓ Mesa Nacional de Identidad de red el 82.00%.
- ✓ Espacio Abierto: 72.55%
- ✓ Barrio Seguro: 72.09%
- ✓ Balance Equipo PdC: 62%
- ✓ Intercambio Artístico Cultural: 56.60%

III. Conclusiones y recomendaciones

- El **proceso de diseño participativo** del concepto y programación del encuentro debe ser presencial y descentralizado. La estrategia de generar espacios virtuales grupales de comunicación (mail, whatsapp, facebook, etc.) si bien permite que las personas se conecten y expresen algunas de sus ideas, no favorece la construcción colectiva y el fortalecimiento de las relaciones, sobre todo si no existen relaciones previas de confianza entre los participantes. Se sugiere además, para futuros procesos de diseño participativo, involucrar desde el inicio a las DDC, a fin de que ellas puedan impulsar, de la mano con los PdC, los espacios presenciales regionales.
- Más allá de las limitaciones metodológicas (un Encuentro Nacional de este tipo requeriría pre-encuentros o reuniones de trabajo presenciales regionales y/o macro regionales previas) y los múltiples caminos posibles que pudo tomar el proceso del encuentro, consideramos que **se logró el objetivo de fortalecer la Red Nacional de Puntos de Cultura**. Los resultados del encuentro se capitalizarán a favor del fortalecimiento de la Red Nacional en tanto se continúe impulsando de manera descentralizada el proceso, hacia la consolidación del grupo nacional impulsor.
- El encuentro ha permitido identificar y reafirmar la necesidad de **construir vínculos operativos interpersonales e inter-organizacionales a niveles local, regional, macro regional y nacional que generen instancias descentralizadas** y canales que permitan una comunicación eficiente y oportuna. Así mismo, se ha podido observar un mayor grado de madurez para el trabajo en Red en varios de los participantes, que se cosechará a favor de la Red Nacional en tanto se implementen las estrategias para que los PdC y DDC con mayor experiencia en el Programa puedan inducir, guiar o asesorar a las organizaciones más nuevas.
- **El tiempo asignado para el encuentro (3 días) resultó insuficiente**. Se recomienda realizar los próximos Encuentros Nacionales en un tiempo no menor a 4 o 5 días completos, a fin de poder desarrollar con el tiempo necesario las diversas actividades. Ello permitiría abordar con calma aquellas actividades consideradas centrales, como los Foros Macro Regionales o la Mesa Nacional. Al mismo tiempo, permitiría desarrollar espacios de intercambio de experiencias entre los PdC, así como múltiples espacios para el intercambio artístico y cultural.
- **El personal profesional disponible para la coordinación del encuentro fue insuficiente**. Se recomienda convocar a un equipo de trabajo profesional dedicado exclusivamente a la coordinación del encuentro. Ello, además de un equipo de voluntarios que participen como apoyo. A la luz de esta experiencia, consideramos que este tipo de procesos requieren un equipo profesional (entre 4 a 6 profesionales dedicados a la coordinación y producción) que asuman los siguientes roles:
 - ✓ Coordinador general (que asuma el liderazgo del equipo)
 - ✓ Facilitador general del encuentro (que conecte las diversas actividades y facilite las plenarios, a parte de los facilitadores de las actividades particulares).

- ✓ Supervisor de procesos y tiempos (Encargado de velar que los procesos y tiempos se respeten o en caso necesiten flexibilización, ello sea adecuadamente coordinado con las demás actividades).
 - ✓ Coordinador de los temas logísticos.
 - ✓ Coordinador de registro visual, audiovisual y sistematización.
 - ✓ Curador/coordinador de intercambio artístico y cultural (que se encargue de conceptualizar, gestionar y coordinar las actividades vinculadas a este tema).
- Si bien no se han logrado identificar acciones estratégicas concertadas a nivel de Red, las encuestas sugieren que sí se han concretado acciones en distintos niveles. Para poder identificar ello, se sugiere levantar información en las próximas semanas con las DDCs y los PDCs para **identificar qué acciones se han concretado a partir del encuentro.**
 - Fue un acierto **convocar a facilitadores externos para los Foros Macro Regionales, considerando la diversidad y complejidad de problemáticas que contienen los espacios Regionales y Macro Regionales** y las insuficientes condiciones intra-grupales para la auto-regulación y comunicación efectiva. Se recomienda involucrar al equipo facilitador externo de manera más integral y planificada.
 - Consideramos que la experiencia de la **Mesa Nacional de Identidad de Red** significó un gran experiencia de aprendizaje para todas y todos los participantes y una suerte de laboratorio para el futuro trabajo en Red Nacional, que generará valiosas lecciones aprendidas en tanto se puedan recoger, integrar y analizar de manera objetiva las distintas percepciones y experiencias de los participantes. Para el momento de cierre del presente informe, solo se contó con 3 de las crónicas solicitadas a los 17 participantes de la Mesa, además de la relatoría del voluntario observador y de un comentario breve del invitado externo. Se sugiere insistir en el recojo de las apreciaciones de los participantes, para poder generar las lecciones aprendidas de manera oportuna. Algunas lecciones aprendidas son:
 - Comunicar claramente de manera previa y por distintos medios las reglas de juego para el trabajo de la mesa nacional, de manera que no se parta de pautas inexactas o dispares. Debe primar un sentido de justicia y equidad para el trabajo colaborativo.
 - Contar con un tiempo amplio y autónomo para la mesa nacional, que no se encuentre condicionado ni afecte el desarrollo de las demás actividades del Encuentro.
 - Es importante contar con una relatoría de la mesa nacional, que permita además dar retroalimentación a tiempo real de lo que se va construyendo desde la perspectiva de un observador externo.
 - Es importante generar un equilibrio en el enfoque de la facilitación que permita lograr las metas de la actividad (enfoque pragmático) sin descuidar o invisibilizar los temas o conflictos emergentes (enfoque crítico y/o enfocado en el aprendizaje de los procesos).
 - Para actividades críticas como la Mesa Nacional se sugiere contar con equipos o duplas de facilitadores así como con la presencia permanente de un representante del Ministerio de Cultura bajo el rol de observador o co-facilitador (no integrante de la mesa). Estos

procesos requieren de toma de decisiones difíciles en tiempo real y con múltiples caminos posibles. En la experiencia de la Mesa Nacional se optó por consultar al grupo si consideraban o no relevante continuar abordando el conflicto suscitado. Otro camino posible en la facilitación hubiese sido tomar una actitud más pragmática, hasta cierto punto más directiva, apuntando el conflicto no resuelto pero continuando con la tarea asignada, priorizando la meta inicial. El trabajo en duplas permitirá reducir la posibilidad de sesgos personales en la toma de decisiones.

- Finalmente, la dinámica observada refleja, desde el punto de vista del facilitador, dinámicas muy dispares en las 5 macroregiones que exigen mayor trabajo dentro de cada región y MR, y un enfoque intercultural del proceso, a fin de ir consolidando visiones de red desde lo local hacia lo nacional que refuercen una identidad comunitaria.
- Para mejorar la intervención de la facilitación es crucial contar con una **participación del equipo facilitador en la discusión de las secuencias del programa** de actividades de eventos de similar naturaleza para fortalecer la propuesta del programa.
- Los procesos de los espacios grupales como los Foros MR o la Mesa Nacional, logran avanzar significativamente cuando se logra **construir un sentimiento colectivo de justicia y equidad. Reglas claras, bien comunicadas e interiorizadas por todos los integrantes.** Es importante generar un sentido común sobre el significado de la representación (no significa lo mismo ser representante en Madre de Dios, en Puno o en Lambayeque). La construcción de confianza y sentimiento de transparencia y justicia en los procesos permitirán generar acuerdos legítimos y sostenibles.
- Finalmente, consideramos que la **experiencia del encuentro ha fortalecido las relaciones humanas de los miembros de la Red, generando un cimiento de confianza que debe ser nutrido permanentemente** en espacios presenciales que conecten lo local a lo nacional y viceversa.
- Es crucial para el proceso siguiente **implementar un enfoque intercultural** en la gestión de los procesos de fortalecimiento de la Red. Llegar a sentidos comunes sobre conceptos tan complejos como comunidad, cultura o desarrollo, requieren de múltiples espacios de diálogo intercultural.
- Sobre la **conformación del grupo impulsor** a partir del compromiso voluntario de los 24 participantes del encuentro que expresaron su voluntad de aportar al proceso, se sugiere definir un perfil básico del integrante del grupo impulsor, así como un mecanismo para la identificación y comunicación asertiva de los intereses, capacidades y límites de cada participante del grupo, a fin de no generar falsas expectativas ni compromisos que no se podrán cumplir.