



**ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN PLAN
INTEGRAL DE INCLUSIÓN EN LAS ARTES
ESCÉNICAS Y LA MÚSICA EN EL INAEM
EXPEDIENTE 2025CGP00045**

PROPUESTA DE EVA GARCÍA

ÍNDICE

1. PLAN DE INCLUSIÓN

1.1. MARCO CONCEPTUAL PARA ABORDAR EL PLAN DE INCLUSIÓN EN EL INAEM

1.1.1. CONTEXTO

1.1.2. MARCO TEÓRICO

EL TÉRMINO “INCLUSIÓN”

1.2. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE INCLUSIÓN EN EL INAEM

1.2.1. GOBERNANZA

FASE 1. RECOGIDA DE DATOS

1.1. DATOS OBJETIVOS

1.2. ELEMENTOS SUBJETIVOS

FASE 2. DIAGNÓSTICO INSPIRADOR Y PROPOSITIVO

FASE 3. DEFINICIÓN DE MEDIDAS Y PLANIFICACIÓN

1.3. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA PARA ABORDAR EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE INCLUSIÓN

1.3.1. SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO

1.3.2. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE CONTINUIDAD

1.3.3. EVALUACIÓN FINAL

1.3.4. PUBLICACIONES

1.4. ENCAJE CON EL PLAN DE DERECHOS CULTURALES DEL MINISTERIO DE CULTURA Y OTRAS NORMATIVAS

2. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA, CONTENIDO Y POSICIONAMIENTO DE LA WEB “INCLUSIONINAEM.MCU.ES”

2.1. PROPUESTAS DE MEJORA

2.1.1. ACCESIBILIDAD

2.1.2. CONTENIDOS

2.1.3. DIVERSIFICACIÓN LINGÜÍSTICA

2.2. POSICIONAMIENTO RELACIONAL

2.3. RECURSOS Y ORGANIZACIÓN

3. INFOGRAFÍAS

3.1. CRONOGRAMA

3.2. BIBLIOGRAFÍA

I. PLAN DE INCLUSIÓN

I.I. MARCO CONCEPTUAL PARA ABORDAR EL PLAN DE INCLUSIÓN EN EL INAEM

I.I.I. CONTEXTO

A más de setenta años de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, los **derechos culturales** (en adelante, DDCC) siguen siendo de los menos desarrollados y consolidados en el diseño y la estrategia política. Esta carencia reproduce **desigualdades** en la cultura y mantiene realidades persistentes de exclusión, violencia simbólica y desequilibrios estructurales.

La **equidad en cultura** ha interpelado a instancias normativas y a la formulación de legislaciones garantistas. Sin embargo, los avances prácticos resultan insuficientes si no se impulsa una **política sectorial** vinculada a **entornos de proximidad**, orientada a favorecer la apropiación, el fomento, la promoción y el goce de la cultura, en condiciones de libertad, dignidad e igualdad de oportunidades (Bianchini, 2017).

Históricamente, la política cultural ha fortalecido unas ideas dominantes (Beirak, 2022):

- **Cultura “ilustrada”**: concebida como signo de prestigio, ligada a instituciones de referencia, pero alejada de lo cotidiano y de los públicos diversos.
- **Cultura como “mercancía”**: situada como producto de consumo y ocio, relegada a momentos particulares y no considerada esencial.

Estas concepciones han replicado **mecanismos que generan exclusión**, con jerarquías basadas en una visión de clase **sobre las prácticas y las personas**. Esto afecta tanto a la legitimación de las expresiones culturales como a la consideración social de quienes las protagonizan, generando invisibilidad, falta de reconocimiento e incidiendo en el imaginario colectivo (Brook, 2023).

Las **Jornadas de Inclusión en las Artes Escénicas** introdujeron una narrativa nueva y marcaron un hito, como actualmente el **Plan de Derechos Culturales** (en adelante, PDC). Ambos representan mecanismos de **reparación** frente a las consecuencias de políticas que han reproducido desigualdades en acceso, producción y disfrute.

DERIVADAS

- El **valor social de la cultura**, para quienes forman parte del sector cultural se percibe como motor de transformación y cohesión; para amplias capas de la ciudadanía, sigue siendo prescindible o elitista.
- Genera **emociones políticas** como desapego, vergüenza, miedo o sensación de no pertenencia. La autopercepción de ilegitimidad o descrédito profundiza la exclusión de ciertos colectivos, relatos e identidades.
- Se acentúa la **desconexión** entre cultura y ciudadanía, cultura y vida cotidiana, cultura y “lo que importa”, derivando en una preocupante **falta de relevancia social**.

El **diseño del Plan de Inclusión del INAEM** requiere partir de este **trasfondo histórico, emocional y relacional**, así como del **propio contexto institucional**. El reto, más allá del desarrollo de una política con enfoque de derechos, es incidir en los vínculos simbólicos que confieren sentido y pertenencia, e incorporar mecanismos de comunicación, visibilidad y participación capaces de transformar el imaginario individual y el colectivo.

1.1.2. MARCO TEÓRICO

Combina distintas perspectivas –políticas culturales, derechos culturales y sostenibilidad– para ofrecer una **visión integral** y definir los **principios** que orientan esta propuesta.

“REPIENSAR LAS POLÍTICAS CULTURALES”

En un contexto de diversidad identitaria y complejidad social, repensarlas es indispensable. Solo así se podrá cohesionar una sociedad multiétnica y multicultural. El informe *Nuestra Diversidad Creativa* (UNESCO, 1995) propone **innovaciones en los modelos de gobernanza de la política cultural**, basados en el pluralismo como reto y activo colectivo, y destaca la importancia de involucrar a **distintos grupos sociales en procesos creativos, deliberativos y de apropiación** (Canclini, 1995).

La **Agenda 2030**, el **Libro Verde de la Cultura**, el **PDC**, el **Plan Nacional de Cultura** y la **Estrategia Integral Española de Cultura para Todos** constituyen referencias clave.

“DERECHOS CULTURALES”

La cultura, como derecho humano fundamental, implica garantizar **acceso, participación y contribución**. Las convenciones internacionales establecen este marco promoviendo la diversidad, la equidad y el bien común.

“DEMOCRACIA CULTURAL”

Reconoce y garantiza la libertad de todas las personas y comunidades para **participar, crear, transformar y decidir en la vida cultural**. Requiere marcos públicos transparentes y participación decisoria.

La máxima *“cultura en la democracia y democracia en la cultura”* (Canclini, 1995) plantea que el Estado debe transformarse en **conector y empoderador de manifestaciones culturales diversas** (Ferreira, 2019). Para ello, debe identificar, acompañar y fortalecer iniciativas culturales locales y comunitarias, promoviendo una gobernanza plural, colaborativa y orientada a la ampliación de DDCC.

“IMPACTO DE LA CULTURA” Y “SOSTENIBILIDAD CULTURAL”

El **impacto cultural** trasciende lo económico, generando **bienestar, salud, cohesión social e inclusión** (UNESCO; REDS). La cultura es reconocida en la **Agenda 2030** como **facilitadora transversal de los ODS**. La sostenibilidad cultural implica que las prácticas y proyectos se **mantengan en el tiempo**, adaptándose a las demandas sociales, siendo responsables con el entorno y promoviendo infraestructuras inclusivas y resilientes.

INSPIRACIÓN...

- **“Cultura comunitaria”**: El Estado debe conectar y dar protagonismo a las manifestaciones culturales existentes, garantizando autonomía (Camacho y Benhabib, 2025).
- **“Visión sistémica y dinámica”**: Concibe la cultura como **un todo vivo y evolutivo**, que se resignifica en el diálogo entre lo institucional y lo comunitario, lo local y lo global, permeable a los valores y a las crisis de cada contexto (Bianchini, 2017). Previene sobre la institucionalización, en tanto que fosiliza. Por ello la importancia de alimentar relaciones en el ecosistema cultural (Canclini, 1995).
- **“Performatividad cultural”**: La cultura construye mundos y subjetividades (Yúdice, 2002).
- **“De derecho a oportunidad”**: El *Manifiesto Latinoamericano de Culturas Comunitarias* (2021) promueve una evolución desde la concepción de la cultura como derecho hacia la cultura como **oportunidad vital**, a la cual España se adhiere a través de IberCultura Viva.

EL TÉRMINO “INCLUSIÓN”

Se entiende desde una **visión interseccional**, que reconoce que la desigualdad cultural se articula en planos superpuestos –género, raza, discapacidad, edad, clase, etc.– (Crenshaw, 1991; UNESCO). Esta perspectiva vincula la inclusión con el **desarrollo de los derechos culturales**, tomando el PDC como hoja de ruta para democratizar el acceso, la participación y la contribución cultural. Desde este enfoque, la inclusión no es un elemento accesorio, sino un **principio estructural de las políticas culturales**.

En el contexto del INAEM, el término inclusión ha estado especialmente asociado a las *Jornadas* iniciadas en 2009, donde se consolidó como un valor referencial. No obstante, el desarrollo del *Plan de Inclusión* abre una oportunidad estratégica para revisar la terminología empleada y asegurar que comunica la voluntad institucional, evitando que la inclusión se convierta en una etiqueta simbólica o en un gesto de corrección política sin incidencia real en las estructuras de poder. También permite prevenir la instrumentalización de identidades diversas y el riesgo de que el concepto se diluya o se trate como una moda, perdiendo fuerza política y sentido transformador.

Aprovechar esta nueva etapa permitirá actualizar y fortalecer el significado institucional del término *inclusión*, reforzar su alineación con la equidad cultural y mejorar la comunicación y visibilidad de los proyectos, acciones y programas del INAEM vinculados a este ámbito.

I.2. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE INCLUSIÓN EN EL INAEM

I.2.1. GOBERNANZA

El Plan parte de un principio esencial: **articular una política común** ejecutada, en primera instancia, por el Organismo, generando **coherencia interna** y una **narrativa compartida**.

La **comunidad INAEM** debe ser reconocida como **agente central** y corresponsable del cambio. Desde el inicio, las plantillas de las Unidades y Servicios (en adelante, Unidades/Servicios) recibirán información clara y completa sobre el Plan y sus implicaciones.

La **gobernanza y los modos de hacer** que define el Plan son tan determinantes como su marco conceptual. No basta con enunciar objetivos; es imprescindible incorporar **prácticas de trabajo inclusivas** que reconozcan la diversidad de voces, la heterogeneidad de las Unidades y la pluralidad de sus metas. Se trata de un reto y a la vez de una condición inherente al propósito, cuya sostenibilidad dependerá de la **apropiación interna** y del **alineamiento con sus valores**.

Lograrlo implica acompañar a las personas trabajadoras en un proceso de **asimilación e integración conceptual, práctico y experiencial**, que les permita reconocerse como protagonistas del cambio.

La eficacia de este proceso requerirá el **apoyo explícito y sostenido de las Unidades**. Resulta imprescindible que los equipos directivos respalden el despliegue del Plan, incorporando objetivos vinculantes que aseguren prioridades, tiempos y recursos. Del mismo modo, su implementación efectiva dependerá del impulso político continuado y de la priorización administrativa que garantice su viabilidad.

Este enfoque se apoya en principios de **participación significativa** y **gobernanza colaborativa** (Ansell y Gash, 2008), donde las decisiones se construyen desde la corresponsabilidad, la transparencia y el reconocimiento mutuo de capacidades.

I.2.1.1. REFERENTE DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL INAEM

Coordinación con el/la Coordinador/a sobre las decisiones estratégicas y el seguimiento de la ejecución operativa, garantizando alineamiento institucional y sostenibilidad material e inmaterial.

1.2.1.2. COORDINADOR/A DEL PLAN DE INCLUSIÓN

- Gestión, ejecución, seguimiento y supervisión de la coherencia y cumplimiento de los hitos del pliego.
- Derivación y coordinación con especialistas.
- Contará con una **persona de apoyo** permanente para la operativa diaria.
- Grupo de especialistas y asesores/as.

1.2.1.3. COMISIÓN DE INCLUSIÓN DEL INAEM

Integrantes: Referente de la D.G., representantes de cada Unidad y Coordinador/a del Plan.

Finalidad: Garantizar que las decisiones estratégicas se construyan de forma colaborativa, asegurando la corresponsabilidad de las Unidades/Servicios implicados, el alineamiento con las capacidades de cada área y el compromiso con los objetivos globales de inclusión del INAEM. Definirá circuitos de decisión simplificados y responsabilidades concretas para cada Unidad/Servicio, con el fin de asegurar una implementación ágil, clara y coherente del Plan

FUNCIONES

Aportar conocimiento y perspectiva desde cada Unidad/Servicio.

Validar propuestas estratégicas para garantizar su viabilidad y coherencia.

Proponer y consensuar prioridades en función del impacto, los recursos y el cronograma.

Actuar como canal bidireccional entre el/la Coordinador/a y Unidades/Servicios.

Actualizar avances, ofrecer retroalimentación y detectar sinergias u obstáculos.

REPRESENTANTE

Fase de diagnóstico y diseño

Responsable con capacidad de decisión de cada Unidad/Servicio.

Fase de seguimiento

Derivar al responsable de inclusión/unidad, si existe.

METODOLOGÍA

Reuniones periódicas

Mensuales en fase de diagnóstico y bimensuales en seguimiento. Con orden del día previo, acta y posibilidad de incorporar representantes de otras áreas (comunicación, jurídica, etc.).

Plataforma digital colaborativa para intercambio y socialización.

1.2.1.4. GRUPO DE ESPECIALISTAS Y ASESORES/AS

Para garantizar un desarrollo riguroso y adaptado, el/la Coordinador/a contará con un grupo de **profesionales con conocimientos especializados** que se activará según las necesidades del proceso. El amplio conocimiento sectorial del coordinador/a facilitará la selección en función de la experiencia y la capacidad de adaptación al contexto del INAEM. Este nivel en la gobernanza aporta, además, un valor simbólico de **reconocimiento** al sector de la cultura inclusiva y comunitaria, a sus saberes y prácticas.

ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

- Accesibilidad
- Mediación artística
- Cultura comunitaria
- Normativas
- Comunicación inclusiva
- Evaluación de impacto social y cultural
- Salud, interculturalidad, etc.

METODOLOGÍA

- Diseñar elementos del diagnóstico.
- Asesorar en acciones estratégicas.
- Aportar contenidos para publicaciones.
- Impartir formaciones internas.
- Colaborar en la definición de indicadores y en la evaluación final.

1.2.1.5. COLABORADORES INSTITUCIONALES

Interlocución regular, según necesidades y planificación, con la **Dirección General de Derechos Culturales** desde una lógica de mutualización de recursos, sostenibilidad de los procesos y colaboración interinstitucional.

En función de las líneas estratégicas y alianzas definidas en el Plan, se integrarían **otras instituciones**.

INFOGRAFÍA: GOBERNANZA



1.2.2. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE INCLUSIÓN EN EL INAEM

La propuesta se articula en **tres fases**:

- F1. **Recogida de datos.**
- F2. **Diagnóstico inspirador y propositivo.**
- F3. **Definición de medidas y planificación.**

El objetivo es generar un **diagnóstico participativo, riguroso y sistémico** que identifique fortalezas, incumplimientos normativos y áreas de mejora, y **diseñar medidas priorizadas y perdurables**.

Dada la amplitud del proceso de recogida y análisis de información, se establecerán **hitos intermedios y mecanismos de devolución periódica** que permitan compartir avances tempranos y evitar sobrecarga o desgaste de los equipos.

Se incorpora un **diálogo transversal** con la **Dirección General de Derechos Culturales** para asegurar el alineamiento con el PDC y la normativa vigente.

FASE I. RECOGIDA DE DATOS

Se estructura en **dos niveles complementarios** que se analizarán de manera integrada para obtener un diagnóstico que combine **evidencia objetiva y dimensión humana**, permitiendo diseñar medidas ajustadas que consideren tanto los datos recogidos como las posibles resistencias e interpretaciones erróneas.

I.1 DATOS OBJETIVOS

Mediante **encuestas accesibles y anónimas** y estudio de **documentos** relevantes, de todas las Unidades/Servicios se obtendrán datos cuantificables y verificables para comprender la situación actual. Su análisis constituirá la **“línea de base inicial”**, permitiendo posteriormente medir el impacto de las acciones y evaluar su eficacia.

ÁMBITOS DE ANÁLISIS	
Elementos normativos	<ul style="list-style-type: none">• Qué objetivos relacionados con la inclusión se recogen en los planes directores u otros instrumentos.
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Física, sensorial, cognitiva, neurodivergente.• Comunicativa y digital.• Económica.• Uso de los servicios/medios y valoración.
Programaciones / servicios	<ul style="list-style-type: none">• Diversidad de actividades: tipología, porcentajes...• Diversidad sobre el escenario (género, racial, discapacidad, temáticas, culturas diversas...).• Adaptabilidad y cuidados en la programación (funciones distendidas, horarios adaptados, cuidado a criaturas, material preparatorio...).
Perfil de personas que hacen uso del equipamiento / servicio	<ul style="list-style-type: none">• Datos demográficos.• Colectivos específicos.• Relación entre bases de datos y servicios proporcionados.
Vertebración “exterior”	<ul style="list-style-type: none">• Colaboración con entidades, proyectos del territorio o participación en sus iniciativas culturales, etc.• Realización de proyectos en contextos externos.
Criterios de convocatorias (residencias, proyectos...) ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none">• Enfoques de equidad e inclusión.• Criterios organizacionales.
Diversidad y representatividad en equipos del INAEM	<ul style="list-style-type: none">• Discapacidad, género, racialidad...• Profesional/equipo mediación, inclusión...
Contratación de servicios	<ul style="list-style-type: none">• Empresas sociales.• De proximidad.

- ^[1] La tabla presenta un ejemplo de aspectos a considerar desde una visión poliédrica de la inclusión, que requerirá adaptaciones según la actividad que desarrolle cada Servicio/ Unidad. Por ejemplo, en las convocatorias de subvenciones, se podría cuantificar el número de entidades y agentes del sector de las artes escénicas y de la música con proyectos inclusivos y comunitarios que se presentan, revisar los criterios de evaluación, valorar la comunicación...
-

I.2. ELEMENTOS SUBJETIVOS

Es esencial considerar tanto la **opinión** (creencias, valoraciones y expectativas) como la **percepción** (interpretación personal del entorno y de la inclusión) de las plantillas de cada Unidad/Servicio. Considerar estos aspectos es fundamental para comprender las experiencias vividas y las valoraciones personales, así como para identificar posibles **resistencias o motivaciones**.

Mediante **encuestas anónimas y accesibles** se obtendrá información sobre:

- Estado de la cuestión.
- Comparativa con normativa vigente.
- Clima emocional del personal (orgullo, desconfianza, sobrecarga, ...).
- Estrategias de comunicación interna adecuadas para cada equipo.
- Información para acciones formativas.

FASE 2. DIAGNÓSTICO INSPIRADOR Y PROPOSITIVO

Se integrará un **análisis de brechas y oportunidades**, apoyado en **grupos focales** con cada Unidad/Servicio y el uso de **preguntas disparadoras**, lo que facilitará un espacio de **inteligencia compartida**.

El proceso servirá para identificar prioridades, definir medidas transversales y detectar potencial.

PREGUNTAS EJEMPLO

¿Qué proyectos/acciones hay previstos realizar?
¿Cuáles se abandonaron? ¿Por qué?

En el barrio/distrito: ¿hay alguna necesidad destacada -manifiesta o latente- o colectivo predominante?

Vinculación con centros de formación artística

¿Existen servicios próximos que atiendan a la comunidad y podrían asociarse con la Unidad?

¿Se puede dar uso al espacio más allá de lo escénico?

Equipo, ¿qué deseos tenéis respecto a vuestros proyectos inclusivos?

¿En qué aspectos creéis ser significativos para el territorio, la inclusión y/o la comunidad de las AAEE/Música?

EJEMPLOS INSPIRADORES

Reivindicación, memoria histórica...
Personas mayores, comunidad asiática...
Storywalker (Kubik Fabrik); *Al compàs* (Palau de la Música).

Reberveracions (Teatre Lliure e Institut del Teatre).

Prescripción cultural (centros médicos); *La Abadía cruza la calle* (Centro de Día, Equipo de Atención Social Comunitaria Chamberí y vecindario).

Refugio climático (Círculo de Bellas Artes); *Espacio de cuidados* (Arts Santa Mónica).

Este proceso pondrá en valor la diversidad de cada Unidad/Servicio, considerando su idiosincrasia, misión, visión y contexto particulares. Esta pluralidad aporta una riqueza singular, permitiendo que las características propias de cada uno **contribuyan de manera diferenciada** a la política inclusiva del INAEM.

Del conjunto de propuestas se destacarán tanto las que aporten **variedad y especificidad** como aquellas de **potencial transversal**, capaces de definir líneas básicas comunes a todas las Unidades/Servicios. Así, el conjunto permitirá construir un **mapa integral de política inclusiva** que refleje un modelo sólido, coherente y adaptable para el Organismo.

De la exploración se podría derivar una **formación** sobre casos de equipamientos, con participación de profesionales en calidad de iguales, para compartir y analizar prácticas transferibles. Podría contarse con proyectos presentados en las *Jornadas de Inclusión*, *Jornadas de Cultura y Ciudadanía*, Europe Beyond Access, Unlimited Festival, ICAF.

En esta fase se abordará el **rol de las Unidades** respecto a las **Jornadas de Inclusión en las Artes Escénicas**:

- **Asistencia prioritaria** a todas las ediciones, iniciando en Tenerife, abril 2026, incluyendo **visibilidad** de sus proyectos.
- **Participación rotativa** en la **Comisión Organizadora**, por su interés estratégico, para favorecer el aprendizaje mutuo y conocer el sector.

FASE 3. DEFINICIÓN DE MEDIDAS Y PLANIFICACIÓN

Fase de toma de decisiones sobre el **proyecto inclusivo específico de cada Unidad/Servicio**, que incluirá todos los elementos necesarios: objetivos, recursos, temporalidad, metodología e indicadores de evaluación. Se definirán bajo criterios de sostenibilidad –realizable, necesario, evaluable, eficiente y coordinable–. Serán validados en consenso con la **Comisión de Inclusión** y la **Dirección General**, asegurando el alineamiento estratégico para el **anteproyecto**.

- **Medidas urgentes:** para corregir incumplimientos normativos y carencias críticas, incluyendo indicadores de seguimiento.
- **Medidas a medio y largo plazo:** acciones adaptadas por Unidad/Servicio. Articulación con PDC u otras normativas.

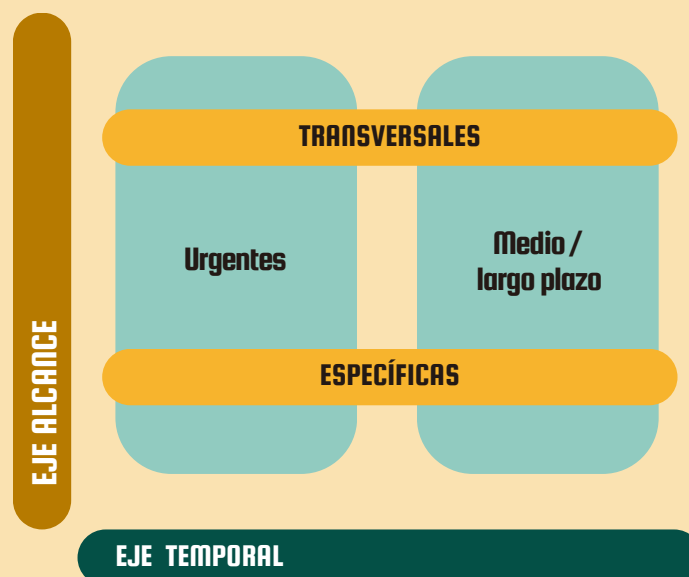
ORGANIZACIÓN

El diagnóstico se plantea alejado de una mirada enjuiciadora, orientándose a la **escucha activa** y a la **generación de confianza** para construir un proceso compartido, constructivo y acompañado.

Se considera fundamental que el/la **Coordinador/a** mantenga una **presencia frecuente**, con encuentros semanales o quincenales, ampliando lo propuesto en el pliego. Esto permitirá obtener una visión completa de la organización –en sus aspectos funcionales, climas y relaciones– y facilitar la implementación de mejoras efectivas.

Asimismo, se **integrará una persona especialista en evaluación de políticas culturales equitativas y con enfoque de derechos**, cuyo conocimiento especializado garantizará la calidad y pertinencia de las medidas adoptadas. Podrían ser Nicolás Barbieri o Juana Escudero.

INFOGRAFÍA: MEDIDAS, ACCIONES, PROYECTOS



I.3 ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA PARA ABORDAR EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE INCLUSIÓN

El seguimiento se basa en la **gobernanza** establecida y en una **matriz que cruza diferentes niveles evaluativos**, que permitirá medir avances y ajustar actuaciones.

Las Unidades/Servicios serán informados previamente de cada fase y del reparto de responsabilidades, favoreciendo el **compromiso interno y la apropiación de resultados**.

Para el **diseño y la definición de indicadores** concretos, se incorpora el/la **experto/a en evaluación** que colaboró en la fase de diagnóstico, garantizando coherencia metodológica y **rigor en todo el proceso**.

I.3.1. SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO

Incluye **todas las medidas, acciones y proyectos** específicos de las Unidades y Servicios, así como aquellas medidas **transversales** que afectan al Organismo..

OBJETIVOS	QUIÉN	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none">• Acompañar de forma dinámica los avances y dificultades para adaptar estrategias, corregir desviaciones y maximizar el impacto de las medidas implementadas.• Detectar el grado de implicación y apropiación interna de los equipos.• Mejorar la capacidad de resolución ante obstáculos y fomentar el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación entre la Unidad/Servicio y el/la Coordinador/a.• Integración del experto/a en evaluación.	<ul style="list-style-type: none">• Registro narrativo estructurado de la ejecución y variaciones respecto a la planificación.• Identificación de logros y aprendizajes.• Elaboración de síntesis trimestral del/la Coordinador/a.

1.3.2. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE CONTINUIDAD

En esta etapa, **a seis meses de la finalización** del Plan, se mira **fuera del INAEM** hacia el sector de las artes escénicas y la música para compartir saberes, fomentar la colaboración y promover el conocimiento mutuo.

OBJETIVOS	METODOLOGÍA	AGENTES
1. Socialización con el sector		
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir el proceso con otros agentes sectoriales. • Transmitir el compromiso del INAEM con la inclusión y los DDCC. • Contrastar con entidades externas para detectar intereses y acciones, con vistas a un eventual Plan II. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales, entrevistas semiestructuradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros con redes específicas de cultura e inclusión: discapacidad (Plena Inclusión, Down España...), mediación (MAR, Plataforma de Mediación Artística y Nuevas Institucionalidades, ALZAR, Red de Mediación Cultural), cultura comunitaria (REACC, Red Española de Agentes de Cultura Comunitaria)... • Encuentros con agentes destacados: APTENT, Acerca Cultura, The Black View... • Asociaciones de profesionales AAEE/música: ADE, ADGAE, AEOS, ARTE, ASSITEJ, CIRCORED, La Red, FECED...
2. Transferencia de conocimiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Socializar aprendizajes de la implementación del Plan en un organismo público a estructuras del sector AAEE/Música. • Activar rol prescriptor del INAEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en jornadas y congresos. • Transferencia documental. • Elaboración de un dossier de replicabilidad con acciones y aprendizajes transferibles (posible publicación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de comunidades autónomas. • Redes internacionales como IberCultura Viva.

OBJETIVOS	METODOLOGÍA	AGENTES
3.Visibilidad		
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar visibilidad, sensibilizando a la ciudadanía sobre su contribución del INAEM a la equidad y los DDCC. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de comunicación dirigidas a ciudadanía y profesionales del sector AAEE/Música. Campaña accesible para colectivos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ciudadanía. Colectivos. Tejido sectorial.
4.Sostenibilidad		
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la continuidad y sostenibilidad del Plan y sus medidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación interna. Guías y publicaciones. Consolidación de la Comisión de Inclusión y equipos/personas referentes en inclusión en cada Unidad/Servicio. Integración de criterios y visión en planes directores o normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organismo, Unidades/Servicios

1.3.3. EVALUACIÓN FINAL

A realizar en colaboración con la persona experta, requerirá la definición de objetivos, metas, plazos, mecanismos de mediación y la concreción de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalizados). El siguiente cuadro se plantea como ejemplo orientativo.

Objetivo Evaluación	1. PARTICIPACIÓN UNIDADES/ SERVICIOS	2. IMPACTO EN EL ORGANISMO	3. MEJORAS EN INCLUSIÓN
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Medir implicación, participación y apropiación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la capacidad para transversalizar y consolidar prácticas inclusivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar mejoras concretas en inclusión según actividad, público y resultados.
Indicadores	Encuestas, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, reuniones periódicas, análisis de impacto y resultados (cuantitativos y cualitativos). [3]		
	<ul style="list-style-type: none"> • Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de planes y procedimientos. • Encuestas de opinión/percepción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis y relatos de acciones. • Medición comparativa respecto a la línea base.
	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en reuniones, formaciones e informes. • Índice de cumplimiento de acciones. ^[3] • Calidad y frecuencia en retroalimentación. • Comparativa con la línea base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de integración de criterios inclusivos en documentos, procedimientos y convocatorias. • Evolución en opinión y percepción de la plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes de colectivos específicos. • Percepción de mejora en accesibilidad e igualdad. • Incremento en bases de datos. • Mejoras en comunicación. • Índice de colaboración y vertebración con agentes externos.

[3] Véase definición “línea de base inicial” en página 11 “1.1. Recogida de datos”.

I.3.4. PUBLICACIONES

La propuesta contempla la entrega de todos los **documentos internos** (anteproyecto, proyecto definitivo, informes trimestrales, memoria final...), respetando el cronograma.

En cuanto a las **publicaciones**, se apuesta por que reflejen la **naturaleza participativa e innovadora del Plan** y reflejen necesidades reales detectadas durante el proceso. Estarán orientadas al impacto sectorial y organizativo, resultando útiles tanto para el INAEM como para el conjunto del sector cultural.

MEMORIA ESTRATÉGICA DEL PROCESO

Valorará la experiencia transversal del INAEM y la implantación del Plan en una organización compleja y singular, destacando la metodología, los aprendizajes y los resultados alcanzados, así como el posicionamiento institucional logrado.

RECOPILETORIO DE BUENAS PRÁCTICAS

Proyectos de Unidades/Servicios, detallando el proceso paso a paso para favorecer la replicabilidad, incluyendo testimonios de profesionales implicados.

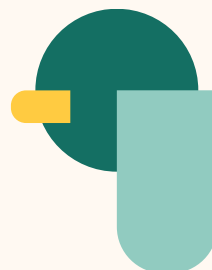
GUÍAS ESPECÍFICAS

Dedicadas a demandas concretas surgidas durante la ejecución, preferentemente elaboradas con la participación del **“Grupo de especialistas y expertos/as”**.

INFORME ESPECIAL DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN

Monográfico que incluirá un análisis profundo de los hallazgos del diagnóstico y la evaluación de impacto, resaltando desafíos, oportunidades e indicadores.

Los materiales se elaborarán siguiendo **criterios de accesibilidad**, incorporando el código **Navilens** y, preferiblemente, incorporando versión en **lectura fácil** con enfoque interseccional. Se publicarán en **formatos digitales abiertos** en la web institucional, contribuyendo a enriquecerla y a mutualizar recursos. Tanto el contenido como el formato se consensuarán con el INAEM.



I.4. ENCAJE CON EL PLAN DE DERECHOS CULTURALES DEL MINISTERIO DE CULTURA Y OTRAS NORMATIVAS

La propuesta del **Plan de Inclusión** presenta un sólido alineamiento entre fundamentos teóricos y valores, asegurando su integración estratégica y operativa con el **Plan de Derechos Culturales** y las **normativas** que rigen el sector público.

A partir de la **coordinación** previa entre la Dirección General de Derechos Culturales y el INAEM, se establecerán canales para prever prioridades, recursos y cronogramas en la ejecución del Plan. De las 146 medidas del PDC, algunas podrán integrarse directamente, mientras que otras requerirán **seguimiento** para identificar avances y activar sinergias que beneficien a las Unidades/Servicios.

Se presenta una estimación de las medidas del PDC que podrían ser asumidas por el Plan de Inclusión del INAEM, y aquellas que requerirán coordinación y desarrollo conjunto.

MEDIDAS	ALINEACIÓN	VALORAR
BARRERAS PARA LA PARTICIPACIÓN		
1-2. Estudio sobre desigualdades en la participación.		Participar del grupo de trabajo, aprovechar las estrategias de formación y sensibilización.
3. Descuentos en equipamientos culturales para colectivos vulnerables. 5. Criterios de equidad en convocatorias públicas. 7. Estrategia integral para la accesibilidad. 9. Refuerzo del Bono Cultural Joven.	Aplicable	

^[4] Se considerarán las normativas vigentes y referencias citadas a lo largo de la presente propuesta, como las indicadas en la página 2 (“La Agenda 2030, el Libro Verde de la Cultura, el Plan Nacional de Cultura y la Estrategia Integral Española de Cultura para Todos...”), así como las que se mencionan en el capítulo 2 sobre la web y otras que resulten relevantes. .

MEDIDAS	ALINEACIÓN	VALORAR
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y VERTEBRACIÓN DEL TEJIDO		
14. Ayudas para proyectos culturales con especial impacto.	Aplicar criterios en convocatorias.	
16. Red de puntos de cultura.		Seguimiento para detectar sinergias en el territorio con las Unidades .
21-23. Fortalecimiento de las redes de agentes culturales y de cultura comunitaria (...) y la participación en IberCultura Viva.	Participación Explorar vinculación con las Jornadas de Inclusión .	
IGUALDAD DE GÉNERO		
45. Criterios de género en las subvenciones (...) y procedimientos de contratación pública.	Aplicable	
49. Formar al personal del Ministerio en igualdad de género interseccional.	Participar	
50-51. Mejorar el conocimiento sobre la situación de las profesionales en el ámbito.	Aportar los datos del INAEM.	
52-53. Puesta en marcha de la Unidad de Atención y Prevención de las Violencias Machistas en el sector.		Valorar

MEDIDAS	ALINEACIÓN	VALORAR
PLURALIDAD Y DIVERSIDAD		
54. Estudio sobre diversidad étnico-racial en la participación cultural.	Participar, aprovechar el recurso.	
55. Guía sobre la diversidad étnico-racial y cultural.	Aprovechar recurso	
56. Diversidad cultural en subvenciones. 61. Reconocimiento e inclusión de la pluralidad cultural en los programas educativos y culturales de instituciones como el INAEM (...)	Aplicable	
PLURILINGÜISMO		
		Aplicaría revisar los criterios de plurilingüismo en el CDAEM .
SOSTENIBILIDAD Y AGENDA 2030		
82. Planes de sostenibilidad en los equipamientos del Ministerio. 83. Extensión de la aplicación del <i>Libro Verde</i> .	Aplicable	
88. Acompañamiento y capacitación para agentes culturales mediante programas que impulsen prácticas sostenibles.	Participar, replicar	

MEDIDAS	ALINEACIÓN	VALORAR
SALUD, INNOVACIÓN Y BIENESTAR		
92. Cooperación con el Comisionado de Salud Mental del Ministerio de Sanidad (...) la cultura en la promoción de la salud física y mental.	Coordinación dado el gran número de proyectos de AAEE/Música vinculados con salud.	
93. Guía para la integración de la cultura en entornos sanitarios.	Participación, aprovechamiento del recurso.	
95. Campañas de sensibilización sobre cultura y salud.	Colaborar	
MEMORIA DEMOCRÁTICA		
106. (...) reconocimiento de grandes figuras del arte y la cultura represaliadas por el franquismo.	Colaborar	
SOSTENIBILIDAD DEL TRABAJO CULTURAL		
117. Estatuto del Artista.	Colaborar	
118. Impulso a la adecuación de la contratación pública.	Aplicable	
119. Ayudas destinadas a asociaciones profesionales y sindicatos.	Incorporar criterio	
120. Apoyo a modelos culturales de economía social.		

MEDIDAS	ALINEACIÓN	VALORAR
INDEPENDENCIA Y LIBERTAD DE CREACIÓN		
122. Código de buenas prácticas. 123. Defensa de la libertad artística.	Seguimiento, aplicación de avances.	
125. Unidad de acompañamiento y orientación.	Colaboración	
126. Jornadas de orientación sobre ayudas públicas.	Participar	
CONSOLIDAR LOS DDCC COMO ACCIÓN PÚBLICA		
	Aplicable	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMPROMETIDA CON LOS DDCC		
136-138. Integrar los DDCC en la estructura organizativa del Ministerio (...) puesta en marcha de una unidad de inclusión .	Coordinación	
139. Adecuación de los procedimientos administrativos al enfoque de DDCC. 142-145. Impulso de la evaluación y la investigación desde una perspectiva de DDCC. 146. Formación del personal en DDCC (...).	Aplicable	

2. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA, CONTENIDO Y POSICIONAMIENTO DE LA WEB “INCLUSIONINAEM.MCU.ES”

La actualización del apartado web del INAEM dedicado a la inclusión requiere definir, de manera coordinada con la **Dirección General y el Departamento de Prensa y Comunicación**, su **función estratégica**.

En cuanto al **contenido**, la web debe ofrecer visibilidad a las acciones del INAEM y de sus Unidades vinculadas a la inclusión, considerando que el apartado de las *Jornadas* ya aporta visibilidad al sector.

En materia de **accesibilidad**, habrá de **cumplir la normativa vigente** en accesibilidad digital y valorar si aspira a posicionarse como **referente** y ejemplo de web plenamente accesible en el ámbito cultural.

La reformulación de la web no debe limitarse al rediseño técnico o a la ampliación de contenidos, sino que debe acompañarse de un proceso de **posicionamiento relacional** con su público objetivo. Solo así podrá consolidarse como nodo de referencia, inspiración y consulta en la intersección entre artes escénicas, música e inclusión interseccional.

El proceso deberá involucrar, en el momento oportuno, a los **equipos de comunicación de las Unidades** para consensuar **mínimos comunes** de accesibilidad y criterios unificados de visibilidad. Asimismo, se priorizará la aportación de **contenidos diferenciados**, evitando duplicidades entre las webs específicas de las Unidades y la web transversal del Organismo.

La web del INAEM incorporará contenidos elaborados que aporten un valor añadido y ofrezcan una perspectiva complementaria, sin replicar directamente la información disponible en las webs de las Unidades. De este modo, los sitios específicos destacarán aquellos aspectos más relevantes de cada Unidad, mientras que **la web “inclusioninaem.mcu.es”** realizará una **relectura global**, enriqueciendo el enfoque general.

2.1 PROPUESTAS DE MEJORA

2.1.1 ACCESIBILIDAD

ACTUALMENTE	POSIBILIDADES
<p><i>Ninguna herramienta visible</i></p>	<p>Fase I: Cumplimiento del Real Decreto 1112/2018 y WCAG 2.1 nivel AA: contraste de color ajustable, tamaño de fuente escalable, navegación por teclado, etiquetas ARIA, textos alternativos en imágenes, lenguaje claro, estructura semántica HTML5, botón de accesibilidad, compatibilidad con lectores de pantalla, subtítulos en multimedia.</p> <p>Fase II: Proyecto de innovación web en AAEE/Música y accesibilidad: modo dislexia, navegación por voz, audiodescripción, control de animaciones, mapa accesible, lectura fácil, etc.</p>

Conviene priorizar la ejecución de la Fase I para garantizar la conformidad normativa. Se presenta la Fase II como posible compromiso de mejora continua e innovación sectorial.

2.1.2 CONTENIDOS

APARTADOS	ACTUALMENTE	POSIBILIDADES
<p><i>Inclusión social en el INAEM</i></p>	<p><i>Narrativa limitada a discapacidad y accesibilidad.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar narrativa incorporando enfoque interseccional, reto de equidad y DDCC. 2. Visibilizar el Plan de Inclusión. 3. Fortalecer la identidad como Organismo comprometido con la inclusión y los derechos.
<p><i>Medidas en proyecto o en fase de ejecución</i></p>	<p><i>Listado</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Categorizar las medidas aportando fuerza comunicativa y estrategia. 5. Mostrar proyectos de las Unidades como buenas prácticas.
<p><i>Jornadas de Inclusión</i></p>	<p><i>Anuncio y materiales sin clasificación.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Previstas las mejoras: mapa, agenda, recursos, vídeos clasificados... 7. Crear subcarpeta Jornadas en YouTube INAEM para facilitar acceso a contenidos. 8. Acuerdo con DDCC y <i>Cultura y Ciudadanía</i> para dar visibilidad a inclusión/INAEM en sus redes con hashtag específico.

2.1.3 DIVERSIDAD LINGÜÍSTICA

ACTUALMENTE	POSIBILIDADES
<i>No se aborda.</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Incluir resumen en lectura fácil de los apartados principales en lenguas cooficiales.2. En el apartado de recursos de las <i>Jornadas</i>: añadir traducciones disponibles o señalar existencia de materiales en otras lenguas, visibilizando la pluralidad lingüística.

2.2. POSICIONAMIENTO RELACIONAL

Por valiosa que sea la información generada, si la web no es conocida, consultada ni utilizada por los agentes clave, su impacto será limitado. Es imprescindible posicionar estratégicamente la web en el ecosistema cultural y social, asegurando tanto su visibilidad como su utilidad práctica.

Se identifican dos direcciones prioritarias de articulación:

- **Espacios y profesionales de las artes escénicas y la música:** instituciones, redes, asociaciones de profesionales, compañías, artistas, programadores, gestores, educadores y mediadores, entre otros.
- **Colectivos y contextos interseccionales vinculados a la inclusión:** federaciones o redes de personas con discapacidad, migrantes, personas mayores, personas LGTBQ+, comunidades racializadas, personas en situación de vulnerabilidad y pobreza, ámbitos de salud, cultura comunitaria y mediación cultural.

Exigirá una **actitud activa** que implique presencia, proximidad y comunicación directa, además de fortalecer la vinculación institucional y la generación de comunidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. SEGMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DIRIGIDA

Ampliación y actualización de bases de datos.
Envío de comunicaciones directas y personalizadas.

2. ALIANZAS Y COLABORACIÓN

Aprovechamiento de canales internos del Ministerio de Cultura y externos con redes y plataformas afines.
Sinergias con observatorios, universidades y medios como multiplicadores.

3. DISCRIMINACIÓN POSITIVA

Integrar “inclusioninaem.mcu.es” en presentaciones públicas, jornadas, convocatorias y documentos institucionales como línea prioritaria del INAEM.

4. LÓGICA PARTICIPATIVA O COLABORATIVA EN EL CONTENIDO

Incorporar mecanismos de participación y colaboración externa en la generación de contenidos para enriquecer la web y reforzar el sentido de comunidad y pertenencia.

2.3. RECURSOS Y ORGANIZACIÓN

HUMANOS

- Supervisión y enlace en el INAEM.
- Redactor/a de contenidos.
- Definición de estrategia de posicionamiento y campaña de visibilización.
- Perfiles técnicos:
 - Implementación de cambios estructurales, accesibilidad y adaptación del CMS.
 - Especialista en accesibilidad digital y cumplimiento de WCAG 2.1 AA.
 - Mejoras de navegación, jerarquía visual y elementos de accesibilidad.

Sería recomendable constituir un **grupo de trabajo interno** con representantes de comunicación, inclusión, áreas técnicas digitales y las distintas Unidades del INAEM, así como establecer canales de consulta y validación para garantizar la agilidad en el desarrollo y la implementación técnica.

MATERIALES

- Espacio web, contenidos audiovisuales adaptados, herramientas de edición.

TECNOLÓGICOS

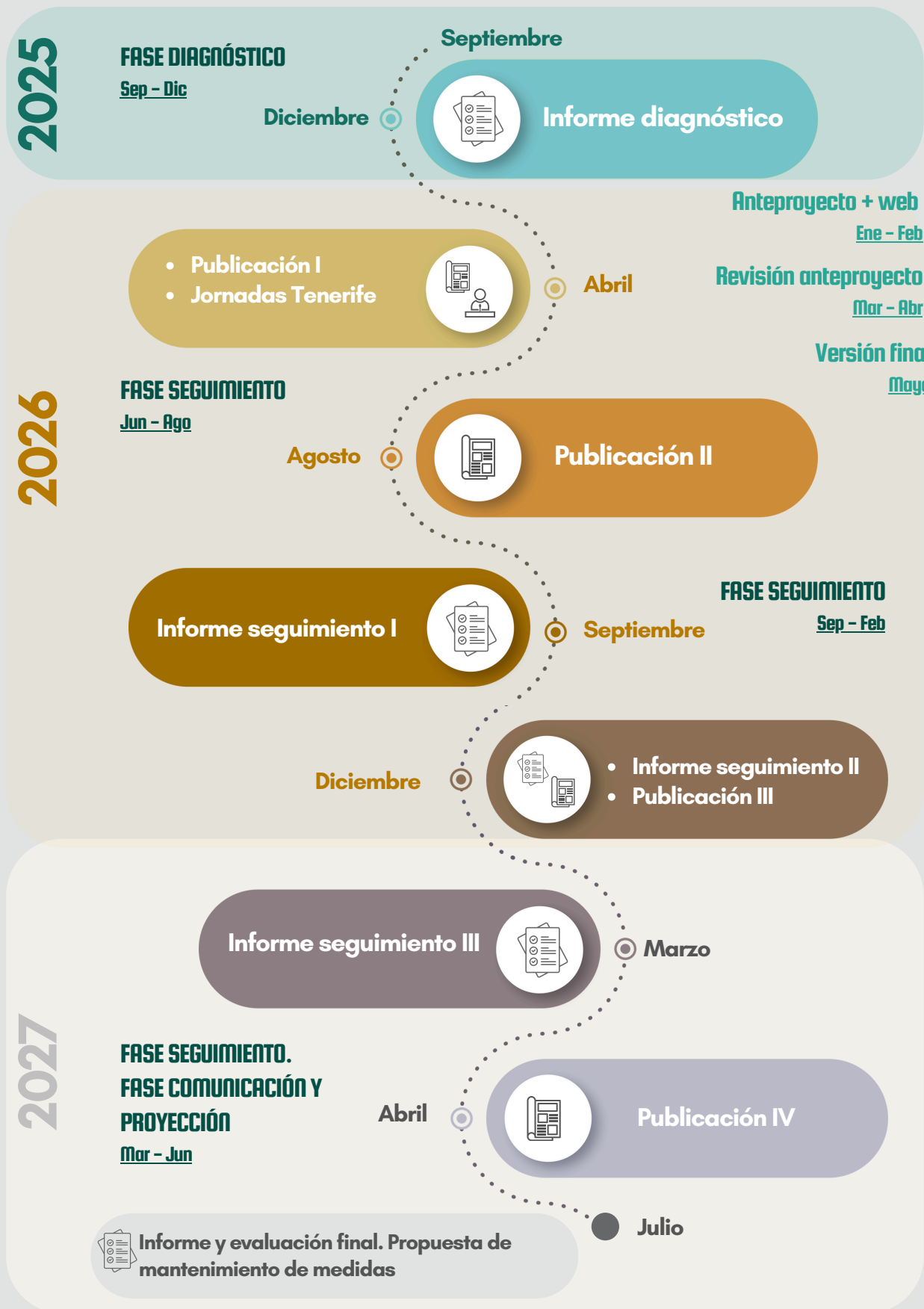
- CMS accesible, plugins, herramientas de análisis y pruebas de accesibilidad.

EVALUACIÓN

- **Métricas web:** tráfico por secciones, navegación, tasa de rebote, comportamiento por perfil.
- **Encuestas a visitantes:** sobre utilidad, accesibilidad, calidad del contenido y sugerencias.
- **Indicadores de impacto:** número de visitas, descargas, registros, enlaces entrantes desde colaboraciones externas.
- **Análisis de redes:** menciones, backlinks y visibilidad institucional lograda.

3. INFOGRAFÍAS

3.1. CRONOGRAMA PLAN DE INCLUSIÓN 2025-2027



Formaciones a lo largo del proceso: mínimo de seis sesiones de una hora, a convenir con el personal de los Servicios y/o Unidades, según las necesidades detectadas.

3.2. BIBLIOGRAFÍA

- Ansell, Chris y Gash, Alison. (2008). "Collaborative governance in theory and practice". *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 4, pp. 543-571.
- Beirak, Jazmín. (2022). *Cultura ingobernable*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Bianchini, Romina. (2017). *Derechos Culturales en Acción*. Argentina: Fundación Proyecta Cultura.
- Brook, Orian; O'Brien, Dave; Taylor, Mark. (2023). *La cultura es mala para ti*. Bilbao: Liburuak.
- Camacho, A. y Benhabib, S. (2025). *Estado y organizaciones sociales*. Posgrado Internacional en Políticas Culturales de Base Comunitaria. FLACSO.
- Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (1995). *Nuestra diversidad creativa*. París: UNESCO.
- Crenshaw, Kimberlé W. (1991). "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color." *Stanford Law Review*, Vol. 43, No. 6, pp. 1241-1299.
- Dubet, François. (2005). *La experiencia de la desigualdad*. Madrid: Catarata.
- Ferreira, Juca. (2019). *Reflexiones sobre las políticas culturales brasileñas en el siglo XXI: Artículos y discursos*. Buenos Aires: RGC Ediciones.
- García Canclini, Néstor. (1995). *Consumidores y ciudadanos*. México: Editorial Grijalbo.
- Movimiento de Culturas Comunitarias Latinoamericanas. (2021). *Manifiesto Latinoamericano de Culturas Comunitarias*.
- Spivak, Gayatri Chakravorty. (1988). *¿Puede hablar el subalterno? (Ensayo original: "Can the Subaltern Speak?")*.
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. París: UNESCO.
- Yúdice, George. (2002). *El recurso de la cultura*. Barcelona: Editorial Gedisa.