

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ARTICULACIÓN EXTERNA EN PROYECTOS CULTURALES  
FOMENTADOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN SOCIAL EN  
GOBIERNOS LOCALES: CASO DE LA GERENCIA DE  
JUVENTUD, DEPORTE, EDUCACIÓN, CULTURA Y TURISMO  
EN LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE EN EL PERÍODO  
2015-2018**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en  
Gestión Social presentada por:**

<b>ESPEJO PAREDES, Mirian Patricia</b>	<b>20133087</b>
<b>SALINAS SOTELO, Viviana Isabel</b>	<b>20131873</b>

**Asesoradas por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira**

**Lima, 21 de junio de 2018**

La tesis

**ARTICULACIÓN EXTERNA EN PROYECTOS CULTURALES FOMENTADOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN SOCIAL EN GOBIERNOS LOCALES: CASO DE LA GERENCIA DE JUVENTUD, DEPORTE, EDUCACIÓN, CULTURA Y TURISMO EN LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE EN EL PERÍODO 2015-2018**

ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado  
Mgtr. Guiselle Romero Lora

---

Asesor de la Tesis  
Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

---

Tercer jurado  
Mgtr. Fabricio Franco Mayorga

Agradezco a Dios por estar siempre a mi lado. Dedico esta investigación a mis padres Juan y Liliana por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Asimismo, quisiera agradecer a mi familia y a todas las personas que nos brindaron su ayuda en este largo camino. Gracias Vivi por cada momento que pasamos juntas durante esta experiencia. Finalmente, un agradecimiento especial a nuestra asesora, por su dedicación constante y consejos a nuestra investigación.

**Mirian Espejo**

Esta investigación va dedicada a Dios en primer lugar por darme la valentía y fuerza para continuar. A mis padres por el apoyo y el ejemplo que significan en mi vida. A aquellos amigos que han aportado de alguna manera a concretar esta tesis. A la Municipalidad de Pueblo Libre y todas las organizaciones que nos abrieron las puertas, muchas gracias Finalmente, un agradecimiento especial a Miri por la perseverancia, sabiduría y ganas que le pusiste a este viaje.

**Viviana Salinas**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Problema Empírico .....	3
2. Justificación .....	5
3. Modelo de Gestión.....	6
4. Preguntas de Investigación: .....	8
4.1. Pregunta general .....	8
4.2. Preguntas específicas.....	8
5. Objetivos de la investigación.....	9
5.1. Objetivo general .....	9
5.2. Objetivos específicos.....	9
6. Hipótesis .....	9
6.1. Hipótesis principal.....	9
6.2. Hipótesis secundarias .....	9
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN CULTURAL DESDE EL ENFOQUE DE REDES .....	11
1. Gestión del Capital Social .....	11
1.1. Gestión estratégica según Moore.....	11
1.2. Gestión de interesados.....	13
1.3. Capital social .....	17
1.4. Enfoque de redes .....	20
1.5. El papel de las redes sociales en gobiernos locales .....	22
1.6. El valor social a través de la gestión pública.....	25
2. Gestión cultural.....	28
2.1. Cultura y desarrollo .....	28
2.2. Industrias culturales.....	30
2.3. Proyectos Culturales.....	34
3. Capital social: una mirada cultural .....	37

CAPÍTULO III: LA CULTURA EN EL PERÚ A TRAVÉS DE UN DISTRITO HISTÓRICO.....	41
1. Perú e Industrias Culturales .....	41
2. Pueblo Libre: caracterización sociocultural.....	55
2.1. Pueblo Libre: distrito histórico.....	55
2.2. Actores culturales en Pueblo Libre.....	57
3. Municipalidad de Pueblo Libre en el marco de la gestión cultural del 2015-2018. ....	62
3.1. Ejes estratégicos culturales.....	62
3.2. Presupuesto participativo.....	65
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS REDES CULTURALES EN PUEBLO LIBRE.....	69
1. Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo.....	69
1.1. Convenios.....	71
2. Metodología.....	73
2.1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación.....	73
2.2. Fases de la Investigación.....	75
2.3. Levantamiento de información.....	76
2.4. Análisis de la información.....	81
3. Principales resultados .....	95
4. Propuestas para la generación de capital social a partir de la gestión de interesados.....	103
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114
1. Conclusiones.....	114
2. Recomendaciones .....	116
REFERENCIAS .....	118
ANEXO A: Objetivos y acciones estratégicas en Pueblo Libre .....	132
ANEXO B: Matriz de problemas, potencialidades y necesidades de Pueblo Libre.....	133
ANEXO C: Proceso para la elaboración del Presupuesto Participativo.....	134
ANEXO D: Presupuesto asignado a cada gerencia mostrados en el POI, 2017 .....	135
ANEXO E: Organigrama de la Municipalidad de Pueblo Libre.....	136
ANEXO F: Stakeholder “onion diagram”.....	137
ANEXO G: Matriz de interesados según su nivel de interés y poder .....	138
ANEXO H: Clasificación de stakeholders según ID en el software Gephi .....	139

ANEXO I: Conceptualización de la tipología de vínculo .....	140
ANEXO J: Relación entre la Municipalidad de Pueblo Libre y el Instituto Peruano del Deporte .....	141
ANEXO K: Relación de la Municipalidad de Pueblo Libre con Icomos.....	142
ANEXO L: Grado de la Red Cultural de Pueblo Libre.....	143
ANEXO M: Matrices de frecuencia correspondiente a la relación entre la municipalidad de Pueblo Libre y otras organizaciones que conforman la red cultural, según el peso y tipo de vínculo .....	144
ANEXO N: Directorio de las organizaciones que conforman la red cultural de Pueblo Libre.	146
ANEXO O: Guía de entrevista al Gerente de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo.....	148
ANEXO P: Guía de entrevista al coordinador de Cultura y Turismo de la municipalidad de Pueblo Libre.....	150
ANEXO Q: Guía de entrevista al gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional de la municipalidad de Pueblo Libre .....	152
ANEXO R: Guía de entrevista al subgerente de fomento de la inversión y cooperación nacional e internacional de la Municipalidad de Pueblo Libre .....	154
ANEXO S: Guía de entrevista al gerente de Participación Vecinal de Pueblo Libre .....	155
ANEXO T: Guía de entrevista a las organizaciones promotoras de cultura .....	157
ANEXO U: Guía de focus group .....	159
ANEXO V: Consentimiento informado de las entrevistas realizadas y focus group.....	161
ANEXO W: Fichas técnicas.....	162
ANEXO X: Encuesta realizada a los vecinos de Pueblo Libre .....	165
ANEXO Y: Dossier Fotográfico .....	167
ANEXO Z: Matrices de la investigación .....	173

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipología de Interesados según su nivel de participación.....	16
Tabla 2: Tipología de los centros culturales según el Ministerio de Cultura, año 2011 .....	48
Tabla 3: Puntos de Cultura en Pueblo Libre según el Ministerio de Cultura al 2017 .....	51
Tabla 4: Perú: Clasificación de los museos según tipo de administración, 2011 .....	54
Tabla 5: Pueblo Libre: Descripción de la población por rango de edad, 2016.....	56
Tabla 6: Actores que conforman la red cultural de Pueblo Libre del 2015 al 2017.....	58
Tabla 7: Municipalidad de Pueblo Libre: Objetivos estratégicos presentes en el Plan de Desarrollo Local Concertado, 2016.....	63
Tabla 8: Municipalidad de Pueblo Libre: Instituciones identificadas en el Plan de Desarrollo Local Concertado, 2016.....	64
Tabla 9: Municipalidad de Pueblo Libre: Objetivos Generales presentes en el Plan de Desarrollo Local Concertado, 2017.....	65
Tabla 10: Municipalidad de Pueblo Libre: Puestos asignados a la unidad orgánica: Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo, 2017.....	69
Tabla 11: Municipalidad de Pueblo Libre: Tipos de convenio según contenido y alcance, 2017 .....	72
Tabla 12: Leyenda de Interesados de los proyectos culturales desarrollados en Pueblo Libre...	77
Tabla 13: Tabla de variables del Análisis de Redes Sociales.....	83
Tabla 14: Descripción de las matrices empleadas en la investigación.....	86
Tabla 15: Tabla resumen de los vínculos de la MDPL con otras organizaciones culturales .....	94
Tabla 16: Variable diversidad: Flujo de recursos según tipo de vínculo en la Red Cultural de Pueblo Libre, 2017.....	97
Tabla 17: Nivel de participación de los actores con respecto a proyectos relacionados al Turismo Cultural .....	107
Tabla 18: Iniciativas por industria cultural, 2017.....	112

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Gastos en obras de infraestructura realizadas por las Municipalidades, 2015 .....	3
Figura 2: Jerarquía de Stakeholders en la elaboración de un proyecto .....	17
Figura 3: Ejemplo de una red social.....	21
Figura 4: Estructura de las Industrias Culturales según el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2007.....	32
Figura 4: Propuesta de esquema para la elaboración de proyectos culturales.....	35
Figura 5: Niveles de relación entre organizaciones.....	39
Figura 6: Perú: Clasificación de Industrias Culturales según el Ministerio de Cultura, 2017 ....	42
Figura 7: Lima: Desempeño de las bibliotecas municipales, 2015 .....	44
Figura 8: Teatros a nivel nacional, 2017 (cantidad de teatros) .....	47
Figura 9: Lima: Visitantes nacionales a museos y centros arqueológicos, 2006-2015 (personas) .....	54
Figura 10: Mapa del Distrito de Pueblo Libre, 2012.....	56
Figura 11: Fases de la investigación .....	76
Figura 12: Municipalidad de Pueblo Libre: Clasificación de Stakeholders según nivel de poder e interés sobre los proyectos culturales, 2017 .....	78
Figura 13: Características de Gephi acerca de las facilidades que posee.....	82
Figura 14: Escala de asignación de pesos .....	85
Figura 15: Red cultural de Pueblo Libre .....	95
Figura 16: Grado de Intermediación en la red cultural de Pueblo Libre .....	98
Figura 17: Pueblo Libre: Número de vínculos por industria cultural, 2017.....	99
Figura 18: Industrias Culturales promovidas según la zona del distrito de Pueblo Libre .....	101
Figura 19: Percepción de las industrias que son promovidas en el distrito de Pueblo Libre, 2017 .....	102
Figura 20: Matriz Interés-Poder de los actores que conforman la Red Cultural de Pueblo Libre .....	103
Figura 21: Principales actores en torno a la Industria Turismo Cultural.....	105



Figura 22: Principales actores en torno a la Industria Deporte ..... 108

Figura 23: Principales actores en torno a la Industria de Artes escénicas y Visuales ..... 110



## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación es evaluar la articulación externa en el marco de la gestión social para el desarrollo de los proyectos culturales desde la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de la municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018 a fin de mostrar propuestas de mejora para la gestión de *stakeholders* locales que desarrollen alguna industria cultural identificada según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Al tratarse de una institución pública, se abordará la gestión social descrita por Moore (1998) enfocado en uno de los vértices que compone el triángulo estratégico: movilización de recursos. De esta manera el Análisis de Redes Sociales (ARS) desempeña el rol más importante al evidenciar los vínculos en la red cultural de Pueblo Libre.

La investigación se contextualiza en uno de los distritos históricos más importantes de Lima al identificar la débil relación que mantiene la Municipalidad de Pueblo Libre representado por su Gerencia de Cultura con respecto a 26 actores culturales identificados en el distrito. En esa línea, se ha identificado en el trabajo de campo que el 50% de las relaciones de la Municipalidad se enmarcan en el nivel más bajo: reconocimiento y relaciones públicas. Ello hace referencia tan solo a la identificación de la presencia de la organización en el distrito, mas no a un vínculo que permita el flujo de recursos en la red ni la realización de proyectos conjuntos.

En ese contexto, con la finalidad de profundizar en el análisis y evaluación de la problemática presentada se emplearon las herramientas metodológicas pertinentes para estructurar los hallazgos principales, así como la propuesta de mejora. En ese sentido, el software WebQDA facilitó la clasificación de las evidencias recogidas en el trabajo de campo sobre la articulación de los actores en proyectos culturales y por otro lado, Gephi contribuyó a la representación gráfica de la red cultural del distrito complementando con el análisis de los resultados de las principales variables de ARS. Por último, la etapa propositiva expone lineamientos en base a la gestión de stakeholders de la red cultural de Pueblo Libre. De acuerdo con las necesidades culturales de los vecinos, las industrias que deben ser promovidas son en orden de prioridad las siguientes: Turismo Cultural, Deporte y Artes Escénicas. y Visuales. Asimismo, luego de tener claras las necesidades culturales e identificar a través de fuentes primarias y secundarias las organizaciones culturales, se propone fortalecer los lazos con aquellos actores clave cuyos objetivos se encuentran alineados con una de las tres Industrias Culturales de los vecinos.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el nivel de articulación externa de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018, tomando como referencia herramientas metodológicas que se desprenden del Análisis de Redes Sociales (ARS). En ese sentido, el sujeto de estudio es la Municipalidad de Pueblo Libre, específicamente la Gerencia encargada de desarrollar los proyectos culturales en el distrito con la finalidad de mostrar el trabajo conjunto que se mantiene con otros grupos de interés y de esta manera evidenciar el estado de la red cultural de Pueblo Libre. Cabe señalar que se cuenta con el permiso de las autoridades para realizar la presente investigación a fin de que la información obtenida sea de utilidad para las mismas.

Con la intención de responder de manera ordenada y clara las preguntas de investigación y validar las hipótesis, el estudio consta de tres bloques importantes. El primer bloque gira en torno a los ejes teóricos que posibilitan la sostenibilidad de la investigación. Es así que la revisión bibliográfica se centra en los siguientes aspectos: la gestión social estratégica en la gestión pública, haciendo énfasis en el pilar de movilización de recursos relacionado a la gestión de stakeholders. De esta manera el valor social generado por medio de la movilización de recursos, toma en cuenta las necesidades de su público objetivo que son los vecinos de Pueblo Libre. Para ello se han revisado fuentes secundarias relacionadas a los temas de gestión estratégica, capital social, la generación de valor social e industrias culturales. Asimismo, se ha buscado evidencias teóricas de gestión de interesados y el enfoque de redes.

El siguiente bloque se centra en contextualizar la investigación en el marco nacional, haciendo énfasis en el distrito de Pueblo Libre. Por un lado, se relata la situación cultural en el Perú en la última década a través de las industrias culturales desarrolladas en nuestro país con la intención de mencionar aquellos actores para gestionarlo. Por otro lado, se da a conocer un análisis del macroentorno del distrito de Pueblo Libre, enfatizando en la caracterización sociocultural del distrito y la Municipalidad.

Por último, el tercer bloque gira en torno a la evaluación de la articulación externa de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo con actores clave. Por esta razón las etapas de identificación de los principales interesados se basan en herramientas de levantamiento de información tales como entrevistas, encuestas y focus group, las cuales fueron procesadas en el software WebQDA; luego de ello se empleó la herramienta Gephi para medir el nivel de articulación externa de la Municipalidad con otros grupos de interés que se enfocan en desarrollar alguna de las industrias culturales. El tercer bloque culmina con la presentación de resultados y las propuestas de mejora pertinentes para la generación de capital social a partir de

la gestión de interesados. Luego de haber presentado la estructura de la investigación, se invita al lector a ampliar su horizonte de conocimiento en torno al Capital Social aplicado en la gestión cultural visto desde un gobierno local peruano.



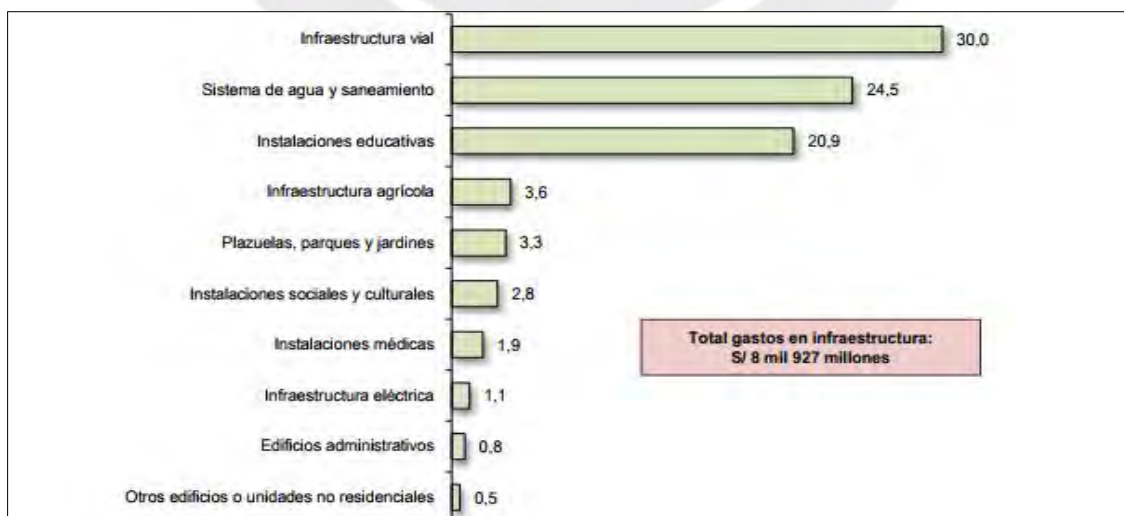
## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo de la investigación empieza con una descripción de la problemática, se muestra la justificación y el modelo de gestión que sustentan las principales razones por las cuales es relevante evaluar el nivel de articulación en el distrito de Pueblo Libre. Luego de ello se plantea la pregunta general y preguntas específicas que funcionan como la guía principal para estructurar la investigación, asimismo se establecen los objetivos que dan sentido a cada capítulo del presente estudio. Inmediatamente después se presentan las hipótesis las cuales reflejan las intenciones de la presente investigación que serán validadas una vez se cumplan los objetivos planteados inicialmente. Finalmente se presenta una estructura de la investigación a fin de que exista una guía de cómo se presentará la información en cada apartado.

### 1. Problema Empírico

Los gobiernos locales en el Perú presentan dificultades para poder operacionalizar los proyectos culturales propuestos al inicio de sus respectivas gestiones dado los bajos niveles de presupuesto asignado. Tal y como menciona el actual presidente de la Nación, Pedro Pablo Kuczynski, en una entrevista publicada: "Las municipalidades del Perú enfrentan un tremendo reto: cómo darles los servicios a los pobladores con un presupuesto sumamente limitado" (El Comercio, 2016). En ese sentido, al tener limitaciones en los recursos económicos para ejecutar los proyectos, se suele destinar la mayor parte del presupuesto a restaurar e incorporar mejoras en la infraestructura vial. Como se puede apreciar en la siguiente figura, el gasto en instalaciones sociales y culturales de las Municipalidades a nivel nacional representa solo el 2,8% del gasto total en infraestructura.

**Figura 1: Perú: Gastos en obras de infraestructura realizadas por las Municipalidades, 2015 (Porcentaje)**



Fuente: INEI (2017)

En esa misma línea, Pueblo Libre no es ajeno a este patrón identificado entre las municipalidades distritales a nivel nacional. De esta manera, el Plan Operativo Institucional (POI) del año 2015 y 2017 muestran como debilidad la insuficiencia de recursos económicos de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo para realizar las actividades programadas de acuerdo a sus proyectos tales como, Mundo Bus, Paseos turísticos y Danzando en los Parques. De tal manera que se logre satisfacer las necesidades de los vecinos (Municipalidad de Pueblo Libre, 2017d).

Asimismo, cabe señalar que durante la elaboración del presupuesto participativo para el año 2016, en el tercer taller vecinal para la identificación de iniciativas de proyectos; de las 16 iniciativas, una de ellas estaba vinculada al desarrollo de programas culturales y deportivos para jóvenes y personas de la tercera edad. Sin embargo, al pasar dichas iniciativas por una evaluación realizada por el equipo técnico, se determinó que el monto de cuatrocientos mil soles iba a ser destinados a la creación del proyecto: Mejoramiento de la capacidad operativa del servicio de Serenazgo y las otras quince iniciativas no fueron tomadas en cuenta debido a que se encuentran en camino de ejecución (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016). Este panorama descrito, muestra el desarrollo de actividades orientadas al eje cultural. No obstante, los recursos principalmente económicos no han sido direccionados a la operación del mismo.

Con la finalidad de superar las limitaciones de recursos, los funcionarios de la Gerencia de Cultura deciden realizar aportes económicos voluntarios para alcanzar los objetivos. Ejemplo de ello es lo mencionado por el Gerente de Cultura en la entrevista realizada para propósitos de la investigación (Ver Anexo O): “el turismo escolar que se hacen los martes y jueves yo los financo, doy 100 soles los martes y 100 soles los jueves para que las actividades se realicen” (Felix Manrique, comunicación personal, 25 de septiembre, 2017). Asimismo, el ex coordinador de Cultura y Turismo mencionaba que el presupuesto (Ver Anexo D) disminuía cada año:

Se supone que cada año se tiene que asignar un presupuesto mayor para que las actividades se diversifiquen, se consoliden, pero era al revés, como un cangrejo, ahora estamos viendo que las actividades se asignan por resultados, y quizás vieron que esto no se cumplía e hizo que el presupuesto sea menor [...] siempre te decían que trabajes con cero presupuesto (Gino García, comunicación personal, 16 de agosto, 2017)<sup>1</sup>.

Ante esta situación, los funcionarios de la Gerencia de Cultura hacen mención al trabajo conjunto con otras organizaciones que promueven cultura en el distrito para llevar a cabo las

---

<sup>1</sup>La entrevista aplicada al ex coordinador de Cultura y Turismo fue la misma que se aplicó a la coordinadora vigente (Ver Anexo P).

actividades culturales y cumplir con los objetivos. Dicho trabajo se concreta a través de auspicios que pueden ser firmados por la Gerencia, agilizando el proceso de generar un convenio el cual consta de más etapas para su aprobación que involucra a regidores y otras Gerencias. No obstante, la coordinadora de Cultura y Turismo menciona lo siguiente:

Cuando hay actividades que programamos y se tienen que hacer otras dinámicas, necesitamos de más recursos y tenemos que trabajar con lo que hay o conseguir auspicios a través de Gerente. El auspicio es el apoyo que nos puede dar una determinada institución, por ejemplo, nos brindan los espacios y auditorios o los materiales con los que se quiere trabajar (Patricia Bruno, comunicación personal, 23 de septiembre, 2017).

Si bien la Gerencia de Cultura busca obtener recursos necesarios para determinada actividad, la posibilidad de mantener contactos futuros con dichas organizaciones se ve perjudicada a causa del desconocimiento de los beneficios que promueve la articulación, lo cual se evidencia en la opinión que manifiestan las autoridades de la Municipalidad. A manera de ejemplo, el ex Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional mencionó en su entrevista (Ver Anexo Q): “Nosotros no tocamos puertas porque tenemos otras prioridades, no necesitamos ir a un lugar a pedir algo, cuando nosotros mismos lo podemos hacer” (Alvaro Llacsá, comunicación personal, 27 de setiembre del 2017). La presente situación muestra que la insuficiencia de los recursos seguirá siendo un problema en tanto no se incrementa el presupuesto al área de cultura ni se busca fortalecer la relación que guarda la Municipalidad con otras instituciones del distrito.

## **2. Justificación**

En América Latina la actividad cultural no ha tomado un rol protagónico en el desarrollo económico y social de una población, debido a la difícil medición de los retornos económicos gracias al desarrollo de proyectos culturales (BID, 2007, p. 6). En ese sentido, “ha existido cierta tendencia al auto encierro y a no buscar activamente conexiones con los programas económicos y sociales, lo que ha creado una brecha considerable entre cultura y desarrollo” (Kliksberg, 1999, p. 97). Debido a que no se ha podido cuantificar en términos económicos sus resultados, se ha visto obstaculizado “seriamente el avance de la cultura, que pasa a ser tratada como un aspecto secundario y de ‘puro gasto’, y al mismo tiempo tiene un gran costo de oportunidad, ya que no emplea los posibles aportes de la cultura a los procesos de desarrollo” (Kliksberg, 1999, pp. 97 - 98).

Existe la necesidad de identificar elementos que permitan cerrar la brecha que aleja a la cultura como un elemento de desarrollo de una sociedad para potenciar los proyectos culturales en un distrito. Es precisamente esta brecha, la que impide que el capital social “entendido como

‘un atributo’ comunitario que engloba aspectos de la vida social, como las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas colectivas de los individuos que gozan de ese Capital Social” (Valcárcel, 2008, p. 22) sea visto como catalizador del progreso local a través de la cultura. En ese sentido si se desea potenciar proyectos en el ámbito cultural y especialmente a nivel local “la asociatividad comunitaria puede ser un eslabón clave que conecta el hogar individual con la institucionalidad pública, cuya expresión espacial menor suele ser el municipio” (Durston, 2000, p. 32). En el Perú el Ministerio de Cultura considera

imprescindible contar con un sistema de información y comunicación cultural encargado de promover la construcción de redes y generar información cultural diversa. Solo a partir de una información clara y precisa pueden generarse recursos, construir argumentos y tomarse decisiones para la mejor gestión e inversión en cultura (Ministerio de Cultura, 2012 a, p. 16)

Llevando todo esto al caso de la Municipalidad de Pueblo Libre será relevante analizar y medir el capital social enfocado en la asociatividad que ésta posee. Esto va a permitir registrar la situación actual relacionada a cómo ha venido desarrollando capital social por medio de sus proyectos culturales para que de esta manera se pueda aprovechar o implementar una gestión basada en la construcción de redes de contacto, normatividad y confianza (Putnam, 1993). Estos tres elementos cobran sentido a la hora de ubicarnos en el espacio público, ya que todos los proyectos gestados desde esta esfera deben crear valor, es así que “la asociatividad [...] provee una presencia de actores sociales para una nueva triangulación de servicios con rendición de cuentas hacia los usuarios” (Durston, 2000, p. 32).

### **3. Modelo de Gestión**

En el apartado anterior, se mostró que el capital social estaba compuesto de tres elementos: normatividad, confianza y redes de contacto. La presente investigación se centrará en el tercer elemento: redes de contacto; definida como “un conjunto delimitado y finito de stakeholders que comparten una serie de relaciones entre sí” (Leonidas, 2011; Lozares, 1996 citado en Calderón & Sánchez, 2016, p.31). En el ámbito cultural, la importancia de la conformación de redes de contacto se puede evidenciar en el caso de éxito “Medellín: Transformación de una ciudad” (OEA, 2011). Este proyecto se abordó desde diversos actores de la sociedad: sector privado, público y el tercer sector. Se sumaron los esfuerzos necesarios para dotar a la ciudad de Medellín de iniciativas culturales y la difusión de esta en sus diversas vertientes. Es así que:



El proceso fue impulsado por la Alcaldía de Medellín y sus diferentes instancias administrativas durante las administraciones municipales de 2004-2007 y 2008- 2011. Contó con una alta participación de la sociedad civil y organizaciones sociales como la Federación de Organizaciones Culturales, la Corporación Cultural Nuestra Gente y numerosas agrupaciones barriales; instituciones culturales como el Museo de Antioquia y el Centro Colombo Americano, así como universidades, escuelas y fundaciones privadas (OEA, 2011, p. 56)

Dentro del proceso de articulación, resulta sumamente importante insertar a los principales beneficiarios de los proyectos desarrollados en el ámbito público dentro de la red de contactos de un gobierno local debido a que posibilita la creación de valor al permitir a los beneficiarios influir en los asuntos públicos. Un ejemplo de ello es el caso del presupuesto municipal participativo de Porto Alegre. La ciudad de Porto Alegre (Brasil) en el año 1989 presentaba problemas sociales y limitado acceso a servicios básicos. Es por ello que una forma de dar solución a los problemas presentados fue invitar a la población a co-gestionar el presupuesto de tal manera que esté dirigido a cubrir las reales necesidades de sus habitantes (Kliksberg, 1999). En este caso la participación activa de los habitantes de Porto Alegre logró no solo incrementar el capital social abordado desde el aspecto de creación de redes de contacto entre la municipalidad de Porto Alegre y los habitantes, sino que facilitó la creación de valor al trabajar el empoderamiento de los habitantes reflejado en su influencia en el ámbito público (Kliksberg, 1999).

Con la finalidad de identificar a los principales interesados en torno a los proyectos culturales que son desarrollados por la Municipalidad se requiere herramientas que se desprenden de la “gestión de interesados” según la guía *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). La gestión de interesados incluye “los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto” (PMI, 2013, p. 391). De esta manera, el alcance de la presente investigación incluye los siguientes elementos: identificación de interesados y la planificación de la gestión de interesados. El proceso de identificación se centra en “analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto” (PMI, 2013, p. 391). Mientras el proceso de planificación se centra en “desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto” (PMI, 2013, p. 391)

Como herramienta metodológica para el análisis y evaluación de interesados se empleará Gephi. Una vez que se hayan identificado los actores relevantes, se utilizará la herramienta Gephi para un análisis de redes sociales a profundidad. Gephi es una “plataforma para la visualización interactiva y la exploración de todo tipo de redes, sistemas complejos y grafos dinámicos y jerárquicos” (Kuz, Falco, & Giandini, 2016, p. 97).

A continuación, se presentan los ejes estratégicos de la investigación: las preguntas de investigación, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis y la estructura de la misma. Estos ejes enlazan el problema empírico con el modelo de gestión elegido para evaluar el sujeto de estudio de acuerdo al Análisis de Redes Sociales (ARS)<sup>2</sup> y presentar de manera congruente la etapa propositiva.

#### **4. Preguntas de Investigación:**

##### **4.1. Pregunta general**

En base a los proyectos culturales ¿Cuál es el nivel de articulación externa para el desarrollo de proyectos elaborados desde la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018?

##### **4.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que explican la relación entre cultura, articulación, valor social y valor público?
- ¿Cómo se ha dado la evolución de las industrias culturales en el Perú y cómo se encuentra el panorama sociocultural en el distrito de Pueblo Libre?
- ¿Cuáles son los stakeholders clave en torno a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo que permitan analizar la Red Social de organizaciones culturales en Pueblo Libre?
- Frente a la situación actual de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para la gestión de stakeholders clave identificados previamente que fomente la participación conjunta en proyectos culturales en Pueblo Libre?

---

<sup>2</sup> En adelante se emplea ARS.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1. Objetivo general**

Evaluar la articulación externa en el marco de la gestión social para el desarrollo de los proyectos culturales desde la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Identificar los fundamentos teóricos de gestión cultural, capital social y gestión de interesados, así como los fundamentos metodológicos y las herramientas provenientes de gestión estratégica de interesados en el enfoque de redes visto desde el ámbito público.
- Describir el desarrollo de las distintas industrias culturales en el Perú que faciliten la caracterización sociocultural del distrito de Pueblo Libre en el marco de la gestión de la Municipalidad en el período 2015 – 2018
- Caracterizar los stakeholders clave en torno a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo para evaluar la Red Social de organizaciones culturales en Pueblo Libre y proponer estrategias de gestión adecuadas con los stakeholders clave identificados previamente para la participación conjunta en proyectos culturales en el distrito que respondan a las necesidades de los vecinos.

## **6. Hipótesis**

A continuación, vamos a presentar las hipótesis formuladas de manera preliminar:

### **6.1. Hipótesis principal**

La Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo presentó un bajo nivel de articulación externa con actores clave del distrito durante la gestión de proyectos culturales que abarcan los años del 2015 al 2018, así como no logró identificar adecuadamente las necesidades culturales de los vecinos afectando la gestión social en el gobierno local de Pueblo Libre.

### **6.2. Hipótesis secundarias**

- La articulación externa es fuente de sostenibilidad y contribuye a la generación de valor social en los gobiernos locales para llevar a cabo proyectos culturales.
- La evolución de las industrias culturales y creativas en el Perú en los últimos diez años ha permitido a la cultura empezar a tener un rol protagónico en el país, en ese sentido, Pueblo Libre muestra un panorama cultural favorable para el desarrollo del distrito.

- La Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de Pueblo Libre presenta un nivel bajo de articulación externa con actores clave que comparten los mismos objetivos estratégicos culturales en torno a las industrias culturales.



## **CAPÍTULO II: LA GESTIÓN CULTURAL DESDE EL ENFOQUE DE REDES**

En el presente capítulo se presentan las evidencias teóricas en torno a la gestión social y Pública relacionado a la cultura: valor social, capital social e industrias culturales con el objetivo de explicar, primeramente, de manera separada, capital social y gestión cultural, para luego unir ambos conceptos al final del presente capítulo y mostrar la relevancia que posee el capital social en el desarrollo cultural de una localidad.

### **1. Gestión del Capital Social**

En la presente sección se tratan tres aspectos interrelacionados por la sincronía entre los fundamentos conceptuales aplicados a la gestión de recursos en el marco de la gestión social y pública. Para ello, el primer aspecto a tratar es la gestión estratégica social, haciendo énfasis en la movilización de recursos en una organización. Esta acción posibilitará la consecución de la misión planteada inicialmente para generar valor social en un determinado contexto. Es por ello que es necesario precisar dónde se enmarca dicha movilización de recursos, mostrando el concepto aplicado recientemente en las ciencias del desarrollo: capital social. Por último, se menciona las bondades de incluir a los beneficiarios directos (ciudadanos) como parte de capital social para la creación de valor social.

#### **1.1. Gestión estratégica según Moore**

La creación de valor social se da en tanto las organizaciones “desarrollan un conjunto de capacidades que logra satisfacer necesidades humanas” (Beaumont, 2016, p. 28). Si bien se puede tener definida la necesidad social que se desea abordar, es necesario contar con las capacidades necesarias para la consecución de los objetivos. En ese sentido, existen tres pilares que conforman elementos esenciales en la gestión estratégica: visión, recursos y operación (Moore, 2008). Se puede afirmar la interdependencia entre estos pilares, “formando una secuencia lógica” (Beaumont, 2016, p. 29).

El primer pilar hace alusión a la visión de la organización, que es “la capacidad de la organización o del emprendedor de tener un sueño o una visión inspiradora. Expresa la propuesta de valor de la organización. La creación de valor equivale a la consecución de su misión” (Beaumont, 2016, p. 29). La visión ofrece un marco delimitado de actuación, en otras palabras, el alcance de las actividades de dicha organización, permitiendo elegir una “estrategia particular [...] que se basa siempre en una o más de tres estrategias posibles que llamamos, por tanto, genéricas: entrega de bienes o servicios, desarrollo de capacidades locales e incidencia en políticas públicas” (Beaumont, 2016, p. 29).

El segundo pilar está dado por los recursos, que es “la capacidad de conseguir apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión. No se trata solo de dinero sino, en primer lugar, de obtener el apoyo de aquellas personas o instituciones” (Beaumont, 2016, p. 30) que pueden movilizar y significar un referente para otros. Por ejemplo, en la esfera pública los “otros” serían en primera instancia los ciudadanos, ya que de ellos deberían surgir las necesidades sociales que se deben satisfacer, de manera que podamos conseguir legitimidad y apoyo en las actividades realizadas por las instituciones públicas pertinentes (Moore, 2008).

Dado que “no se trata de conseguir apoyo y recursos por una sola vez, [...] sino de un esfuerzo sostenido que busca permanecer en el tiempo para cumplir con su misión” (Beaumont, 2016, p. 47) se debe gestionar estratégicamente a los principales stakeholders, asegurando que “sus líderes (y más aún cuando todos los actores en ella involucrados) se comprometan con una visión particular acerca de cómo operará la organización para crear valor y cómo se sustentará en el futuro inmediato” (Tobar, 2005, p. 2). Para ello se considera dos competencias críticas: la construcción de capital social y la movilización de recursos. La primera competencia hace alusión a que el capital social no se formula tan solo en base a la consecución de fondos para poder operacionalizar las actividades propuestas, sino que busca el logro de objetivo o metas compartidas entre los actores clave. Es por ello que trabajar en la formación de redes o de capital social “no significa salir del propio marco de actuación o abandonar los objetivos de la organización, sino identificar de qué modo el cumplimiento de los objetivos de otras organizaciones contribuyen a los fines de la mía” (Beaumont, 2016, p. 48)

Por último, el tercer pilar menciona la operacionalización que es “la capacidad de convertir dichos recursos en capacidad operativa [...], es decir en aquellos bienes o servicios que ofrece la organización como medio para alcanzar resultados o, en otras palabras, para cumplir con su propuesta de valor” (Beaumont, 2016, p. 31). Es necesario que las ejecuciones de las actividades propuestas se den de manera congruente con la propuesta de valor, de manera que se consiga la legitimidad y confianza de los grupos de interés primarios. El valor social se creará entonces a partir de una gestión social que cuente con un enfoque lo suficientemente estratégico como para obtener los resultados requeridos: satisfacer las necesidades sociales de un grupo de personas. Cualquier tipo de organización puede crear “valor social a través de estrategias que les permiten lograr sus objetivos sociales” (Beaumont, 2016, p. 19).

Dado que la creación de valor social se dará en tanto se cubra una necesidad social insatisfecha, es relevante precisar la diferencia entre necesidad y satisfactor, ya que “el problema habitual radica en confundir una necesidad con sus satisfactores” (Beaumont, 2016, p. 23). Es así que se puede definir necesidad como “toda condición para la realización del ser humano [...], no

es únicamente una carencia” (Beaumont, 2016, p. 22). En efecto, existen obras que mencionan cuales son los grandes grupos que involucran todas las posibles necesidades humanas, así como deja bien claro el hecho que existen múltiples satisfactores para la atención de una “única” necesidad (Max-Neef, 2010).

La generación de valor social debe estar enfocado en ampliar las capacidades de una persona o un grupo de personas para que logren cubrir dicha necesidad insatisfecha. Estas capacidades deben entenderse como condiciones mínimas y adecuadas que permiten remover las barreras que continúan impidiendo la posibilidad de dichas personas de alcanzar la satisfacción de sus necesidades, de ahí que tienen la libertad de elegir cómo (satisfactor) cubrirla.

La Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales menciona que el valor social se da en tanto uno busque “progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296). Complementándolo con el triángulo estratégico de Moore (2008) la remoción de barreras será posible en tanto la organización tenga en claro una visión, tenga la capacidad de movilizar recursos para finalmente operacionalizarlos. Si bien los pilares mencionados son relevantes, es necesario prestar especial atención a la interacción que se tiene con los principales grupos de interesados en la sociedad para alcanzar la propuesta de valor. Si bien “las capacidades intraorganizacionales son fundamentales, una organización consigue lo que consigue gracias a que interactúa con la sociedad de la que forma parte” (Beaumont, 2016, p. 12). La gestión de interesados hará la diferencia entre la posibilidad de generar valor para una comunidad o no, por ello es importante enfocar estrategias que permitan generar alianzas con actores clave.

Por lo tanto, el foco del presente apartado se centró en el pilar de “recursos”, puesto que su movilización para una organización incide directamente en la gestión estratégica que vaya a desempeñar para alcanzar en menor o mayor medida la visión. La movilización de estos recursos se entiende como la gestión de los interesados clave en torno a una temática y ámbito de aplicación en específico.

## **1.2. Gestión de interesados**

Un stakeholder o interesado hace referencia al actor de un contexto en concreto que puede ser una persona u organización con un determinado interés “en la finalidad, atribuciones, funciones y resultados de una organización ya que pueden ser beneficiados por su eficiencia o perjudicados por sus ineficiencias” (Sánchez, 2003, p. 19). De esta manera, en tanto los stakeholders perciban que pueden obtener beneficios o perjuicios intentarán influir reflejando sus

expectativas respecto de las acciones de la organización. Es por ello que dichos actores “son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar significativamente [...] o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma” (Tapella, 2007, p. 3). Tienen tal grado de incidencia que pueden influir directamente en los resultados de la gestión.

Es necesario que los actores clave sean contextualizados a un fenómeno de la realidad para que su presencia cobre sentido y sea materia de análisis y puedan ser definidos en relación a una intervención de otro actor social o de una necesidad específica. En ese sentido,

Los actores sociales o stakeholders se identifican y definen en relación a una cuestión en particular, ya sea una intervención externa (un proyecto, una ley, una empresa que tiene presencia en un territorio, etc.) o un problema específico (falta de agua, desalojo de las tierras, etc.). Es decir, los actores no se los identifica o definen en forma independiente del contexto (“en el aire”), si no en función de un aspecto específico de la realidad, tópico o asunto sobre los cuales la gente tiene una acción concreta (Tapella, 2007, p. 4).

Tomando como referencia el espacio de un distrito local, un actor clave serían los ciudadanos, en la medida en que puedan ser definidos principalmente en relación a la intervención de las autoridades locales, así como de las necesidades que presentan en dicho espacio territorial. En la gestión pública los ciudadanos juegan un rol protagónico. En primer lugar, “porque el pueblo es el soberano que define la misión de los poderes e instituciones del Estado y les confiere atribuciones mediante la constitución política” (Sánchez, 2003, p. 19). En el ámbito local, los ciudadanos en un marco democrático eligen a las autoridades a través del sufragio y le confiere atribuciones en diversos factores en el marco regulatorio. Por ejemplo, le concede la capacidad de llevar a cabo proyectos financiados en un alto porcentaje con las contribuciones vía impuestos, para obtener beneficios de ello.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que se está en un gobierno democrático, se debería contar con los ciudadanos como socios estratégicos de la organización política en un período establecido. En tercer lugar, “porque siendo miembro de una organización política puede estar en la oposición y, por tanto, le interesa fiscalizar el funcionamiento de los poderes públicos y los resultados que alcanzan sus instituciones” (Sánchez, 2003, p. 19). Ello hace referencia al poder de influencia que puede tener un actor sea de manera beneficiosa para la organización o perjudicial.

Por último, “como ciudadano, parte de la sociedad civil, que exige el buen funcionamiento de las instituciones del Estado, que producen ‘bienes y servicios públicos’ que deben generar beneficios presentes para la sociedad y para la construcción de futuro” (Sánchez,



2003, p. 19). Es aquí donde las expectativas del ciudadano y su rol como evaluador de las actividades serán fundamentales para otorgar la confianza necesaria para avanzar con la planificación prevista. Cooperarán en la medida en que crean que dichas autoridades contribuyen al desarrollo de sus familiares

Dado que los stakeholders clave, como los ciudadanos en el marco de la gestión pública, juegan un rol fundamental para la consecución de los objetivos o la paralización o anulación del proyecto, programa o actividad se hace imprescindible identificar el rol potencial a desempeñar una vez iniciado el plan propuesto. Se puede definir a los stakeholders en función de tres atributos principalmente: poder, legitimidad y urgencia (Freeman, 2010):

La variable poder significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización. La variable legitimidad se refiere a la relación y a las acciones del stakeholder con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia y la urgencia remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad (Acuña, 2012, p. 7).

Es necesario mencionar que “el modelo es dinámico y no estático, donde los stakeholders pueden cambiar de una clase a otra dependiendo de las circunstancias. Es decir, puede cambiar de una clase de *stakeholders* latente a la clase *stakeholders* expectantes y de esta clase a *stakeholders* definitivos” (Poveda, 2010, p. 492). Esto quiere decir que a medida que avanzan los proyectos o programas los *stakeholders* tienen la capacidad de adquirir atributos, así como perderlos.

Es relevante identificar si el nivel de incidencia será positivo o negativo, pues se podrá realizar una gestión de *stakeholders* adecuada, teniendo la posibilidad de prever incidentes con estos. Resulta importante mencionar la relevancia de la tipología propuesta por el PMBOK sobre gestión de *stakeholders*:

**Tabla 1: Tipología de Interesados según su nivel de participación**

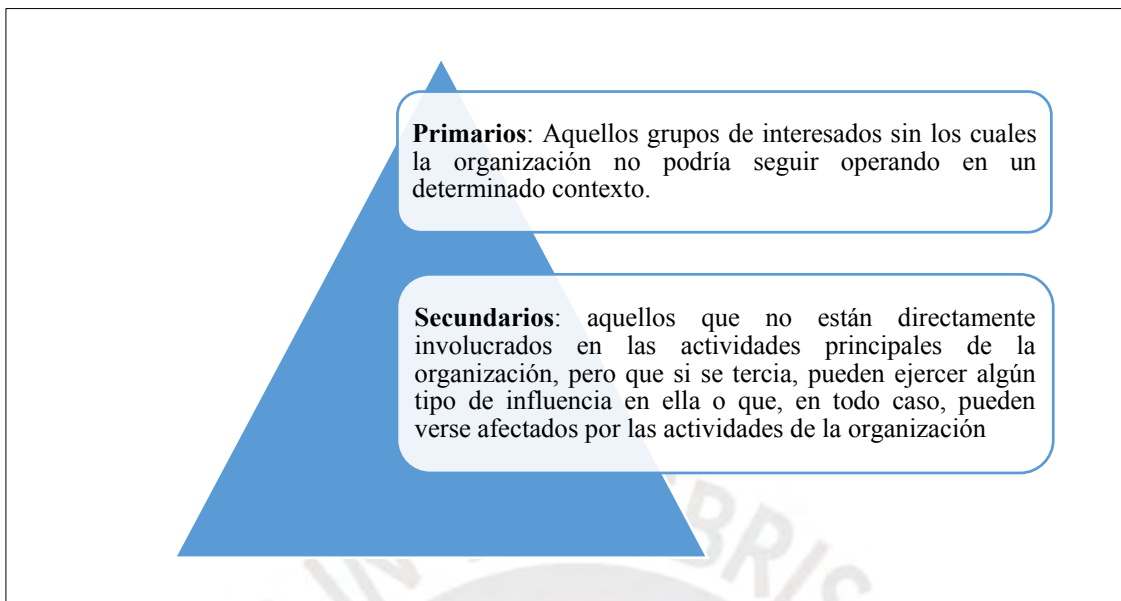
Tipología	Descripción
<b>Desconocedor</b>	Desconocedor del proyecto y de sus impactos sociales
<b>Reticente</b>	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio
<b>Neutral</b>	Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
<b>Partidario</b>	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio
<b>Líder</b>	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Adaptado de: PMI (2013).

Definir un *stakeholder* en relación a la posición que puede tomar dentro de un proyecto es fundamental si entendemos que “hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca” (Fernández & Bajo, 2012, p. 135) y que de acuerdo a este aspecto van a tomar una posición dentro del proyecto. Asimismo, cada interesado puede tener una expectativa del proyecto (y por ende una posición), pero no se deberá desligar del concepto de atributos que posee para “hacer valer en más o en menos —y con mayor o menor efectividad— sus pretensiones. La clave está en la adecuada articulación entre intereses y poder” (Fernández & Bajo, 2012, p. 137).

Por último, se recurrirá a la clasificación de *stakeholders* en términos de la posibilidad de contribución e incidencia con el proyecto. Identificar estos dos grupos se hace necesario para la consecución de los objetivos de la organización, priorizando los intereses de aquellos grupos primarios y atendiendo adecuadamente aquellos intereses de los grupos secundarios. En ese sentido, la jerarquía y definición según Fernández y Bajo (2012) sería:

**Figura 2: Jerarquía de Stakeholders en la elaboración de un proyecto**



Adaptado de: Fernández y Bajo (2012)

En resumen, el centro de la atención gira entorno a la articulación y la conformación de redes culturales, y por ello se pone en relevancia del presente apartado la clasificación de los *stakeholders* respecto a su nivel de participación. Este nivel de participación dependerá del comportamiento o actitud que tomará frente a un proyecto en cuestión. De esta manera, los *stakeholders* pueden ser clasificados como: desconocedores, reticentes, neutrales, partidarios o líderes (PMI, 2013). Dependiendo de ello se podrá buscar en mayor o menor medida una relación para llevar a cabo el proyecto que debe ser complementado con el nivel de incidencia que puede tener un *stakeholder* en un proyecto dependiendo de si es calificado como primario o secundario. Ello nos permite tener un panorama más claro de quiénes son realmente fundamentales para desarrollar un proyecto y obtener planes estratégicos adecuados de comunicación.

### **1.3. Capital social**

El concepto capital puede emplearse para distintos bienes tangibles o intangibles que tiene un determinado grupo de personas. De esta manera, el Banco Mundial expone cuatro formas de capital:

- i) el natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; ii) el construido, generado por el ser humano, que incluye infraestructura, bienes de capital, capital financiero, comercial, etc.; iii) el capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de la población; y iv) el capital social, descubrimiento reciente de las ciencias del desarrollo (Klikberg, 1999, p. 87).

Este apartado está dedicado a esclarecer un poco más este reciente descubrimiento de las ciencias del desarrollo. El concepto fue utilizado centrándose en las redes de solidaridad que responden al nivel de asociatividad que tiene determinada comunidad para lograr el progreso social y económico. A este punto, aún no se había especificado, como sí lo hace luego Putnam (1993), los elementos de confianza y normatividad. Luego este autor define capital social como “rasgos de organizaciones sociales, como redes, normas y confianza, que facilitan la acción y la cooperación en beneficio mutuo” (Putnam, 1993, p. 35).

Es necesario que los elementos agregados por Putnam (1993), mencionados líneas arriba, hayan sido visibilizados pues como menciona Valcárcel (2008), los cimientos del capital social son “los valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad o la reciprocidad. A partir de estas normas se construyen las redes, las organizaciones y las instituciones que permiten la interacción social y el desarrollo de las sociedades” (Valcárcel, 2008, p. 11). Luego de Hanifan (1916), la primera aproximación al término capital social lo dio Putnam (1993), para entender un poco mejor los elementos fundamentales de su definición

Su visión se caracteriza por conceptualizar el capital social como un contenido cualitativo atributivo que, siendo producto de las relaciones sociales, es un recurso que constituye y desarrolla la comunidad. Dichos contenidos se refieren, primero, a la confianza en el otro y sus consecuencias como la fiabilidad, apertura, honestidad y veracidad mutuas; segundo, a los valores o normas de personas o colectivos que influyen en la dinámica interpersonal; y, tercero, a la cercanía y la naturaleza personal de los vínculos como relaciones de intimidad, de calidad personal y de mutua identificación (Lozares & Martí, 2008, p. 24).

La segunda aproximación a la definición de capital social pasa de ser atributiva (Putnam) a reticular, en la medida que “se centra en las relaciones entre personas o grupos, según la unidad de base elegida, a la hora de generar otras formas colectivas” (Lozares & Martí, 2008, p. 24). Esta segunda aproximación vuelve a los inicios de la definición cuando (Hanifan 1916 citado en Putnam 1993) intentaba solucionar los problemas sociales que afrontaba su comunidad por medio de la cohesión entre los diversos grupos de la misma. Se define capital social como

un recurso centrado y distribuido en la estructura de las relaciones o redes. Sólo indirectamente, y como resultado que proviene de la articulación de las relaciones y de la formación de grupos cohesivos y/o clases de equivalencia, aparecen los atributos o clasificaciones (Lozares & Martí, 2008, p. 24).

En esta segunda aproximación centrada en redes de conexión, se presenta a dos autores principalmente a Coleman (1986) y a Burt (1992). Por su parte, el primer autor presenta el Capital Social

Tanto en el plano individual como en el colectivo. En el primero, tiene que ver con el grado de integración social de un individuo y su red de contactos sociales. Implica relaciones, expectativas de reciprocidad y comportamientos confiables; mejora la efectividad privada, pero también es un bien colectivo (Coleman 1986 citado en Valcárcel, 2008, p. 15)

En ese sentido, Burt (1992) complementa la definición de Coleman enfatizando en las estructuras sociales, mencionando que las mismas merecen mayor atención, pues son las estructuras débiles las que enriquecen la interacción en la medida en que puedan intercambiar elementos. “En su opinión, es la relativa ausencia de lazos, etiquetada como ‘huecos estructurales’, lo que facilita la movilidad individual. Esto se debe a que las redes densas tienden a transmitir información redundante” (Portes, 1999, p. 6).

La tercera aproximación es cognitiva y “se centra en imágenes, representaciones o espacios mentales compartidos que están en la base de las relaciones y la colaboración efectiva entre los agentes” (Lozares & Martí, 2008, p. 24). La dimensión cognitiva

se constituye de elementos más intangibles y subjetivos acerca de cómo piensan y sienten las personas [...] Las formas cognoscitivas constituyen la esencia y las formas estructurales son los instrumentos o la infraestructura mediante los cuales se expresa el capital social cognoscitivo” (López, 2015, p. 451)

Las tres aproximaciones no son excluyentes, pues todo lo contrario, son constructos teóricos que pueden complementarse perfectamente. En ese sentido, las tres aproximaciones al concepto de capital social:

Se pueden resituar, de hecho, en distintas dimensiones o incluso fases de los procesos sociales: los actores diseñan estrategias y acuden a la interacción, bajo determinados contextos e intereses y también bajo determinadas representaciones cognitivas de la realidad social, entre las cuales está la percepción de la estructura de relaciones existente y la posición que uno ocupa en la misma. Estos procesos de interacción social conllevan y desarrollan dinámicas reticulares a nivel micro y meso (la "red social") que, a su vez, generan resultados, productos o hechos sociales en forma de recursos (informativos, económicos, cognitivos, etc.) que son apropiados por los actores; entre dichos recursos se

encuentran identidades, normas y valores, que constituyen también el capital social generado en la interacción (Lozares & Martí, 2008, p. 24).

En la presente investigación se considera que capital social es un término bastante amplio con orientaciones diversas reflejados en las distintas perspectivas de autores que han profundizado en ello como (Hanifan 1916 citado en Putnam 1993), Putnam (1933), Coleman (1986), Burt (1992), Lozares y Martí (2008), López (2015). El presente estudio busca acercarse a la aproximación con un enfoque reticular el cual hace hincapié en las redes de conexión que un individuo o grupo de individuos puede desarrollar es por ello que se ha de tomar en cuenta lo dicho y propuesto tanto por Coleman (1986) y Burt (1992). El factor principal para analizar es la cohesión que se puede generar con otros actores del entorno. Asimismo, se menciona que las estructuras sociales débiles son las que merecen más atención, ya que se muestra la cohesión como un elemento catalizador de intercambiar recursos. De esta manera, en un entorno que carece de recursos, la cohesión cumple un rol fundamental.

#### **1.4. Enfoque de redes**

Una vez identificados cuáles serán los *stakeholders* en base a su jerarquía (primario o secundario) y el rol que van a tomar en el proyecto (desconocedor, reticente, neutral, partidario o líder), es necesario analizar las relaciones que pueden existir entre ellos y principalmente con la organización promotora del proyecto o programa. En ese sentido, entra a tallar el análisis de redes que tiene como unidad la red social, que se entiende como “un conjunto bien delimitado de actores -individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.- vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales” (Lozares , 1996, p. 108). Este vínculo hace referencia a las estructuras de una sociedad:

El abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos (Tapella, 2007, p. 2)

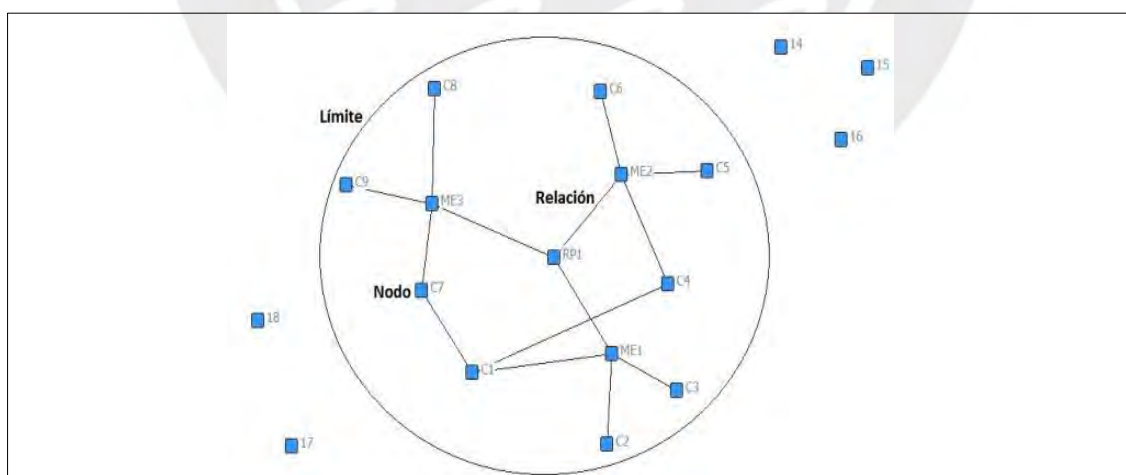
Al abordar una sociedad en términos de estructuras y relaciones, el ARS “detecta posiciones dentro de las redes de relaciones y las características funcionales de éstas en relación a toda la red; de esta manera, se pueden diferenciar posiciones, estrategias, flujos de transacciones y distribución de poder” (Aguirre, 2011, p. 12). Dentro del ARS, se puede distinguir entre dos

corrientes principalmente que diferencia las relaciones que queremos evaluar, entre dos actores o la agrupación de un número de actores con un tercero:

- El **análisis de conjuntos** “centra la atención en los nexos directos e indirectos de los actores, para explicar procesos sociales a través del hecho mismo de la conectividad, como también de la fuerza, la densidad y otras características, de los lazos que los unen” (Emirbayer, 1997, p. 309)
- El **análisis de equivalencia estructural** busca abordar los patrones emergentes de vínculos entre los actores, “no el uno con el otro, sino con terceros; la pregunta relevante aquí es la posición específica o papel que cumple un conjunto de actores ‘estructuralmente equivalentes’ en una red dada” (Emirbayer, 1997, p. 309)

La representación social se puede dar a través de grafos, es así que una red social está “compuesta por un conjunto finito de actores y configurada en torno a una serie de relaciones entre ellos, que se puede representar en forma de uno o varios grafos” (Aguirre, 2011, p. 15). De ello se desprende un gráfico similar ubicado líneas abajo. En dicho análisis de redes mediante grafos, la red social es representada por el área circular que encasilla a los actores visualizados como nodos codificados (C6, por ejemplo). Las líneas que unen los nodos reflejan las relaciones entre ellos. Lo que distingue a los actores dentro del círculo de los que se encuentran afuera son los límites representado por la línea circular, dado que los actores de afuera no cumplen con el criterio para estar dentro de la Red Social:

**Figura 3: Ejemplo de una red social**



Fuente: Aguirre (2011, p. 16)

Es necesario mencionar que “lo importante de la red no es tanto su tamaño sino su conectividad”. Estas relaciones pueden caracterizarse de dos formas: por un lado se encuentra la direccionalidad de la relación, se subdivide en dos tipos de relaciones: transitiva, “cuando la

relación es recíproca (la relación de A con B es la misma que entre B y A)” (Aguirre, 2011, p. 22); y directa: “cuando existe un actor activo y uno pasivo (que el individuo A tenga relación con el individuo B no implica que B tenga esa misma relación con A)” (Aguirre, 2011, p. 22). Por otro lado, se toma en cuenta el nivel de densidad de la relación: “cuando puede ser cuantificada y podemos estudiar las cantidades que fluyen en la red entre nodo y nodo [...] la medida resultante de esta cuantificación determina su densidad” (Aguirre, 2011, p. 22).

En resumen, el presente apartado ha profundizado en la aproximación reticular de capital social, haciendo énfasis en el ARS, teniendo como unidad de evaluación la red social. Una red social hace referencia a un conjunto delimitado de actores que se interrelacionan de diversas maneras. Dichas relaciones van a definir los comportamientos, valores y creencias en el entorno específico donde se desarrollan las redes de conexión. Además de ello, el análisis incluye determinar posiciones, estrategias, flujos de transacciones y distribución de poder entre los actores de la red. Esto es posible a través del análisis de conjuntos y el análisis de equivalencia estructural. Para ello se desarrolla un lenguaje que permite manejar con claridad el ARS.

### **1.5. El papel de las redes sociales en gobiernos locales**

En los últimos años el papel que cumple la capacidad para gestionar las redes sociales en el marco de la gestión pública local ha cobrado suma importancia. Ello se debe a que cada vez se afirma con más fuerza la idea de que las organizaciones no son autosuficientes, y precisamente por eso se debe tratar de aprovechar y explotar la posibilidad de captar recursos de organizaciones del entorno para garantizar la consecución de los objetivos y alcanzar las metas. Esta idea o enunciado funciona justamente para organizaciones públicas ya que estas dependen en gran manera del sector público, principalmente para conseguir el presupuesto, más que las organizaciones privadas (Van Den Bekerom, 2016). De esta manera, la posibilidad de obtener recursos de otras organizaciones y buscar alianzas estratégicas posibilita la consecución de los objetivos de ambas organizaciones, generando relaciones ganar-ganar.

Los recursos pueden ser monetarios, capital humano, conocimiento, poder de influencia y reputación (Van Den Bekerom, 2016). En ese sentido, cada organización puede brindar beneficios diferentes al sector público (Moore, 2008), lo cual es deseable incluir diferentes tipos de stakeholders en la creación de valor público visto desde diferentes puntos de vista en cuestión de jerarquía (autoridades locales, agentes principales en la organización y actores externos a ella). No obstante, es necesario primero realizar un “diagnóstico de los recursos (organizacionales, culturales, económicos, humanos y materiales) con los que cuenten para abordar los nuevos campos de actuación que dicha descentralización les confiera” (Marsiglia, 2006, p. 8). Además de ello, mientras se mantengan relaciones con otras organizaciones del entorno, en tiempos de



turbulencia, la movilización de recursos será posible en tanto se hayan generado relaciones de confianza y beneficio mutuo.

Por otro lado, el enfoque de redes juega un papel importante en los gobiernos locales cuando se desean proponer y ejecutar proyectos de desarrollo socioeconómico. En ese sentido en la lógica de los actores estatales junto con los de la sociedad civil actuando en el ámbito local, las posibilidades de complementarse y beneficiarse mutuamente son desafíos elementales para desarrollar proyectos que generen valor social y económico. Precisamente, el enfoque de desarrollo local hace énfasis en un proceso “en el que diversos actores (gobiernos locales, empresas, organizaciones sociales) unen sus fuerzas y recursos para conseguir nuevas formas de cooperación con el fin de estimular y concretar iniciativas tanto a nivel económico, social o cultural” (Marsiglia, 2006, p. 4).

La finalidad radica en que los actores en cuestión muestran determinadas relaciones que dependen de los intereses y dinámicas diversas de acción aportando capital social comunitario en función de su densidad o debilidad lo cual influye directamente en el desarrollo en un espacio geográfico específico. Aquí ya entra a tallar la variable densidad que medirá qué tan fuerte o débil es la relación entre los actores, factor decisivo para el desarrollo de la localidad. De esta manera,

Si se observa las realidades locales donde ha sido posible impulsar experiencias de desarrollo local valoradas como exitosas, se debe admitir que el capital social existente en cada localidad ha sido un factor decisivo. La existencia de organizaciones locales, de redes de articulación, de tejido social consistente, genera condiciones más aptas para que se incremente la capacidad de gestión de las localidades en la formulación e implementación de proyectos de desarrollo (Marsiglia, 2006, p. 5).

Es por ello que, dado el éxito que han tenido dichos gobiernos locales al generar redes de contacto con otras organizaciones del entorno, actualmente “entre los retos de los actuales gobiernos locales, se encuentran el de favorecer y generar la dinámica integral del desarrollo, en la cual participe la diversidad de agentes y actores de la comunidad local” (Marsiglia, 2006, p. 8). También es importante su intervención como entidad facilitadora de las actividades socioeconómicas del territorio, pues no solo basta con la densidad que pueda mantener con cada organización de la localidad, sino que sea catalizadora de dichas actividades y fomente la articulación en proyectos.

Una razón más a considerar es que, dado el entorno cambiante resulta relevante buscar la manera de influir en este contexto y tener mayor capacidad para adaptarnos rápidamente. Como menciona Van Den Bekerom (2016), todas las variables del entorno pueden cambiar en cualquier

momento sin previo aviso y puede generar consecuencias inesperadas tanto favorables como desfavorables. Ejemplos de esto pueden ser recorte de presupuesto; modificación de las normas, cambio en el perfil del beneficiario; dichos cambios son nombrados como “dinamismo”; “shocks en el entorno” y “turbulencia en el entorno”. En suma, los beneficios de manejar el entorno serían lograr obtener recursos de dichos actores, disminuir la incertidumbre del entorno y proteger a la organización de las turbulencias del mismo.

No obstante, una estrategia diseñada para influir en el entorno y buscar beneficios no deberá sustituir a una gestión interna eficiente. La relevancia del enfoque de redes y los esfuerzos por influir en el entorno no deberá sustituir a la administración interna de la organización pública (O'Toole, 2014). De hecho, la gestión efectiva al interior de la organización deberá continuar siendo un eje importante. Muchos estudios han demostrado que las formas tradicionales para gestionar cuestiones internas como manejo de personal y del presupuesto, son factores determinantes para obtener un desempeño exitoso.

Finalmente, las políticas culturales también se verán afectadas por la capacidad de la organización pública para relacionarse con su entorno. Ello se debe a que “los límites de la política cultural estarían dados por [...] aspectos como el presupuesto y su posibilidad de ejecución, los equipamientos, la capacidad de movilización y las alianzas estratégicas que se establezcan [...] con otros sectores de la comunidad” (Ré, 2015, p. 265). En tanto existan alianzas estratégicas acompañadas de otros factores, las políticas culturales podrán ser ejecutadas en beneficio de la sociedad. Se puede apreciar en un estudio realizado en dos municipios ubicados en Argentina con características diferentes respecto a su manejo del entorno y actores (Ré, 2015) los diferentes resultados de las políticas culturales. En la gestión local de Baradero, se puede ver que

la impronta de la gestión actual está focalizada en un trabajo de articulación con las más de 350 instituciones locales (educativas, religiosas, deportivas, comisiones barriales, centros de estudiantes). El objetivo manifiesto de la gestión, en palabras de su autoridad máxima, es la de ‘traccionar con todas las instituciones, desde el recurso humano, material o logístico y de difusión’” (Ré, 2015, p. 263).

Los resultados para dicha gestión local fueron significativamente superiores a su similar en otra localidad argentina, teniendo como factor diferenciador los convenios y la relación que guardaba con otras organizaciones del lugar. La ejecución de las políticas culturales y su continuidad se evidenciaban claramente en la gestión interna del municipio que mantenía una planificación estratégica para ejecutar sus programas y proyectos.

De aquí se puede concluir que al orientar el *networking* o enfoque de redes hacia los diversos actores del entorno, los gestores públicos pueden desempeñar muchas funciones como negociar con otras organizaciones, explotar oportunidades, proteger a la organización de posibles amenazas e incluso guiar a la organización a la consecución de sus objetivos (O'Toole, 2014).

En resumen, el ARS en el marco de la gestión local cumple un rol fundamental al reconocer que las organizaciones en general no son autosuficientes en la medida que dependen en gran medida del presupuesto público. En ese sentido, el intercambio de recursos (monetarios, capital humano, conocimiento, poder de influencia y reputación) con otras organizaciones del entorno surge como alternativa para evitar tanta dependencia. Asimismo, la cooperación de organismos locales con otras organizaciones facilita el proceso de generación de proyectos sostenibles de desarrollo socioeconómicos. La naturaleza cambiante del entorno también influye en la necesidad de generar redes de conexión como elemento de prevención. Finalmente, las políticas culturales que son respaldadas por otras organizaciones del distrito serán proclives a tener éxito a diferencia de aquellas políticas que han sido generadas de manera interna a la organización pública.

#### **1.6. El valor social a través de la gestión pública**

El valor público consiste en “el reconocimiento ciudadano de que los servicios ofrecidos por los gobiernos son de calidad y responden fehacientemente a sus necesidades o preferencias”. (Lopez, 2016, p. 4). Para lograr este propósito es necesario tener presente cuatro etapas:

- 1) definir quiénes son los beneficiarios en relación con los servicios que genera la administración municipal; 2) conocer las necesidades de estos beneficiarios potenciales; 3) definir y llevar a cabo acciones concretas para incrementar los niveles de satisfacción, ya sea con mejoras en el servicio, acciones de información y sensibilización; 4) evaluar los niveles de satisfacción con la calidad de los productos y servicios proporcionados (Instituto Federal Electoral, 2012, pp. 34-35).

Es importante mencionar, que estas etapas son la base para la creación de valor pues permite identificar a los beneficiarios y luego conocer sus necesidades, para después diseñar un bien o servicio que pueda satisfacer dicha necesidad. Por ello, el sector público, “fundamentalmente crea valor en la manera en que se produce dichos bienes; es decir, a través del diálogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores constitucionales y democráticos” (BID, 2007, p. 3).

Por consiguiente, es en este punto donde la creación de valor público se relaciona con el capital social, ámbito en el cual existen actualmente cuatro formas de innovación dentro del

ámbito público: servicios, estructural, relacional y normativa. El tipo de innovación que se encuentra estrechamente vinculada con el capital social es el relacional ligado a las categorías de participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, “un indicador del grado en que los gobiernos toman en cuenta opiniones, intereses y necesidades de los ciudadanos, [...] los vínculos de colaboración entre los gobiernos y otros actores permiten crear una red por donde fluyen información, ideas y conocimiento” (Lopez, 2016, p. 7).

Si bien se ha mencionado que la participación de los ciudadanos es fundamental en la construcción de valor en el sector público, ellos son solo un tipo de actor que conforma la red debido a que estas “incluyen un gran número de participantes que tienen muy diversos grados de compromisos mutuos [...] donde los miembros refuerzan recíprocamente su percepción de los intereses que tienen” (Hecló, 1993, p. 260). Por otro lado, “la Administración Pública está vinculada a los procesos de captación de capital por las necesidades propias de financiación para su gestión económica diaria”, posibilitando el desarrollo económico y social permitiendo la captación de recursos financieros a proyectos promovidos por diversos actores o agentes de la sociedad (Ministerio de empleo y seguridad social, s,f).

Estos agentes sociales también forman parte de la red, lo cual posibilita que no solo trabajen junto a la administración pública a causa de sus intereses, sino que ellos también puedan aportar recursos necesarios para el desarrollo de proyectos. De esta manera, al analizar la generación de valor en la gestión pública a nivel local,

las innovaciones relacionales, expresan una posibilidad para la gestión del desarrollo municipal bajo el argumento de la “creación de valor”, aunque demanda un proceso creativo entre gobierno y actores sociales, y con ello la búsqueda de mecanismos para empatar prioridades socioculturales, dinámica organizativa e institucional, además de recursos del municipio (Lopez, 2016, p. 14).

En resumen, el sector público crea valor a través del diálogo comunitario de la participación social y del respeto a los valores constitucionales y democráticos para desarrollar los bienes y servicios públicos. El tipo de innovación relacional, elemento de innovación en el sector público, hace referencia a la capacidad que tiene una institución pública para fomentar la participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, no se limita solo a la participación de sus vecinos, sino que debe ir un paso más allá: gestionar un gran número de participantes con diversos grados de compromisos mutuo para desarrollar las políticas públicas a través de los proyectos. Este modelo es conveniente replicar en el ámbito cultura para generar sinergias que incrementen el desarrollo a nivel local, generando nuevas oportunidades para sus ciudadanos.



## **2. Gestión cultural**

En la presente sección se hace una inmersión en el campo cultural relacionado a la gestión de proyectos. Es por ello que se muestra a la cultura como pilar de desarrollo económico y social, evidenciando el rol que desempeña el Estado. Seguidamente se mostrará la división oficial de industrias culturales dadas por el Banco Interamericano de Desarrollo, permitiendo ubicarlo dentro de tres grandes sectores que enmarcan los proyectos culturales.

### **2.1. Cultura y desarrollo**

Por mucho tiempo la cultura ha proyectado una “imagen estática, de estrato geológico, dura e inmutable” (Aime, 2015, p. 68), lo cual ocasionó que se relacionara el término cultura con el pasado y no como agente generador de cambio. Esto afectó el desarrollo de la cultura “que pasa a ser tratada como un aspecto secundario y de ‘puro gasto’, [...] y tiene un gran costo de oportunidad, ya que no emplea los posibles aportes de la cultura a los procesos de desarrollo” (Kliksberg, 1999, pp. 97-98).

Ha sido difícil construir una relación entre cultura y desarrollo que permita observar el aporte que otorga en la sociedad. Con relación a la búsqueda de una asociación entre cultura y desarrollo, se ha tomado en cuenta solo el impacto económico directo de ella en un determinado ámbito geográfico. Con el fin de medir el impacto económico, se ha evaluado el efecto de la cultura empleando variables tales como el PBI, el ingreso y el empleo (Ministerio de Cultura & INEI, 2007).

Si bien el aspecto económico es fundamental para el desarrollo, cuando solo se da importancia a este punto, no se permite visualizar los demás aportes de la cultura al desarrollo “como otras manifestaciones culturales que no tienen repercusiones económicas inmediatas, aunque si mediatas e indirectas, y que, además, suelen poseer un alto valor social, porque generan identidad, sentido de pertenencia y participación de la comunidad” (Rey, 2009, p. 33). Por este motivo, se considera que debe verse a la cultura como motor de desarrollo desde dos perspectivas: la primera, como fuente de ingresos económicos mediante la creación y difusión de las industrias culturales y la segunda como medio para la creación de valor social estrechamente vinculada a la formación del hombre.

Por otra parte, es necesario explicar el papel que juega el Estado para construir una relación entre ambos términos. Por un lado, se plantea que el Estado debe “centrarse en la creación de posibilidades abstractas y generales para el acceso y el disfrute a la cultura, más bien que en el apoyo directo a cualquier forma de creación y producción cultural” (Melo, 2001, p. 166). Sin embargo, se debe valorar la participación activa del Estado como promotor que permita a la

cultura ser parte del desarrollo. De esta manera, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo el Estado puede volver a la cultura como un mecanismo de desarrollo? Ello es posible a través de las políticas culturales entendidas como un

conjunto de orientaciones, normativas y proyectos que están destinados a democratizar la producción, la circulación y el consumo de objetos y servicios culturales. En ese sentido, aspira a enriquecer la vida material y simbólica de una comunidad. Simultáneamente, contribuye al ejercicio de una ciudadanía plena (Ministerio de Cultura, 2012a, p. 7)

Los gestores culturales poseen un rol importante cuando se desea elaborar políticas culturales en base a “diagnósticos, consensos y el marco conceptual [...] Un gestor cultural es agente de cambio, tiene que saber comprometer, transformar las cosas, allegar personas.” (Aballay & Avendaño, 2000, pp. 44-46). De esta manera ¿qué es la gestión cultural?: “es un conjunto de acciones que hacen referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales” (Guedez, 1994, p. 262). Cuando se desea administrar los procesos culturales es necesario tomar en cuenta, como se mencionó líneas arriba, que la cultura está en un proceso de transformación continua y que además de generar el desarrollo económico, también es fuente de generación de valor social.

Con respecto a la generación de valor social, cabe resaltar que existen tres tipos de gestión, el estilo solitario, que se trabaja sin preguntar a las personas; el participativo, donde se le pregunta a la comunidad, pero no se la incluye en el trabajo y por último, el estilo de trabajo en red en el cual la comunidad es incluida en el desarrollo (Aballay & Avendaño, 2000). Este último se considera fuente de valor social ya que no solamente se incluye a la comunidad, sino que, los agentes culturales desempeñan un rol importante, estos son las

personas, grupos o instituciones que intervienen en la creación, la producción, la exhibición o la conservación, entablando relaciones que afectan a la configuración del Sistema Cultural Local y que disponen de recursos para poder influir en la opinión pública y condicionar la oferta y/o la demanda de bienes y servicios culturales (Rausell & Martínez, 2017, p. 16)

Esto significa que el estilo de red debe estar presente en el momento de diseñar políticas culturales porque “es necesario tener en cuenta y conocer la variedad cultural de los destinatarios, la complejidad del territorio y su gente, la multiplicidad de instituciones (oficiales, privadas, comunitarias, asociaciones intermedias) que interactúan” (Olmos, 2008, p. 57)

Por último, en la medida en que un mismo territorio conviven poblaciones con diferentes intereses y cuentan con distintos recursos, es necesario promover el desarrollo mediante la cultura

por medio de industrias culturales que respondan a las necesidades y que puedan ser desarrolladas en un territorio en particular. Por esta razón, es indispensable promover la participación del Estado en el desarrollo de la cultura desde los gobiernos locales, dado que “un municipio con alta participación ciudadana, con inclusión de la gente a la gestión de la cultura, con descentralización de las actividades culturales, co-gestionadas con las asociaciones [...] es un municipio fortalecido al que nadie quiere cambiar” (Aballay & Avendaño, 2000, pp. 34-35).

En este apartado se desea resaltar la generación de valor social por parte de la cultura; donde el Estado juega un rol importante para promoverla como fuente de desarrollo mediante la elaboración de políticas culturales. Asimismo, la gestión cultural promueve la generación de valor social por medio del trabajo en red porque no solamente fomenta la participación activa de la comunidad sino a los demás agentes culturales.

## **2.2. Industrias culturales**

Diversas organizaciones han buscado definir a las industrias culturales y han adaptado la definición dependiendo de sus intereses o con la finalidad de promover políticas en torno a la cultura. Es por ello que se mencionará las principales características comunes a todas las industrias culturales y luego se pasará a buscar una definición acorde a ellas.

- Intersección entre la economía, la cultura y el derecho.
- Incorporan un componente de creatividad como actividad central.
- Contenido artístico, cultural o patrimonial.
- Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual, derecho de autor y los derechos conexos.
- Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades).
- Innovación y recreación.
- Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar (UNESCO, 2010, p. 19).

De acuerdo a las características mencionadas, las industrias culturales son “aquellos sectores que están directamente involucrados con la creación, producción y distribución de bienes y servicios que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidos por el derecho de autor” (BID, 2007, p. 4).

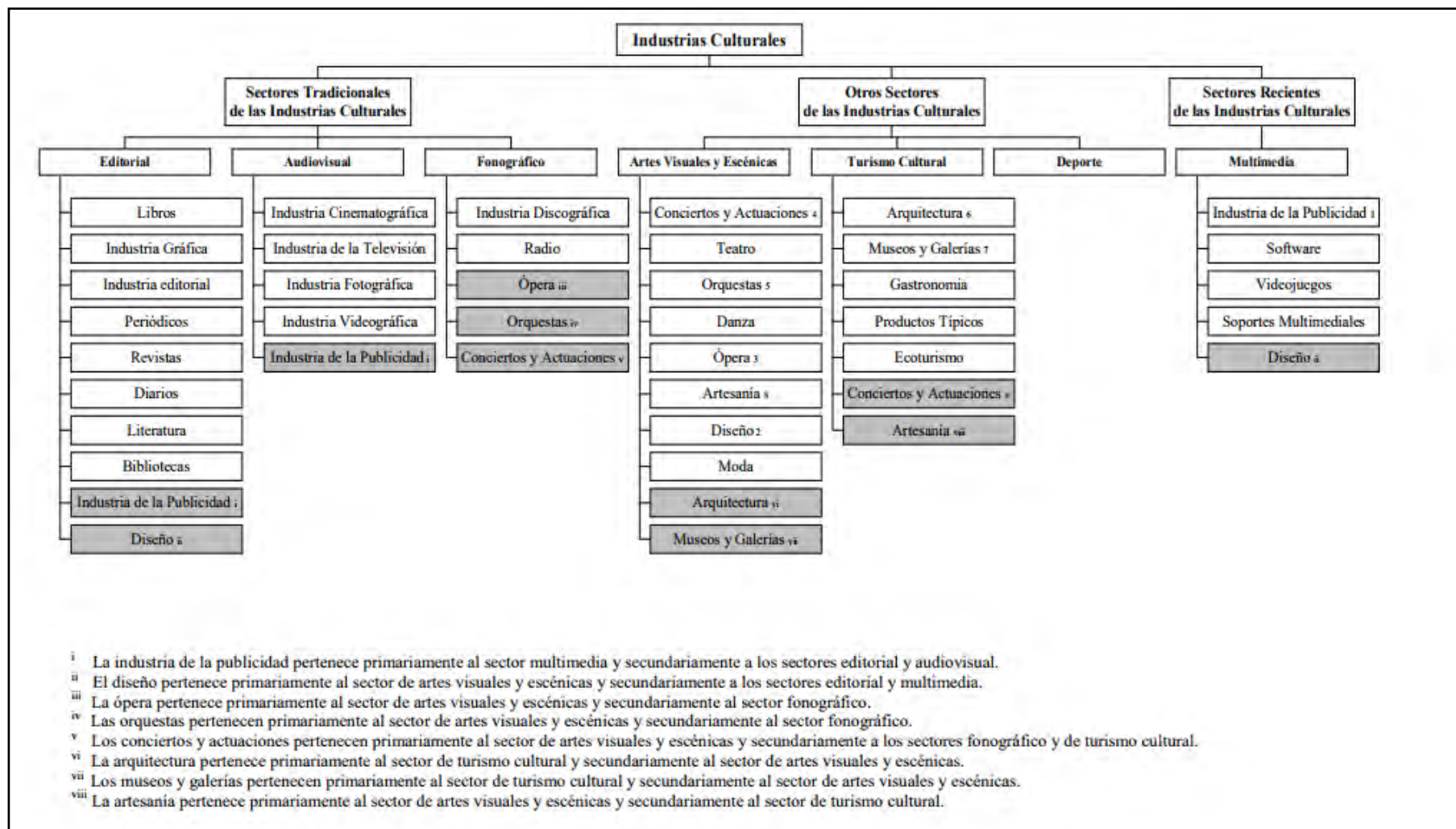
Asimismo, el BID realiza una clasificación de las industrias culturales en tres grandes grupos: sectores tradicionales, otros sectores y sectores recientes. Dentro del sector tradicional se



encuentra la industria editorial, la industria audiovisual y la industria fonográfica. Con respecto, a los otros sectores de las industrias culturales se ubican las artes visuales y escénicas, el turismo cultural y el deporte, y por último un sector reciente que ha sido considerado dentro de las industrias culturales es el sector de multimedia. Para mayor detalle de la clasificación brindada por el BID se puede observar la siguiente imagen:



Figura 4: Estructura de las Industrias Culturales según el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2007



- <sup>i</sup> La industria de la publicidad pertenece primariamente al sector multimedia y secundariamente a los sectores editorial y audiovisual.
- <sup>ii</sup> El diseño pertenece primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente a los sectores editorial y multimedia.
- <sup>iii</sup> La ópera pertenece primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente al sector fonográfico.
- <sup>iv</sup> Las orquestas pertenecen primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente al sector fonográfico.
- <sup>v</sup> Los conciertos y actuaciones pertenecen primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente a los sectores fonográfico y de turismo cultural.
- <sup>vi</sup> La arquitectura pertenece primariamente al sector de turismo cultural y secundariamente al sector de artes visuales y escénicas.
- <sup>vii</sup> Los museos y galerías pertenecen primariamente al sector de turismo cultural y secundariamente al sector de artes visuales y escénicas.
- <sup>viii</sup> La artesanía pertenece primariamente al sector de artes visuales y escénicas y secundariamente al sector de turismo cultural.

Fuente: BID (2007, p. 5).

Las industrias culturales se han visto afectadas por los cambios producidos actualmente entre los cuales destaca “los reajustes que se han producido en las industrias culturales ante el fenómeno de la globalización de la economía” (Pineda, 2008, p. 47). En comparación con esta idea, gracias a la evolución de la tecnología y la construcción de redes, la clasificación de las industrias culturales no es vista como bloques separados; sino como sectores que pueden trabajar en conjunto con el fin de crear un producto único que conecte la cultura de un ámbito geográfico específico con un territorio global.

Por otro lado, las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) no sólo han generado cambios en la difusión y creación de las diferentes industrias culturales permitiéndoles contar con un alcance global; sino que ha planteado desafíos en torno a la participación ciudadana y en la implementación de políticas públicas. Con relación a la participación ciudadana, las TIC han ampliado los canales de comunicación permitiendo

una democratización cultural e informativa no solo de la capacidad de elección del consumidor (sobre mercancías distintas), sino también del auténtico pluralismo ciudadano, que se basa necesariamente sobre la máxima diversidad de voces creativas y de experiencia de valores de la vida social (ideología), accesible a toda la sociedad (Bustamante, 2004, p. 24).

De esa manera la participación ciudadana se ha visto beneficiada de dos formas: por un lado, se ha incrementado el número de personas que pueden expresar sus necesidades en relación con la cultura y por otro, ha permitido contar con variedad de opiniones que han sido tomadas en cuenta por diferentes actores.

En ese sentido, las industrias culturales son “aquellos sectores que están directamente involucrados con la creación, producción y distribución de bienes y servicios que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidos por el derecho de autor” (BID, 2007, p. 4). De esa forma, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) propone una clasificación de estas que serán asumidas en el marco de esta investigación, dividiendo a las industrias culturales en tres sectores: tradicional, reciente y otros sectores. Esta clasificación es importante debido a que será tomada en cuenta en el análisis de las distintas industrias culturales desarrolladas en nuestro país en los últimos diez años. Asimismo, es importante prestar atención a las Industrias Culturales ubicadas en los sectores recientes, ya que dentro de este se encuentra el uso de las TICs que permiten incrementar los niveles de agencia y participación de los ciudadanos en los proyectos propuestos.

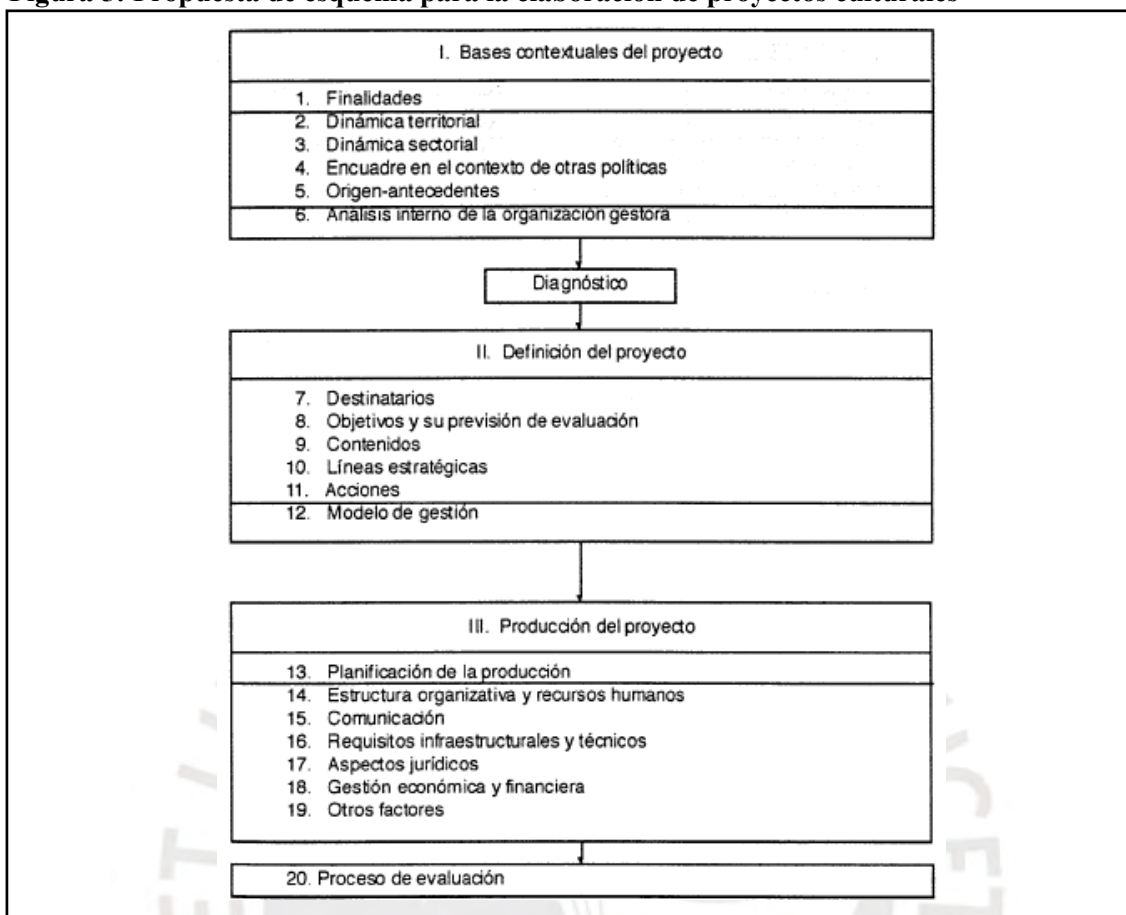
### 2.3 Proyectos Culturales

El ámbito que rodea a la cultura se caracteriza “tanto por la heterogeneidad de sus organizaciones como de sus estructuras, las cuales presentan una gran dificultad de encontrar referentes comunes en la manera de formalizar la acción y la toma de decisiones” (Martinell, 2000, p. 13). Es decir, debido a que existen diversas industrias culturales especializadas en un ámbito de la cultura y algunas de ellas pertenecen al sector privado, público o al tercer sector, es difícil estandarizar una metodología que se aplique de manera estandarizada a todos los proyectos.

Por esta razón, es necesario que los “métodos de trabajo estén diseñados para desatar procesos participativos [...] que convierte a los actores estratégicos y a los beneficiarios involucrados en el proyecto en sujetos de sus propias transformaciones” (Batista & Muchuly, 2015, p. 225). De esta manera, se podrá tener conocimiento sobre una población u organización en donde se desea llevar a cabo un proyecto. En ese sentido se seleccionará de manera correcta las herramientas a utilizar y permitirá adaptar la metodología a la realidad sobre la cual se trabaje.

Se ha mencionado la dificultad de seguir una estandarizada metodología cuando se desea desarrollar un proyecto; pero ¿qué es un proyecto? Un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 3) y para lograr una buena formulación del mismo se debe tener en cuenta los siguientes elementos indiferentemente de qué tipo de proyecto se va a realizar: la finalidad del proyecto, el objetivo, el público objetivo al cual se dirige, los beneficiarios indirectos, el producto, las actividades, los recursos, el tiempo y los pre-requisitos. (Ander-Egg & Aguilar, 1996). Si bien no es posible utilizar una metodología única que se aplique a todos los proyectos, se considera importante plantear en el presente apartado una propuesta de esquema para la elaboración de proyectos culturales. Se eligió el siguiente esquema porque el diagnóstico es una parte importante para la elaboración de proyectos debido que permite identificar las necesidades del público objetivo fomentando procesos participativos. A continuación, en el siguiente gráfico se puede visualizar la propuesta de esquema para la elaboración de proyectos culturales.

**Figura 5: Propuesta de esquema para la elaboración de proyectos culturales**



Fuente: (Rosello, 2004, p. 43)

La primera parte del esquema corresponde a las bases contextuales del proyecto, entendidas como “todos los elementos que debemos analizar antes de tomar una decisión” (Rosello, 2004, p. 44) y el diagnóstico es el resultado luego de haber llevado a cabo las bases contextuales.

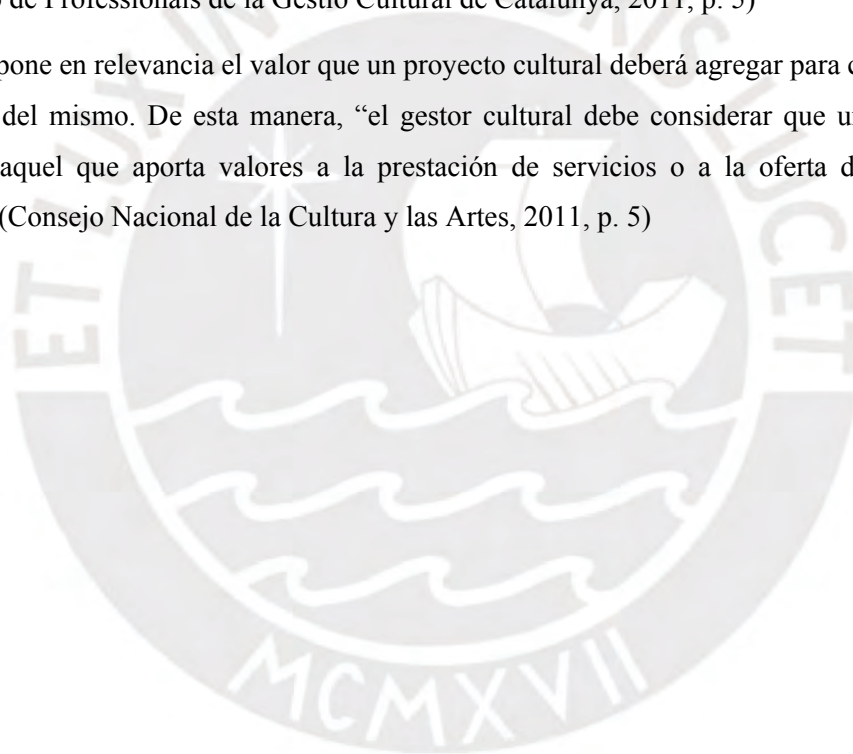
La segunda parte, luego de haber realizado el diagnóstico se pasa a tomar las principales decisiones en torno a los objetivos y estrategias que se deban tomar para alcanzarlos. Por último, en la tercera parte, las estrategias propuestas se ponen en práctica y el proyecto cultural comienza a desarrollarse. Sin embargo, no debe olvidarse que al final del proyecto se debe medir si los objetivos fueron cumplidos y plantear propuestas de mejoras.

Evaluar un proyecto, independientemente de su naturaleza, debe ser un “proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción” (Manual Atalaya: Apoyo a la Gestión Cultural, 2017, p. s.p). Es importante resaltar el hecho de que la evaluación es fundamental para la toma de decisiones y a

partir de ello, buscar modificar los elementos que no están funcionando en el desarrollo del proyecto en cuestión.

Al ser un proceso transversal se deberá recoger información en todo momento del proyecto y crear espacios de reflexión para alimentar el proceso de evaluación. Es importante en ese sentido, evidenciar los “objetivos que hemos comprometido y la implementación de las actividades del proyecto que nos han llevado o no a cumplir nuestros objetivos” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011, p. 65). Dicha brecha entre los objetivos plantados y las actividades que impiden la consecución de los mismos es relevante para la gestión cultural en término de resultados relacionado “con la calidad y los valores. Se trabajará la calidad de la oferta cultural y se buscará aportar valores complementarios a la actividad cultural sin menospreciar los aspectos positivos y la visibilidad que generalmente aportan otros indicadores cuantitativos” (Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, 2011, p. 5)

Se pone en relevancia el valor que un proyecto cultural deberá agregar para considerar la evaluación del mismo. De esta manera, “el gestor cultural debe considerar que un trabajo de calidad es aquel que aporta valores a la prestación de servicios o a la oferta de productos culturales” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011, p. 5)



### 3. Capital social: una mirada cultural

Si una comunidad es capaz de promover la cultura mediante el empleo de capital social, tendrá más posibilidades de desarrollarse en diversos ámbitos tales como los sociales, económicos, políticos, entre otros. De esta manera, la relación tripartita de cultura-desarrollo-capital social se refleja de la siguiente manera: “La cultura constituye parte relevante del capital social, es portadora de múltiples posibilidades de contribución a las acciones del desarrollo” (Kliksberg, 1999, p. 27). Así, el contenido del capital social deberá ser explotado de manera positiva para obtener beneficios que devienen en los cimientos para el desarrollo de una localidad determinada. Como menciona el autor, de no ser utilizado puede que se pierdan oportunidades valiosas para aportar al desarrollo de una sociedad:

Las personas, las familias y los grupos —escribe— son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, se inutilizarán importantes capacidades aplicables al desarrollo y se desatarán poderosas resistencias. Si por el contrario se reconoce, explora, valora y potencia su aporte, puede ser muy relevante y propiciar círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo (Kliksberg, 1999, p. 8)

Como se ha mencionado líneas arriba el capital social puede ser entendido bajo tres elementos importantes: normatividad, confianza y redes. En cuanto a las redes, se puede destacar la columna de asociatividad que ejerce un rol importante cuando hablamos de integración de actores principales para llevar a cabo las iniciativas culturales. Este proceso debería ser “abierto a los participantes para igualar el poder de actores, operando en todos los niveles de la integración” (Rey, 2009, p. 52) para que de esta manera se alcance el desarrollo deseado.

Afortunadamente, no es un tema que se ha quedado en teoría, sino que ya existen buenas prácticas a nivel latinoamericano que se han propuesto incorporar el enfoque de capital social abocado al enfoque de redes y están gozando de los beneficios. Algunas de estas buenas prácticas son: “los cabildos culturales de Chile, la participación ciudadana en la construcción del Plan decenal de cultura en Colombia o el Plan de cultura de El Salvador. La cooperación cultural se afianza en la apropiación social de la cultura en el desarrollo” (Rey, 2009, p. 52).

Se puede ver que el empleo del capital social mediante los vínculos culturales puede beneficiar a una sociedad que cuenta con índices de pobreza altos, para lo cual hace falta que existan proveedores de cultura que se encuentren estratégicamente articulados, sumado a la “participación local y regional en actividades culturales [...] son variables consideradas como

positivas para la retención de población de un área y la superación parcial de aquellos individuos o colectivos en la línea de pobreza” (Rish, 2005, p. 36). Como se menciona:

es probable que los costes asociados al establecimiento de una estrategia activa de contactos sean sustancialmente menores [...]. Este factor facilita la conectividad entre los representantes de las organizaciones del sector, dando lugar a una elevada densidad en las relaciones sin necesidad de incurrir para ello en excesivos costes financieros o temporales (Maya-Jariego & Ramos, 2013, p. 22)

No obstante, yendo un poco más allá del beneficio producido sobre las localidades con índices de pobreza alto existen bondades que pueden funcionar perfectamente para cualquier tipo de sociedad que desee incluir la relación tripartita de cultura-desarrollo-capital social. Dos de los beneficios más importantes serían: la posibilidad de evitar duplicidad de funciones y la promoción o difusión de buenas prácticas culturales.

Si se logra crear una red de contactos lo suficientemente sólida se podrá fomentar la cooperación de los agentes culturales que se traduzca en “la eliminación de la duplicación de esfuerzos y la racionalización de las actividades de los donantes en el campo cultural” (Rey, 2009, p. 52). Si se utiliza el capital social de manera adecuada será posible obtener una suerte de inventario de buenas prácticas que puedan ser replicadas conjuntamente. Una precondition para obtener el beneficio mencionado líneas arriba consta en “la revisión del camino transitado ya que en estos campos nuevos de la cooperación, cuya legitimidad solo se logrará con revisiones periódicas del progreso, constatado en la puesta en marcha de las acciones culturales para el desarrollo” (Rey, 2009, p. 52).

Es imprescindible para el conocimiento compartido, que la financiación entre agentes culturales, la evaluación y divulgación de las experiencias culturales vinculadas al desarrollo de la sociedad para que puedan darse los espacios de cooperación. Es por ello que

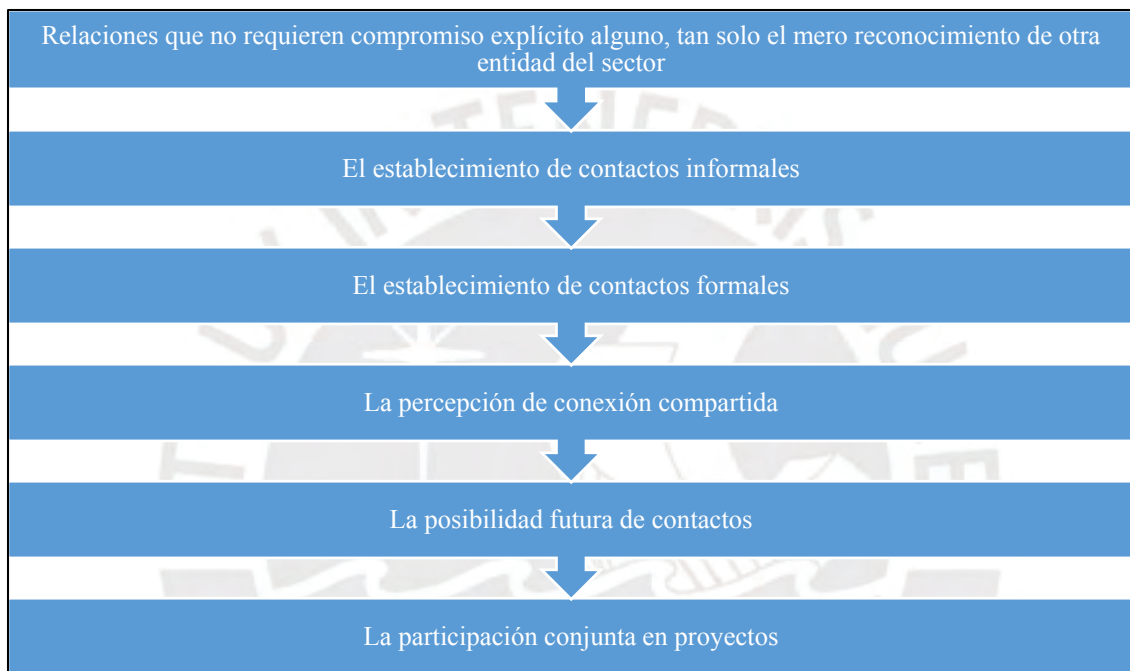
es preciso apostarle a la generación de redes de experiencias de cultura y desarrollo [...], al resaltamiento de buenas prácticas que puedan ofrecer aprendizajes socialmente relevantes y a una articulación crítica con otras áreas, como, por ejemplo, la de las industrias creativas y las nuevas tecnologías (Rey, 2009, p. 53).

Por otro lado, resulta necesario ofrecer un marco legal que sustente dichas relaciones de redes y cooperación que facilita la conexión entre los diversos actores o agentes culturales existentes en un determinado espacio. Es así que “la clave para fomentar la cohesión social por medio de la cultura se encuentra en la capacidad de las políticas culturales para estimular la participación de los miembros de una comunidad” (Rish, 2005, p. 37).



La siguiente pregunta sigue latente: ¿cómo entender el proceso de articulación de manera sistemática? Afortunadamente puede ser respondida ya que un análisis previo de redes “se basó en seis tipos distintos de relaciones. Cada uno de ellos ofrece una red de intercambios sustancialmente diferente, con independencia de que se trate del mismo conjunto de actores” (Knoke & Yang, 2008; Scott, 1991 citado en Maya-Jariego, 2013, p.20). El último nivel “conlleva un grado considerable de compromiso relacional para llevar a cabo iniciativas [...] de forma conjunta” (Maya-Jariego & Ramos, 2013, p. 20).

**Figura 6: Niveles de relación entre organizaciones**



Adaptado de: Maya-Jariego & Ramos (2013)

El presente capítulo ha mostrado que, a través de la gestión estratégica (Moore, 2008) se puede generar valor. Dicha gestión se basa en tres pilares: visión, recursos y la operación. En cuanto a los recursos, se hace énfasis en su movilización para fomentar la cooperación y la consecución de los objetivos de una organización específica. De esta manera, la gestión de interesados o *stakeholders* se torna sumamente relevante para dichos fines, pues se puede enmarcar en un concepto que nace en el campo de la sociología: capital social, entendido desde diversos enfoques: atributiva, reticular y cognitiva. El enfoque reticular hace alusión al trabajo en red en un entorno determinado que es considerado a su vez parte de la gestión cultural, ya que permite el trabajo conjunto con la comunidad y otros actores clave. Este enfoque mixto, desde el punto de vista económico genera avances para la sociedad; asimismo, por otro lado, genera resultados no mediatos relacionados a la creación de valor social.

El primer objetivo de la investigación que trata de encontrar los fundamentos teóricos en torno a gestión cultural, capital social y gestión de interesados ha permitido comprobar la primera hipótesis. Es por ello que bajo el enfoque de gestión estratégica, se demuestra que uno de los pilares (recursos) se relaciona directamente con la dinámica reticular que una organización puede propiciar. Ello hace que el *networking* contribuya a la generación de valor social. Asimismo, al encontrar a una organización pública articulada con actores clave como instituciones y ciudadanos que participan activamente hace que la gestión de los proyectos se vea respaldado por los mismos logrando la sostenibilidad de dichas actividades.

Luego de mostrar la teoría con respecto a capital social y cultura, se procederá a desarrollar el panorama cultural del Perú del 2010 al 2017 para evidenciar el desarrollo de las industrias culturales en dicho lapso temporal. Ello permitirá contextualizar los fundamentos teóricos ya mostrados y diferenciar los hallazgos de la investigación en un espacio local.



### **CAPÍTULO III: LA CULTURA EN EL PERÚ A TRAVÉS DE UN DISTRITO HISTÓRICO**

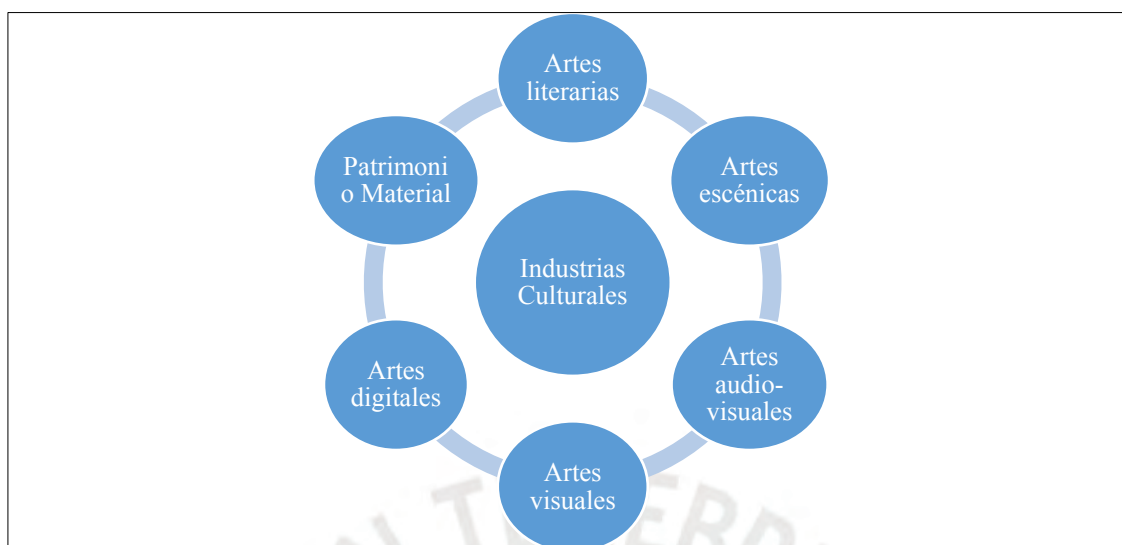
El presente capítulo consta de tres partes fundamentales: la evolución de las industrias culturales en el Perú, mostrar a Pueblo Libre desde una perspectiva sociocultural y cómo se trabaja dicha perspectiva desde el gobierno local. Con respecto a la evolución de las industrias culturales se mezcla la clasificación mostrada en el capítulo anterior por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2007) y las que son mostradas por el máximo organismo del Poder Ejecutivo en relación a la cultura en el Perú. Por el lado de la caracterización sociocultural del distrito de Pueblo Libre, se pone en relevancia el potencial histórico y cultural del distrito a través de las organizaciones promotoras de cultura mapeadas en el Inventario de Recursos Turísticos desarrollado por una universidad del distrito (Universidad Antonio Ruiz de Montoya, 2015), el Plan de Desarrollo Local Concertado (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c) y el Inventario de Recursos Turísticos desarrollado por la Municipalidad (Oficina de Proyección Social y RSU, 2015).

#### **1. Perú e Industrias Culturales**

Con el afán de promover las industrias culturales, el Ministerio de Cultura emite un documento con los lineamientos de política cultural que establecen las directrices en cultura para el período 2013-2016. Por un lado, “se busca promover una mejor gestión de las industrias culturales a partir de políticas de fomento y de asesoramiento a las pequeñas empresas culturales” (Ministerio de Cultura, 2012a, p. 25). El Ministerio de Cultura afirma su compromiso con el desarrollo de las diversas industrias culturales desde la esfera pública, pero es implícita la invitación al apoyo de otras instituciones públicas como los gobiernos locales para generar capital cultural en el Perú.

A partir de ello, se describirá la situación actual de las industrias culturales que están siendo potenciadas por el Ministerio de Cultura a través de proyectos y actividades. Se podrá apreciar que en el Perú aún existe una brecha entre las industrias culturales que han sido mencionadas por el BID y las potenciadas por el gobierno central a través de su órgano ejecutivo. Esta clasificación se puede encontrar en la página oficial del Ministerio de Cultura: Infoartes (Ministerio de Cultura, 2017c).

**Figura 7: Perú: Clasificación de Industrias Culturales según el Ministerio de Cultura, 2017**



Adaptado de: Ministerio de Cultura (2017).

En primer lugar, se contextualiza la situación actual de las artes literarias en nuestro país. Para ello, es necesario recoger cómo se encuentran las estadísticas en el ámbito de lectura respecto al contexto latinoamericano.

Se procederá a hacer un breve análisis de los hábitos de lectura del peruano promedio. Según un estudio de la Pontificia Universidad Católica del Perú realizado en 19 regiones del país en el 2015 se puede apreciar que “la lectura de libros es un hábito cotidiano tan sólo para un 15.5% de los peruanos, porcentaje que tiende a incrementarse en función del nivel socioeconómico de las familias. Resulta interesante observar que el porcentaje de no lectores es mucho mayor entre las personas de 45 años o más que entre los jóvenes” (Instituto de Opinión Pública, 2015, p. 1). De la misma manera, en el 2007 la misma casa de estudios realizó una encuesta en la cual arrojaba como resultado que solo el 10% de las personas leía al menos una vez al día, en el 2015 hubo una ligera mejora llegando al 16%.

Un estudio del Centro Regional para el fomento de la Lectura en América Latina y el Caribe (CERLALC) reveló datos que permitían realizar un análisis comparativo entre los países de la región y su comportamiento respecto de la lectura. Es necesario mencionar que Perú en el 2012 se encontraba en segundo lugar en la lista de países que tiene ciudadanos que se declaran no lectores de libros. Asimismo, cabe mencionar que de las personas que mencionaron leer una vez al trimestre, dijeron que el principal motivo (61.7% de los encuestados lo mencionaron) por el que leían era para mantenerse informados de las eventualidades que sucedían día a día en el Perú (CERLALC,2012).

Si bien es una razón válida, se debe hacer mayores esfuerzos mediante programas o proyectos para impulsar la lectura convirtiéndola en una actividad que causa diversión y como alternativa en los tiempos libres de lectores. Cambiar esta mentalidad es esencial ya que “asociar la lectura con el ocio, el tiempo libre y el placer es una condición importante para fomentar buenos hábitos de lectura, sobre todo entre los niños” (Instituto de Opinión Pública, 2015, p. 1) y evitar quizá limitar la lectura en un sentido académico y de obligación. Es por ello que “la dificultad más grande en el desarrollo de toda la cadena del libro es que la población peruana no se caracteriza propiamente por la fortaleza de sus hábitos lectores y su gusto por leer más allá de la obligación académica” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 181)

Una vez evidenciada la problemática de nuestro país con respecto a sus hábitos de lectura, es necesario mencionar también cuáles son los factores intervinientes:

el analfabetismo, la baja calidad educativa, la complejidad de la naturaleza multilingüe de un alto porcentaje de la población nacional, la escasa práctica de lectura y escritura, los escasos espacios públicos favorables para la práctica del hábito lector, la infravaloración de la lectura en sus sentidos simbólicos sociales, poca producción de publicaciones con características de diversidad cultural local, autores dispersos, industria editorial incipiente y un reducido sistema de distribución de libros a lo largo de todo el Perú” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 181)

Con respecto a uno de los factores intervinientes, los escasos espacios públicos favorables para la práctica del hábito lector se aprecian que las bibliotecas en nuestro país tienen “como principales funciones: acopiar, albergar, custodiar y difundir el patrimonio bibliográfico y documental peruano, así como la documentación especializada en el estudio del Perú” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 97). De esta manera, es necesario hablar sobre las bibliotecas públicas ya que fomentan la participación de la iniciativa de la esfera privada y de sus ciudadanos. (Ministerio de Cultura, 2011). Las bibliotecas públicas se encuentran divididas en tres tipos por el Sistema Nacional de Bibliotecas:

El primer tipo corresponde a las bibliotecas públicas municipales, que dependen por Ley de municipalidades, ya sean provinciales, distritales y delegadas. Un segundo grupo tipológico comprendido por las bibliotecas públicas comunales, que dependen de las organizaciones comunales. Y finalmente las bibliotecas públicas parroquiales, que dependen de las parroquias locales” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 98).

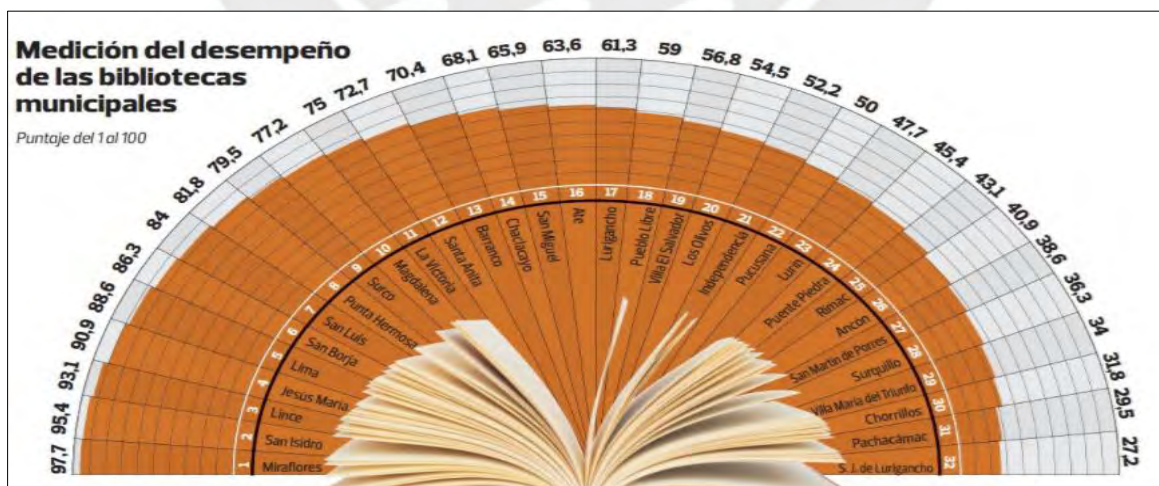
Se debe resaltar que los municipios distritales son los que tienen una relación más estrecha con sus ciudadanos, por lo que “a través de las bibliotecas, tienen la responsabilidad de promover

la lectura, objetivo complejo en el contexto limeño” (Falen, 2015). Sin embargo, para lograr que una biblioteca municipal cumpla el objetivo de promoción de la lectura en el distrito es necesario que sus autoridades estén convencidas de tomar dicho rol. Es así que “los alcaldes son el lazo más inmediato de la población. [...] además debe ser considerada como un espacio social de encuentro y de socialización de conocimientos. Así como se forman ciudadanos, se forjan lectores” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 99).

Si bien las bibliotecas municipales deberían cumplir un rol fundamental en promover “el conocimiento de los ciudadanos y ser catalizadores de acción cultural y social como lo reconoce la Ley Orgánica de Municipalidades, por la cual se otorga a los municipios la función de organizar y sostener bibliotecas públicas” (Falen, 2015). La realidad dista de lo planteado según las leyes peruanas, ya que “actualmente nuestro país cuenta con aproximadamente 30 millones de habitantes para los cuales se tiene registrado un total de 889 bibliotecas públicas municipales. [...] los departamentos con más déficit de infraestructura bibliotecaria municipal son el Callao, Madre de Dios y Lima” (Ministerio de Cultura, 2016, p. 10).

Por otro lado, existe un factor que debe ser puesto en relevancia: la evidente centralización de la información a través de las bibliotecas públicas en la medida que la mayoría se encuentran en Lima, aproximadamente 92 bibliotecas, a diferencia de lugares como Madre de Dios donde solo se cuenta con una para toda la zona (Ministerio de Cultura, 2011). No obstante, “las bibliotecas abiertas al público no necesariamente brindan un servicio de calidad a sus usuarios. Por ello, un Diario analizó la información de entidades oficiales y elaboró un ránking de desempeño de las bibliotecas municipales” (Falen, 2015).

**Figura 8: Lima: Desempeño de las bibliotecas municipales, 2015**



Fuente: Falen (2015)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> La imagen ha sido sustraída de la plataforma virtual del diario El Comercio el día 26 de agosto del 2017.

Es necesario “fortalecer el acceso de la población a los contenidos editoriales y promover el hábito lector para alcanzar una tasa igual o superior al nivel regional, reconociendo que sin demanda no hay oferta” (Fondo de cooperación para el desarrollo, 2017). Sin embargo, la performance de Perú no ha sido la óptima respecto a otros países de la región: “Brasil es el mayor registrador de títulos de la región con 42% de participación, esto significa 13 veces más del número registrado en Perú” (Ministerio de Cultura, 2016, p. 2).

Asimismo, uno de los problemas que afronta la industria editorial en el Perú es “la poca visibilidad de la oferta de contenidos editoriales nacionales [...] por lo que debe promoverse la creación de un fondo de financiamiento destinado a la renovación y adquisición de nuevas tecnologías de producción, edición y distribución” (Fondo de cooperación para el desarrollo, 2017, p. 132). Acompañado de ellos se debe establecer una “política real de apoyo a los creadores con una partida presupuestal desde los gobiernos locales para la realización de concursos de producción de texto con contenido local y su correspondiente publicación podría impulsar al sector editorial en las regiones del país” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 183).

Luego de haber representado y comentado información respecto a las artes literarias, se procederá con la industria de artes escénicas que son “una manifestación cultural que está en crecimiento constante y genera desarrollo social gracias a que forman parte de la identidad y diversidad cultural del país” (Fondo de cooperación para el desarrollo, 2017, p. 133). Para mostrar el desarrollo de esta industria se identifican los actores principales según el manual metodológico de la Cuenta Satélite de Cultura (Fondo de cooperación para el desarrollo, 2017): el teatro, la danza y presentaciones que articulen danza, teatro y música.

Las nuevas tendencias e innovaciones en el ámbito musical peruano se alinea a una fusión de diversas expresiones tales como lo “andino, lo amazónico, el huayno, la cumbia y la música tropical, en un contexto caracterizado por el fenómeno de migración y la consecuente readaptación de la cultura andina en la capital” (Ministerio de Cultura, 2017c). Ello ha hecho que se genere un universo musical diverso. Sin embargo, cabe resaltar que son la cumbia y el folklore las dos expresiones musicales con mayor popularidad entre los peruanos. Esto se debe principalmente a que son géneros que “gozan de una amplia cobertura en los medios masivos y han logrado mantenerse como puntales dentro de la industria musical peruana” (Ministerio de Cultura, 2017c).

Si bien existen estas nuevas tendencias que se pretende potencializar, se va a necesitar apoyo del sector público y privado ya que el panorama que la auditora Price Waters House Coopers (PwC) dio a conocer a través de un estudio realizado en la industria musical no fue favorable, pues probablemente al pasar los años la facturación disminuya anualmente en 5.3%.

Entre las principales razones de dicho descenso en la industria musical se menciona “bajo interés del consumidor por la adquisición de grabaciones musicales en formato físico, el amplio acceso a las copias piratas de CDs y el fácil uso de los archivos compartidos entre usuarios” (Gestión, 2015). Ello hará que Perú se estanque y continúe con un bajo desarrollo en la industria musical a comparación de otros países de la región.

Las dificultades de la industria musical no se limitan al contexto y a artistas con una carrera musical desarrollada, sino que incluso estas aumentan para artistas nuevos. Alexander Montoya, director de management en ERM afirma que un artista nuevo en el mercado musical necesita “entre US\$35 mil y US\$50 mil [...] si quiere desarrollarse en él, por lo menos durante los dos primeros años” (Gestión, 2013), así como también será complicado recuperar la inversión en un período de tiempo considerable.

Una manera de incrementar la promoción de un artista nuevo es a través de las “ferias y mercados, es una de las instancias que requiere mayores esfuerzos, el desarrollo de capacidades adicionales y la toma de conciencia respecto de los propios límites y posibilidades” (Staiff, s.f.). Este modelo para impulsar a nuevos artistas ha tenido acogida en los últimos años,

Según el INEI, el 47.3% de la población mayor de 14 años, por lo menos una vez en 2016 participó en una festividad local o tradicional (fiestas patronales, festividades, carnavales, regionales, entre otros). Ayacucho, Puno, San Martín y Cusco tuvieron la mayor participación; alrededor del 80% de sus poblaciones participaron en estas festividades. 18 departamentos participaron con más del 50% de su población. Lima participó en estas celebraciones en 2016 con el 25% de su población (Ministerio de Cultura, 2017a).

De esta forma, existen plataformas de promoción de estas artes que se clasifican en mercados y ferias, las cuales buscan generar una red que facilite el intercambio de expresiones musicales y facilita la identificación de talentos para su posterior desarrollo. Estos espacios,

reúnen a los profesionales del sector musical con la finalidad de intercambiar opiniones, acceder a nuevos artistas, observar la evolución de grupos o solistas ya conocidos y, sobre todo, promover un espacio especializado en el desarrollo profesional y la comercialización de productos y proyectos musicales (Ministerio de Cultura, 2017c)

Las opciones escogidas por el público son limitadas, “muchas veces cuando uno habla de danza de repente se le viene a la mente el folclore o los bailes modernos. La gente tiene cierta afinidad por lo extranjero. Lo importante es que ahora se puede difundir más gracias a las redes sociales” (Alvarado, 2013). En ese sentido, aún falta cierta difusión acerca de los diversos géneros



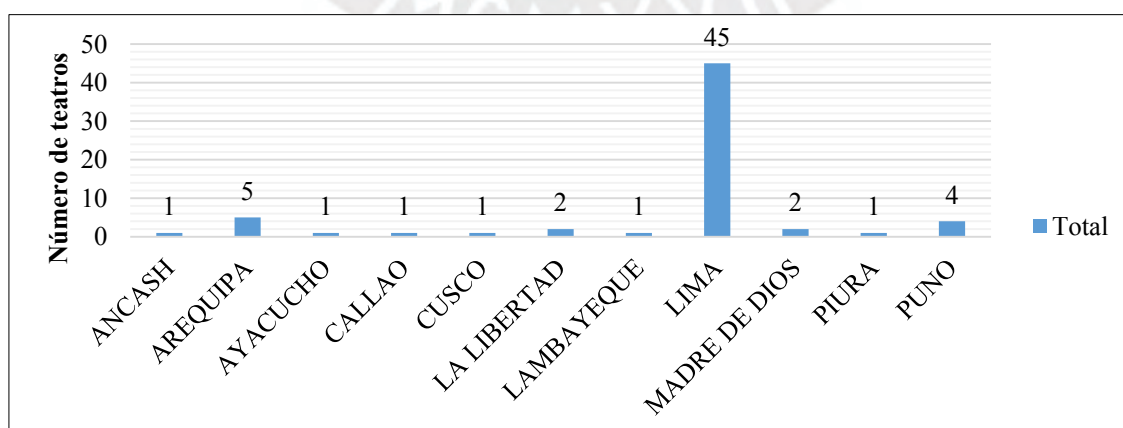
que existen en el país para que el público pueda empezar a apreciarlos y no limitarlo a un ámbito extranjero o a solo un género.

Las nuevas tendencias en el teatro nacional empiezan “a orientar sus preocupaciones hacia la profesionalización de la gestión cultural eficiente del teatro y hacia la definición de sus públicos, es decir, comienzan a segmentar de manera muy consciente la población a la cual se van a dirigir” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 137). Es así que hoy se necesitan más profesionales especializados en gestión cultural para potencializar los alcances del teatro en el Perú. Gracias a los Centros Culturales que se han abierto recientemente se ha logrado captar más atención de parte de clientes epotenciales, así como de la esfera pública y privada para captar apoyo financiero o de alguna otra índole.

Se ha continuado con el arduo trabajo por democratizar el teatro y llegar a públicos que anteriormente habían sido ignorados por la clase alta limeña. Muestra de ello es “la presencia de festivales descentralizados en los asentamientos humanos y en comunidades jóvenes, con un especial apoyo de organismos de cooperación internacional, abre un nuevo rumbo al desarrollo del teatro nacional” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 136). Una de las organizaciones que viene desarrollándose en este sector es la Feria Internacional del Teatro en Calles Abiertas (FITECA). Dicha organización se fundó hace 16 años y desde entonces, el fundador “espera que el arte se difunda más a pesar de la invisibilidad de los gobiernos” (Perú21, 2016). Ellos han iniciado estos festivales en el barrio La Balanza, Comas.

Si bien se ha realizado esfuerzos en diversos distritos de Lima, la democratización de esta industria no ha llegado al interior del país, lo cual se puede observar por la concentración de salas de teatro en Lima. La distancia entre Lima y segundo departamento con mayor cantidad de salas de teatro difiere en 40.

**Figura 9: Teatros a nivel nacional, 2017 (cantidad de teatros)**



Adaptado de: Ministerio de Cultura (2017)

Con respecto a la presencia del Estado en la industria teatral, según el Ministerio de Cultura, al año 2014 se invirtieron 34 millones de soles en artes escénicas. En esa línea, según el INEI el número de teatros y teatrines administrados por las Municipalidades a nivel nacional ascendieron a 221. Por último, los espacios escénicos municipales a nivel nacional tuvieron 853 mil visitantes anuales (Ministerio de Cultura, 2016).

En respuesta a la democratización y a la mejora de las cifras arriba mencionadas surgen iniciativas desde la sociedad civil reflejadas en Centros Culturales que son “espacios abiertos a la comunidad para el desarrollo de las expresiones artísticas y el intercambio de valores e identidades culturales. Aquí convergen múltiples disciplinas y se desarrollan servicios y actividades de creación, formación y difusión en diferentes ámbitos de la cultura” (Ministerio de Cultura, 2011). Según el Ministerio de Cultura se pueden clasificar los centros culturales según su modelo de gestión y la naturaleza de su origen organizacional:

**Tabla 2: Tipología de los centros culturales según el Ministerio de Cultura, año 2011**

<b>Centro Cultural</b>	<b>Universitario</b>	<b>Organizaciones de Cooperación Binacional</b>	<b>Responsabilidad Social</b>	<b>Otros</b>
Descripción	Es una parte de la extensión de sus servicios de educación y promoción cultural a la sociedad. En su proceso de crecimiento van fundando sus centros culturales	Son centros culturales de los diferentes países con los cuales el Perú mantiene relaciones de cooperación	Han surgido de ciertas empresas que buscan estrechar sus relaciones con la comunidad local.	Dependen de instituciones financieras privadas y estatales, áreas culturales municipales, o desarrollados por personas jurídicas y naturales.
Ejemplos	Centro Cultural de la UNMSM, Centro Cultural de la PUCP y Centro Cultural Académico Casa Honorio Delgado de la UPCH	Centro Cultural Peruano Británico, Centro Cultural de España (AECID) y el ICPNA.	PetroPerú y Fundación Telefónica.	Centro Cultural “El Olivar” de la Municipalidad de San Isidro.

Adaptado de: Ministerio de Cultura (2011)

Es importante resaltar que los centros culturales cumplen la función de “preservación de la cultura local y además en propiciar el intercambio y el diálogo de la diversidad cultural en el ámbito local y global” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 111). Un Centro Cultural no se limita a un espacio de muestras artísticas como sí lo hace una sala de teatro; sino que se concibe como “un espacio de encuentro y convivencia de la comunidad. Debe ser una plataforma para la formación, creación y difusión del quehacer artístico y cultural de la localidad” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 111). Dado que es un espacio para promover la cohesión social, existe un marco legal en el ámbito municipal “que ampara el desarrollo de proyectos de generación de centros culturales que

debería ser de conocimiento de la ciudadanía para exigir plenamente el ejercicio de derechos ciudadanos” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 111). Si bien existe el marco legal para la creación y difusión de Centros Culturales, la falta de un diagnóstico cultural en el distrito puede ser un problema:

Este marco legal apoya los procesos de generación de políticas culturales locales que podrían implementar a través de la creación de centros culturales, u otros espacios vinculados [...]. Sin embargo, el gran problema a nivel de los gobiernos locales es el error conceptual que permite la construcción de grandes edificaciones para la cultura sin establecer primero un diagnóstico cultural (Ministerio de Cultura, 2011, p. 111).

Dicho diagnóstico será necesario en la medida que muestre las “necesidades y problemáticas presentes en una comunidad y territorio que queremos enfrentar y que se complementará con los antecedentes relevantes para estructurar el marco teórico o conceptual” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 112). Además, para fomentar la creación y el desarrollo de centros culturales, es necesario que los proyectos culturales sean percibidos “como proyectos de desarrollo urbano, que lógicamente abarcan más que la construcción de un centro cultural con un gran impacto potencial. Esta potencialidad se ha explorado poco, y constituye un reto para para las gestiones locales y regionales” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 116).

En ese sentido nace, como iniciativa del Ministerio de Cultura en el 2011, los Puntos de Cultura como promotores de aquellas organizaciones sin fines de lucro cuya finalidad es cohesionar y desarrollar diversos aspectos de la comunidad. Se “busca ampliar el ejercicio de los derechos culturales a nivel comunitario, con especial énfasis en niños, jóvenes y población en situación de vulnerabilidad, impulsando la inclusión, empoderamiento y ciudadanía” (Ministerio de Cultura, s.f.e). En este contexto, se propone actuar como catalizador en el accionar del Estado dirigido hacia la sociedad que reconoce que la cultura la hace la sociedad y no el Estado. Es una iniciativa que en términos de tendencias regionales se viene desarrollando desde hace una década aproximadamente en países como Brasil, Chile, Costa Rica, entre otros que cuentan con el respaldo de políticas públicas aprobadas. Dichos países han visto la posibilidad en esta iniciativa para generar capital social.

Los principales beneficios del programa son reconocimiento y protagonismo, co-gestión de proyectos, fortalecimiento de capacidades y gestión del conocimiento, articulación y comunicación (Ministerio de Cultura, s.f.c). Además, surge como iniciativa para subsanar problemas a nivel interno y externo, pues por un lado se busca solucionar la poca evidencia sistematizada del valor y aporte de las organizaciones culturales creadas por voluntad de la comunidad en el desarrollo y mejorar la articulación entre ellas. A nivel externo, se busca el

reconocimiento de la cultura como eje principal en las políticas nacionales, posibilitando su articulación y fomento de la participación y empoderamientos de los ciudadanos.

En ese sentido, ¿qué es un Punto de Cultura?,

Es toda organización, asociación, cooperativa, colectivo o agrupación cultural sin fines de lucro de la sociedad civil que se encuentre registrada y reconocida por el Ministerio de Cultura como tal, que desarrolle y/o promueva iniciativas en los más diversos campos, tomando el arte y la cultura como herramienta principal para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, pacífica, solidaria, inclusiva y democrática que reconozca y valore su diversidad, memoria y potencial creativo (Ministerio de Cultura, s.f.e).

Si bien es un programa joven, actualmente ya cuenta con 288 puntos de cultura a nivel nacional en 23 regiones, con un 60% de aprobación fuera de Lima y Callao y cabe resaltar que logra movilizar en promedio a 20 miembros por cada punto de cultura llegando a un público de 279 personas en proyectos de formación y 3150 personas en festivales y otras acciones masivas (Ministerio de Cultura, 2017b).

Cabe resaltar que Pueblo Libre cuenta con cuatro centros culturales identificados por el programa Puntos de Cultura; sin embargo, Cineclub Pueblo Libre, Validarte y CENDAF no tienen incidencia tan solo en el distrito como se puede apreciar en la siguiente tabla en la columna “campo de acción”:

**Tabla 3: Puntos de Cultura en Pueblo Libre según el Ministerio de Cultura al 2017**

Punto de Cultura	Perfil de organización	Disciplinas	Campo de acción
<b>Asociación Cultural El Galpón. Espacio</b>	Organización que sostiene una propuesta de animación sociocultural, desarrollo de capacidades y creación artística surgida en los últimos diez años	Artes plásticas y visuales, arte urbano, y teatro	Pueblo Libre
<b>Cineclub Pueblo Libre</b>	Organización sin anclaje territorial que tiene como propósito la circulación de bienes culturales, la recuperación de la memoria y el desarrollo de la ciudadanía a nivel nacional	Animación sociocultural, artes plásticas y visuales, y recursos audiovisuales	Su lugar de acción principalmente en el distrito de Pueblo Libre. No obstante; también la organización ha realizado acciones en el distrito de Jesús María.
<b>Validarte</b>	Organización que sostiene una propuesta de animación sociocultural, desarrollo de capacidades y creación artística surgida en los últimos diez años	Animación sociocultural, fotografía, y recursos audiovisuales	Su lugar de acción principalmente en el distrito de Villa El Salvador. No obstante; también la organización ha realizado acciones en los distritos de Lince, Villa María del Triunfo, Comas, Cercado de Lima y San Bartolo (región Lima)
<b>CENDAF- Centro de Documentación Defensa y Apoyo al Folklore</b>	Organización sin anclaje territorial que tiene como propósito la circulación de bienes culturales, la recuperación de la memoria y el desarrollo de la ciudadanía a nivel nacional	Danza, fotografía, y música	Su lugar de acción es fijo debido a que la organización regenta un colegio parroquial mediante el cual vuelcan su acción.

Adaptado de: Ministerio de Cultura

El teatro abrió campo a finales del siglo XIX para que llegue “al país una nueva atracción que se ubicará pronto en el espacio habitual de las salas de teatro, la experiencia de la proyección cinematográfica” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 135). Se considera una “expresión artística, industria de entretenimiento y medio de comunicación. Los contenidos de la expresión cinematográfica transmiten valores, códigos culturales, normas de conducta, modas e ideología” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 135). Las proyecciones cinematográficas se enmarcan como protagonistas de la industria audiovisual del Perú.

Ello generó que el presidente Fujimori, en 1992, cuando decidió cerrar el Congreso reformara determinadas leyes que afectarían a esta industria. Es así que “para 1995 entra en vigor la reglamentación de la Ley N° 26360 que modifica drásticamente el marco legal del cine nacional, pasando de un sistema eminentemente estatal y proteccionista a un sistema mixto” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 159). Además, se crea el Concejo Nacional de Cinematografía que representaría el cine peruano a nivel nacional e internacional. Con ello se supone que el

gobierno debería destinar un presupuesto para impulsar la industria cinematográfica en el país; aunque es lamentable mencionar que la autoridad de turno no ha cumplido a cabalidad los porcentajes establecidos.

Sin embargo en el 2017 han continuado los esfuerzos por incrementar el porcentaje de presupuesto asignado a la industria cinematográfica, es así que el Ministro de Cultura vigente anunció que el nuevo Proyecto de Ley de la Cinematografía y el Audiovisual “permite triplicar los recursos que el Estado peruano destina al cine, de forma que podamos competir de mejor manera con los países de la región, sobre todo los de la Alianza del Pacífico, que llevan años apostando por las industrias culturales” (Redacción EC, 2017)

Otra problemática presente es la poca difusión y aceptación del cine nacional, “persiste, al igual que en toda Latinoamérica, una débil participación del cine nacional en los espacios de exhibición comercial” (Ministerio de Cultura, 2016, p. 4). Si bien del 2007 al 2015 se han hecho esfuerzos para incrementar la participación del cine nacional en las carteleras de nuestro país, aún queda un largo camino que recorrer.

Un esfuerzo del Estado peruano por trasladar beneficios a la industria cinematográfica fue la creación del Registro Cinematográfico Nacional que “constituye un mecanismo de recopilación de información, conforme a lo establecido en la Ley de la Cinematografía Peruana (Ley N° 26370), en el que se consignan las personas naturales y jurídicas que realizan actividades cinematográficas” (Ministerio de Cultura, 2016, p. 6). De esta manera se puede encontrar beneficios según sea la naturaleza del sujeto en cuestión: persona jurídica o natural; así como también existen beneficios cuando se deciden inscribir en los contratos de coproducción. Lima es el distrito que cuenta con más inscritos a nivel nacional (311), mientras que los distritos de San Martín, Pasco y Huancavelica solo cuentan con un inscrito

Por último, las artes visuales se reflejan en “una obra artística que impacta en el sentido de la vista del espectador. Bajo esta definición se comprende a las fotografías, pinturas, esculturas, grabados, dibujos, ilustraciones, historietas, instalaciones artísticas, entre otras similares” (Indecopi, 2013, p. 50). Una de las tendencias más recientes en Lima en esta industria es la fotografía que “viene tomando una importancia extraordinaria en la vida limeña de los últimos años. Las nuevas tecnologías y las posibilidades de aprender a manipular aparatos fotográficos [...], sumadas a factores como la nueva situación económica, han motivado el acercamiento y la sensibilidad del ciudadano común hacia este arte” (Mulder & Arata, 2009).

Ello ha sido un “cohesionador social o medio por el cual los peruanos hemos aprendido a conocernos y a mirar al otro” (Mulder & Arata, 2009). De esta manera muchas personas han

podido acercarse a esta arte e interactuar con otras personas que comparten el mismo gusto por las artes visuales.

Al ver el esfuerzo de los ciudadanos por acercarse más a la fotografía y a las organizaciones privadas por potencializar la industria, se puede concluir que “la formación del fotógrafo peruano inmerso en el mundo global va por buen camino. El secreto [...] es la mezcla que se da entre los elementos locales y particulares con los globalizados” (Mulder & Arata, 2009). Sin embargo, se deben hacer esfuerzos para romper ciertas barreras que impiden el pleno desarrollo de la industria en el Perú. Con ello nos referimos a dos problemas principalmente: informalidad y centralidad.

Por un lado, se tiene que la informalidad existente en la industria de las visuales en el país y la carencia de gestión afectan no solo a los artistas sino al entorno en general, que deberían aprovechar dichos bienes culturales (Ramos, 2013). Además, existe la necesidad de reclutar gestores culturales que puedan manejar y proponer alternativas de solución a este problema (Ramos, 2013).

Se considera relevante mencionar que las **artes digitales**

comprenden una suma de disciplinas de las artes tradicionales y de la ciencia. Una de las principales características de las artes digitales es que ya no se rigen por los límites de lo físicamente posible, sino que la materia misma es diferente. Los resultados pueden ser audiovisuales, o también arte en internet (net art), objetos de fabricación digital, arte para dispositivos móviles, entre otros (Ministerio de Cultura, 2016)

De este modo, una de las industrias culturales que se ha beneficiado gracias al internet son las artes literarias, situándose como prioridad para obtener un crecimiento sostenido en el mercado, tal y como menciona la Cámara de Comercio del Libro (el)

Una de las primeras cuestiones que debe abordar una editorial que quiere avanzar en el mercado digital de libros electrónicos es la adaptación de los modelos de producción tradicionales. No se trata solamente de generar una conversión de los ficheros digitales para impresión en un epub o mobi, sino que es necesaria una redefinición de los procesos de producción (p. 28)

Asimismo, el **patrimonio material** se ha visto beneficiado del avance de la tecnología y del aporte de las artes digitales. Es así como, una plataforma web llamada “Museos en Línea” (Ministerio de Cultura, 2012b), puede ser empleada mediante un *smartphone* para diversas actividades como guiado turístico virtual. Una de las principales novedades de esta aplicación es la posibilidad de visitar exposiciones en los diferentes museos del país en formato 3D. Asimismo,

la página cuenta con una guía de los museos que se pueden visitar a nivel nacional de manera que sea presentada amigable para el turista nacional y extranjero. De esta manera, se busca principalmente potenciar la industria, creando demanda para los museos ya existentes y fomentar la cultura a los visitantes.

El patrimonio material se puede entender a través de los museos que es una institución que tiene como objetivo principal “la custodia, conservación, investigación, comunicación, exhibición y deleite a través de los bienes y colecciones de valor histórico, artístico, científico, técnico y de cualquier otra naturaleza cultural que dan evidencia de los pueblos y su entorno [...]”, es una institución dinámica que estimula el respeto a la diversidad cultural y natural, y potencia la cohesión social” (Ministerio de Cultura, 2011, p. 122). Actualmente el Sistema Nacional de Museos clasifica a los museos de acuerdo con su naturaleza, el tipo de administración o propiedad y en base a su ámbito de influencia (Ministerio de Cultura, 2011, p. 125).

**Tabla 4: Perú: Clasificación de los museos según tipo de administración, 2011**

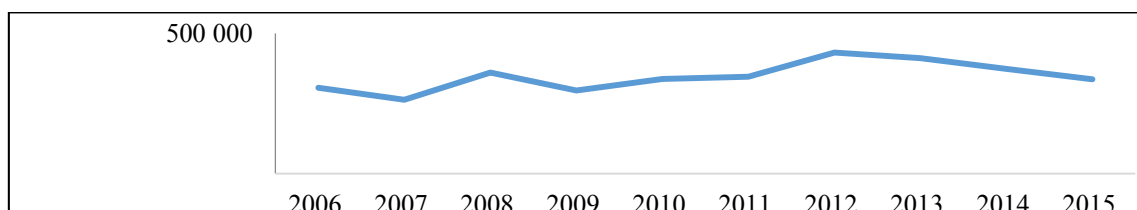
Museos Estatales	Los que pertenecen o son administrados por el Estado peruano, es decir el control de las decisiones de los órganos de gestión están en manos del Estado
Museos Privados	Los que pertenecen a particulares u organismos privados, sociedades e instituciones religiosas y educativas
Museos Mixtos	La administración y financiamiento es compartida por el Estado y alguna entidad privada interesada.

Adaptado de: Ministerio de Cultura (2011)

Actualmente, según el Ministerio de Cultura, se registra más de 316 museos repartidos a nivel nacional. Sin embargo, como sucede con la mayoría de manifestaciones culturales se concentran en la capital y en las ciudades más representativas del país. Es así que, solo en “Lima y Callao se registraron 82 museos y salas de exposición un equivalente al 25% a nivel nacional”, así como existen departamentos que cuentan con tan solo un museo o ninguno. Por ejemplo, Madre Dios no cuenta con ningún museo instalado (Ministerio de Cultura, 2011)

De la misma forma, existe un estancamiento con respecto al número de visitantes a los museos a nivel nacional, lo cual se puede apreciar en un periodo de evaluación de diez años.

**Figura 10: Lima: Visitantes nacionales a museos y centros arqueológicos, 2006-2015 (personas)**



Adaptado de: Ministerio de Cultura (2017a)



La presente sección describió la situación actual de las siguientes industrias culturales en el Perú: Artes literarias, artes escénicas, artes audiovisuales, artes visuales, artes digitales y patrimonio material; para después pasar al siguiente apartado donde se explicará las características del distrito de Pueblo Libre, así como las organizaciones que promueven alguna industria cultural en el distrito.

## **2. Pueblo Libre: caracterización sociocultural**

Pueblo Libre es reconocido a nivel nacional como uno de los distritos más importantes en referente a cultura e historia en Lima. Prueba de ello es que está considerado en el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano (PLAM) al 2035 como un barrio cultural con atractivos turísticos como museos, teatros, cines y centros culturales de exposiciones (Laurie, 2017). En el PLAM 2035 se menciona incluso que los barrios culturales serían un catalizador para generar articulación interdistrital con los centros culturales locales.

### **2.1. Pueblo Libre: distrito histórico**

Este distrito tenía como nombre antiguamente Magdalena Vieja, sin embargo, luego el General San Martín lo cambiaría por Pueblo Libre dado los acontecimientos de la independencia. No obstante, no sería hasta 1859 que se estipulara aquello en el marco legal (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c). Actualmente el distrito colinda por el norte con los distritos de El Cercado y Breña, por el oeste con el distrito de San Miguel, por el Sur con el distrito de Magdalena del Mar y por este con el distrito de Jesús María (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c). La organización de la participación ciudadana está definida por Comités Vecinales y Zonales: los 85 Comités están distribuidos en las ocho zonas de acuerdo con el mapa inferior.

Además de ello, mediante esta división se logra facilitar la implementación y ejecución de las obras municipales y proyectos.

**Figura 11: Mapa del Distrito de Pueblo Libre, 2012**



Fuente: Moran (2012)

Según un estudio del CPI realizado en el 2016, Pueblo Libre cuenta con 77, 800 habitantes al 2016 (CPI, 2016). Las cifras han ido aumentando de manera acelerada debido al proceso de densificación urbana y por la gran cantidad de inversión inmobiliaria “que ha incrementado en aproximadamente 5 mil nuevas unidades de vivienda” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c, p. 16). Asimismo, la composición por grupos de edad de la población que presenta el INEI permite identificar una serie de características resaltantes que inciden en la planificación territorial:

**Tabla 5: Pueblo Libre: Descripción de la población por rango de edad, 2016**

Rango de edad	Descripción
0 – 5 años	Constituyen el 6.1% de la población del distrito, menos del promedio de la zona centro de Lima que es de 7.2% y por debajo del promedio metropolitano (10%). Sin embargo, este porcentaje debería crecer ya que en los últimos ocho años las parejas afincadas en este distrito son parejas jóvenes con hijos o sin hijos menores.
6 – 11 años	Son el 6.5% de la población del distrito, un porcentaje bajo frente a la cifra mostrada para Lima Centro (7.4%) % y por debajo del promedio metropolitano (10%).
12 – 17 años	Los adolescentes en el distrito ascienden a 7.8%, también por debajo del promedio metropolitano que es 10%.
60 años a más	Engloba al 20.4% de todos los vecinos. Es un promedio muy por encima de la media metropolitana (11%). Es uno de los distritos con mayor población adulta mayor de la ciudad y ello representa a 15,500 vecinos

Adaptado de: Municipalidad de Pueblo Libre (2016 c)

Cabe mencionar que el incremento de nuevas familias jóvenes en el distrito ha cambiado la percepción de un distrito envejecido por uno más bien joven (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c). Si bien en los años noventa, se mostraba una tasa de crecimiento de -1.3% en Pueblo Libre debido a la migración de su población joven, el cambio de este proceso se ha detenido en los últimos años (Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, 2016). De esta manera, “Pueblo Libre

está configurado como un distrito predominantemente residencial por su forma de ocupación [...], priorizando la venta de terrenos de vivienda” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016 c, p. 27).

Sin embargo, las actividades que funcionan como soporte para el dinamismo económico del distrito pueden ser las turísticas y culturales, “puesto que el distrito cuenta con una zona monumental de origen colonial y republicano, de mucha tradición histórica, que de ponerse en valor y permitir el incremento de actividades económicas” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016 c, p. 27), puede alcanzar niveles de crecimiento económico similares a los metropolitanos. Si bien este distrito tiene riqueza cultural material, el ámbito cultural se extiende a lo inmaterial mediante expresiones que nacen muchas veces desde promotores clave de cultura. De esta manera, las actividades turísticas y culturales del distrito son promovidas por actores culturales tales como Museo de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, Complejo Arqueológico Mateo Salado, Iglesia Santa María Magdalena, Centro Cultural Búho Rojo, Nueva Acrópolis, Circolo Sportivo Italiano, Asociación Estado La Unión (AELU), Instituto Peruano del Deporte, Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA), Artes y Voces, Casa de la Mujer Artesana, El Galpón.Espacio, Centro Cultural Villa los Libertadores, Centro Cultural Británico, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Alas Peruanas, Instituto Superior Tecnológico Privado (CEPEA), Universidad Simón Bolívar, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Ministerio de Cultura, Biblioteca Nacional del Perú, Coro Nacional, Gran Mercado Artesanal Tesoros del Inca, Comité Peruano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y Museo Larco.

## **2.2. Actores culturales en Pueblo Libre**

A continuación, se dará mayor detalle de las organizaciones culturales mencionadas previamente encargadas de ofrecer servicios y productos culturales al público en general. Su clasificación va acorde a las industrias culturales que promueven, si bien en un inicio se consideró que los actores sólo se encuentren dentro del distrito de Pueblo Libre, se vio necesario incluir a actores que fueron mencionados por alguna de las organizaciones durante las entrevistas realizadas a sus representantes. En la siguiente tabla se podrá encontrar información de la organización, la abreviatura del nombre y la industria cultural que promueve.

**Tabla 6: Actores que conforman la red cultural de Pueblo Libre del 2015 al 2017**

<b>Actor</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Industria cultural que promueve</b>
<b>Iglesia Santa María Magdalena</b>	ISMM	El predio está ubicado en uno de los espacios más antiguos y tradicionales de la zona monumental del distrito, presenta “elementos y proporciones característicos de las iglesias rurales: planta de una sola nave con bóveda de cañón, coro alto, presbítero, atrio y cementerio” (Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión, 2010)	Turismo Cultural
<b>Centro Cultural Búho Rojo</b>	Búho Rojo	La presente organización se enmarca en la corriente de Movimientos de Cafés Filosóficos a nivel mundial, que tiene como principal objetivo “poner la filosofía al alcance de todos desarrollándola fuera de los ámbitos académicos” (Búho Rojo, 2017)	Industria Editorial
<b>Nueva Acrópolis</b>	Nueva Acrópolis	Es una Organización Internacional que busca “promover la filosofía y las culturas comparadas previniendo la intolerancia, la apatía y la ignorancia” (Nueva Acrópolis, 2017). Es por ello que tiene tres ejes de acción principalmente: filosofía, cultura y voluntariado. Está dirigido principalmente a jóvenes, por lo que son la primera opción para atraer voluntariados “para que se vuelvan ciudadanos activos de su comunidad y capacitar a cientos de formadores y emprendedores sociales” (Nueva Acrópolis, 2017).	Industria Editorial
<b>Círculo Sportivo Italiano</b>	Círculo	Esta institución fue fundada el 16 de agosto de 1917 con el fin de promover el deporte entre los jóvenes peruanos e italianos, los deportes que más destacaron en sus inicios fueron el básquet, fútbol y bochas. Además del deporte, se fomentaba la vida cultural y social, donde se buscaba transmitir la cultura italiana (Machuca , 2017)	Deporte
<b>Asociación Estado La Unión</b>	AELU	La Asociación Estado la Unión (AELU) tiene como misión “Ser promotores de la formación integral, un lugar nikkei de integración y bienestar por medio de actividades deportivas, recreativas, sociales y culturales, comprometidos con la transmisión de valores” (AELU, s.f.)	Deporte/Artes Visuales y escénicas
<b>Instituto Peruano del Deporte</b>	IPD	El Instituto Peruano del Deporte es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional, constituye un Organismo Público Descentralizado con rango ministerial adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones. (Instituto Peruano del Deporte, s.f.)	Deporte
<b>Asociación Cristiana de Jóvenes</b>	YMCA	La Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú, es una institución sin fines de lucro cuyo propósito es la educación “está empeñada en la formación cristiana de mujeres y hombres, sean niños, jóvenes, adultos o adultos mayores, promoviendo el desarrollo pleno de la persona, la familia y la comunidad” (YMCA, s.f.). Dentro de la línea de tiempo libre y salud, YMCA cuenta con programas para pre infantiles, menores, jóvenes, jóvenes adultos y adultos mayores, entre los programas culturales que posee se encuentra el taller de impro, ballet, danzas afroperuanas, artes y manualidades, taller de instrumentos musicales y canto	Deporte, /Artes Visuales y escénicas

**Tabla 6: Actores que conforman la red cultural de Pueblo Libre del 2015 al 2017 (continuación)**

<b>Actor</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Industria cultural que promueve</b>
<b>Arte y voces</b>	Artes y Voces	La Asociación Cultural Artes y Voces, bajo la dirección del profesor Romero, tiene como fin contribuir al desarrollo cultural por medio de la enseñanza de canto e instrumentos musicales a niños, jóvenes y adultos	Música
<b>Casa de la Mujer Artesana</b>	Manuela Ramos	Es una “organización feminista comprometida con el logro de la igualdad de género, que trabaja por los derechos de las mujeres, los derechos humanos y el respeto por la institucionalidad democrática” (Manuela Ramos, s.f.)	Artes visuales y escénicas
<b>El Galpón. Espacio</b>	El Galpón. Espacio	El Galpón. Espacio que es una organización autogestionaria e independiente formada por creadores y especialistas de diferentes áreas del arte y la cultura” (El galpón.espacio, s.f.) Esta asociación fue fundada en el año 2007 en el distrito de Pueblo Libre; y sus actividades se desarrollan “en torno a la producción y difusión de propuestas artísticas contemporáneas, gestando, promoviendo encuentros, talleres, residencias, conversatorios y presentaciones en el campo de las artes escénicas, música, video y otras prácticas multidisciplinares, poniendo énfasis en la performance o arte acción” (El Galpón.espacio, s.f.)	Artes visuales y escénicas
<b>Centro Cultural Villa Los Libertadores</b>	Villa los Libertadores	El Centro cultural fue fundado el 18 de noviembre de 1995 cuyo propósito es inculcar en la persona una valoración hacia la música y cultura, actualmente se encuentra formando un semillero de niños que tocan algún instrumento musical (Bertila Burga, comunicación personal, 15 de noviembre del 2017)	Artes visuales y escénicas
<b>Centro cultural británico</b>	Británico	La Asociación Cultural Peruano Británica es “una de las más sólidas instituciones de enseñanza del idioma inglés en el Perú, y es también el puente de comunicación e integración cultural con Gran Bretaña” (Asociación Cultural Peruano Británica, s.f.). Por medio del Centro Cultural, ofrecen actividades dentro de las diversas industrias culturales, como la fotografía, artes escénicas y talleres musicales y de actuación	Artes visuales y escénicas
<b>Pontificia Universidad Católica del Perú</b>	PUCP	La PUCP “fue fundada en el año 1917 y contó con dos primeras facultades: Letras y Derecho” (PUCP, s.f.b). Cumpliendo con la promoción y difusión de cultura, la PUCP cuenta con talleres de formación continua como son el taller de expresión oral y corporal para adultos, teatro para adultos, marionetas, clown, entre otros (PUCP, s.f.a).	Artes visuales y escénicas
<b>Universidad Alas Peruanas</b>	UAP	“En 1996 bajo la presidencia del Consejo de Administración de la Cooperativa Alas Peruanas del Sr. Estanislao Chujutalli Muñoz y el Dr. Fidel Ramírez Prado como Gerente General [...] se autoriza el funcionamiento de la Universidad Alas Peruanas, con cinco carreras profesionales” (Universidad Alas Peruanas, s.f.)	Artes visuales y escénicas
<b>Instituto Superior Tecnológico Privado CEPEA</b>	CEPEA	“La Asociación de Expositores de Promoción Empresarial y Cultural (CEPEA), parte de un proyecto, una idea de un grupo de maestros comprometidos con la educación de calidad y visión de país, que hace 44 años se diferenciaron por saber interpretar las necesidades de las masas”. (CEPEA, s.f.)	Artes Visuales

**Tabla 6: Actores que conforman la red cultural de Pueblo Libre del 2015 al 2017 (continuación)**

<b>Actor</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Industria cultural que promueve</b>
<b>Universidad Simón Bolívar</b>	USB	Es una universidad joven con un posicionamiento ya ganado en el contexto limeño. Cuenta con el apoyo del grupo CEPEA y el desarrollo académico de calidad de sus carreras profesionales, para lograr una formación seria y responsable. (Universidad Simón Bolívar, s.f.)	Danza, Improvisación Teatral, Música y Deportes
<b>IPAE</b>	IPAE	Esta casa de estudios se une al selecto grupo de escuelas profesionales que cuentan con acreditación internacional. IPAE es el primer instituto de educación superior no universitaria en el país que logra acreditar internacionalmente la carrera profesional de Administración de Negocios (Zegel Ipae, s.f.)	Artes visuales y escénicas
<b>Universidad Antonio Ruiz de Montoya</b>	UARM	Una universidad representativa del distrito de Pueblo es la “Universidad Antonio Ruiz de Montoya, que nace en el año 2003. A través de los colegios San Pablo, San Martín o San Francisco de Borja, desde los siglos XVI al XVIII” (Universidad Antonio Ruiz de Montoya, 2017, pp. s.p). La Universidad hace explícito la importancia de generar alianzas estratégicas y convenios para promover distintas actividades y nexos que puedan incrementar sus fortalezas”. (Universidad Antonio Ruiz de Montoya, 2017, p. s.f)	Turismo cultural/Ares visuales y escénicas
<b>Ministerio de Cultura</b>	MinisCult	“Ministerio de Cultura es un organismo del Poder Ejecutivo responsable de todos los aspectos culturales del país y ejerce competencia exclusiva y excluyente, respecto a otros niveles de gestión en todo el territorio nacional. Fue creado el 21 de julio de 2010 mediante Ley N° 29565, suscrita por el presidente de la República, Alan García Pérez”. (Ministerio de Cultura, s.f.a)	Todas las industrias culturales propuestas por el BID
<b>Biblioteca Nacional del Perú</b>	BNP	“La Biblioteca Nacional del Perú tiene como visión constituirse en una institución cultural consolidada, dinámica y moderna, en tanto depositaria de la producción documental bibliográfica peruana, peruanista y de la más relevante del extranjero” (Biblioteca Nacional del Perú, s.f.)	Industria Editorial
<b>Coro Nacional</b>	Coro Nacional	El Coro Nacional fue fundado en 1965 por el maestro Manuel Cuadros Barr y está integrado por solistas, profesores de música y directores de coros formados en el Conservatorio Nacional de Música de Lima y otras destacadas instituciones musicales del país. El Coro Nacional cumple una notable labor en la difusión de las obras musicales universales y peruanas. Además, desarrolla una permanente actividad difusora y didáctica de la música vocal en Lima y a nivel nacional. (Coro Nacional, s.f.)	Artes Visuales y Escénicas
<b>Gran Mercado Artesanal, Tesoros Inca</b>	Mcdoinca	Es el mercado de artesanías ubicado en la avenida La Marina en el distrito de Pueblo Libre.	Turismo Cultural

**Tabla 6: Actores que conforman la red cultural de Pueblo Libre del 2015 al 2017 (continuación)**

Actor	Abreviatura	Descripción	Industria cultural que promueve
<b>Comité Peruano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios</b>	ICOMOS	“El Comité Peruano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios - ICOMOS Perú, forma parte de la más importante organización civil de alcance global, dedicada a la conservación y gestión integral del patrimonio cultural” (Comit, s.f.)	Turismo Cultural
<b>Museo Larco</b>	Museo Larco	Este museo “fue fundado en el año de 1926 en la hacienda Chiclín, por Rafael Larco Hoyle” Hoy en día, “exhibe de manera cronológica galerías que muestran un panorama excepcional de 4000 años de desarrollo de la historia del Perú precolombino”, cuenta con una colección de oro y plata calificada como una de las más finas del antiguo Perú” (Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión, 2010).	Turismo Cultural/Industria Visual
<b>Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú</b>	MNAHP	Este museo es el primero “del Perú; el más grande, antiguo y representativo de nuestro país. Fue el único que tuvo el Perú en los primeros cien años de la República” (Museo Nacional de Antropología y Arqueología, 2017). El museo tiene como visión convertirse “en el centro piloto, líder del Perú y el mundo, promotor en el campo de la educación, conservación, investigación, exposición y difusión del patrimonio cultural” (Museo Nacional de Antropología y Arqueología, 2017).	Turismo Cultural/Artes Visuales y Escénicas
<b>Complejo Arqueológico Mateo Salado</b>	Complejo	Este Complejo Arqueológico “se ubica en el Cercado de Lima, colindante con los distritos de Pueblo Libre y Breña. Por su extensión y monumentalidad, es uno de los complejos arqueológicos más importantes de la capital”. Asimismo “es reconocida por la Resolución Directoral Nacional N° 019/INC del 08 de enero de 2001, que lo declara Patrimonio Cultural de la Nación” (Ministerio de Cultura, s.f.b)	Turismo Cultural

La tabla presentada líneas arriba resume las organizaciones identificadas en el marco de la investigación que serán sujeto de análisis<sup>4</sup> y evaluación de acuerdo a las variables de ARS pertinentes para evidenciar la situación de la red cultural de Pueblo Libre. De esta manera, dicha tabla funciona como guía para tener una idea más amplia de su campo de acción y la industria cultural que promueven, no excluyendo la posibilidad de promover más de una. Asimismo, las abreviaturas de las organizaciones han sido empleadas tanto en el software WebQDA como en el Gephi para simplificar la codificación y tener mayor visibilidad de la red.

### **3. Municipalidad de Pueblo Libre en el marco de la gestión cultural del 2015-2018.**

En el siguiente apartado se profundiza en la representación de la autoridad en el distrito local de Pueblo Libre, con la intención de contextualizar el sujeto de estudio, pues la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo pertenece a la Municipalidad de Pueblo Libre. Es por ello que una mirada general a la organización permite tener mayor entendimiento respecto a la vinculación que puede tener la Gerencia con otras organizaciones. Por un lado, se presentaran los ejes estratégicos culturales que se contempla en el Plan de Desarrollo Local Concertado, lo cual guía las actividades y programas culturales para la gestión del 2015 al 2018. Por otro lado, el presupuesto participativo permite tener una mirada fuera de la organización, ello denota el interés y prioridad que la población le da al tema cultural.

#### **3.1. Ejes estratégicos culturales**

En el ámbito local, existe la ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades del 2003 en la cual se quiere destacar el numeral 12. Por un lado el numeral 12 expresa “promover la protección y difusión del patrimonio cultural de la nación, dentro de su jurisdicción, y la defensa y conservación de los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos, colaborando con los organismos regionales y nacionales competentes para su identificación, registro, control, conservación y restauración” (Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, 2011, p. 111).

Se puede ver que en el Perú se ampara, en términos normativos, el fomento cultural desde los gobiernos locales y ello se debe comparar con el Plan de Desarrollo Local Concertado y Plan Operativo Institucional que posee Pueblo Libre, debido a que según “lo dispuesto con la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N 27972, estas son competentes para planificar el desarrollo local, Presupuesto Participativo, y de planificar sus programas de corto, mediano y largo plazo en función a los requerimientos municipales” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2017d, p. 1). El Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) es un documento de gestión a largo plazo de la Municipalidad distrital de Pueblo Libre. En ese sentido, podemos hallar en el PDLC lo siguiente:

---

<sup>4</sup> La tabla de stakeholders en el Anexo H tiene el código empleado en el software Gephi.



un escenario apuesta a partir del análisis situacional del territorio y la identificación de variables estratégicas, para luego definir la Visión de Desarrollo. Posteriormente la Visión da lugar a los objetivos estratégicos, lo que a su vez se desagregan en Acciones Estratégicas y Rutas Estratégicas, con lo cual el PDLC cumple con los contenidos mínimos necesarios para ser un documento de gestión adecuado para el desarrollo de Pueblo Libre (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c, p. 2).

Cabe mencionar que dentro de los objetivos estratégicos se direccionan en base a los ámbitos que se desean desarrollar, el presente apartado se enfoca en aquellos orientados a cultura. No obstante, la visión del escenario apuesta a integrar todos los elementos:

Al 2030 los vecinos de Pueblo Libre tienen una alta calidad de vida, considerándose una población saludable, educada, segura e inclusiva, que vive en un importante distrito histórico y tradicional donde la inversión privada en turismo, comercio y servicios existe en armonía con un orden urbano planificado y ambientalmente sostenible. Cuenta con autoridades eficientes y democráticas que trabajan con la participación de los vecinos para hacer un distrito para todos (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016c, p. 5)

En ese sentido, se proponen objetivos estratégicos y variables que funcionan como indicadores del avance de la gestión en dichos ejes.

**Tabla 7: Municipalidad de Pueblo Libre: Objetivos estratégicos presentes en el Plan de Desarrollo Local Concertado, 2016**

<b>Variable estratégica</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Nivel de calidad de vida	Mejorar la calidad de vida de los vecinos, con inclusión.
Nivel de violencia e inseguridad ciudadana.	Reducir los niveles de inseguridad del distrito
Nivel de calidad ambiental del distrito	Mejorar la calidad ambiental del distrito
Calidad de Espacio Urbano	Mejorar la calidad del Espacio Urbano
Gestión de riesgo de desastres	
Grado de crecimiento de negocios	Promover la inversión en comercio y servicios
Nivel de Gobernanza	Mejorar la gobernanza local

Adaptado de: Municipalidad de Pueblo Libre (2016 c)

El desarrollo cultural en el distrito se encuentra dentro del objetivo estratégico 1 “Mejorar la calidad de vida de los vecinos con inclusión”, se contemplan dos acciones direccionadas directamente a cultura: a) Promover el valor histórico-cultural de Pueblo Libre, b) Articular esfuerzos con las instituciones para un mejor servicio a los adultos mayores y otros grupos vulnerables. Esta última acción estratégica estaría planificada a ejecutarse a partir del tercer trimestre del 2019 (Ver Anexo A). Asimismo, por el lado del objetivo estratégico 5, se contemplan

acciones relacionadas a cultura: promover el distrito como atractivo histórico-turístico. “En referencia al relacionamiento de la Municipalidad con las instituciones públicas y privadas, éste puede calificarse de bueno y fluido. Si bien el distrito no es sede de muchas instituciones, si hay algunas residentes en Pueblo Libre” (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, 2016, pp. 31-32), las que se han identificado en el Plan de Desarrollo Concertado son:

**Tabla 8: Municipalidad de Pueblo Libre: Instituciones identificadas en el Plan de Desarrollo Local Concertado, 2016**

<b>Instituciones Culturales</b>	Museo Arqueológico, Antropológico e Histórico del Perú
	Museo Largo
<b>Colegios Profesionales</b>	Colegio de Obstetrices
	Colegio de Enfermeras
<b>Instituciones de Salud</b>	Hospital Santa Rosa
	Clínica Stella Maris
	Clínica Centenario Peruana Japonesa
<b>Instituciones Religiosas</b>	Parroquia Santa María Magdalena
	Seminario Santo Toribio
	Parroquia San Lucas
	Parroquia Nuestra Señora de la Encarnación
<b>Instituciones de Educación Superior</b>	IPAE
	Universidad Antonio Ruiz de Montoya
	Universidad Simón Bolívar CEPEA
	Asociación Cultural Peruano Británica – Sede Pueblo Libre
	Facultad de Enfermería de la UPSMP
	Facultad de Odontología de la UNFV
<b>Instituciones Sociales y Recreativas</b>	Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas UPIGV
	Club AELU (Colonia Japonesa)
	Círculo Deportivo Italiano
	Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ)
	Club del Banco Central de Reserva del Perú

Adaptado de: Municipalidad de Pueblo Libre (2016 c)

La visión al 2030 para el distrito de Pueblo Libre, así como sus variables estratégicas y sus objetivos se ven fortalecidos en el Plan Operativo Institucional, ya que funciona como:

una herramienta de gestión administrativa que resume los objetivos y metas presupuestarias, así como las actividades y tareas de las unidades orgánicas de la Municipalidad para el Año fiscal 2017 que permitirá consolidar logros y asumir nuevos retos en esta Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [...] Se encuentra debidamente articulado con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) (Municipalidad de Pueblo Libre, 2017b, p. 2)

El área encargada de elaborar el Plan Operativo Institucional (POI) es la Gerencia de Presupuesto y Planeamiento y “ha sido coordinado con toda la unidad orgánica de esta corporación en función a los objetivos generales establecidos en el Plan Estratégico Institucional” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2017d, p. 2). Los objetivos generales del año 2017 responden a las estrategias presentes en PDLC (Ver Anexo A). En la siguiente tabla se puede mostrar los objetivos generales y las estrategias referentes al ámbito cultural en el distrito.

**Tabla 9: Municipalidad de Pueblo Libre: Objetivos Generales presentes en el Plan de Desarrollo Local Concertado, 2017**

Objetivos Estratégicos en el ámbito cultural	Objetivos generales
Mejorar la calidad de vida de los vecinos con inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar actividades culturales, recreativas y deportivas con los vecinos, valorando el patrimonio, la historia y tradiciones de Pueblo Libre</li> </ul>
Promover la inversión en comercio y en servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar al distrito de Pueblo Libre como primer y más importante destino turístico-histórico de Lima Metropolitana</li> </ul>
Mejorar la gobernanza local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar un alto grado de eficiencia administrativa en toda organización edil, sistematizando los procesos de gestión interna e implementando el sistema de Control Interno.</li> <li>• Lograr que el 60% de vecinos se sientan satisfechos de la atención en los diversos servicios municipales y su participación con la Municipalidad.</li> </ul>

Adaptado de: Municipalidad de Pueblo Libre (2016 c, p. 8)

### 3.2. Presupuesto participativo

En el presente apartado, se procederá a resaltar la importancia del Presupuesto Participativo debido a que como se mencionó en el segundo capítulo, se genera valor social cuando se fomenta la participación de la comunidad. Es así que el Presupuesto Participativo debe cumplir con lo siguiente:

- Transparencia y control ciudadano.
- Modernización y democratización de la gestión pública.
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del país.
- Construcción de capital social.
- Participación ciudadana en la planificación y gestión pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

De esta manera, se fortalece la agencia y se promueve la construcción de capital social, propiciando la participación de las “autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Local Concertado” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

¿Cómo se origina este nuevo enfoque? Desde el año 2003 se promulgó la Ley Marco del Presupuesto Participativo No. 28056, que recogió experiencias [...] exitosas a nivel regional y local, así como también diversas lecciones aprendidas que han permitido avanzar el marco normativo de estos procesos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010, p. 3). Por esta razón, es importante resaltar la actuación de las autoridades que se encuentran más cercanas a la población si se desea mejorar este proceso. De esta manera el presupuesto participativo debe reflejar las necesidades de la comunidad. El proceso de elaboración y discusión del presupuesto participativo en el distrito de Pueblo Libre consta de 11 fases (Ver Anexo C).

El marco legal que ampara el desarrollo del presupuesto participativo se basa en “la Ordenanza Distrital N°357 – MPL [...]. Dicha ordenanza aprobó el reglamento del proceso y faculta que cada año, mediante el decreto de Alcaldía se dicten medidas complementarias como la designación del equipo técnico y el cronograma” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016d, p. 8).

En el 2016, como último proceso de presupuesto participativo registrado, se realizó cumpliendo con los pasos mencionados en el Anexo C. Los resultados de los trabajos grupales para determinar las necesidades, problemas y potencialidades del distrito visto desde los vecinos se reflejan en una matriz (Ver Anexo B). En la dimensión social, cultural y económica se hizo alusión a problemas como violencia familiar, incremento de desechos animales en calles y jóvenes o adultos que no culminaron sus estudios secundarios. En este contexto se mapeó como necesidades: gimnasios para todas las edades, implementar juegos infantiles, talleres y academias

para los jóvenes, campeonatos juveniles, visitas médicas a poblaciones vulnerables, implementar programas culturales en parques, políticas y programas para personas de la tercera edad.

De esta manera, como visión de desarrollo planteada en el documento de Presupuesto Participativo se puede resaltar determinados deseos expresados por sus vecinos que se relacionan directamente con cultura.

- Distrito turístico.
- Distrito con parques para uso de todas las edades donde se promueva la cultura, el deporte y la integración vecinal.
- Distrito proactivo y con identidad
- Un distrito que promueve el desarrollo turístico, cultural, deportivo y educativo de su población que ha encontrado igualdad de oportunidades de desarrollo para todos sin distinción de género ni edad.

Cabe mencionar que, del total de resultados mostrados en el Presupuesto Participativo para el año 2016, el 35% de los deseos de los vecinos está vinculados a cultura, aunque, ello no se vio reflejado en los montos asignados a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo. En esa misma línea si bien los deseos de los vecinos se reflejaron en un porcentaje considerable relacionado al eje cultural, lo cual contrasta con el hecho de que solo se propuso una iniciativa de las 16 propuestas mencionadas en el proceso del 2016 que responden a dichas visiones: “programas culturales y deportivos para jóvenes y personas de la tercera edad” (Ver Anexo A). En ese sentido, no sorprende el hecho de que al trasladarlo en la matriz de priorización de proyectos y acciones concretas, los dos proyectos relacionados a cultura estén en el último lugar. Se puede visualizar en el Anexo D, el presupuesto asignado al 2017 a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo (Municipalidad de Pueblo Libre, 2017 d)

La clasificación de industrias culturales que proporciona el BID no se ha visto potenciadas en su totalidad en el Perú ya que según el Ministerio de Cultura solo se han identificado las siguientes industrias: artes literarias, artes escénicas, artes audiovisuales, artes visuales, música y artes digitales. Se ha podido explicar de manera detallada la evolución de dichas industrias y se encuentra que un elemento transversal en estas es la gestión centralizada llevada a cabo en Lima. Luego de haber explicado el desarrollo de las industrias culturales anteriormente mencionadas, se buscó focalizar el desarrollo cultural en el distrito de Pueblo Libre, presentando a las organizaciones promotoras de cultura de la localidad. Ello se complementa con la gestión de las actividades culturales llevadas a cabo desde el gobierno local, enfatizando en las directrices y

planes estratégicos que guiarán eventualmente el desarrollo de los proyectos. Una vez presentado el contexto cultural nacional y distrital se comprueba la segunda hipótesis al mostrar la evolución de las industrias culturales y creativas en el Perú del año 2010 al 2017, ha permitido a la cultura empezar a tener un rol protagónico en el país, motivo por el cual Pueblo Libre muestra un panorama cultural favorable para el desarrollo del distrito. En el siguiente capítulo se abordará el análisis de las redes culturales encontradas en el distrito de Pueblo Libre, teniendo presente el contexto en el que se desempeña.



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS REDES CULTURALES EN PUEBLO LIBRE

El presente capítulo ha sido dividido en cinco secciones, la primera explica la situación actual de la Gerencia de Cultura, siendo la principal encargada de la elaboración y ejecución de las actividades culturales en el distrito. La segunda sección se centra en describir la metodología, en la cual se explica el alcance, diseño, enfoque, levantamiento de información y análisis de la misma. En la tercera sección se exponen los principales resultados del análisis de redes sociales. Por último, en las dos últimas fases se pasa a una etapa propositiva para la generación de capital social.

### 1. Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo

La Municipalidad tiene cinco Gerencias que dependen jerárquicamente de la Gerencia Municipal, entre dichas gerencias se encuentra la Gerencia de Juventud, Deportes, Educación, Cultura y Turismo. Cabe resaltar que la Gerencia en cuestión no cuenta con sub-gerencias por lo que existe solo un gerente que debe supervisar y ejecutar los proyectos pertenecientes a los cinco ejes mencionados (Ver Anexo E). En el período del 2015 al 2017 han pasado por el puesto de gerente cuatro personas, a noviembre del 2017 se encuentra vigente el Sr. Felix Manrique.

La división interna de la Gerencia se divide con coordinadores que asumen la responsabilidad de una o más áreas. De esta manera, se ha asignado un coordinador al área de Deportes y Juventud, un coordinador para las áreas de Cultura y Turismo y un coordinador para Educación. De esta manera, el Manual de Organización y Funciones (MOF) al 2017 establece que se han presupuestado cuatro puestos para dicha Gerencia:

**Tabla 10: Municipalidad de Pueblo Libre: Puestos asignados a la unidad orgánica: Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo, 2017**

VI	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: DE LINEA		
VI.5	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE JUVENTUD Y DEPORTES, EDUCACIÓN Y CULTURA, Y TURISMO		
<b>N.º ORDEN</b>	<b>CARGO ESTRUCTURAL</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
280	GERENTE	EC	1
281	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	SP-AP	1
282	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	SP-AP	1
283	OFICINISTA III	SP-AP	1
TOTAL, UNIDAD ORGÁNICA			4

Adaptado de: Municipalidad de Pueblo Libre (2017 b)

En la praxis, los coordinadores de cada una de las áreas muchas veces no podían trabajar en equipo, sino que llevaban a cabo los eventos propuestos de manera unilateral sin una cooperación interna. Tal y como el primer coordinador de Turismo y Cultura en la gestión del 2015 al 2018 mencionaba que no había una integración o cooperación:

La teoría era hacerlo en equipo, pero en la práctica lo hacía casi solo; en teoría te decía que tenías que coordinar con esta área o con la otra, pero había momentos que tenías que buscar solo a los actores, a los clientes, tú solo tenías que hacer el arte y llevarlo a Imagen, a presionar a Imagen para que lo saque a tiempo (Gino García, Comunicación personal, 16 de agosto, 2017)

Asimismo, el Gerente tiene como funciones principales fomentar la participación de los diversos públicos objetivos a los cuales se dirige la Municipalidad, haciendo principal mención en los jóvenes y en los niños. Es por ello que se destaca la administración del programa Mundo Bus dirigido a niños principalmente. Asimismo, se hace mención a la difusión y preservación de los espacios públicos relacionados al tema de patrimonio cultural y las principales zonas turísticas del distrito. Se menciona en sus principales funciones incentivar los hábitos de lectura relacionado al mantenimiento de la biblioteca municipal y a programas de alfabetización para la población. En relación a ello se estipula que se deberán velar por los convenios suscritos con entidades educativas del distrito que sigan los mismos objetivos para mejorar la calidad educativa del mismo. Por último, se menciona que se deberá fortalecer la red deportiva ofreciendo servicios deportivos de calidad a los vecinos haciendo un buen uso de los centros deportivos pertenecientes a la Municipalidad.

De acuerdo con las funciones específicas que el Manual de Organización y funciones (MOF) estipula para el gerente de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo se tiene en la cartera de proyectos, actividades y acciones que responden a la consecución de sus objetivos. Es así que se tienen programas que responden de alguna manera a los cinco ejes que abarca la gerencia, en palabras del representante de la Gerencia:

Tenemos Mundo Bus, los paseos Turísticos escolares, paseos turísticos para las personas de la tercera edad, tenemos talleres de ballet, tenemos un programa llamado ‘Danzando por los parques’ que incluye aerobics, pole dance y bachata, hay un programa que se denomina ‘Deportes en los parques’, así como talleres de dibujo y pintura en nuestras instalaciones (Felix Manrique, Comunicación personal, 25 de setiembre, 2017)

Cabe precisar que el eje Deportivo descansa en el Plan de Implementación de Escuelas Deportiva orientadas a la masificación: Meta 18. De esta manera, se busca atender a niños y

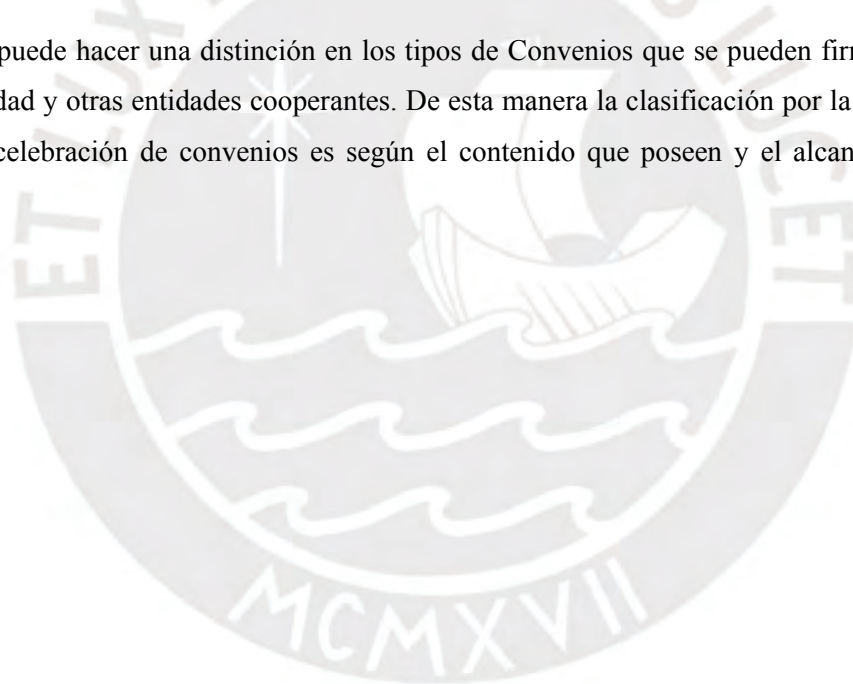


jóvenes que deseen practicar algún deporte en las instalaciones o centros deportivos que posee la Municipalidad de Pueblo Libre. Entre las principales clases deportivas existentes son: Basquetbol, ajedrez, vóley, tae kwon do, lucha olímpica y futsal.

### **1.1. Convenios**

Los convenios son la evidencia tangible que tiene la Municipalidad cuando se relaciona con otra entidad cooperante sea pública o privada. La Subgerencia de Fomento de la Inversión y Cooperación Nacional e Internacional en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto se encargan de elaborar el documento que contempla las directrices para la Gestión de Convenios de Cooperación en la Municipalidad de Pueblo Libre que se presenta como “un documento normativo que establece y describe los procedimientos que sustentan la suscripción de los convenios entre la Corporación Municipal de Pueblo Libre y demás entidades e instituciones públicas y/o privadas, nacionales o internacionales” (Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional, 2017)<sup>5</sup>

Se puede hacer una distinción en los tipos de Convenios que se pueden firmar entre la Municipalidad y otras entidades cooperantes. De esta manera la clasificación por la cual se va a regir toda celebración de convenios es según el contenido que poseen y el alcance de dicho convenio:



---

<sup>5</sup> La información brindada para el apartado “Convenios” fue solicitada al Subgerente de fomento de la Inversión y Cooperación Nacional e Internacional en una entrevista (Ver Anexo R).

**Tabla 11: Municipalidad de Pueblo Libre: Tipos de convenio según contenido y alcance, 2017**

<b>TIPO DE CONVENIOS SEGÚN SU CONTENIDO</b>	
Convenio de Cooperación	Es el documento donde se expresa la voluntad y el compromiso de realizar de manera conjunta actividades de interés común, para que, en el marco de sus competencias, logren objetivos compartidos.
Convenio de Gestión	Es el documento donde se determina las obligaciones que asumirá la Municipalidad de Pueblo Libre y la Entidad Cooperante.
Convenio de Hermanamiento	Es el documento por el cual la Municipalidad de Pueblo Libre acuerda con otras Entidades Cooperantes de derecho público, nacionales o extranjeras, establece vínculos de carácter educativo, cultural, turístico, socioeconómico o para intercambiar experiencias de ámbito social.
<b>TIPO DE CONVENIOS SEGÚN SU ALCANCE</b>	
Convenio Marco	Es el convenio suscrito que establecen disposiciones generales y acciones de interés común que deja abierta la posibilidad de suscripción de convenios específicos para un fin determinado.
Convenio Especifico	Es el convenio suscrito en el que se desarrollan de forma detallada programas, proyectos o actividades específicas para el logro de un fin concreto. Para la celebración de Convenios Específicos se requiere la aprobación previa de un Convenio Marco.

Adaptado de: Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional (2017)

Por un lado, es necesario establecer, siempre y cuando se firme un convenio, quién será el Órgano Gestor del Convenio y el Área Usuaría del Convenio. El primer concepto hace referencia a aquella unidad o Gerencia de la Municipalidad “que tiene calidad de proponente o solicitante de la suscripción del convenio, por lo que será la encargada de elaborar el proyecto de convenio y presentar el informe técnico a la Gerencia Municipal” (Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional, 2017, p. 5). Una vez que se tiene la estructura del convenio, dicha área se encargará de generar la documentación pertinente y las evidencias que prueben los beneficios de dichos convenios en coordinación con la Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional. Mientras tanto, el área usuaria se refiere a la unidad que adopta “la propuesta de convenio presentada por la Entidad Cooperante, teniendo en cuenta que el objeto del proyecto de convenio se relaciona directamente con el cumplimiento de sus funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad” (Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional, 2017, p. 6)..

La estructura de un convenio deberá seguir un orden establecido por la Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional: título del convenio, la parte introductoria, las cláusulas acordadas y la parte final. La cláusula contiene la parte más importante del convenio ya que menciona los compromisos de las partes, las bases legales, el objetivo del

convenio y los plazos. Una vez la estructura ha sido aprobada, se empieza el procedimiento regular para las respectivas firmas. Se pueden modificar los términos de un convenio a través de una *Addenda*. Esto puede servir para agregar aclaraciones a los compromisos asumidos por las partes, también para ampliar el período para el cual fue suscrito el acuerdo o bien para reducir el tiempo (Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional, 2017).

Una vez que se tiene la estructura del convenio en orden, empieza el procedimiento regular para que el convenio sea firmado y aprobado por las instancias correspondientes al interior de la Municipalidad. El primer proceso se puede describir como la aceptación por parte de la potencial área usuaria al interior de la Municipalidad de la intención de firmar el convenio con la determinada entidad cooperante, este proceso finaliza con la elaboración del proyecto de convenio. El segundo proceso enmarca a otras áreas internas a la Municipalidad, las cuales deberán aprobar luego de sustentaciones el documento y remitir sus informes técnicos a las siguientes áreas. Luego de haber pasado por todas las instancias correspondientes y teniendo los informes técnicos aprobados, el convenio ha sido finalmente aprobado y entrará en vigencia de acuerdo a los plazos establecidos en el mismo.

## **2. Metodología**

Una vez entendido el sujeto de estudio y el contexto en el que este se desenvuelve, se explicará la metodología usada en la investigación. Para ello es importante definir primero el alcance, para luego precisar el diseño y enfoque del presente estudio. Asimismo, se muestra la estructura a fin de guiar al lector previo al levantamiento de información y al análisis del mismo.

### **2.1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación**

La presente investigación adquiere un alcance descriptivo, debido a que este tipo de estudios “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 80). En el caso de la presente investigación, basada en la teoría de grupos de interés y construcción de redes, se describen las características de las organizaciones culturales, así como la interrelación entre estas y las necesidades culturales de los vecinos de Pueblo Libre.

Por otro lado, el enfoque de la investigación es mixto. Con respecto al enfoque cualitativo, se otorga flexibilidad al investigador porque “con frecuencia es necesario regresar a etapas previas [...], la recolección y el análisis son fases que se pueden realizar de manera simultánea” (Hernández et al., 2014, p. 9). Es por ello que a medida que se avanzaba con las entrevistas a los actores culturales, la información recolectada era codificada en WebQDA, así como analizada por

Gephi. Asimismo, las herramientas cualitativas de recolección de información permiten ser “más abiertos e interactivos, y una interpretación y tener una comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 45). En ese sentido, se realizó 13 entrevistas semiestructuradas a los principales actores externos que son las organizaciones culturales (Ver Anexo T), las personas que conforman la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo, el representante de la gerencia de Participación Vecinal, la gerencia de Comunicación e Imagen Institucional y la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. En esa misma línea, se realizó un focus group con los presidentes de las ocho zonas que conforman el distrito de Pueblo Libre con el objetivo de conocer las necesidades de los vecinos en relación a la cultura.

Con respecto al enfoque cuantitativo, este permite “acotar la información y medir con precisión las variables de estudio” (Hernández et al., 2014, p. 10). Con el fin de complementar la información obtenida en el focus group se aplicó encuestas a los vecinos (Ver anexo X) que participaron en alguna actividad cultural enmarcada en la clasificación de industrias culturales brindada por el BID (Ver Anexo Y).

Después de haber definido el alcance y el enfoque de la presente investigación, se pasará a seleccionar la estrategia general. La estrategia seleccionada es investigación- acción en el cual existe “un involucramiento del investigador con los miembros de una organización sobre un tema que es de genuino interés para ellos y hay un intento por parte de ellos de tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden & Huxham, 2002, p. 254). La inmersión inicial permitió entablar una relación directa con los miembros de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad donde se tuvo la oportunidad de conocer los problemas que afronta actualmente la Gerencia. Asimismo, se realizaron visitas periódicas y programadas en las cuales se trabajaba conjuntamente con los colaboradores al interior de la misma conociendo los proyectos que se mantenían durante el 2017, así como los eventos y actividades realizadas por la Municipalidad. Ello permitió obtener información de diversos actores de manera directa con respecto al estado de la red cultural de Pueblo Libre.

La investigación – acción se ve complementada con el estudio de caso, ya que ello sucede cuando “el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Ponce & Pasco, 2015, p. 47). En el presente estudio se ha recurrido a la municipalidad de Pueblo Libre como el caso escogido para entender las relaciones que esta mantiene con otros actores culturales con la finalidad de comprender y construir la red cultural del distrito.

Por otro lado, la presente investigación es transversal ya que, “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Ponce & Pasco, 2015, p. 49). Asimismo, el limitado tiempo y el alto costo no nos permite realizar una investigación longitudinal.

## **2.2. Fases de la Investigación**

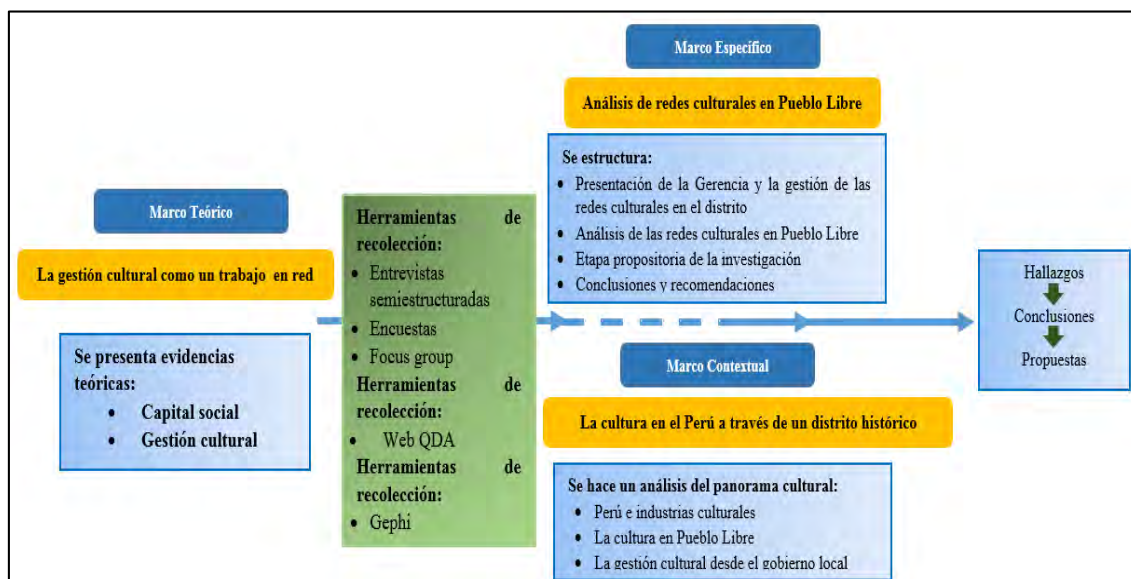
La investigación se ha realizado en cuatro fases. La primera fase inició con la revisión de fuentes secundarias y una inmersión inicial en el sujeto de estudio escogido para obtener más información sobre el contexto y poder delimitar los puntos identificados en el primer capítulo sobre el planteamiento del problema. Respecto a la literatura consultada se extraen conceptos de gestión social y pública: Capital social, gestión de *stakeholders*, gestión cultural, haciendo énfasis en el rol del capital social enfocado en análisis de redes sociales. Paralelamente se eligió la metodología pertinente para sincronizar las evidencias bibliográficas con el desarrollo de las siguientes fases de la investigación. De esta manera, se pudo construir la matriz de consistencia (Ver Anexo Z), matriz de levantamiento de información y retroalimentar el estado de arte.

La segunda fase se inició con el desarrollo de la metodología de investigación, en la cual se definió las variables pertinentes para la evaluación del nivel de articulación de la Municipalidad con los diferentes *stakeholders*. Asimismo, se escogió y desarrolló las herramientas cuantitativas y cualitativas de recojo de información de acuerdo con las necesidades de la investigación. Por último, se delimitó las herramientas para analizar la información recopilada haciendo énfasis en la rigurosidad de la herramienta para gestionar las evidencias adecuadamente. Simultáneamente se inició el proceso de contextualización de la Municipalidad de Pueblo Libre, empleando fuentes secundarias pertinentes y aproximándonos a las fuentes primarias.

La tercera fase de la investigación consta del recojo de información directamente del trabajo de campo y el análisis riguroso empleando la metodología escogida y desarrollada previamente. De esta manera, se procede al contacto con los actores relevantes escogidos a través de las diversas herramientas que se maneja en la investigación (encuestas, entrevistas y *focus group*). Una vez que se ha recolectado suficiente información se ha pasado a codificar y analizar la información, de tal manera que el manejo de dicha fuente de información sea riguroso y cuidadoso para obtener resultados verídicos para la siguiente fase.

Por último, ya en la cuarta fase se tiene toda la información canalizada a través de las diversas herramientas empleadas de análisis (Web QDA y Gephi) por lo que se pasa a una etapa propositiva. A partir de los resultados y siguiendo una lógica deductiva se generan propuestas de mejora en torno a la gestión de *stakeholders* para la generación de capital social en la gestión pública de gobiernos locales.

**Figura 12: Fases de la investigación**



### 2.3. Levantamiento de información

En el presente apartado se identifica a los principales interesados de manera que ello permite emplear herramientas adecuadas con el fin de levantar la información necesaria para luego proceder al análisis.

#### 2.3.1. Identificar a los interesados:

A través del “Stakeholder Onion Diagram” (Ver Anexo F) se clasifican a los interesados de acuerdo a la cercanía a los proyectos culturales, pues de esta manera se podrá precisar entre los interesados primarios y secundarios. El diagrama en mención permite visualizar la relación que poseen los *stakeholders* en torno al producto en particular (Alexander, 2005). Este diagrama se conforma de capas que rodean al objeto central o producto. Es así que mientras la capa se encuentra más cerca al producto, guardan más relación directa con él. El producto es en sí el objeto en cuestión que se quiere analizar en relación a los *stakeholders*. En la presente investigación se ha identificado como producto los proyectos culturales que nacen de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Pueblo Libre.

La primera capa se denomina sistema principal, en la cual se debe posicionar aquellos interesados que tratan directamente con el producto. En otras palabras, es el capital humano que tiene injerencia directa en el desarrollo del objeto central. En el presente caso serían las personas que diseñan, planifican y desarrollan los proyectos culturales y se encuentran dentro de la Gerencia. Se han identificado a través de la inmersión inicial en el sujeto de estudio los siguientes interesados: Gerente de Cultura, Coordinador de Turismo, Coordinador de Cultura, Coordinadora de Educación y la secretaria de Gerencia.

La segunda capa se denomina el sistema de contención, en la que se deben ubicar los interesados que, pese a no estar relacionados directamente con las operaciones para el desarrollo del producto, aportan a las soluciones en torno al producto. Usualmente la injerencia de estos interesados se encuentra relacionado al control y desempeñan un rol de anfitrión frente al desarrollo del producto. En esta capa, se muestra los siguientes interesados: Gerencia de Presupuesto, Gerencia de Participación Vecinal, Gerencia de Imagen Institucional, alcalde de Pueblo Libre, Regidor de Cultura, otros regidores y promotores externos de Cultura.

Por último, el entorno más amplio contiene a los interesados que están totalmente fuera de la organización, pero también tiene un nivel de incidencia importante. En esta capa se encuentran los interesados que prestan atención a los resultados que puede dar el producto ya sea en materia de regulación, promoción, financiero o consultor. De esta manera, se ha identificado los siguientes: Vecinos de Pueblo Libre, Ministerio de Cultura, Ministerio de Economía y Finanzas, Mincetur, PromPerú y expertos (gestión pública, social, cultural y de proyectos) (Alexander, 2005).

### **2.3.2. Clasificar y establecer estrategias a los interesados:**

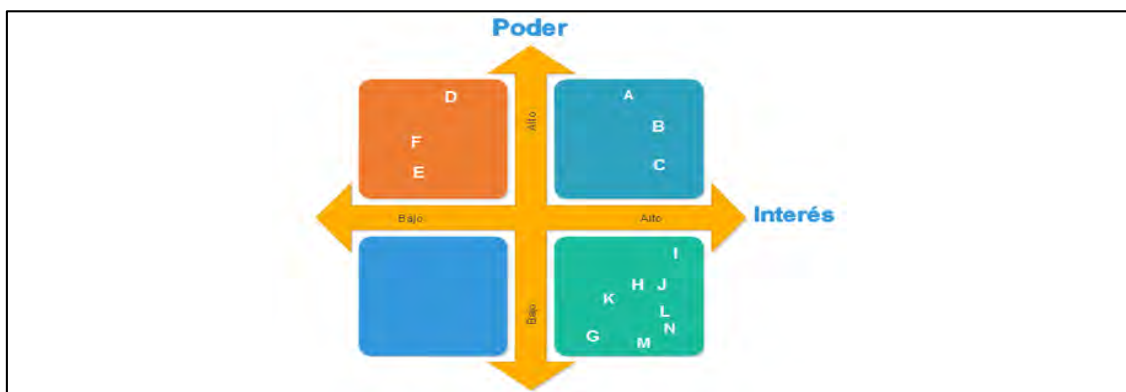
Una vez que se ha identificado adecuadamente a los interesados en torno al producto en particular, se pasa a clasificarlos en torno a dos atributos: interés y poder (Ver Anexo G). El interés hace alusión al “nivel de preocupación con respecto a los resultados del proyecto” y poder se refiere al “nivel de autoridad” frente al producto (PMI, 2013, p. 396). Con la clasificación nos permite identificar a aquellos interesados que se debe gestionar atentamente, mantener informados, mantener satisfechos o monitorearlos (PMI, 2013, p. 397).

De esta manera, los interesados que se habían identificado se clasificarán en la siguiente matriz que permite visualizar en simultáneo a los actores identificados de acuerdo con la inmersión inicial en la Municipalidad (Ver Anexo G).

**Tabla 12: Leyenda de Interesados de los proyectos culturales desarrollados en Pueblo Libre**

A. Alcalde de Pueblo Libre	B. Regidor de Cultura
C. Gerente de Cultura	D. Otros regidores
E. Gerencia de Imagen Institucional	F. Gerencia de Presupuesto
G. Secretaria de Gerencia de Cultura	H. Coordinador de Turismo
I. Coordinador de Cultura	J. Coordinadora de Educación
K. Gerencia de Participación Vecinal	L. Promotores Externos de Cultura
M. Vecinos de Pueblo Libre	N. Ministerio de Cultura

**Figura 13: Municipalidad de Pueblo Libre: Clasificación de Stakeholders según nivel de poder e interés sobre los proyectos culturales, 2017**



### **2.3.3. Formas de recolección:**

Una vez que se han identificado y clasificado a los interesados, de acuerdo a los atributos interés y poder, ahora es necesario precisar las herramientas cualitativas y cuantitativas que se emplearon para recolectar la información necesaria de dichos actores.

En la presente investigación se ha recolectado información en tres grandes grupos de interesados: dentro del sistema principal perteneciente al diagrama de cebolla mostrado en el anexo F, se realizó entrevistas semiestructuradas a los colaboradores que conforman la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de la Municipalidad de Pueblo Libre.

Por el lado del sistema de contención, también se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente de Participación Vecinal, Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional y el representante de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Asimismo, dentro de este sistema se encuentran los promotores de cultura del distrito de Pueblo Libre, los cuales fueron seleccionadas utilizando un muestreo no probabilístico que es “guiado por fines que se adecúan a la investigación” (Hernández et al., 2014, p. 580). De esta forma, se buscó que las organizaciones seleccionadas se encuentren dentro de los límites del distrito y que desarrollen alguna de las industrias culturales definidas por el Banco Interamericano de Desarrollo. Sin embargo, durante el recojo de información otras organizaciones fueron añadidas a la muestra utilizando el método llamado “bola de nieve, en el cual se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios”. (Hernández et al. 2014, p. 398) Si bien no se encuentran dentro de Pueblo Libre, la razón por la cual fueron tomadas en cuenta es por su fuerte vinculación con otras organizaciones culturales del distrito.



Asimismo, los presidentes de las ocho zonas de Pueblo Libre, también se encuentran en este sistema, con ellos se realizó un *focus group* con el fin de conocer las necesidades culturales de los vecinos y las organizaciones culturales con mayor representatividad en el distrito.

Con respecto al entorno más amplio, se ubican dentro de este segmento los vecinos de Pueblo Libre, con el fin de realizar una encuesta a este grupo de interés fue necesario escoger una muestra no probabilística de los mismos. Es por ello, que los vecinos encuestados fueron aquellos que habían participado en alguna actividad cultural del distrito y para esto se seleccionó aquellos eventos culturales que estaban relacionados a las industrias culturales especificadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

#### ***2.3.4. Estructura del contenido de las entrevistas:***

Las herramientas de recojo de información previstas fueron: entrevistas semiestructuradas aplicadas a las organizaciones promotoras de cultura en el distrito, así como a las diferentes autoridades locales vinculadas al desarrollo en Pueblo Libre. Se ha decidido estructurarlas en torno a temáticas que respondan a las necesidades de la investigación y posterior análisis de la misma. En ese sentido se ha dividido de la siguiente manera: Información referente a la organización, a las necesidades del público (s) objetivo (s) y definición de estrategias, articulación externa, recursos y la cultura en la organización. Por último, la entrevista acabará con una dinámica según la matriz de recolección que permita evidenciar las prioridades culturales de dicha organización.

La entrevista da inicio con preguntas vinculadas a la organización introduciendo el tema cultural que será profundizado en las siguientes temáticas. De esta manera, se han formulado preguntas que ayudan a conocer la visión de la organización, así como sus objetivos estratégicos. Los proyectos culturales que promueve en el distrito y cómo ello se ve transformado en productos o servicios ofrecidos a la población. Asimismo, es de suma importancia conocer las fuentes de ingresos que obtiene para realizar las actividades propuestas. En esta línea, se busca que el entrevistado reflexione acerca de las industrias culturales que promueve, poniendo como eje principal la clasificación del Banco Interamericano de Desarrollo. El BID los clasifica en sectores tradicionales, recientes y otros sectores (BID, 2007).

De esta manera, la dinámica también gira en torno a la clasificación de las industrias culturales, con el fin de identificar la lista de prioridades de la organización en cuestión. La dinámica consiste en brindar al entrevistado tarjetas en las cuales podrá visualizar las diversas industrias culturales propuestas. Con ello se espera que pueda ordenarlas dependiendo de las

prioridades de la organización. Una vez ordenadas las industrias culturales, se preguntó las razones de las preferencias de la organización.

La temática que gira en torno a las necesidades de los públicos objetivos se inspiró en autores como Rey (2009), Aballay y Avendaño (2000), Rish (2005) y el Ministerio de Cultura (2017). Rey (2009) nos habla que el proceso de conformación de redes en cultura debería ser “abierto a los participantes para igualar el poder de actores, operando en todos los niveles de la integración” (2009, p. 52). En la misma línea, Aballay y Avendaño propone que uno de los tipos de gestión cultural es en red, el cual no solamente se incluyen las opiniones de la comunidad, sino que se busca trabajar en conjunto. Rish menciona que “la clave para fomentar la cohesión social por medio de la cultura se encuentra en la capacidad de las políticas culturales para estimular la participación de los miembros de una comunidad” (2005, p. 37). Finalmente, el Ministerio de Cultura habla sobre la problemática que representa para un distrito la falta de un diagnóstico cultural (Ministerio de Cultura, 2011).

Una vez evidenciada las necesidades culturales de los vecinos, la entrevista girará en torno a la relación que mantienen las organizaciones con la municipalidad de Pueblo Libre. El enfoque de red en los gobiernos locales ha adquirido suma importancia y la relevancia de la misma es mostrada por los siguientes autores: Van Den Bekerom, Maya-Jariego & Ramos, Lozares, Marsiglia, O’Toole. Las organizaciones públicas dependen en gran manera del sector público, principalmente para conseguir el presupuesto, incluso más que las organizaciones privadas (Van Den Bekerom, 2016). En la esfera pública, “las posibilidades efectivas de encuentro y de complementación, son desafíos fundamentales para quienes pretenden impulsar proyectos desde una perspectiva de desarrollo económico y social” (Marsiglia, 2006, p. 4). Ramos & Maya Jariego (2013) mencionan que una sociedad cohesionada es aquella que junta a autoridades locales con organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo proyectos conjuntos.

Asimismo, la entrevista busca justificar la relevancia del enfoque de red para la obtención de recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos. De esta manera, las preguntas en este módulo se han inspirado en autores que resaltan este punto: Lopez (2016), Marsiglia (2006), Van Den Bekerom (2016) y el Ministerio del Empleo y Seguridad Social. Los agentes sociales que forman parte de la red, posibilitan que no solo trabajen junto a la administración pública a casusa de sus intereses, sino que ellos también puedan aportar recursos necesarios para el desarrollo de proyectos (Lopez, 2016). La captación de recursos en “la Administración Pública está vinculada a los procesos de captación de capital por las necesidades propias de financiación para su gestión económica diaria” (Ministerio de empleo y seguridad social, s.f). Asimismo, se hicieron preguntas

basadas en el Plan Operativo Institucional al 2017 debido a que contiene información relacionada los recursos de la Municipalidad.

Resulta relevante canalizar las preguntas mencionadas previamente, en torno a la cultura debido a que es el tema central de la investigación. De esta manera, las preguntas dirigidas hacia la cultura buscan conocer la importancia de la misma para el desarrollo del gobierno local de Pueblo Libre. Los autores que complementan este apartado son: Aime (2015), Rey (2009) y Aballay y Avendaño (2009). Según Aime (2015) la cultura no es estática, sino que se va transformando en el tiempo. Por el lado, de Aballay y Avendaño (2009), la inclusión de la gente a la gestión de la cultura, con descentralización de las actividades culturales, co-gestionadas con las asociaciones [...] es un municipio fortalecido al que nadie quiere cambiar” (Aballay & Avendaño, 2009, pp. 34-35). Por último, Rey (2009) menciona que las “manifestaciones culturales que no tienen repercusiones económicas inmediatas, aunque si mediatas e indirectas, y que, además, suelen poseer un alto valor social, porque generan identidad, sentido de pertenencia y participación de la comunidad” (Rey, 2009, p.33).

#### **2.4. Análisis de la información**

En el presente apartado se explicará las variables y el método para presentar la información recabada durante la etapa de levantamiento de información. El análisis cualitativo de la información se llevará a cabo mediante una herramienta de análisis de evidencias llamado WebQDA, un software que promueve el “trabajo colaborativo online y en tiempo real, y proporciona un servicio de apoyo a la investigación” (Web QDA, s.f.); permitiendo al investigador “editar, ver, interconectar y organizar los documentos. Al mismo tiempo puede crear categorías, codificar, gestionar, filtrar, buscar e interrogar a los datos con el fin de responder a las preguntas que surgen en su investigación” (Web QDA, s.f.). Asimismo, WebQDA otorga “viabilidad y rigor en la investigación, la organización estructural del proyecto, la comunicación e interacción entre los científicos, la gestión del proceso y, por fin, la coherencia interna en una visión sistémica, ética y holística de los productos” (Neri de Souza & Neri de Souza, 2016).

Por un lado, se empleó WebQDA para codificar las entrevistas realizadas a las personas que conforman el área de cultura de la municipalidad de Pueblo Libre como el Gerente de Cultura y los coordinadores de turismo y cultura. Del mismo modo se analizó las entrevistas efectuadas a la gerencia de Participación Vecinal, de Comunicaciones e Imagen Institucional, al representante de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y a las organizaciones promotoras de cultura existentes en Pueblo Libre. Por otro lado, este software fue útil para analizar la información recolectada en el focus group de vecinos de Pueblo Libre que han participado en algún evento o actividad cultural en el distrito.

Una vez que se tiene codificada la información en Web QDA se pasa al análisis a través de la herramienta metodológica Gephi de ARS. La investigación presenta el análisis de las redes sociales existentes entre la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo con los actores clave identificados a través de la herramienta mencionada. Este software permite “importar, exportar, manipular, analizar, filtrar, representar, detectar comunidades y exportar grandes grafos y redes” (Kuz, Falco, & Giandini, 2016, p. 97). La información importada fue recolectada del trabajo de campo relacionado al sujeto de estudio: la Gerencia y los promotores de cultura considerados clave. De esta manera, la información fue analizada y filtrada para evidenciar la situación actual de las redes, así como las potenciales conexiones que se pudieron realizar una vez superadas ciertas barreras que se muestran a lo largo del documento. Gephi cuenta con las características propicias para el alcance de la presente investigación, a continuación, se mencionan algunas de ellas:

**Figura 14: Características de Gephi acerca de las facilidades que posee**

Disponibilidad del software	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La descarga es gratuita, los únicos requisitos son tecnológicos: contar con Java</li> </ul>
Interfaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una interfaz amigable con el usuario y además de ellos, se pueden encontrar diversos manuales sencillos en la red.</li> </ul>
Métricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con la cantidad y la facilidad para el uso de las métricas con los resultados de ellos.</li> </ul>
Importar y exportar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la capacidad para importar o exportar otros formatos de archivo, por ejemplo: Excel.</li> </ul>
Visualización gráfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la posibilidad para graficar redes, de manera que el usuario puede observar y concluir respecto de la densidad de las conexiones entre los actores.</li> </ul>

Adaptado de: Kuz, Falco, y Giandini (2016)

El ARS enfocado en las relaciones culturales que se han tejido principalmente dentro del distrito de Pueblo Libre conforma la red cultural. El análisis de redes que se ha empleado es de multígrafo dado que se han contemplado la presencia de 27 organizaciones (Ver Anexo N) del distrito que alguna vez se han relacionado por determinado tipo de vínculo (Charry, 2015). En este análisis se pueden identificar determinadas variables que explicarán la red social y su contexto:

**Tabla 13: Tabla de variables del Análisis de Redes Sociales**

TABLA DE VARIABLES (ARS)	
<b>Grado</b>	Número de nodos adyacentes a él
<b>Densidad</b>	Se refiere a la cantidad de vínculos entre los agentes de una red, a más vínculos mayor densidad.
<b>Intermediación</b>	Cantidad de nodos o personas que se intermedian la relación de un miembro de la red con otro miembro de la red.
<b>Tamaño</b>	Número de personas o grupos que participan de la red o de la red de redes; se puede suponer que mientras más grande es la red es mayor la probabilidad de que los recursos sean diversos e incluso más abundantes
<b>Diversidad</b>	Se puede referir a la cantidad de recursos que circulan en la red o a la diversidad de clases que la red integra; una mayor homogeneidad de recursos puede empobrecer la eficacia de la red para ciertos objetivos; una mayor homogeneidad de clases puede fortalecer a los miembros de una red en un determinado campo
<b>Frecuencia de interacciones</b>	La importancia radica en que mientras existen lazos frecuentes es grande su fortaleza, su intensidad emocional y la capacidad de producir auxilio mutuo
<b>Intensidad emocional</b>	Cuando los vínculos entre los miembros de la red son fuertes, es más probable que sus miembros estén dispuestos a compartir recursos
<b>Estabilidad en las relaciones</b>	Medida y forma en que evolucionan las redes en el tiempo
<b>Condicionantes contextuales</b>	Normas, usos, costumbres y accesos institucionales que dificulten o faciliten el acceso a recursos, y sus grados de simetría, igualdad o transitividad de las relaciones.

Adaptado de: Charry (2015, pp. 49 - 50)

Las variables presentadas en el cuadro mostrado fueron empleadas en el ARS del distrito de Pueblo Libre de manera que permitan evaluar finalmente el grado de articulación externa que mantiene la Municipalidad a través de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo. Cabe resaltar que la variable “condiciones contextuales” se puede encontrar a lo largo del análisis de las demás variables. En ese sentido, para profundizar un poco más en el lenguaje de ARS es necesario explicar algunos términos para comprender el fenómeno a analizar y las interrelaciones. En un caso aplicado a una comunidad, las medidas de cohesión antes presentadas “permitieron comprender y describir la posición de las organizaciones en la estructura, la situación actual de las organizaciones identificadas en el barrio, y evidenciar, en gran proporción, las debilidades y fortalezas medidas a partir de las relaciones establecidas por las organizaciones en cumplimiento de sus objetivos” (Brand & Gómez, 2005, p. 16). En ello consiste la relevancia de la herramienta, puesto que la propuesta para la generación de capital social se hará a partir de la gestión eficiente de *stakeholders* clave en la red.

Un componente importante es el **límite** de la red ya que se ve influenciado por el espacio geográfico, en ese sentido la pertenencia de un actor a la red cultural de Pueblo Libre se dará bajo el criterio geográfico. No obstante, ello no significa un impedimento para identificar las relaciones con actores culturales que se encuentren fuera del espacio geográfico del distrito, ya que dichos

actores fueron añadidos por medio de muestreo no probabilístico “bola de nieve” durante las entrevistas realizadas.

Los **nodos** son “un conjunto distintivo de entidades sobre las que se miden variables estructurales” (Wasserman & Faust, 2013, p. 60). Aquel conjunto se encuentra representado por las organizaciones culturales de Pueblo Libre que cuentan con diversos proyectos alineados a sus propios objetivos, asimismo, se toma en cuenta a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo como representante cultural de la Municipalidad de Pueblo Libre. Los nodos se comportan como la unidad esencial para evaluar variables como: distancia, tamaño de la red y la diversidad de la misma. En ese sentido, el presente análisis contempla 27 nodos representados por las organizaciones que promueven alguna industria cultural y cuyos ID o identificación de cada nodo y sus respectivas etiquetas son las abreviaturas de las organizaciones.

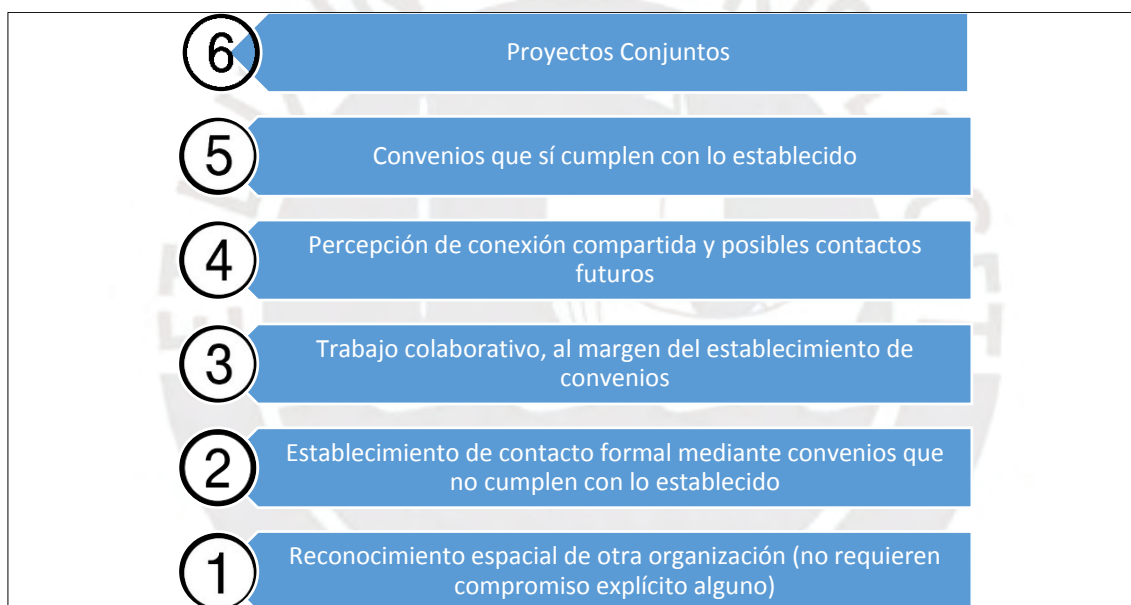
El ARS contempla las **aristas** o las relaciones que se establecen entre los diversos actores o nodos. Las aristas son la unidad esencial para evaluar variables como densidad, la distancia, cohesión, frecuencia de interacciones y la estabilidad en las relaciones. Estas relaciones serán catalogadas de acuerdo al vínculo y la fuerza que se concentra entre ellas. Con respecto al vínculo hace alusión al tipo de recursos que se intercambian en tanto se dan interacciones con otros nodos, que se explican mediante vínculos que son “cualquier tipo de relación existente entre las unidades empleados para la presente investigación” (Wasserman & Faust, 2013, p. 40). Ello hace referencia al recurso tangible o intangible que fluye en la red a través de las aristas.

En relación a la fuerza se ha considerado pertinente adaptar la tipología propuesta en una investigación realizada enfocada en las redes culturales entre agrupaciones de artes escénicas en Andalucía (Maya-Jariego & Ramos, 2013). Al analizar la fuerza se puede evaluar la variable **intensidad emocional** de las interacciones. Se ha considerado modificar dicha tipología de acuerdo con la realidad que refleja el distrito de Pueblo Libre para obtener resultados verídicos y rigurosos.

Las modificaciones giran en torno al hecho de que en la investigación que contempla dicha escala ha considerado “relaciones que conllevan niveles diferentes de compromiso y acuerdo entre los actores, asumiendo que los intercambios entre organizaciones suelen evolucionar desde la informalidad de los contactos iniciales hasta la normatividad de los vínculos formalmente definidos” (Maya-Jariego & Ramos, 2013, p. 20) Sin embargo, gracias al trabajo de campo realizado se ha podido comprobar que la evolución desde la informalidad a la formalidad no es un indicador, en el presente contexto, de una relación más fuerte entre las organizaciones.

En ese sentido, un convenio que goza de carácter formal no es sinónimo de una relación de compromiso, ya que, como se verá más adelante usualmente dichos convenios no se ven reflejados en acciones o estrategias conjuntas para la realización de proyectos. Es por ello que se ha considerado diferenciar entre los convenios que sí se cumplen y aquellos que no. De esta manera, el nivel más bajo y frágil en el presente análisis de redes sociales empieza por el reconocimiento espacial de otra organización y el nivel más alto es la realización de proyectos conjuntos. No obstante, la idea de que “cada relación requiere un grado de acuerdo progresivo, hasta llegar al desarrollo de proyectos comunes” (Maya-Jariego & Ramos, 2013, p. 20) sí se mantiene en el presente análisis. Los pesos asignados que se incorporan en el análisis que se realiza en el software de Gephi van del uno al seis tal como se puede apreciar en la siguiente escala adaptada:

**Figura 15: Escala de asignación de pesos**



Adaptado de: Maya-Jariego y Ramos (2013, p. 20)

Una vez explicadas las variables, los tipos de vínculos y la escala de pesos a utilizar en la presente investigación se pasarán a explicar la secuencia a seguir para obtener finalmente las siguientes matrices:

**Tabla 14: Descripción de las matrices empleadas en la investigación**

Matrices de la Investigación	Descripción
Matriz de evidencias	<p>La matriz de evidencias se construye a partir de la siguiente estructura de columnas: Código, subcódigo, significado, fuente, da, recibe y descripción. La codificación de las evidencias perteneciente a las dos primeras columnas de la matriz se encuentran enumeradas desde el código T1 hasta el T 14. En la siguiente columna “tipo de relación” se mencionan los factores de vinculación seguido del significado asignado de acuerdo a los autores revisados en la presente investigación. En la columna fuente se identifica de dónde proviene la información asignada como evidencia. Con respecto a las columnas da y recibe se clasifican a los actores culturales dependiendo de la dirección en la que fluyen los recursos en la red. Finalmente se puede visualizar la evidencia.</p>
Matriz de pesos según factores de vinculación	<p>En la primera columna se encuentra los once factores de vinculación, seguido de los autores que los explican. En la siguiente columna llamada peso se ha asignado la escala propuesta por Maya-Jariego &amp; Ramos (2013) y adaptada a la realidad del distrito. La escala mostrada en la matriz muestra niveles del 1 al 6, siendo el nivel 1 el más débil. Por último se lee en la columna explicación la descripción de cada nivel por factor de vinculación. A excepción de último de factor de vinculación mostrado en la matriz ya que reconocimiento y relaciones públicas es un factor de vinculación débil.</p>
Matriz de pesos	<p>La matriz de pesos de pesos refleja un cuadro de doble entrada el cual es clasificado por las industrias culturales propuestas por el Banco de Desarrollo (BID). Cada industria cultural tiene asignado los actores que conforman de la red de Pueblo Libre y se desarrollan dentro de esa industria. En el cruce de las columnas con las filas se puede visualizar tanto el mayor nivel de vinculación entre dichos actores así como la evidencia de la misma</p>

En primer lugar, después que las entrevistas e información secundaria fueron correctamente codificadas en WebQDA, se pudo extraer evidencias clasificadas por el tipo de vínculo. Dichas evidencias de relaciones entre las organizaciones culturales que conforman la red, fueron ordenadas y descritas en el cuadro que se muestra en el archivo adjunto. En segundo lugar, teniendo las evidencias clasificadas por tipo de relación, se pasó a asignar un peso a cada una de ellas. Si bien en el cuadro se presenta detalladamente evidencias de relación entre dos organizaciones que poseen diferentes pesos, con el fin de elaborar el cuadro de aristas se tomó en



cuenta el peso más fuerte que caracterizaba a dicha relación. Al haber elaborado la matriz de evidencias y pesos, se contaba con información completa para construir la tabla de aristas. Dentro de dicha tabla, las relaciones también fueron catalogadas como no dirigidas ya que la red “permite el flujo de ambos lados” (Patraca, s.f.): es decir, las dos organizaciones entre las cuales había una relación se conocían mutuamente.

Para finalizar esta sección, a continuación, se describirán las relaciones y pesos que conformaron la tabla de aristas. Se va a comenzar explicando la relación de la Municipalidad de Pueblo Libre con las diferentes organizaciones culturales que conforman la red.

La relación que conforma la Municipalidad con el MNAAHP tiene un peso de 5, pues entre estas dos organizaciones existe un convenio firmado el 18 de agosto del 2017 entre el Ministerio de Cultura y la Municipalidad de Pueblo libre con el fin de “propiciar la gestión y el desarrollo de acciones orientadas al cumplimiento de fines u objetivos en materia de mejoramiento, protección, promoción y difusión Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2017a). En ese sentido, las evidencias T1.1, T1.4, T1.6, T4.4 y T4.5 detalladas en la matriz de evidencias y pesos comprueban el cumplimiento de dicho convenio.

Con respecto a la relación que guarda la Municipalidad con el Complejo Arqueológico Mateo Salado tiene un peso de 4, porque en la entrevista al representante del Complejo mencionó que "antes de estas iniciativas se trabajó, con temas de difusión cuando se hacían guiados con los vecinos de Pueblo Libre" (Pedro Espinoza, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017). En la misma línea en la entrevista con la coordinadora de Cultura y Turismo de la MDPL se mencionaron las visitas guiadas al Complejo (T13.16)

La relación que mantiene la Municipalidad con El Galpón.Espacio presenta un peso de 3 porque a pesar de que no se ha firmado un convenio entre ellos, se ha presentado la oportunidad para que la MDPL le brinde un espacio para desarrollar actividades culturales. Es así que según la página web oficial de El Galpón.Espacio menciona que

A partir del año 2008, se viene realizando en los parques del distrito un “encuentro con nuestros vecinos y organizamos conjuntamente con el colectivo artístico LA COMUNA y la Municipalidad de Pueblo Libre un día completo de actividades expresivas con el objetivo principal de acercar al público con estas diversas expresiones artísticas” (El Galpón.Espacio, s.f.).

La Municipalidad reconoce el trabajo de la PUCP con respecto al desarrollo de la cultura, es por ello que se le asigna el peso de 1 y esto queda evidenciado en la entrevista al ex coordinador

de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Pueblo Libre mencionó: "La PUCP está al límite pero para mí no existen límites porque es una universidad prestigiosa donde hay jóvenes como ustedes que tienen visión y no tienen experiencia política pero con un buen gerente que los sepa direccionar" (Gino García, comunicación personal, 16 de agosto, 2017)

En cuanto a la relación entre la MDPL y el Museo Larco, se le ha asignado el peso de 3 debido a que durante la Alcaldía de Rafael Santos hasta el 2015 se evidenció el apoyo de recurso humano, así como difusión y promoción en beneficio del Museo. Si bien el evento se dio fuera del alcance cronológico de la presente investigación ello permite explicar la estabilidad en la relación que la MDPL ha guardado con el Museo Larco, teniendo la posibilidad de contactos futuros para actividades similares:

Durante la alcaldía de Rafael Santos, se organizó desde la municipalidad una visita guiada para los miembros de la APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), es así que "diez guías bilingües –personal capacitado por la municipalidad– se encargarán de orientar a los visitantes de esta cita mundial, durante un recorrido que se hará por el museo de historia y arqueología y el museo Larco Herrera" (Andina, 2008).

El vínculo entre la MDPL y el Ministerio de Cultura muestra un peso de 5, lo cual se debe a que existe un convenio que fue firmado el día 14 de septiembre del año 2016 entre la Biblioteca Nacional del Perú órgano ejecutor del Ministerio de Cultura. El convenio firmado expone que sus objetivos son "comprometer esfuerzos comunes para impulsar el desarrollo de las Bibliotecas Municipales y su rol en la promoción del libro y la lectura [...]" (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016a). De esta manera el Ministerio de Cultura, tal y como lo señaló la Gerente de Participación Vecinal en la entrevista que "Ahorita tenemos el proyecto de la biblioteca virtual que lo estamos trabajando con el Ministerio de Cultura" (Carolina García, Comunicación personal, 27 de octubre, 2017) (Ver Anexo S). Por ello el convenio se estaría cumpliendo en tanto la promoción de la lectura se busca a través de las artes digitales.

Con respecto al vínculo entre el Circolo Sportivo Italiano y la MDPL, se le ha asignado un peso de 3; de la misma manera, la MDPL y la AELU se vinculan bajo el mismo peso. Ello se debe a que la máxima autoridad del distrito acudió al evento de inauguración de talleres de verano de determinados centros deportivos, entre ellos el Circolo y la AELU. Según la sección noticias de la página oficial de la MDPL: "El alcalde inauguró los talleres de verano del año 2015 y confirmó 'una alianza con clubes deportivos como AELU y Circolo Sportivo Italiano, para que los vecinos acudan a sus instalaciones con la finalidad de practicar algún deporte'" (Municipalidad de Pueblo Libre, 2015 a).

La Universidad Alas Peruanas y la MDPL mantienen un peso de 1, lo cual se debe a que, en la entrevista con el ex Coordinador de Cultura y Turismo de la Gerencia de Cultura, se identificaron determinadas casas de estudios con las cuales veía potencial para trabajar en conjunto, entre las que se encontraba la UAP: "La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales" (Gino García, Comunicación personal, 16 de agosto, 2017). No obstante, durante el trabajo de campo se pudo constatar que dicha relación ascendería a un peso de 3 bajo los vínculos de prestación de espacios por parte de la MDPL y apoyo de recurso humano por parte del elenco de danza de la UAP (Ver Anexo Y).

La ISMM y la MDPL guardan un peso de 3 ya que no tienen un convenio firmado, pero se han vinculado de manera esporádica para determinados fines. En ese sentido, en el evento realizado por la conmemoración del Día de la Independencia del año 2016 se pudo contar con la participación de instituciones locales, es así que "La Plaza Bolívar y la Quinta de Los libertadores (MNAAHP) se convertirán en escenarios de esta representación basada en el cuadro de Lepiani, que contará con la participación de instituciones locales como la Iglesia de María Magdalena y el Cuartel Bolívar" (La Mula, 23 de julio de 2016). Asimismo, en la entrevista realizada con el representante de la ISMM se pudo constatar que se había trabajado en algunas ocasiones con los comités vecinales y se concretaban visitas guiadas a determinados turistas (Gerardo Rimarachín, comunicación personal, 11 de setiembre, 2017) (T7.9 y T13.10).

El Británico y la MDPL mantienen un peso de 1, cabe mencionar que no se han relacionado repetidas veces ni mantienen proyectos conjuntos; sin embargo, hay un reconocimiento por parte del ex coordinador de cultura y turismo de la Gerencia de Cultura, en sus palabras "existen otras instituciones como por ejemplo el Británico, Museo Larco, YMCA, el Circolo que son instituciones sólidas y privadas que tienen un prestigio, yo quise acércame siempre" (Gino García, comunicación personal, 16 de agosto, 2017). Ello permite que se puedan afianzar las relaciones públicas entre estas organizaciones y empezar a intercambiar recursos de acuerdo a sus necesidades.

En cuanto a la relación de la MDPL con IPAE, se puede apreciar un vínculo débil con peso de 1. Ello se debe a que si bien no ha tenido mayor relacionamiento hay un reconocimiento por parte del ex coordinador de cultura y turismo de la Gerencia de Cultura, en sus palabras "La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales" (Gino García, Comunicación personal, 16 de agosto,

2017). De la presente evidencia se desprende el vínculo entre la MDPL y la Asociación Cultural Búho Rojo que mantiene un peso de 1. De la misma manera en una entrevista con la coordinadora de Cultura y Turismo se mencionó que sería interesante relacionarse con la institución Manuela Ramos ya que no habían tenido la oportunidad de trabajar juntos, en ese sentido el reconocimiento a la organización se le asignó el peso 1.

La MDPL también guarda relación con instituciones que están fuera del límite geográfico de la red cultural, como es el caso con el IPD. Este vínculo se le ha asignado el peso de 3 catalogado como “promoción y publicidad”, ya que si bien no hay un convenio se ha hecho promoción y publicidad a los talleres dictados por el IPD, como se puede apreciar en la foto ubicada en la página web oficial de la MDPL (Ver Anexo J).

La MDPL firmó un convenio con la BNP (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016a) para la restauración de la biblioteca y el fomento de espacios de lectura. En ese sentido, dado los acontecimientos se ha podido constatar si se ha cumplido o no con lo establecido en el convenio. Se le ha asignado el peso de 5, ya que las cláusulas a las cuales se comprometieron en el convenio se han estado cumpliendo de diversas maneras: intercambio de recursos físicos, prestación de espacios y realización de eventos. En cuanto al primer y segundo vínculo se puede ver que una cláusula decía “La MDPL se compromete a dotar de mobiliario y equipamiento tecnológico necesario para el desarrollo de los servicios bibliotecarios de la biblioteca de la Municipalidad” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016a). En esta línea, mediante una observación en el trabajo de campo se pudo constatar que la biblioteca virtual será inaugurada en el año 2018 en el local donde funciona el Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad (OMAPED). En cuanto a la realización de eventos, en el convenio suscrito se estipula que ambas organizaciones se comprometen a "realizar actividades conjuntas de promoción de libro, la lectura, alfabetización digital y otros" (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016a), es así que se está trabajando en el proyecto para instaurar un repositorio virtual de libros de libre acceso al vecino de Pueblo Libre. De esta manera, dado la planificación del nuevo repositorio virtual en Pueblo Libre se ha buscado brindar asesorías de parte del personal calificado de la BNP para que el funcionamiento no se vea afectado por la falta de conocimiento de dicho sistema. En ese sentido, se cumple con determinadas cláusulas (T9.2 y T9.3) que hacen alusión a brindar asistencia técnica en caso sea necesario.

La MDPL con la Asociación Cultural Villa Los Libertadores mantienen un vínculo con un peso de 4, lo cual se debe a que se han relacionado en el pasado determinadas veces sin mantener necesariamente firmado un convenio en lo que se refiere a la prestación de espacios, empleando los lugares públicos con el permiso de la MDPL:

Recién hoy día va ser la primera presentación que hacemos, hemos hecho en los parques presentaciones ad-honorem, pero yo tenía que asumir todos los gastos y los costos, porque yo tenía que pagarle al elenco musical. Entonces lo que la Municipalidad le otorgaba era el permiso” (Bertila Burga, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

La MDPL con el YMCA se le ha asignado un peso de 5, en la categoría de vínculo: eventos y ferias y prestación de espacios. Ello se debe a la celebración realizada en el Parque el Carmen en noviembre del 2015 donde “con gran entusiasmo los niños disfrutaron de la función de teatro ‘Envuélvete en su Historia’. Esta iniciativa organizada por la Municipalidad de Pueblo Libre en coordinación con la Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú YMCA PERU” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2015b). Dado que el YMCA y la MDPL se mantiene un convenio (Comunicación persona, 03 de noviembre, 2017) sí se cumple con la función de promover eventos en beneficio del público objetivo infantil. Asimismo, en la entrevista con la Gerente de Participación Vecinal se mencionó que el YMCA presta su “piscina para que puedan nadar totalmente gratis los jóvenes de OMAPED” (Carolina García, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Así como en otras ocasiones también la MDPL ha usado los espacios (T1.22).

La MDPL con la UARM mantienen vínculos de tipo prestación de espacios y apoyo de recurso humano catalogado con un peso de 5. En la entrevista con la coordinadora de Cultura y Turismo, se mencionó que “a la UARM se les pide recursos humanos como capacitadores o espacios físicos” (comunicación personal, 23 de setiembre, 2017). Asimismo, inicialmente el intercambio de recursos se daba mediante auspicios, previo a la firma de un convenio, ya que muchas veces, a través de los auspicios los recursos se conseguían de manera más eficiente.

La MDPL y la institución ICOMOS, pese a ser una organización fuera del límite geográfico de la red cultural del distrito se firmó un convenio con ellos. El convenio firmado el 1ero de abril del 2016 tiene como objeto que “las partes aúnan esfuerzos para desarrollar acciones conjuntas específicas en temas de interés recíproco relacionado con el Patrimonio Cultural de Pueblo Libre y otro en el territorio Nacional” (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016b). En el presente convenio se puede apreciar que la MDPL no ha desarrollado acciones que respondan al cumplimiento del compromiso aceptado, de ahí que inicialmente el vínculo tendría un peso de 2. Tal y como lo menciona el ex Coordinador de Cultura y Turismo: "No se le dio ni el espacio ni la computadora que solicitaban los de ICOMOS” (Comunicación personal, 16 de agosto, 2017). Sin embargo, ICOMOS ha hecho que el peso finalmente sea de 5 ya que ha involucrado a la MDPL en el Circuito Turístico y su organización en el desarrollo de actividades relacionadas a la promoción del patrimonio cultural del distrito. Como se puede apreciar en la siguiente foto extraída de la página de Facebook “AGOTUR LIMA” (Ver Anexo K).

La relación entre la MDPL y el Coro Nacional ha sido codificada con un peso 3, ya que si bien no se tiene un convenio firmado con dicho elenco nacional se ha trabajado con ellos en el año 2017. En ese sentido, la escenificación de la proclamación de la independencia llevada a cabo el miércoles 26 de julio del 2017 conmemorando dichas fechas, la sede principal de la fue el museo y los actores provenientes del coro nacional. A través de la observación realizada dicho día, se pudo constatar el apoyo de recurso humano fue notorio ya que el elenco de Coro Nacional protagonizó el evento en dicha fecha (Ver Anexo Y).

La MDPL y la Asociación Cultural Artes y Voces tienen una relación con un peso de 1, lo cual se debe a que Artes y Voces reconoce a la MDPL como un ente rector que vela por el cumplimiento de la normativa establecida. Cabe mencionar que, si bien la MDPL la ha reconocido como una organización con potencial para vincularse, en la entrevista con el representante de dicha Asociación se pudo notar cierto recelo para trabajar en conjunto con la MDPL, lo cual se debe principalmente a experiencias pasadas con autoridades del distrito. Tal y como lo menciono el entrevistado con respecto a los recitales que había dado en el distrito:

Nosotros respetamos el protocolo, dentro de este protocolo nosotros invitamos a todas las autoridades: director de la UGEL, directo de la Policía de Pueblo Libre, al alcalde, invitamos al gobernador, etc. Invitamos a personalidades de la zona, pero les comento que ninguno va. Hemos dado cerca de quince recitales en Pueblo Libre, recitales de buen nivel, pero no va ninguno de ellos. Dejamos la primera fila para las autoridades invitados y no van (Representante de la Asociación, Comunicación personal, 20 de septiembre, 2017)

De esta manera, si bien los funcionarios que trabajan en la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo tendrán que superar las barreras de las malas experiencias previas para iniciar trabajos en conjunto, ya que existe el potencial de generar alianzas entre estas organizaciones. Sin embargo, luego de dichas eventualidades incluso sienten que la MDPL no se encuentra interesada en fomentar el vínculo entre ellos y que incluso lo ven como rivales: “El antiguo director de cultura era un actor, yo iba con mi institución para solicitar ayuda y jamás obtuve respuesta, no apoyan porque nos ven como rivales” (Representante de la Asociación, comunicación personal, 20 de septiembre, 2017).

La relación que guarda la MDPL con CEPEA posee un peso de 3 mediante el vínculo de apoyo de recurso humano. Ello se pudo evidenciar en la entrevista realizada a la coordinadora de Cultura y Turismo en la que menciona lo siguiente: “Se necesita capacitar, para eso contamos como instituciones como UARM, CEPEA y Simón Bolívar” (Patricia Bruno, 23 de setiembre, 2017) en referencia al vecino de Pueblo Libre para fomentar el turismo en el distrito. Asimismo,

la relación con otra institución educativa del distrito: USB mantiene un peso de 5, ya que en palabras del Gerente de Cultura de la MDPL: "La Universidad Simón Bolívar nos presta sus espacios para eventos, con ellos si hay un convenio" (Patricia Bruno, comunicación personal, 25 de setiembre, 2017).

Para propósitos de la presente investigación, se ha detallado los vínculos con sus respectivos pesos asignados según la escala mostrada líneas arriba de la MDPL con otros actores de la red cultural de Pueblo Libre. No obstante, la información que se ha recabado durante la etapa de trabajo de campo permite identificar los vínculos y pesos entre las demás organizaciones de la red, las cuales se pueden apreciar en la matriz de evidencias y pesos (Ver Anexo Z).

Asimismo, se muestra una tabla resumen de los vínculos presentados para facilitar la visualización de los vínculos que mantiene la MDPL con diversos actores:



**Tabla 15: Tabla resumen de los vínculos de la MDPL con otras organizaciones culturales**

<b>Arista</b>	<b>Peso</b>	<b>Vínculo<sup>6</sup></b>	<b>Evidencias</b>
<b>MDPL – MNAHP</b>	5	Promoción y Publicidad	T1.1, T1.4, T1.6, T4.4 y T4.5
<b>MDPL – Complejo Arqueológico Mateo Salado</b>	4	Promoción y Publicidad	T13.16
<b>MDPL – El Galpón.Espacio</b>	3	Prestación de Espacios	T1.10, T1.12,
<b>MDPL – PUCP</b>	1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	T14.22
<b>MDPL – Museo Larco Herrera</b>	3	Apoyo de Recurso Humano, Promoción y Publicidad	T2.1, T13.1
<b>MDPL – Ministerio de Cultura</b>	5	Prestación de Espacios	T1.20
<b>MDPL – Circolo Sportivo italiano</b>	3	Promoción y Publicidad	T13.14
<b>MDPL – AELU</b>	3	Promoción y Publicidad	T13.17
<b>MDPL – UAP</b>	3	Prestación de Espacios	
<b>MDPL – ISMM</b>	3	Eventos y Ferias	T7.9 y T13.10
<b>MDPL – El Británico</b>	1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	T14.12
<b>MDPL – IPAE</b>	1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	T14.21
<b>MDPL – Búho Rojo</b>	1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	T14.18
<b>MDPL – Manuela Ramos</b>	1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	T14.29
<b>MDPL – IPD</b>	3	Promoción y Publicidad	T13.18
<b>MDPL – BNP</b>	5	Intercambio de recursos físicos, prestación de espacios	T1.11, T4.1
<b>MDPL – Asociación Cultural Villa Libertadores</b>	4	Prestación de Espacios	T1.24
<b>MDPL – YMCA</b>	5	Prestación de Espacios, eventos y ferias y Prestación de Espacios	T7.8, T13.4, T13.11, T1.13, T1.18, T1.22, T1.23
<b>MDPL – UARM</b>	5	Prestación de Espacios y Apoyo de Recurso Humano	T1.7, T1.17, T2.6, T2.9
<b>MDPL – ICOMOS</b>	5	Eventos y Ferias y Promoción y Publicidad	T7.2, T13.13
<b>MDPL – Coro Nacional</b>	3	Apoyo de Recurso Humano	T2.2
<b>MDPL – Artes y Voces</b>	1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	T14.8
<b>MDPL – CEPEA</b>	3	Apoyo de Recurso Humano	T2.8
<b>MDPL – USB</b>	5	Prestación de Espacios	T1.14

<sup>6</sup> Para obtener más información de las definiciones de vínculos se puede revisar el Anexo I.

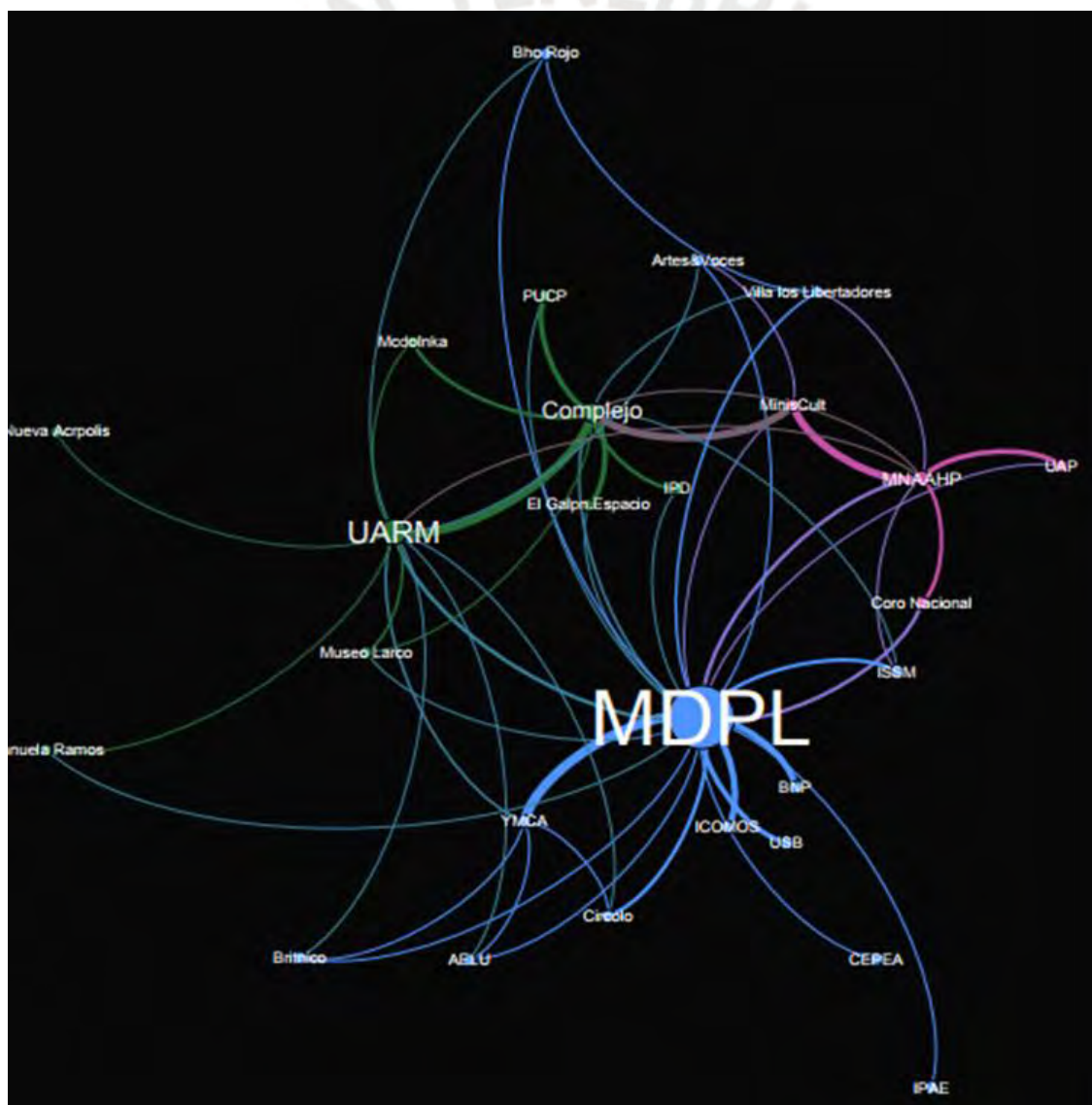


### 3. Principales resultados

Una vez explicado el método y las variables que se van a emplear, así como el análisis y la aplicación de las mismas sobre el sujeto de estudio permite responder al principal objetivo propuesto: evaluar el nivel de articulación externa de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018.

En primera instancia se considera relevante mostrar los resultados que corresponden a todos los actores que conforman la red cultural en base a las variables ya presentadas anteriormente; para luego evaluar la articulación de la Gerencia con las respectivas organizaciones culturales. Para ello líneas abajo se visualiza la red cultural del distrito de Pueblo Libre a través de la herramienta Gephi:

**Figura 16: Red cultural de Pueblo Libre**



La red cultural de Pueblo Libre visualizada en el gráfico obtenido del software Gephi, posee un tamaño representado por 27 organizaciones culturales, las cuales en su mayoría son del distrito de Pueblo Libre y son catalogadas como nodos. De acuerdo con los resultados del levantamiento de información se pudieron identificar 55 relaciones o aristas entre estas organizaciones. Cada relación o arista ha sido ponderada con el mayor peso identificado entre dos organizaciones de acuerdo con lo establecido en la figura 12 (Maya-Jariego & Ramos, 2013); no obstante, las relaciones ponderadas con un peso inferior serán analizadas posteriormente a través de la variable “frecuencia de interacciones”.

Con respecto a la **variable grado**, la organización que destaca es la Municipalidad de Pueblo Libre (MDPL) al tener 24 vínculos dentro de red, seguido por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (13), el Complejo Arqueológico Mateo Salado (11) y el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (8) (Ver Anexo L).

Por el lado de la **variable densidad**, la cual mide “qué tan cerca se encuentra un grafo de ser completo, un grafo completo tiene todas las aristas posibles” (Gephi, s.f). En la red analizada, la densidad es 0.157 o 15.7%, este resultado nos muestra una baja relación entre las diferentes organizaciones culturales, ya que el escenario ideal es que por lo menos una organización esté relacionada con todas las organizaciones analizadas en la presente investigación, lo cual no se evidencia en la red cultural.

Sumado a ello, la **variable diversidad** permite identificar “la cantidad de recursos que circulan en la red o la diversidad de clases que la red integra” (Charry, 2015, p. 49). Para propósitos de la presente investigación se analiza la cantidad de recursos que fluyen en la red cultural representados por los vínculos en la tabla número 13. Se ha empleado, el software WebQDA para contabilizar y codificar fuentes secundarias y primarias que muestran lo siguiente:

**Tabla 16: Variable diversidad: Flujo de recursos según tipo de vínculo en la Red Cultural de Pueblo Libre, 2017**

Vínculos	Diversidad
Prestación de espacios	27
Apoyo de Recurso Humano	8
Apoyo Financiero	0
Prestación de Recursos Físicos	7
Eventos-Ferías	11
Transferencia de información	1
Asesoría	11
Seguridad y Vigilancia	1
Políticas Públicas y Programas	2
Promoción y Publicidad	18
Reconocimiento y Relaciones Públicas	28
Fiscalización	1

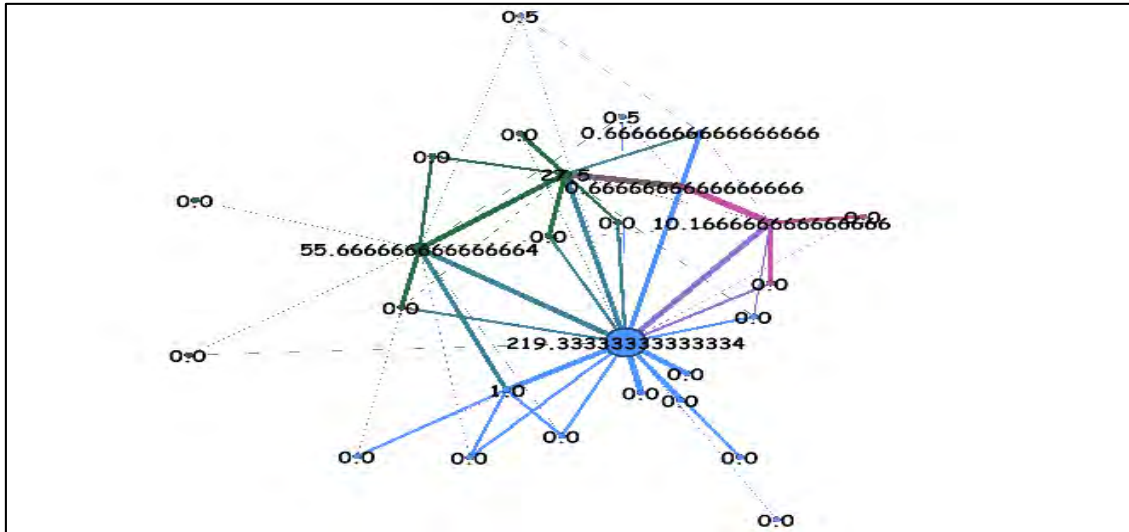
Se observa que el vínculo nombrado Reconocimiento y Relaciones Públicas es el que posee la frecuencia más alta con respecto a los demás, lo cual denota que la mayor cantidad de recursos que fluye a través de la red cultural de Pueblo Libre es un intangible. Asimismo, cabe resaltar que todos los vínculos identificados bajo este concepto tienen el peso de 1, ello refleja la posibilidad de establecer un contacto futuro que permita que las relaciones presentadas escalen de nivel hasta llegar a la realización de proyectos conjuntos, el nivel más alto. Por otro lado, se puede apreciar que el vínculo prestación de espacios ocupa el segundo lugar, en lo que respecta a la variable diversidad. En ese sentido, los espacios ofrecidos por las diferentes organizaciones es el recurso tangible más concurrente en las relaciones. Las organizaciones que con mayor frecuencia han brindado este tipo de recurso son: el Museo Nacional de Arqueología e Historia del Perú (MNAAHP), la Municipalidad de Pueblo Libre e YMCA. Ante la disponibilidad de los mencionados actores de conceder espacios en sus instalaciones, se deberá aprovechar este recurso para el desarrollo de las actividades culturales.

Una característica adicional que se desprende del análisis de la variable diversidad de la red cultural es el grado de homogeneidad presentado por los recursos intercambiados, ya que una “alta homogeneidad empobrece la red para ciertos objetivos” (Charry, 2015, p. 49). En esa línea se dificulta el ingreso de nuevos actores a la red cultural imposibilitando ampliar el tamaño de la misma.

Asimismo, **la intermediación** es un parámetro que mide la importancia de un nodo en específico dentro de la red basado en su posición para acceder a otro nodo (DIMACS, 2007). De

esta manera, es la MDPL la organización que se encuentra en una posición estratégica en la red cultural del distrito por lo que su grado de intermediación es el más alto de la red.

**Figura 17: Grado de Intermediación en la red cultural de Pueblo Libre**



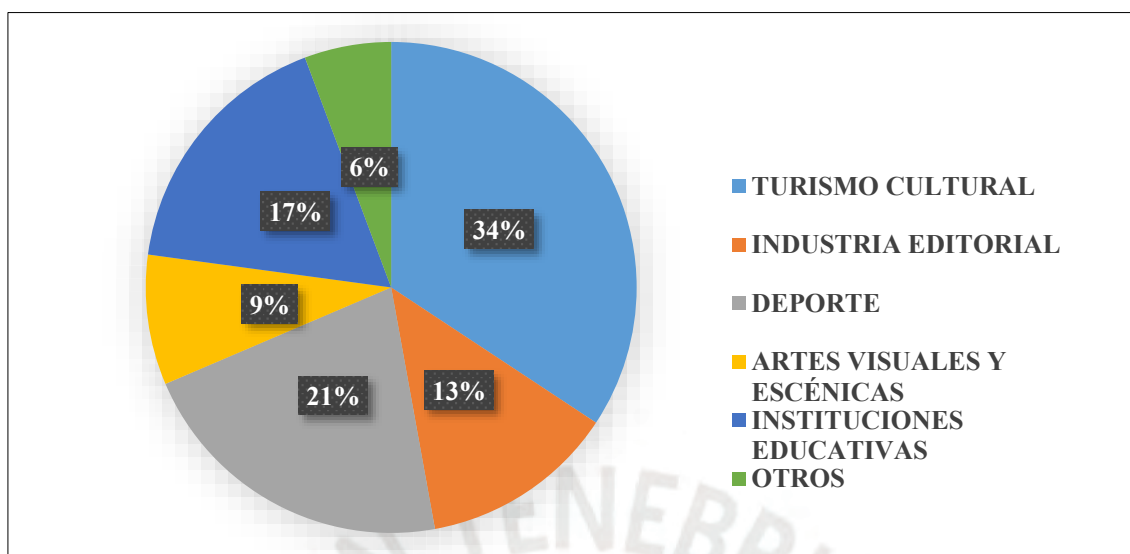
Fuente: Gephi (s.f)

En el gráfico líneas arriba se puede corroborar la posición estratégica de la MDPL al presentar 219 puntos, lo cual implica que la MDPL acorta caminos para que otros actores puedan acceder a recursos que de no ser por la MDPL sería muy difícil. Ello se le conoce como:

Camino geodésico o la ruta más corta para llegar a otro nodo. Asumir este rol es importante, pues permite la relación de un actor con otro que en circunstancias normales no estaría a su alcance. Los actores que presentan un alto nivel de intermediación facilitan esta dinámica al servir de puente entre dos actores, y a su vez se adjudican un potencial control de la comunicación entre estos (Motta & Tostes, 2016, p. 725)

Una vez descrita la red de cultural de Pueblo Libre a nivel macro y el análisis de las variables, se pasa a especificar la situación de la MDPL con los diversos vínculos que posee con otras organizaciones culturales de Pueblo Libre desde su rol estratégico. De esta manera el siguiente gráfico muestra los vínculos según la industria cultural promovidas en la red:

**Figura 18: Pueblo Libre: Número de vínculos por industria cultural, 2017**



El mayor número de vínculos se da entre organizaciones promotoras de cultura en la industria de turismo cultural. Estas relaciones se dan entre la MDPL con cuatro instituciones: MNAAHP, Complejo Arqueológico Mateo Salado, Museo Larco Herrera y la ISMM. Si bien las organizaciones que pertenecen a la promoción de esta industria tienen el mayor número de vínculos, el 33% presenta el peso de 1, es decir tiene un alcance de reconocimiento espacial de la otra organización. Dentro del otro 66% de vínculos restantes, la relación más fuerte se mantiene con el MNAAHP al tener un convenio firmado que sí se cumple.

Si bien el MNAAHP y el Complejo Arqueológico Mateo Salado ha sido catalogadas en el análisis como promotoras de la industria de turismo cultural dada la naturaleza de las organizaciones y los objetivos para los cuales fueron creadas, es necesario resaltar que se encuentran interesadas, de acuerdo con sus representantes, en promover otras industrias culturales. Ello abre una ventana de oportunidad a la MDPL para potenciar otras industrias por medio de estos actores, logrando que los recursos fluyan a través de la red hacia actores que promueven otras industrias alcanzando una mayor heterogeneidad. En ese sentido, el representante del Complejo en dinámica empleada al final de la entrevista ordenó las industrias culturales de manera horizontal indicando que todas eran prioridad para el Complejo (Ver Anexo Y):

Todas las industrias son importantes y lo pone por orden de tratamiento, la más frecuente es artes escénicas porque la mayor cantidad de veces se trabaja con colectivos de clown y artes plásticas y menciona organizaciones como el Galpon.Espacio (Pedro Espinoza, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017)

En segundo lugar, la industria cultural con el mayor número de vínculos es Deporte (21%), en la cual se evidencia que un 43% de los vínculos reflejan una relación con el peso de 1 y del 57% restante el vínculo más fuerte se mantiene con el YMCA, cuyo peso es 5 debido a que existe un convenio que sí se cumple entre ambas organizaciones. Asimismo, es importante recalcar que dicha institución prioriza el deporte como principal industria cultural a fomentar en el distrito.

En tercer lugar, se considera las instituciones educativas de nivel superior del distrito dado que, si bien su naturaleza gira en torno al eje educativo, complementan la formación de sus estudiantes a través de la promoción de determinadas industrias culturales. Además, la MDPL se ha vinculado con estas instituciones con el fin de intercambiar recursos para cumplir sus objetivos. Asimismo, el rol de una de estas instituciones educativas: UARM con un grado de intermediación de 55 puntos evidencia la relevancia para la red.

Por último, el menor número de vínculos lo presentan las organizaciones Ministerio de Cultura e ICOMOS. El motivo por el cual se han considerado a estas dos organizaciones en la sección “otros” es porque ambas promueven el Patrimonio Cultural y según el Ministerio de Cultura a través de la Ley N° 28296: Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación se entiende como:

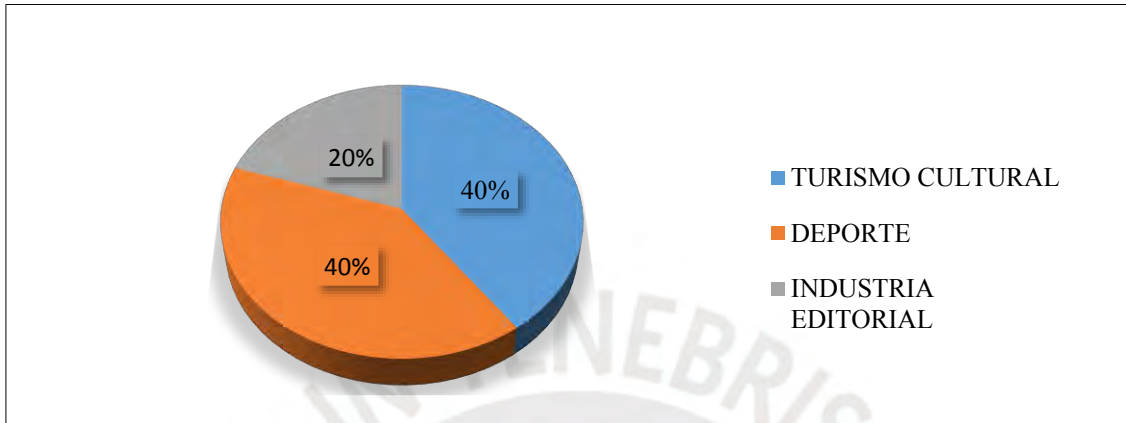
toda manifestación del quehacer humano –material o inmaterial- que, por su importancia, valor y significado paleontológico, arqueológico, arquitectónico, histórico, artístico, militar, social, antropológico o intelectual, sea expresamente declarado como tal o sobre el que exista la presunción legal de serlo. Dichos bienes tienen la condición de propiedad pública o privada con las limitaciones que establece la presente Ley (Ministerio de Cultura, s.f.d).

Es por ello que al promover el patrimonio cultural se abarcan todas las industrias culturales, tanto el Ministerio de Cultura como ICOMOS tienen como objetivo preservar el Patrimonio Cultural material e inmaterial. Si bien ambas organizaciones presentan un bajo número de vínculos (6%), ello no significa debilidad en las relaciones. ICOMOS y la MDPL mantienen un convenio firmado en el 2016 que se ha venido cumpliendo de diversas maneras, logrando un peso 5.

Una vez que se ha descrito la red cultural de Pueblo Libre tomando como eje principal la MDPL y los vínculos que mantiene también se considera relevante resaltar el rol que cumplen los vecinos involucrados en diversas actividades culturales del distrito. Es a partir de un diagnóstico cultural del distrito enfocado en las necesidades de los vecinos que nacen los proyectos culturales

que responden y cumplen los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Local Concertado. De esta manera, a partir de las encuestas y el *focus group*, se han esbozado las percepciones según la zona del representante:

**Figura 19: Industrias Culturales promovidas según la zona del distrito de Pueblo Libre**



Nota\*: Encuestas a vecinos de Pueblo Libre, 2017

El *focus group* (Ver Anexo U) nos permitió tener una mirada macro del distrito de Pueblo Libre según las zonas, pues los presidentes zonales fueron explicando las prioridades y situaciones que se presentaban en sus zonas. En ese sentido, una de las preguntas giraba en torno a que actividades se desarrollaban en sus respectivas zonas. Es así que se puede apreciar, según el gráfico que el Turismo Cultural y el Deporte son las industrias más promovidas en el distrito. Los representantes de la zona 5 y la zona 6 mencionaron que el Turismo Cultural era la industria que era priorizada por los vecinos de su zona. Incluso, el representante de la zona 6 mencionó que estaban inmersos en un proyecto para impulsar el Patrimonio Cultural:

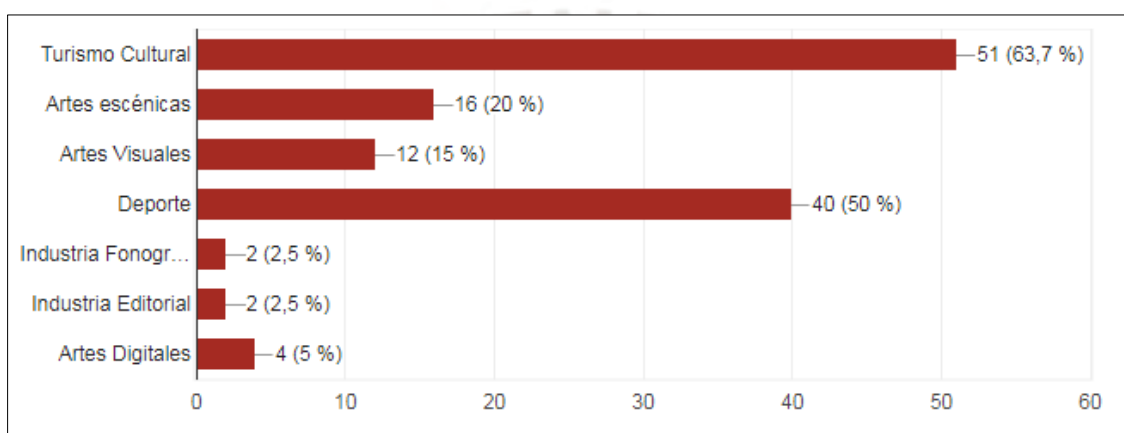
Se va a hacer también al frente en el busto de San Martín y se ha prometido de restaurar y pintar toda el área turística que estamos haciendo ahora ya hemos preparado un trabajo para enviarle al ministro de comercio exterior y turismo que tiene también mucho que ver en todo esto del incremento de la capacidad turística del distrito (*Focus Group*, 29 de noviembre, 2017).

En esa misma línea, el representante de la zona 5 corroboró su interés por sumarse a la iniciativa del presidente zonal número 6. Con respecto a la Industria Cultural de Deporte, la zona 3 y 1 hicieron énfasis en su promoción. En ese sentido el presidente de la zona 1 mencionó:

El deporte es la industria cultural más conocida, ya que es lo que practica la juventud y también los niños. En ese caso tenemos el apoyo del gobierno, tenemos la federación Arco Iris en la cual la cooperación brindó una cancha en el cerco, eso se difunde más en mi zona (*Focus Group*, 29 de noviembre, 2017).

En esta misma línea, la información obtenida a partir de las encuestas realizadas a los vecinos de Pueblo Libre, refuerzan los hallazgos presentados en el *focus group*, ya que 63.7% de los encuestados considera que las temáticas culturales que se han realizado con mayor frecuencia en Pueblo Libre guardan relación con turismo cultural. De la misma forma, el 50% de los encuestados considera que la industria del deporte como la segunda industria más promovida en el distrito. Es necesario resaltar que el vecino de Pueblo Libre reconoce que las organizaciones promotoras del distrito incluyendo a la Municipalidad están enfocadas en el desarrollo de dichas industrias.

**Figura 20: Percepción de las industrias que son promovidas en el distrito de Pueblo Libre, 2017**



Nota\*: Encuesta realizada a vecinos de Pueblo Libre

Asimismo, en el *focus group* se brindó un espacio para desarrollar una dinámica la cual reflejara visualmente cuales eran las Industrias Culturales relacionadas a las necesidades culturales de los vecinos correspondientes a sus zonas. Si bien la Municipalidad atiende las necesidades de los vecinos de Pueblo Libre, pues de las seis zonas del distrito ubican a la industria de turismo cultural como prioridad mientras que los dos restantes ubican a deporte en primer lugar en las encuestas realizadas el 66% respondió que la Municipalidad no les había consultado respecto a los temas culturales a tratar en Pueblo Libre. Tal y como lo menciona uno de los presidentes zonales;

Nuestro eje principal, tiene que estar cifrado en el turismo. Pueblo Libre no tiene espacios como para decir...No es un San Miguel, donde puedes tener un gran espacio donde puedes tener comercio. Eso nosotros no va a generar jamás. Entonces lo que necesitamos es el turismo, la industria sin chimenea. Eso es básico y fundamental. Incrementar la cultura, tanto en el vecino y dar a conocer todo lo rico que hay acá. (*Focus group*, 29 de noviembre, 2017).

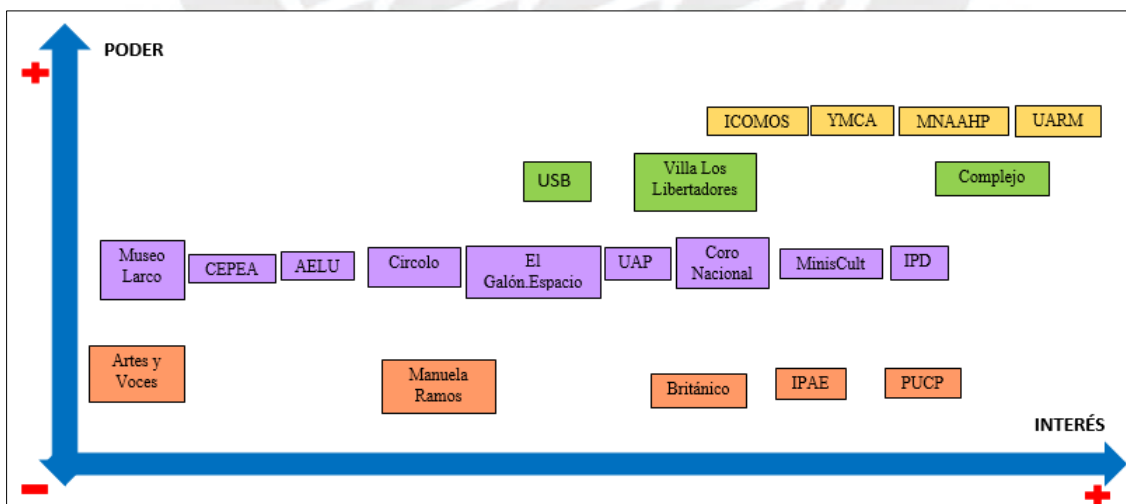


En resumen, los principales hallazgos indican que la red cultural de Pueblo Libre presenta una densidad de 15.7% (Figura 14), lo cual denota un bajo nivel de articulación entre las organizaciones culturales. Dado que la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo pertenece a esta red sigue el patrón contextual; si bien, presentan 28 relaciones con otras organizaciones (Ver Anexo M), aproximadamente el 50% de dichas relaciones son catalogadas con el peso más bajo. En ese sentido, se comprueba que la Gerencia presenta un nivel bajo de articulación externa con actores clave que promueven las mismas industrias culturales en la consecución de sus objetivos estratégicos. La tercera hipótesis secundaria ha sido comprobada gracias al cumplimiento del tercer objetivo, el cual estipulaba presentar la caracterización de los *stakeholders* clave en torno a la Gerencia para evaluar la Red Social Cultural del distrito.

#### 4. Propuestas para la generación de capital social a partir de la gestión de interesados

En el presente apartado se presentan las bases para aplicar una adecuada gestión de interesados que permita incrementar el capital social, entendido bajo el rol de redes sociales. Tomando en cuenta los principales resultados de la sección anterior: la situación nivel macro en Pueblo Libre, el nivel de articulación de la Gerencia de Deporte, Educación, Cultura y Turismo y lo referente a las necesidades culturales de los vecinos del distrito. En primer lugar, la situación cultural del distrito facilita el establecimiento de la matriz de poder/interés en torno a la posibilidad de trabajar en proyectos culturales junto a la MDPL.

**Figura 21: Matriz Interés-Poder de los actores que conforman la Red Cultural de Pueblo Libre**



En dicha matriz se considera que el poder va relacionado al peso asignado según la relación que mantiene la MDPL con los actores culturales en la tabla 14. Los colores mostrados en el siguiente gráfico guardan relación con el peso correspondiente. De esta manera el amarillo

indica un peso de 5, el verde un peso de 4, el morado un peso de 3 y el rosado un peso de 1. En tanto el interés se ha medido según lo apreciado en las entrevistas realizadas y evidencias secundarias. De ahí que se muestra que la UARM tiene mayor interés en trabajar en conjunto con la MDPL y coincidentemente es la organización que se encuentra en el nivel más alto de poder. Por tanto, si bien ya se trabaja con esta institución aún no se ha podido alcanzar el nivel seis dado que no existe un trabajo en conjunto que sea sostenible en el tiempo y genere impacto en la población. En palabras del representante de dicha Universidad:

Lo que pasa es que los gobiernos locales planifican la actividad, pero no hay resultados, metas o impactos cuando ellos hablan de hacer una evaluación de fin de año, evalúan la cantidad de actividades, pero nosotros como universidad nos interesa ver si transformaron la realidad es decir si hubo impacto (Representante de la Universidad, comunicación personal, 27 de octubre, 2017).

En ese sentido existe la posibilidad de ascender en la escala de pesos siempre y cuando la MDPL busque alinear las actividades descritas en el POI a los objetivos estratégicos compartidos con la UARM. De esta forma, se podrían generar proyectos conjuntos y sostenibles, que atiendan a las necesidades de sus diversos públicos objetivos. Por el lado de ICOMOS, YMCA y el MNAAHP se sabe que existe un convenio marco el cual formaliza la relación; sin embargo, no ha podido llegar al nivel seis porque solo se han cumplido parte de las cláusulas o solo una de las organizaciones ha respetado lo estipulado en el mismo. Es por ello que se propone originar las oportunidades para alcanzar un mayor nivel a partir de programas que respondan a los objetivos de las organizaciones que firmaron el convenio.

Asimismo, es importante mencionar aquellas organizaciones que no se encuentran en un nivel alto y por ende no han realizado ningún trabajo conjunto con la MDPL. En el caso de Artes y Voces, solo existe el reconocimiento del trabajo de la otra organización en el distrito más no ha habido intercambio de recursos. Si bien no tiene gran poder con respecto a la MDPL, podría ser una organización potencial para desarrollar alguna industria cultura. Sin embargo, las malas experiencias pasadas relatadas en el análisis anterior han originado un distanciamiento y recelo a trabajar en conjunto.

Por el lado del Británico y la PUCP, se puede apreciar que son organizaciones que tienen la capacidad logística y económica de concretar proyecto cultural dado la trayectoria que poseen en ese ámbito. La gestión de estos *stakeholders* se ha visto afectada porque el interés por parte de las autoridades de la MDPL ha sido escasa y por ende el reconocimiento e interés viene por parte del ex coordinador de Cultura y Turismo: “La PUCP está geográficamente fuera del distrito, pero para mí no existen los límites porque es una Universidad prestigiosa con jóvenes que tienen visión

y no tienen experiencia política pero con un buen gerente que los guíe se podrían hacer grandes cosas” (Gino García, comunicación personal, 16 de agosto, 2017).

A continuación, se pasará a proponer posibles articulaciones que densifiquen la red y permita que los recursos fluyan a través de la red cultural, generando mayor capital social en el distrito. Para ello se tomará en cuenta las preferencias culturales de los vecinos, cruzando esta información con la priorización mostrada en las dinámicas incluidas en las entrevistas a los principales actores culturales (Ver Anexo T). La industria de Turismo Cultural encabeza la lista de preferencias de los vecinos como se puede apreciar en la figura 18. En la presente industria se encuentran los siguientes *stakeholders*: UARM, Ministerio de Cultura, MNAAHP, Complejo, Museo Larco Herrera e ISMM, quienes ubicaron en primer o segundo lugar esta Industria (Ver Anexo Y).

**Figura 22: Principales actores en torno a la Industria Turismo Cultural**



Estas organizaciones muestran su interés en desarrollar un proyecto en conjunto que consiste en un guiado turístico, pues Pueblo Libre es un distrito que se caracteriza por su historia. Precisamente en la entrevista con el representante del Complejo Arqueológico Mateo Salado, se hizo mención al rol estratégico que debería tomar la MDPL para reactivar la Línea Azul:

También hay interés del Museo Larco de trabajar con el Complejo Arqueológico y desean que la Municipalidad apoye esta iniciativa. Que apoye reactivando la línea azul, es una señalización peatonal en las calles que une diferentes sitios turísticos de Pueblo Libre, entonces la línea azul iba del Museo de Pueblo Libre al Museo Larco. (Pedro Espinoza, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017).

Asimismo, el representante de la UARM, expresó su interés en desarrollar esta industria: “Hay actividades de Turismo Cultural, hacer visitas guiadas por algunos edificios iconos o calles principales de Pueblo Libre, principalmente eso” (Representante de la UARM, 27 de octubre, 2017).

Cabe resaltar que ambas organizaciones hacen referencia a la importancia que tiene el compromiso de la MDPL para articular el trabajo de cada una de las organizaciones y qué tipo de recursos podrían aportar a la red cultural. Es por ello que se recomienda que la Gerencia asuma el papel de articulador y concrete el proyecto de la Línea Azul, lo que generará valor social a los vecinos de Pueblo Libre dado que ellos ven con alto interés a esta industria Cultural.



**Tabla 17: Nivel de participación de los actores con respecto a proyectos relacionados al Turismo Cultural**

Tipología	Actor	Evidencia
<b>Neutral</b>	ISMM	“No hay una organización puntual con la Municipalidad, vienen ciertos grupos de turistas y colegios a visitar la iglesia” (Gerardo Rimarachín, comunicación personal, 11 de setiembre, 2017)
	YMCA	El core de la organización está centrado en el deporte, por lo cual desarrollan la industria de turismo cultural de manera no constante, como fue mencionado por su representante: “Turismo cultural es por el local que tenemos en Azpitia y se tiene una playa privada” (Gianina Minaya, comunicación personal, 03 de noviembre del 2017).
<b>Reticente</b>	Artes y Voces	“¿La municipalidad los ve como una amenaza? Sí, totalmente. Por ejemplo, nosotros queríamos un convenio para apoyar al municipio. El anterior alcalde faltando un día me dio el convenio, pero con el alcalde nuevo no pasó nada, no lo hizo válido” (Representante de Artes y Voces, comunicación personal 20 de setiembre, 2017)
<b>Partidario</b>	MNAAHP	¿Cuáles serían los aspectos relevantes para poder realizar proyectos conjuntos con la Municipalidad? “Se estructure un proyecto de manera conjunta, por ejemplo, que los circuitos turísticos sean los domingos junto con la visita al museo que ya es parte de la ley” (Karina Aldava, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017)
	Museo Larco	Evidencias T 2.1 y T13.1, las cuales representan apoyo de recurso humano y promoción y publicidad respectivamente (Ver archivo adjunto)
	MinisCult	La MDPL y el Ministerio de Cultura firmaron un convenio en beneficio del MNAAHP y proyecto de guiado turístico beneficiaría al MNAAHP
<b>Líder</b>	UARM, Complejo	Se mostró líneas arriba del principal interés que mostraba dichas organizaciones en la realización del proyecto de guiado turístico

En base a la clasificación de PMI (2013).

La tabla mostrada anteriormente clasifica a los principales interesados según el nivel de participación en caso el proyecto se llegara a concretar. Se debe buscar potenciar los roles positivos y neutrales y minimizar los efectos generados por organizaciones como Artes y Voces que no apoya los proyectos que la Municipalidad realice.

La industria cultural Deportes es la segunda industria que los vecinos de Pueblo Libre perciben que se realiza más en el distrito (Ver figura 18). En la presente industria se encuentra los siguientes stakeholders: UARM, IPD, Circolo Sportivo Italiano, AELU e YMCA.

**Figura 23: Principales actores en torno a la Industria Deporte**



Estos actores muestran su interés en el desarrollo del deporte. Precisamente, la UARM ubicó a dicha industria en segundo lugar de importancia para su organización (Ver anexo Y - Figura XXVI). En esa misma línea, la entrevista realizada al YMCA, durante la dinámica la representante mencionó lo siguiente: “Deportes es la más importante porque acá se trabaja lo que es cuerpo, mente y espíritu, lo que es vida saludable” (Gianina Minaya, comunicación personal, 03 de noviembre, 2017).

Con respecto al Circolo Sportivo Italiano y AELU, las actividades que incentivan están relacionadas a deportes. De esta manera, las evidencias T13.14 Y T13.17 (Ver anexo Z) muestran que el alcalde inauguró talleres de verano con dichas organizaciones con el fin de que los vecinos puedan ir a practicar actividades deportivas en sus instalaciones. Por otro lado, la Municipalidad brinda promoción IPD por medio de sus afiches informativos acerca de talleres deportivos hacia los vecinos del distrito.

Se consideran a dichas organizaciones partidarias de los proyectos que la MDPL desee generar con respecto a esta industria cultural, debido al interés de todas ellas a incentivar el

deporte en el distrito y algunas de las mismas ya han mantenido una relación, tal es el caso del YMCA, AELU y Circolo, como se puede apreciar en la siguiente cita:

“¿Qué tipo de relación se ha tenido con el AELU? No me acuerdo, pero si se ha hecho una gestión con ellos, para coordinar un evento. ¿Se ha realizado más de una vez? No recuerdo cuántas veces, pero sí se ha dado. Con el Circolo, se ha dado para lo que es el alquiler de canchas, hasta ellos nos pueden solicitar” (Gianina Minaya, comunicación personal, 03 de noviembre, 2017)

Es importante mencionar propuestas de mejora en torno al desarrollo de proyectos conjuntos. Una de ellas, se encuentra relacionada a reconocimiento entre todos los actores que se encuentran interesados en fomentar el deporte en el distrito. Por ejemplo, en la entrevista realizada al representante de la UARM mencionó lo siguiente: ¿con cuales organizaciones no se han relacionado? “Flora Tristán, Circulo, británico, AELU, Búho Rojo ni Nueva Acrópolis. Manuela Ramos esta entre los pendientes” (Representante de la UARM, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Se puede apreciar que dicha institución educativa no ha mantenido una relación con el AELU. Asimismo, la UARM destaca al deporte por “las funciones que se pueden aprovechar, como una entrada a los colegios puede ser. Podría ser un campeonato distrital, por adelante el alcalde con los directores de otros colegios” (Representante de la UARM, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). De esta manera, conociendo los objetivos, los proyectos que cada organización pueda proponer con el fin de desarrollar el deporte en el distrito y que entre ellas exista una relación de por medio, permitirá la mayor variedad y fluidez en la red.

La tercera industria que los vecinos consideran que es promovida en el distrito son las artes escénicas (Ver figura 18). Los principales actores en torno a dicha industria cultural son los siguientes: MNAAHP, El Galpón.Espacio, Villa Los Libertadores, ISMM y el Complejo Arqueológico Mateo Salado.

**Figura 24: Principales actores en torno a la Industria de Artes escénicas y Visuales**



Estos actores se encuentran interesados en el desarrollo de las Artes Escénicas en el distrito de Pueblo Libre. Por el lado de MNAAHP, en la dinámica realizada durante la entrevista ubicó en primer lugar esta industria: ¿Por qué ha considerado artes escénicas más importantes incluso que turismo cultural? “El Ministerio de Cultura tiene elencos y con las relaciones que ahorita contamos con instituciones como José María Arguedas entonces es más fácil desarrollar con ellos esta parte de escénico” (Karina Aldava, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017). Además, busca cambiar la percepción que se tiene de los museos “como un lugar aburrido, pero también hacemos o brindamos eventos. Es decir, volver al museo un ente activo y vivo” (Karina Aldava, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017). Con respecto a El Galpón.Espacio, las actividades de la organización se encuentran relacionadas a las artes escénicas, tal y como se puede apreciar en la descripción de la tabla número 6.

La organización Villa Los Libertadores considera las artes escénicas y visuales como la industria más importante para su organización, pues ella menciona que cuentan con un “Semillero de niños y jóvenes talentos, que es una agrupación que pretende ser escuela. Formamos esta escuela con diferentes talleres: danza, voz, canto, oratoria, percusión” (Bertila Burga, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Se decidió incluir dentro de este grupo a la ISMM debido a, que si bien actualmente no se encuentra desarrollado dentro de la organización el párroco mostró interés en potenciarla, tal y como se menciona a continuación: “En artes escénicas también nos estamos quedando, me gustaría tener proyectos. Si hubiera otros grupos que quieran trabajar con nosotros, sería genial porque así podríamos aminorar costos de operación” (Gerardo Rimarachín, comunicación personal, 11 de setiembre, 2017). De esta manera queda evidenciado la necesidad de la ISMM de



vincularse con otras organizaciones que entre sus objetivos se encuentre el desarrollo de dicha industria.

Otra organización, que expresa su interés hacia las artes escénicas es el Complejo Arqueológico Mateo Salado, debido a que reconoce la necesidad de potenciar dicha industria en el distrito:

Se podrían potenciar las artes escénicas desde la experiencia del Galpón, y también debido a que las artes escénicas no necesitan un escenario o infraestructura muy complicada, pero puede asociarse a otros sectores de la cultura como el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e historia del Perú. Debido a los resultados de las encuestas realizadas por el Complejo a los vecinos de Pueblo Libre esto se puede potenciar (Pedro Espinoza, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017).

Se considera a todas las organizaciones mostradas en relación a artes visuales y escénicas partidarias ante la realización de proyectos en conjunto con respecto a estas industrias. Es necesario que las organizaciones se conozcan y pueda fluir mayor variedad de recursos a través de la red. Por ejemplo, durante la entrevista a la organización Villa Los Libertadores, la representante mencionó la relación que guardaba con el MNAAHP, pero esta relación no se había podido llegar a concretar por la falta de recursos económicos:

quienes están difundiendo la cultura es el MNAAHP, en el museo siempre se hace el museo abierto y para mí es algo bonito y también nos han invitado, pero como sabes todo esto también nos cuesta, porque tenemos que contratar nuestro marco musical y ellos no nos pueden dar nada (Bertila Burga, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Sin embargo, en la relación que mantiene Villa los Libertadores con el Complejo Arqueológico Mateo Salado, se destaca que, si bien no ha existido un intercambio económico, sí ha existido el intercambio de otro tipo de recursos: “la Huaca Mateo Salado también hemos ido y participado con los chicos. Se han presentado dos veces. No nos ha apoyado económicamente, pero nos dio el espacio y a los chicos se les dio un pequeño refrigerio” (Bertila Burga, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Finalmente, si la MDPL desea generar proyectos en torno a dichas industrias culturales tiene que dejar de ver la falta de recursos económicos como un motivo para dejar de elaborar proyectos e ir en busca de organizaciones con las cuales pueda intercambiar algún tipo de vínculo. Asimismo, es necesario que las autoridades de la MDPL vean como prioridad mejorar la relación y alcanzar un alto nivel de articulación con organizaciones, para lograr esto, es primordial que se reconozca a las organizaciones y se establezca un espacio de diálogo entre la MDPL y las mismas

con el fin de conocer sus objetivos y los recursos a intercambiar y poder generar proyectos en conjunto a largo plazo que respondan a las necesidades de los vecinos del distrito.

**Tabla 18: Iniciativas por industria cultural, 2017**

Industrias Culturales	Alianzas estratégicas	Iniciativas
<b>Turismo cultural</b>	UARM, Ministerio de Cultura, MNAAHP, ISMM, Museo Larco, Complejo Arqueológico Mateo Salado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proyecto Línea Azul:</b> Sería recomendable activar nuevamente el proyecto “Línea Azul” ya que el Complejo se encontraba principalmente interesado en desarrollarlo junto a otros actores clave del distrito. El proyecto consiste en trazar una línea azul en el pavimento que una los principales atractivos turísticos de Pueblo Libre y permita guiar al turista en su recorrido por la zona.</li> <li>• <b>Mesa de diálogo cultural:</b> El representante de la UARM mencionó que a inicios de la gestión del 2015 al 2018 se llevó a cabo una mesa de diálogo para generar el Plan de Desarrollo Turística; no obstante, las iniciativas propuestas no se llevaron a cabo. Por lo tanto, se propone tener comités de ejecución que se encarguen de concretar cada iniciativa incluida en dicho Plan.</li> <li>• <b>Prácticas en Turismo:</b> La UARM mencionó su interés por complementar los cursos de la carrera de Turismo Sostenible con prácticas de guiado turísticos por los principales atractivos de Pueblo Libre. En ese sentido, el recurso humano fluiría a través de la red cultural del distrito, generando sinergias en el proyecto Línea Azul.</li> </ul>
<b>Deporte</b>	UARM, IPD, Circolo Sportivo italiano, AELU, YMCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Olimpiadas inter-escolares:</b> La UARM se encontraba interesada en realizar actividades deportivas que incluyeran a los colegios del distrito. Asimismo, el YMCA veía al deporte como una actividad que puede generar beneficios para el crecimiento personal de los alumnos que participen en dichas olimpiadas, por lo que sería un aliado estratégico en tanto se puedan utilizar las instalaciones, así como el personal técnico. Esta iniciativa contribuye a cubrir la necesidad identificada en el PDLG (2016) de realizar campeonatos juveniles (Ver Anexo B).</li> <li>• <b>Programas Deportivos para el adulto mayor:</b> Actualmente la MDPL cuenta con una alianza estratégica con el Instituto Peruano del Deporte (IPD), es por ello que se puede emprender un proyecto conjunto que permita realizar talleres deportivos a los vecinos de Pueblo Libre mayores de 60 años.</li> </ul>
<b>Artes escénicas y visuales</b>	MNAAHP, El Galpón.Espacio, Villa Los Libertadores, ISMM, Complejo Arqueológico Mateo Salado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elenco teatral de Pueblo Libre:</b> El distrito cuenta con un elenco de teatro dirigido por el actor Fernando Bakovic; sin embargo, se propone una alianza con los artistas del Galpón.Espacio. De manera que este elenco se presente en los principales eventos celebrados en el distrito.</li> <li>• <b>Presentaciones musicales:</b> La organización Villa Los Libertadores se encontraba entusiasta por presentar su elenco musical a los vecinos de Pueblo Libre. Asimismo, el MNAAHP y el Complejo mencionaron su interés por romper el paradigma que son atractivos turísticos históricos y desean transmitir la idea de “cultura viva” a sus visitantes. En ese sentido, relacionando ambos objetivos se pueden generar proyectos vinculados al desarrollo de las artes escénicas de Pueblo Libre.</li> <li>• <b>Pueblo Libre tiene Talento:</b> En la entrevista con el MNAHHP mencionaron que su prioridad en cuanto al desarrollo de industrias culturales eran las artes escénicas y visuales, dado que se ha generado alianzas con organizaciones como la Universidad Alas Peruanas que</li> </ul>

		están interesadas en presentar sus elencos. Asimismo, ellos tienen un proyecto llamado “Museo Abre de Noche”, en los cuales se presentan elencos de diversas organizaciones. En ese sentido, se podría invitar a los elencos de las diversas organizaciones de Pueblo Libre a que se presenten los viernes de “Museo Abre de Noche”, algunos elencos que podrían participar serían: El Galpón.Espacio, Artes & Voces, Villa Los Libertadores, así como las universidades que cuenten con uno. De manera que, al ser presentado como un concurso al vecino de Pueblo Libre llamaría su atención y asistencia a los eventos
--	--	---

En Pueblo Libre se debe buscar el desarrollo de las industrias culturales previamente mencionadas en beneficio de los vecinos. Durante la ejecución de los proyectos es necesario “fomentar un esquema de trabajo descentralizado, que responda con pertinencia a la realidad de la localidad” (Ministerio de Cultura s.f f, p. 2). Esta propuesta se encuentra enmarcada en base al programa nacional propuesto por el Ministerio de Cultura: Puntos de Cultura. Este programa pretende que el Ministerio sea el principal articulador entre las organizaciones catalogadas como Puntos de Cultura. Trasladando este esquema al distrito de Pueblo Libre, es importante resaltar el rol estratégico que cumple la municipalidad de Pueblo Libre, ya que, de acuerdo con la variable intermediación la Municipalidad cuenta con 219 puntos, lo que le permite agilizar el vínculo entre dos organizaciones que antes no habían intercambiado recursos en la red.

Con el fin de incrementar la probabilidad de densificar la red cultural del distrito, se puede considerar elementos del programa Puntos de Cultura como es el caso de las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC) que funcionan como facilitadores para fomentar el intercambio de recursos y la comunicación entre cada Punto de Cultura (Ministerio de Cultura s.f f). De esta manera en Pueblo Libre se podría crear una DDC por cada zona del distrito, cada DDC estaría al mando del presidente zonal y se complementaría con el apoyo de vecinos interesados en participar. La relevancia de que el presidente zonal lidere la DDC se debe a que no solo conocerá las necesidades culturales de los vecinos, sino tomará un rol más activo en la búsqueda y comunicación con las organizaciones culturales con el fin de que estas tengan un contacto más directo con la Municipalidad y puedan generar por objetivos.

Asimismo, el programa Puntos de Cultura maneja dos reuniones anuales entre las DDC y los Puntos de Cultura, “para el diseño del plan de trabajo anual, y una reunión de balance, donde se dé reporte sobre los avances, logros y dificultades” (Ministerio de Cultura s.f f, p.4). En el caso de Pueblo Libre se podrían realizar con mayor frecuencia ya que se podría llevar un mayor control y comunicación contante con las organizaciones promotoras de cultura. Ello reforzaría la iniciativa de implementar mesas de diálogo en el distrito.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Se puede concluir de la revisión de fuentes bibliográficas que la gestión estratégica propuesta en el ámbito de la gestión pública (Moore, 2008) genera valor para los beneficiarios. Ello puede ser dividido en tres pilares: visión, recursos y su operación. Con respecto a la movilización de recursos, se puede relacionar este pilar con la gestión de stakeholders definidos por sus atributos: poder, legitimidad y urgencia (Freeman, 2010), su nivel de participación (PMI, 2013) o su jerarquía (Fernández & Bajo, 2012). Ello se relaciona directamente con Análisis de Redes Sociales (ARS), enfoque reticular de Capital Social, que busca estudiar una red con sus diversas variables (Charry, 2015). De ahí se comprueba el primer objetivo de la investigación, al encontrar los fundamentos teóricos en torno a la gestión cultural, capital social y gestión de interesados. Asimismo, ello ayuda a definir la metodología a emplear y las herramientas que se emplean para evaluar el sujeto de estudio, siendo éstas: Gephi y WebQDA

La segunda hipótesis relacionada al marco contextual es válida ya que el desarrollo de las industrias culturales clasificadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se encuentra en auge en nuestro país, debido a que desde la creación del Ministerio de Cultura en el año 2010 se han realizado esfuerzos por impulsar la gestión cultural de dichas industrias. Es así que el Ministerio de Cultura y la UNESCO han construido 22 indicadores dividido en siete dimensiones donde se puede apreciar la contribución de la cultura al desarrollo del Perú. Asimismo, un programa que incentiva la articulación entre organizaciones que promueven este tipo de industrias a nivel nacional es Puntos de Cultura creado en el año 2011. Este panorama permite apreciar que la cultura está tomando un rol protagónico al ser presentada como un medio para generar desarrollo y valor social.

El rol que poseen los gobiernos locales en la promoción de la cultura es indispensable al permitir la participación ciudadana y la creación de un municipio fortalecido (Aballay & Avendaño, 2000). Pueblo Libre no es ajeno a ello, ya que es un distrito histórico y cuenta con riqueza cultural material y organizaciones que promueven diferentes industrias culturales con las cuales se podría trabajar en conjunto.

Siguiendo este enfoque, entre los objetivos estratégicos presentes en el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) de Pueblo Libre se encuentra mejorar la calidad de vida de los vecinos y las acciones vinculadas a este objetivo buscan promover el valor histórico y cultural e incentivar el relacionamiento con diferentes organizaciones del distrito. Sin embargo, las autoridades, según

las entrevistas realizadas a los representantes de la Municipalidad, no ven la articulación como prioridad, ocasionando que la insuficiencia de recursos económicos sea vista como impedimento para llevar a cabo las actividades programadas. Los limitados recursos económicos es un problema que se evidencia en una reducción del 43% en el presupuesto asignado al 2017 con respecto al año anterior según el POI de dichos años; así como, la asignación presentada en el Presupuesto Participativo 2016 ha sido otorgada al proyecto relacionado a la seguridad ciudadana.

Por último, la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo es la organización que presenta la mayor cantidad de vínculos (24) de la red cultural de Pueblo Libre. Cabe señalar que el 50% de los vínculos identificados en el 2017, a través del trabajo de campo y las herramientas de análisis: WebQDA y Gephi, son de carácter débil. Tal y como menciona Portes (1999) este tipo de lazos definidos como huecos estructurales son ventanas de oportunidad para la movilización de recursos. No obstante, en las entrevistas realizadas a los representantes de la Municipalidad se refleja el desinterés para articularse y por ende concretar convenios. Ello denota el bajo nivel de densidad (15.7%) de la red cultural de Pueblo Libre.

El bajo nivel de articulación imposibilita mantener una gestión estratégica (Moore, 2008) adecuada que responda a las necesidades culturales de los vecinos. En el trabajo de campo se recopilaron encuestas realizadas a los vecinos que participaron en alguna actividad cultural en el distrito de Pueblo Libre, donde el 66% mencionó que no había sido consultado con respecto a sus intereses culturales. Asimismo, los vecinos mencionaron que las industrias a priorizar en el distrito son: Turismo Cultural, Deporte y artes escénicas y visuales.

## 2. Recomendaciones

La Municipalidad de Pueblo Libre debe tomar en cuenta el potencial cultural traducido en turismo e historia para generar proyectos de desarrollo que satisfagan las necesidades culturales de los vecinos. En ese sentido, se recomienda no limitar las actividades culturales por motivos económicos, sino generar vínculos que permitan el flujo de recursos de diversa índole en la red. De esta manera se fortalecen los lazos con los actores clave del distrito logrando realizar proyectos conjuntos en el ámbito cultural. El libre flujo de recursos permite fortalecer uno de los pilares de la gestión social estratégica en la esfera pública: la movilización de recursos.

Por otro lado, se sugiere prestar atención al diagnóstico cultural que debe preceder a cualquier proyecto propuesta por una entidad pública (Ministerio de Cultura, 2011). Por esta razón, atender a las industrias culturales tales como turismo cultura, deporte y artes escénicas como prioridad estaría respondiendo a las necesidades de los vecinos de acuerdo con las encuestas y *focus group* realizados.

Con respecto al capital social, se recomienda profundizar en el enfoque reticular en el espacio local relacionado al desarrollo cultural de los ciudadanos de Perú, ya que el mismo se limita a casos de éxito en otros países como Colombia, Brasil y España. No obstante, la conceptualización del enfoque de redes no se encuentra bien definida cuando se desea aplicar a un gobierno local en general. Con respecto a la gestión cultural se sugiere tomar en cuenta el contexto al aplicar la escala de pesos de acuerdo al tipo de relación, ya que según la escala propuesta por Maya-Jariego y Ramos las relaciones ascienden desde la informalidad a la formalidad. Sin embargo, en el caso de Pueblo Libre, se constató que no siempre la formalidad que brinda un convenio asegura la sostenibilidad de las relaciones en el tiempo.

Asimismo, se recomienda que el Ministerio de Cultura contemple la división de industrias culturales realizado por el BID (2007) ya que INFOARTES clasifica las industrias culturales de la siguiente manera: Artes Literarias, Artes Escénicas, Artes Audiovisuales, Artes Visuales, Música y Artes Digitales. El Deporte y el Turismo Cultural son industrias que no han sido seleccionadas en su clasificación, por ende, se dificulta el hallazgo de información referente a ello proveniente del Ministerio de Cultura, fuente oficial de revisión bibliográfica en temas referentes a cultura.

Dado el panorama cultural actual, pese a que se han realizado esfuerzos por descentralizar la cultura, aún se observa que su desarrollo se encuentra centralizado en la capital de Perú (Ministerio de Cultura, 2017). Ello se puede constatar al momento de revisar las estadísticas con respecto a la presencia de organizaciones culturales que promueven alguna industria en el marco

nacional. En ese sentido, Lima cuenta con 92 bibliotecas mientras que lugares como Madre Dios cuenta con solo una (Ministerio de Cultura, 2011).

Se sugiere considerar el hecho de que, a diferencia de otras Gerencias de la municipalidad de Pueblo Libre, la de Cultura comparte con otras sub-áreas tales como Juventud, Educación, Turismo y Deporte, por ende, el presupuesto asignado será dividido internamente para los proyectos que correspondan a cada sub-área (Municipalidad de Pueblo Libre, sf). Es necesario que ello se tome en cuenta ya que, existen dificultades para financiar los proyectos culturales que se mantienen por parte de la Gerencia, mermando los resultados que se obtienen (Félix Manrique, comunicación personal, 25 de septiembre, 2017).

En esa línea, se recomienda a la Municipalidad de Pueblo Libre potenciar las siguientes industrias: turismo cultural, deporte y artes escénicas y visuales, dado que según las encuestas los vecinos priorizan el desarrollo de dichas industrias. Con respecto a la primera, los actores clave que promueven el turismo cultural según fuentes primarias y secundarias son la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Complejo Arqueológico Mateo Salado, Museo Larco, Iglesia Santa María Magdalena, Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú y el Ministerio de Cultura. Las relaciones que la Municipalidad debe fortalecer dado que pertenecen al tercer nivel refleja un trabajo sin la necesidad de un convenio, lo cual imposibilita a largo plazo la sostenibilidad de los vínculos.

En referencia a la segunda industria cultural, se debe fortalecer la relación con el Circolo Sportivo Italiano, AELU y el Instituto Peruano del Deporte, debido a que también mantienen una relación que se ubica en el tercer nivel; y lo ideal es que se logre concretar un convenio. La tercera industria, presenta tres actores con los cuales mantiene una relación es débil: Iglesia Santa María Magdalena, El Galpón.Espacio y Villa los Libertadores y es necesario reforzar con el fin de promover dicha industria en el distrito.

No obstante, para que dichas relaciones incrementen de nivel tal y como se ha recomendado la Municipalidad debe romper estas barreras y entablar un diálogo con los actores clave culturales donde se den a conocer los objetivos estratégicos culturales de ambas partes y a partir de ello se logre una movilización de recursos para promover la gestión social en el marco de la gestión pública. Finalmente, es esencial realizar previamente al lanzamiento de un proyecto un diagnóstico cultural que permita identificar las industrias culturales a promover en el distrito.

## REFERENCIAS

- Aballay, S. & Avendaño, C. (2009). *Gestión Cultural*. Ciudad: Saarbrücken, Alemania. EDUVIM.
- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Ponencia llevada a cabo en Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Universidad Nacional del Sur. Recuperado de [http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia\\_Acu%C3%B1a.pdf](http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf)
- Asociación Estadio La Unión [AELU]. (s.f.). *Sitio web AELU*. Recuperado de <https://www.aelu.com.pe/>
- Asociación de guías oficiales de turismo Lima [AGOTUR Lima] (2016). *Página de Facebook AGOTUR Lima*. Recuperado de <https://www.facebook.com/agotur.lima/photos/a.10152364541926105.1073741839.312005781104/10153401604806105/?type=3>
- Aguirre, J. (2011). *Introducción al Análisis de Redes Sociales*. Buenos Aires: CIEPP. Recuperado el 20 de 06 de 2017, de <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/J.%20Aguirre.%20Introducci%C3%B3n%20al%20An%C3%A1lisis%20de%20Redes%20Sociales.pdf>
- Aime, M. (2015). *Cultura*. Argentina: Adriana Hidalgo Editora.
- Alexander, I. (2005). *A taxonomy of Stakeholders: Human Roles in System Development*. Londres: Idea Group Inc. Recuperado de [http://www.scenarioplus.org.uk/papers/stakeholder\\_taxonomy/stakeholder\\_taxonomy.htm](http://www.scenarioplus.org.uk/papers/stakeholder_taxonomy/stakeholder_taxonomy.htm)
- Alvarado, S. (29 de octubre de 2013). Fito Valles: "Años atrás la danza no recibía apoyo alguno". *La Prensa*. Recuperado de <http://laprensa.peru.com/espectaculos/noticia-fito-valles-anos-atras-danza-no-recibia-apoyo-alguno-14748>
- Ander-Egg, & Aguilar. (1996). *¿Cómo elaborar un proyecto?* (1ra ed.).



Andina. (7 de Noviembre de 2008). Municipalidad de Pueblo Libre hará visitas guiadas para visitantes del Foro APEC. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-municipalidad-pueblo-libre-hara-visitas-guiadas-para-visitantes-del-foro-apec-202841.aspx>

Asociación Cultural Peruano Británica. (s.f.). *Británico*. Recuperado de <http://www.britanico.edu.pe/centrocultural/taller/el-violin-y-la-lectura-musical/>

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (2011). *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural*. Barcelona. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de <http://www.gestorcultural.org/images/noticies/noticia1690060171.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2006). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Nueva York.

----- (2007) *Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1156415>

Batista, Altabas, J., & Muchuly Cabrera. (2015). Proyectos socioculturales como alternativa para el desarrollo endógeno de dos comunidades de Puerto Padre, Cuba. *Revista de investigación Agraria y Ambiental*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7b5a21a6-9a23-4d04-9017-8592e8751c33@sessionmgr120>

Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Biblioteca Nacional del Perú. (s.f.). *Biblioteca Nacional del Perú*. Recuperado de <http://www.bnp.gob.pe/index.php/es/institucion/quienes-somos#>

Brand, E., & Gómez, H. (2005). *Análisis de redes sociales como metodología de investigación. Elementos básicos y aplicación*. Recuperado el 18 de 06 de 2017, de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2542/1/BrandEdinson\\_analisisredes\\_metodologiainvestigacion.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2542/1/BrandEdinson_analisisredes_metodologiainvestigacion.pdf)

Búho Rojo. (2017). *Búho Rojo*. Recuperado de <https://www.buhorojo.de/cafes-filosoficos>

- Burt, R. (1992). *The Social Structure of Competition*. Massachusetts: Harvard University Press.  
Recuperado de  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.840&rep=rep1&type=pdf>
- Bustamante, E. (2004). *Comunicación y Cultura en la era digital*.
- Calderón, S., & Sánchez, E. (2016). La gestión de stakeholders en proyectos: identificación y evaluación de los stakeholders clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata - Región Amazonas. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8155>
- CEPEA. (s.f.). *CEPEA*. Recuperado el 16 de 01 de 2018, de CEPEA:  
[http://www.cepea.edu.pe/cepea\\_web/quienes-somos.html](http://www.cepea.edu.pe/cepea_web/quienes-somos.html)
- CERLALC. (2012). *Comportamiento lector y hábitos de lectura: Una comparación de resultados en algunos países de América Latina*. Recuperado de  
[http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d\\_Comportamiento\\_Lector.pdf](http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d_Comportamiento_Lector.pdf)
- Charry, C. (2015). *Capital Social: Enfoques Alternativos*. Mexico: Anthropos Editorial.
- Comite Distrital de Seguridad Ciudadana. (2016). *Plan de Seguridad Ciudadana en Pueblo Libre*. Lima.
- Comité Peruano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios. [ICOMOS] (s.f.). *Comité Peruano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios-ICOMOS Perú*.  
Recuperado de <http://peru.icomos.org/principal.html>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.  
Recuperado el 27 de 06 de 2017, de <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- Coro Nacional. (s.f.). *Ministerio de Cultura del Perú*. Recuperado de  
<http://www.cultura.gob.pe/es/industriasculturalesartes/elencos/coronacional>

- CPI. (2016). *Perú: Población 2016*. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)
- DIMACS. (2007). *Betweenness Centrality Measure in Dynamic Networks*. Recuperado de <http://algo.uni-konstanz.de/members/habiba/papers/HabibaTantipathananandhBerger-Wolf-BetweennessMeasure.pdf>
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf?sequence=1)
- Eden, C., & Huxham, C. (2002). Action Research. En D. Partington, & D. Patington (Ed.), *Essential Skills for Management Research* (pp. 254-272). SAGE. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=s6lc5Gx-PisC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Essential+Skills+for+Management+Research&ots=XkaKe bYBk3&sig=sENnsxbjmsdC7TahFazX7SfB2zY#v=onepage&q=Essential%20Skills%20for%20Management%20Research&f=false>
- Falen, J. (12 de 08 de 2015). ¿Cuáles son las mejores bibliotecas públicas en Lima? *El Comercio*. Recuperado el 26 de 08 de 2017, de <http://elcomercio.pe/lima/son-mejores-bibliotecas-publicas-lima-193833?foto=2>
- Fondo de cooperación para el desarrollo. (2017). *Mediciones culturales*. Estación la cultura S.A.C. Recuperado el 27 de 08 de 2017, de <http://www.infoartes.pe/descargar-libro-mediciones-culturales/>
- El Comercio. (21 de julio de 2016). PPK: Acercaremos el Gobierno central a las municipalidades. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-acercaremos-gobierno-central-municipalidades-238989>
- El galpón.espacio. (s.f.). *El Galpon.Espacio*. Recuperado de <http://elgalpon.espacio.pe/sobre-el-proyecto/>
- Emirbayer, M. (1997). *Manifiesto en pro de una sociología relacional*. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revista\\_cs\\_ingles/images/stories/revistaCS4/articulos/13%20Mustafa%20Emirbayer.pdf](https://www.icesi.edu.co/revista_cs_ingles/images/stories/revistaCS4/articulos/13%20Mustafa%20Emirbayer.pdf)

- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y la sostenibilidad. *Ad Research ESIC*, 6 (6), 130-143.
- Freeman, E. (2010). *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge: The Edinburgh Building.
- Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo. (2011). *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de las Américas*. México: AECID. Recuperado de [http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2011/12/atlas\\_pe.pdf](http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2011/12/atlas_pe.pdf)
- GEPHI. (s.f.).
- Gestión. (07 de 05 de 2013). Un artista nuevo necesita US\$50 mil para ingresar al mercado musical peruano. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/artista-nuevo-necesita-us50-mil-ingresar-al-mercado-musical-peruano-2065443>
- Gestión. (14 de 09 de 2015). PwC: Industria cinematográfica peruana crecerá 11.3% al año pero la musical caerá 5.3%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/pwc-industria-cinematografica-peruana-crecera-113-al-ano-musical-caera-53-2142741>
- Guedez, V. (1994). *Formación en Gestión Cultural, memorias del encuentro internacional sobre Gestión Cultural*. Bogota: Colcultura-SECAB.
- Hecló, H. (1993). Las redes de asuntos y el poder ejecutivo. En F. Aguilar Villanueva, *Los problemas públicos y agenda de gobierno* (pp. 257-284). Mexico .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Indecopi. (2013). *Guía de derecho de autor para artistas visuales*. Recuperado de [https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/GDA\\_artistasVisuales.pdf](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/GDA_artistasVisuales.pdf)
- Instituto nacional de estadística e informática. [INEI] (2017). *Estadísticas Municipales 2016*. Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1417/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/libro.pdf)

- Instituto de Opinión Pública. (2015). *Libros y Hábitos de Lectura*. Lima: PUCP. Recuperado de [http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52103/BoletinIOP\\_PUCP\\_137.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52103/BoletinIOP_PUCP_137.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Federal Electoral. (2012). *Valor público: una reflexión institucional*. Recuperado de <http://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/CDD/CDD-estructura/DOCS/estudiovalorpublicoenelIFE.pdf>
- Instituto Peruano del Deporte. (s.f.). *Instituto Peruano del Deporte*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/institucional/mision-y-vision>
- Kliksberg, B. (1999). *Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo*. CEPAL. Recuperado de [http://www.amigosdevilla.it/archivoit/documentos/EST\\_20\\_1999.pdf](http://www.amigosdevilla.it/archivoit/documentos/EST_20_1999.pdf)
- Kuz, A., Falco, M., & Giandini, R. (2016). Análisis de redes sociales: un caso práctico. *Computación y Sistemas*, 20 (1), 89-106. Recuperado el 18 de 06 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/615/61544821009.pdf>
- La Mula. (2016). Escenificarán la Proclamación de la Independencia del Perú en Pueblo Libre. *La Mula*. Recuperado de <https://tvrobles.lamula.pe/2016/07/23/escenificaran-la-proclamacion-de-la-independencia-del-peru-en-pueblo-libre/tvrobles/>
- Laurie, A. (03 de marzo de 2017). Hacia un plan cultural para Lima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/plan-cultural-lima-angus-laurie-142877>
- Lopez, J. (2016). Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5433064>
- López, M. J. (2015). El capital social cognitivo como recurso esencial para la apropiación sustentable de la naturaleza. El caso de la Reserva de Biosfera Parque Atlántico Mar Chiquito. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13 (3), 447-462. Recuperado de [http://www.pasosonline.org/Publicados/13315/PS0315\\_1.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/13315/PS0315_1.pdf)
- Lozares, C. (1996). *La teoría de Redes Sociales*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de <http://papers.uab.cat/article/view/v48-lozares/pdf-es>

- Lozares, C., & Martí, J. (2008). *Redes organizativas locales y capital social: enfoques complementarios desde el análisis de redes sociales*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2797189.pdf>
- Machuca, G. (11 de 08 de 2017). El Circolo cumple 100 años: imágenes inéditas a través del tiempo. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/somos/circolo-cumple-100-anos-imagenes-ineditas-traves-noticia-449485?foto=14>
- Manual Atalaya: Apoyo a la Gestión Cultural. (27 de 06 de 2017). *La evaluación de proyectos y procesos culturales*. Obtenido de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/evaluacion-proyectos-procesos-culturales>
- Manuela Ramos. (s.f.). *Manuela Ramos: Apuesta por la Igualdad*. Recuperado el 13 de 09 de 2017, de <http://www.manuela.org.pe/index.php#about>
- Marsiglia, J. (2006). *Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada*. Ponencia llevada a cabo en el VIII Seminario Nacional de la Red MUNI: Gobierno Local y Ciudadanía. Río Negro.
- Martinell, A. (2000). Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Max-Neef, M. (2010). *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Maya-Jariego, I., & Ramos, I. (2013). *Alianzas y redes de colaboración entre las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Melo, J. (2001). Economía, Cultura y mecenazgo. En A. Bello, *Economía y cultura: la tercera cara de la moneda* (pp. 127-173).
- Ministerio de Cultura. (s.f.a). *Ministerio de Cultura*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>
- Ministerio de Cultura. (s.f.b). *Complejo Arqueológico Monumental Mateo Salado*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/programasproyectoscomisiones/complejo-arqueologico-monumental-mateo-salado>

- Ministerio de Cultura. (s.f.c). *Ministerio de Cultura y Municipalidad de Pueblo Libre buscan promover el desarrollo artesanal en el distrito*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/comunicacion/noticia/ministerio-de-cultura-y-municipalidad-de-pueblo-libre-buscan-promover-el>
- Ministerio de Cultura. (s.f.d). *Patrimonio Cultural*. Recuperado de <http://cultura.gob.pe/patrimonio>
- Ministerio de Cultura. (s.f.e). *Puntos de cultura*. Recuperado de Puntos de cultura: <http://www.puntosdecultura.pe/programa>
- Ministerio de Cultura. (s.f.f). *Red de Puntos de Cultura Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna*. Recuperado de [http://www.puntosdecultura.pe/sites/default/files/Protocolo%20Red\\_Validacion.pdf](http://www.puntosdecultura.pe/sites/default/files/Protocolo%20Red_Validacion.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2011). *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de las Américas*. Mexico: D. R. Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo. Recuperado de [http://www.sicla.org/pdfs/atlas\\_pe.pdf](http://www.sicla.org/pdfs/atlas_pe.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2012a). *Lineamientos de política cultural*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2012b). *Museos en Línea*. Recuperado de <http://museos.cultura.pe/ibermuseos>
- Ministerio de Cultura. (2016). *Informe panorámico de las artes y las industrias culturales en el Perú*. Recuperado de [http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/06/Bolet%C3%ADn\\_Infoartes\\_N%C2%B01\\_Ed\\_junio\\_2016.pdf](http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/06/Bolet%C3%ADn_Infoartes_N%C2%B01_Ed_junio_2016.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2017). *Ministerio de Cultura*. Recuperado de <http://sigda.cultura.gob.pe/>
- Ministerio de Cultura. (2017a). *Geocultura*. Recuperado de <http://geocultura.cultura.gob.pe/geo/artes>
- Ministerio de Cultura. (2017b). *Puntos de Cultura*. Recuperado de Puntos de Cultura: <http://www.puntosdecultura.pe/>
- Ministerio de Cultura. (2017c). *Infoartes*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/>

- Ministerio de Cultura & INEI. (2007). *Aporte Cultural al Producto Bruto Interno*. Recuperado de [http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/content\\_type\\_archivos/archivosPDF/2017/07/2017-06-02\\_piezasgraficasresultadosperu\\_rev.pdf](http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/content_type_archivos/archivosPDF/2017/07/2017-06-02_piezasgraficasresultadosperu_rev.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Guía del presupuesto participativo basado en resultados*. Recuperado de [https://mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/presu\\_partic/guia\\_prodes\\_presupuesto\\_participativo\\_VF\\_DIC2010.pdf](https://mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/presu_partic/guia_prodes_presupuesto_participativo_VF_DIC2010.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Presupuesto participativo*. Recuperado el 13 de 09 de 2017, de <https://mef.gob.pe/es/presupuesto-participativo>
- Ministerio de empleo y seguridad social. (s.f.). *La gestión del valor social en las administraciones públicas*. Recuperado de <http://nittua.eu/valorsocial/wp-content/uploads/2014/11/GESTI%C3%93N.pdf>
- Moore, M. (2008). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Moran, F. (2012). *Distritos de Pueblo Libre y San Miguel*. Recuperado de <https://fiorellamoran.wordpress.com/2012/09/14/crecimiento-en-los-distritos-de-pueblo-libre-y-san-miguel/>
- Motta, C., & Tostes, M. (2016). El rol de AIDER en el fortalecimiento del capital social para el Manejo Forestal Comunitario en la cuenca de Aguaytía: metodología basada en el enfoque de redes y en el uso del software Gephi. *Atas CIAIQ2016*, 3, 720 - 729.
- Mulder, J., & Arata, M. (2009). La fotografía en Lima: aproximaciones recientes. *Revista Negocios Internacionales*. Recuperado el de [www.comexperu.org.pe/media/files/revista/mayo09/cultural\\_141.pdf](http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/mayo09/cultural_141.pdf)
- Municipalidad de Pueblo Libre. (s.f.). *Municipalidad de Pueblo Libre* Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Organigrama>
- Municipalidad de Pueblo Libre . (2015a). *Pueblo libre inauguró talleres deportivos verano 2015*. Recuperado de [http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle\\_Noticias/418](http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/418)



- Municipalidad de Pueblo Libre. (2015b). *Niños disfrutaron de función de teatro en el parque El Carmen*. Municipalidad de Pueblo Libre. Recuperado de Municipalidad de Pueblo Libre : [http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle\\_Noticias/630](http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/630)
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2016a). *Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la BNP y la Municipalidad de Pueblo Libre*. Lima.
- Municipalidad de Pueblo Libre . (2016b). *Convenio Marco entre la MDPL e ICOMOS, sede Perú*.
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2016c). *Plan de Desarrollo Local Concertado 2017 - 2021*. Lima.
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2016d). *Presupuesto participativo 2016*. Lima.
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2017a). *Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Cultura y la Municipalidad de Pueblo Libre*.
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2017b). *Manual de Organización y Funciones*. Lima. Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/assets/docs/pp/mof-2017-tomo.pdf>
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2017c). *Municipalidad de Pueblo Libre*. Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/GerenciaECDT>
- Municipalidad de Pueblo Libre. (2017d). *Plan Operativo institucional 2017*. Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Transparencia>
- Museo Nacional de Antropología y Arqueología. (2017). *Museo Nacional de Antropología y Arqueología*. Recuperado de <http://mnaahp.cultura.pe/elmuseo/historia>
- Neri de Souza, D., & Neri de Souza, F. (2016). *Aplicación de software en la investigación cualitativa*. Recuperado de [http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v37n3/es\\_0102-6933-rgenf-1983-144720160367901.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v37n3/es_0102-6933-rgenf-1983-144720160367901.pdf)
- Nueva Acrópolis. (2017). *Nueva Acrópolis*. Recuperado de <https://www.acropolis.org/es/que-es-nueva-acropolis/nueva-acropolis-1957-2017>
- OEA. (2011). *Cultura: común denominador para el desarrollo*. Recuperado de <http://scm.oas.org/pdfs/2012/cidi03698s01.pdf>

- Oficina de Proyección Social y RSU. (2015). *Inventario de Recursos Turísticos en el Distrito de Pueblo Libre*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Olmos, H. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: Claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado de [www.cervantesvirtual.com/.../gestion-cultural-y-desarrollo-claves-del-desarrollo--0/](http://www.cervantesvirtual.com/.../gestion-cultural-y-desarrollo-claves-del-desarrollo--0/)
- O'Toole, L. (2014). Networks and Networking: The Public Administrative Agendas. *Public Administration Review*, 75 (3), pp.361-371. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12281/abstract>
- Patraca, B. (s.f.). *Práctica de redes sociales con Gephi*. Recuperado de <http://docplayer.es/34852992-Practica-de-redes-sociales-con-gephi-manual-elaborado-por-beatriz-patraca-dibildox.html>
- Perú21. (07 de 05 de 2016). Jorge Rodríguez: “El arte es un medio y un fin para llegar a todos”. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/cultura/jorge-rodriguez-arte-medio-llegar-217423>.
- Pineda, M. (2008). *Las industrias culturales en la era digital*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?sid=c2b4e47d-fa4b-4769-b473-448985b6e937%40sessionmgr102&vid=7&hid=4103&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZSszY29wZT1zaXRl#AN=45059937&db=fua>
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos*. Pensilvania: PMI.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación*. Lima: Dirección de Gestión de la Investigación.
- Portes, A. (1999). *Capital Social: Sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Poveda, J. (2010). Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural. *Agron. Colomb.*, 28 (3), 491-499. Recuperado el 20 de 06 de 2017, de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>

- PUCP. (s.f.a). Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/formacion-continua/verano/>
- PUCP. (s.f.b). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/historia/origenes/>
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy work: civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ramos, V. (13 de Mayo de 2013). *Saliendo de la galería. .edu*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/141180065/PuntoEdu-Ano-9-numero-275-2013>
- Rausell, P., & Martínez, J. (2017). *Apuntes y herramientas para el análisis de la realidad cultural local*. Valencia: Universitat de València. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Pau\\_Rausell-Koester/publication/237513654\\_APUNTES\\_Y\\_HERRAMIENTAS\\_PARA\\_EL\\_ANALISIS\\_DE\\_LA\\_REALIDAD\\_CULTURAL\\_LOCAL/links/00463529dbe364bd9400000/APUNTES-Y-HERRAMIENTAS-PARA-EL-ANALISIS-DE-LA-REALIDAD-CULTURAL-LOCAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pau_Rausell-Koester/publication/237513654_APUNTES_Y_HERRAMIENTAS_PARA_EL_ANALISIS_DE_LA_REALIDAD_CULTURAL_LOCAL/links/00463529dbe364bd9400000/APUNTES-Y-HERRAMIENTAS-PARA-EL-ANALISIS-DE-LA-REALIDAD-CULTURAL-LOCAL.pdf)
- Ré, V. (2015). Trayectorias y representaciones sociales en la gestión de cultura municipal en espacios sociales locales. *Políticas Culturais em Revista*, 2 (8), pp. 260-274. Recuperado de <https://portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/article/viewFile/13455/10924>
- Redacción EC. (30 de 08 de 2017). Gobierno aprobó proyecto para nueva Ley de Cinematografía y el Audiovisual. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/luces/cine/nueva-ley-cinematografia-audiovisual-consejo-ministros-aprueba-proyecto-noticia-454404>
- Rey, G. (2009). *Industrias culturales, creatividad y desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Rish, E. (2005). El valor de la cultura en los procesos de desarrollo urbano sustentable. *Generalitat de Catalunya*, pp. 1-99. Recuperado el 07 de 05 de 2017, de [http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxiu\\_gt/desarrollo\\_urbano\\_sustentable.pdf](http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxiu_gt/desarrollo_urbano_sustentable.pdf)
- Rosello, D. (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. España.

- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/files/original/4a01ca4b0bc487bd11eb2f0b6f0f5461.pdf>
- SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales 2006. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/444/Gesti%C3%B3n%20efectiva%20de%20emprendimientos%20sociales.pdf?sequence=1>
- Staiff, D. (s.f.). *Cultura Argentina*. Recuperado de Cultura Argentina: <http://guiarec.cultura.gob.ar/capitulos/festivales-y-mercados-musicales/>
- Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión. (2010). *Recursos Turísticos 2010*. Lima.
- Subgerencia de Fomento de Inversión y Cooperación Nacional e Internacional. (2017). *Gestión de Convenios*. Lima.
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de actores claves*. Cordoba: Instituto Multidisciplinario de Biología Vegetal. Recuperado de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Tobar, F. (2005). Estrategias de construcción de políticas sociales: El caso de la Secretaria de Asistencia Social de la Ciudad de Sao Paolo. *Revista de Administración Pública*. 39(3), pp. 1-13. Recuperado el 07 de 05 de 2017, de [http://www.federicotobar.com.ar/nf\\_pdf6/Estrategias.pdf](http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf6/Estrategias.pdf)
- UNESCO. (2010). *Políticas para la creatividad*. Recuperado de [http://www.lacult.unesco.org/docc/prueba\\_06\\_largo.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/prueba_06_largo.pdf)
- Universidad Alas Peruanas. (s.f.). *Universidad Alas Peruanas*. Recuperado el 16 de 01 de 2018, de Universidad Alas Peruanas: <http://www.uap.edu.pe/Esp/Nosotros/Universidad/Resena.aspx>

- Universidad Antonio Ruiz de Montoya. (2015). *Inventario de recursos turísticos en el distrito*. Lima. Recuperado de <http://www.munilibre.gob.pe/assets/docs/turismo/turismo.pdf>
- Universidad Antonio Ruiz de Montoya. (2017). *Universidad Antonio Ruiz de Montoya*. Recuperado de <http://www.uarm.edu.pe/Nosotros/historia>
- Universidad Simón Bolívar. (s.f.). *Universidad Simón Bolívar*. Recuperado el 16 de 01 de 2018, de Universidad Simón Bolívar: <http://usb.edu.pe/web2016/Quienessomos.html>
- Valcárcel, M. (2008). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>
- Van Den Bekerom, P. (2016). *Networking and performance in public organizations: a study of primary schools in the Netherlands*. Ridderkerk: Ridderprint .
- Wasserman, S., & Faust, K. (2013). *Análisis de redes sociales: Métodos y aplicaciones*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- WEB QDA. (26 de 06 de 2017). WEB QDA. Recuperado de <https://www.webqda.net/?lang=es>
- YMCA. (s.f.). *YMCA Perú*. Recuperado de <http://www.ymcaperu.org/>
- Zegel Ipaie. (s.f.). *Zegel Ipaie*. Recuperado el 16 de 01 de 2018, de Zegel Ipaie: <http://www.zegelifpae.edu.pe/acreditaciones>

## ANEXO A: OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS EN PUEBLO LIBRE

OBJETIVO / ACCIÓN ESTRATÉGICA	2017				2018				2019				2020				2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Reducir los niveles de inseguridad del distrito.																				
Acción estratégica 1.1. Incrementar el servicio de Serenazgo	[Barra de progreso]																			
Acción estratégica 1.2. Mejorar el relacionamiento entre la PNP, Municipalidad y vecinos.	[Barra de progreso]																			
<b>Objetivo Estratégico 2:</b> Mejorar la calidad de vida de los vecinos con inclusión																				
Acción estratégica 2.1. Fortalecer los programas de atención a la población vulnerable.	[Barra de progreso]																			
Acción estratégica 2.2. Articular esfuerzos con las instituciones para un mejor servicio a los adultos mayores y otros grupos vulnerables.																				
Acción estratégica 2.3. Promover el valor histórico –cultural de Pueblo Libre	[Barra de progreso]																			
<b>Objetivo Estratégico 3:</b> Mejorar la calidad del Espacio Urbano																				
Acción estratégica 3.1. Fiscalizar el cumplimiento de la normatividad técnica de edificaciones.	[Barra de progreso]																			
Acción estratégica 3.2. Promover la	[Barra de progreso]																			

Fuente: (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016 c, p. 12)

## ANEXO B: MATRIZ DE PROBLEMAS, POTENCIALIDADES Y NECESIDADES DE PUEBLO LIBRE

MATRIZ DE PROBLEMAS POTENCIALIDADES Y NECESIDADES DE PUEBLO LIBRE			
<b>DIMENSIÓN URBANO AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de edificaciones sin mayor control.</li> <li>Congestión vehicular.</li> <li>Inexistencia de un catastro.</li> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor control urbano de nuevas edificaciones.</li> <li>Planificar el crecimiento de la ciudad.</li> <li>Nuevos espacios para estacionamientos.</li> <li>Mejorar el servicio de limpieza.</li> <li>Rehabilitación de vías.</li> <li>Implementar rampas para personas con discapacidad y adultos mayores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de parques.</li> <li>cercanía a centros comerciales</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN SOCIAL Y CULTURAL ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Violencia familiar</li> <li>Incremento de desechos de animales en las calles.</li> <li>Jóvenes y adultos que no culminaron sus estudios básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gimnasios para todas la edades</li> <li>Implementar juegos infantiles.</li> <li>Talleres y academias para los jóvenes.</li> <li>Campeonatos juveniles vistas médicas a población vulnerable.</li> <li>Implementar programas culturales en parques.</li> <li>Mayores políticas y programas para la 3° edad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Población con altos niveles educativos.</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la inseguridad.</li> <li>Incremento del consumo de drogas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la capacidad de los servicios de seguridad ciudadana (serenazgo).</li> <li>Mejorar el equipamiento de la seguridad ciudadana.</li> <li>Tener mayor colaboración de la PNP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas zonas cuentan con cámaras.</li> <li>Existe wi-fi en los parques.</li> <li>Los vecinos conocen en cada zona los lugares más seguros e inseguros.</li> <li>Se cuentan con algunas casetas de serenazgo en parques.</li> <li>Existe una Central de Comunicaciones</li> </ul>

Fuente: (Municipalidad de Pueblo Libre, 2016d)

## ANEXO C: Proceso para la elaboración del Presupuesto Participativo



Adaptado de Municipalidad de Pueblo Libre (2016d)





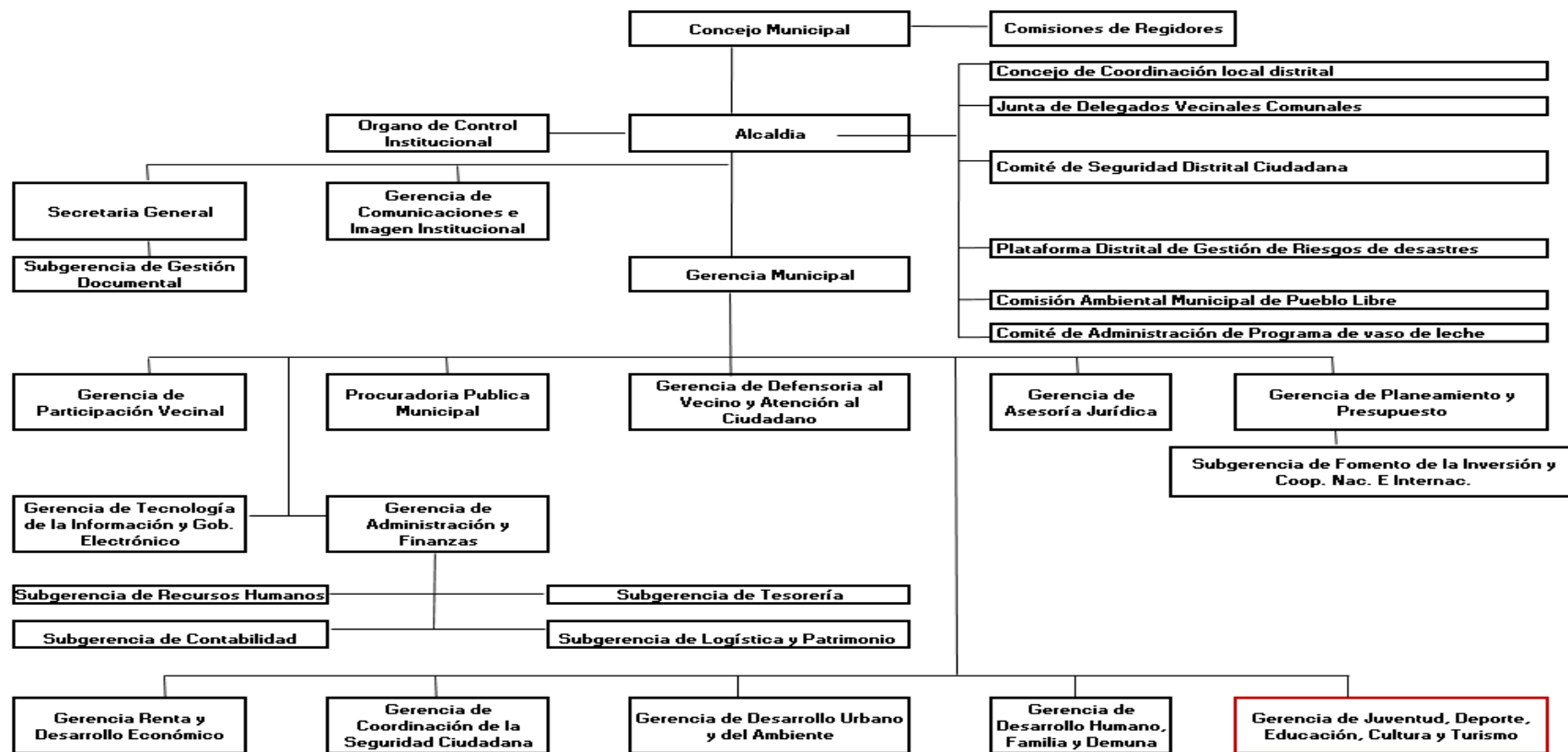
**ANEXO D: Presupuesto asignado a cada gerencia mostrados en el POI, 2017**

<b>Gerencias</b>	<b>Monto total</b>
Gerencia Municipal	S/. 377,341
Órgano de Control Institucional	S/. 379,864
Procuraduría Pública Municipal	S/. 253,306
Gerencia de Asesoría Jurídica	S/. 454,752
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	S/. 646,439
Secretaría General	S/. 1,010,375
Gerencia de Participación Vecinal	S/. 335,630
Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional	S/. 862,253
Gerencia de Defensoría al Vecino y Mejora de Atención al Ciudadano	S/. 483,392
Gerencia de Administración y Finanzas	S/. 8,494,323
Gerencia de Tecnología de la Información y Gobierno Eléctrico	S/. 308,443
Gerencia de Rentas y Desarrollo Económico	S/. 1,946,257
Gerencia de coordinación de seguridad ciudadana	S/. 6,378,204
Gerencia de Desarrollo Urbano y del ambiente	S/. 14,700,677
Gerencia de Desarrollo Humano, familia y DEMUNA	S/. 2,365,351
Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo	S/. 433,970

Adaptado de Municipalidad de Pueblo Libre (2017d)

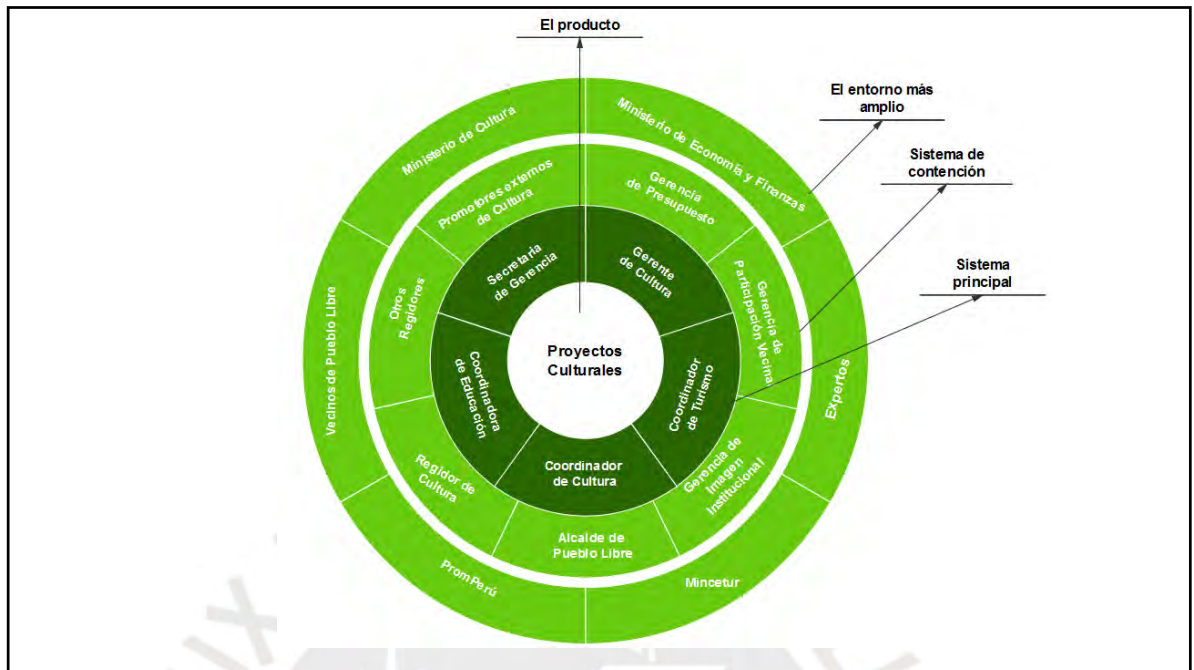


## ANEXO E: Organigrama de la Municipalidad de Pueblo Libre

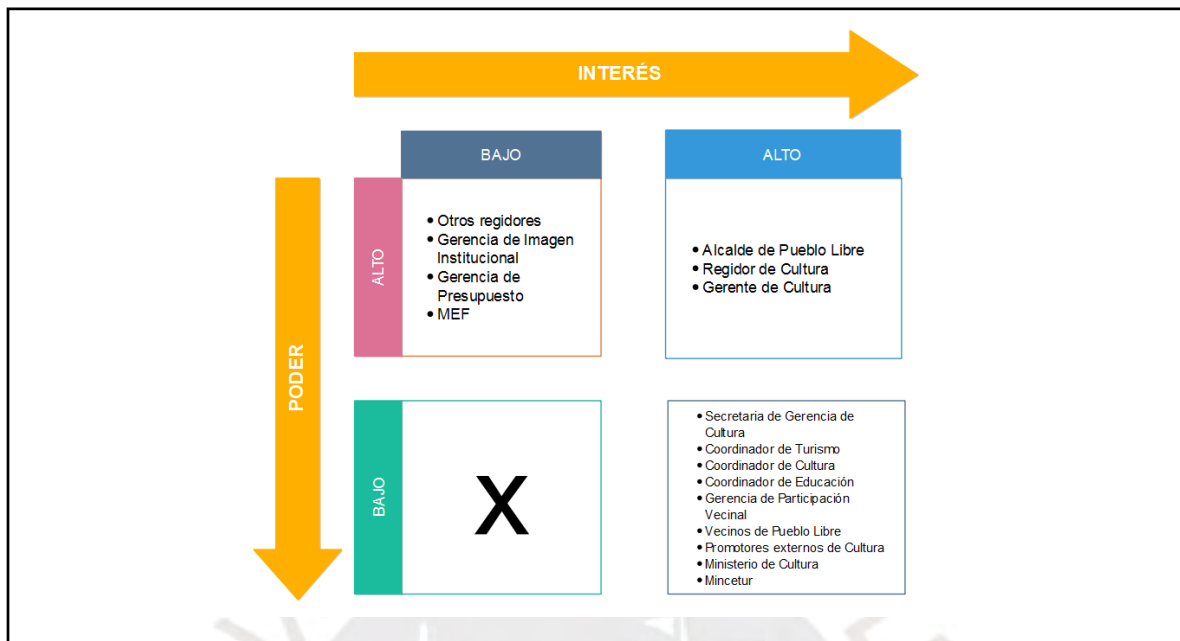


Fuente: (Municipalidad de Pueblo Libre, s.f.)

## ANEXO F: Stakeholder “onion diagram”



## ANEXO G: Matriz de interesados según su nivel de interés y poder<sup>7</sup>



<sup>7</sup> En el cuadrante inferior izquierda no se presenta interesados que poseen un nivel de poder e interés bajo

## ANEXO H: Clasificación de stakeholders según ID en el software Gephi<sup>8</sup>

ID	Etiqueta
1	MDPL
2	MNAAHP
3	Complejo
4	YMCA
5	UARM
6	ICOMOS
7	El Galpón.Espacio
8	BNP
9	PUCP
10	Museo Larco
11	MinisCult
12	McdoInka
13	Circolo
14	AELU
15	Coro Nacional
16	UAP
17	ISSM
18	IPD
19	Artes & Voces
20	Británico
21	IPAE
22	Búho Rojo
23	Nueva Acrópolis
24	Manuela Ramos
26	CEPEA
27	USB
29	Villa los Libertadores

<sup>8</sup> ID hace referencia al código asignado por Gephi a cada nodo de la red

## ANEXO I: Conceptualización de la tipología de vínculo

Tabla de vínculos		
Vínculo	Significado	Autor
Prestación de espacios	Una organización brinda un espacio de sus instalaciones a otra	Marsiglia, 2006
Apoyo de recurso humano	Una organización personal brinda a otra capacitado para cumplir un rol determinado	Van Den Bekerón, 2016 Marsiglia, 2006 Charry, 2015
Eventos y ferias	Acontecimiento que sucede cuando dos organizaciones se juntan para llevar a cabo un evento, donde se toma en cuenta la intención de organizar el evento.	Rey, 2009
Recursos físicos	Existe un intercambio de bienes tangibles entre dos organizaciones	Marsiglia, 2006 Charry, 2015
Transferencia de Información	Intercambio que se presenta en una organización al brindar a otra la facilidad a de acceder a información y compartirla.	Van Den Bekerón, 2016
Permisos y licencias	Autorización que brinda una organización a otra con el fin de que esta última pueda realizar alguna acción	Van Den Bekerón, 2016
Políticas Públicas y programas	Existe una política pública que incluye a dos organizaciones para realizar juntos un programa o proyecto determinado.	Ré, 2015
Promoción y Publicidad	Una organización lleva a cabo alguna acción de marketing en beneficio de otra.	Ré, 2015
Reconocimiento y relaciones públicas	Una autoridad representativa de una organización ha reconocido la labor de la otra en el distrito.	Van Den Bekerón, 2016
Asesoría	Una organización se encuentra preparada para capacitar a otra en un tema en específico.	Van Den Bekerón, 2016
Seguridad y vigilancia	Intercambio de recursos para salvaguardar la seguridad de una organización.	Van Den Bekerón, 2016 Marsiglia, 2006

## ANEXO J: Relación entre la Municipalidad de Pueblo Libre y el Instituto Peruano del Deporte

GERENCIA DE JUVENTUD Y DEPORTES, EDUCACIÓN, CULTURA Y TURISMO



Municipalidad de  
**Pueblo Libre**  
*¡Decidimos juntos!*

# META 18

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESCUELAS DEPORTIVAS ORIENTADAS A LA MASIFICACIÓN

DICTAN LAS SIGUIENTES CLASES DEPORTIVAS:

<p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">BASQUETBOL</p> <p>Profesor Guillermo Sulca Martes y Jueves Hora: 4:00 p.m. a 6:00 p.m.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">AJEDREZ</p> <p>Profesor Ernesto Ramos Jueves y Viernes Hora: 4:00 p.m. a 7:00 p.m.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">VOLEY</p> <p>Profesor Jorge Reyes Martes y Jueves Hora: 4:00 p.m. a 6:00 p.m.</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">TAE KWON DO</p> <p>Profesor Estrella De Los Rios Martes y Jueves Hora: 4:00 p.m. a 6:00 p.m. Sábado de 10:00 a.m. a 12m.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">LUCHA OLIMPICA</p> <p>Profesor Jelfer Rosel Martes y Miércoles Hora: 5:00 p.m. a 8:00 p.m. Domingo de 9:00 a.m. a 11 a.m.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">FUTSAL</p> <p>Profesor Moisés Ibañez Martes y Jueves Hora: 3:00 p.m. a 5:00 p.m. Complejo Deportivo Torre Tagle</p>



Profesor Máximo Alfaro Boza (Supervisor del Programa Meta 18)

**Informes:**  
**Teléfono: 202-3894**  
**De Lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.**  
**Casa de la Juventud (altura Cdra. 3 de Av. Juan Valer (Ex Cueva)**



Fuente: Municipalidad de Pueblo Libre (2017c)

## ANEXO K: Relación de la Municipalidad de Pueblo Libre con Icomos

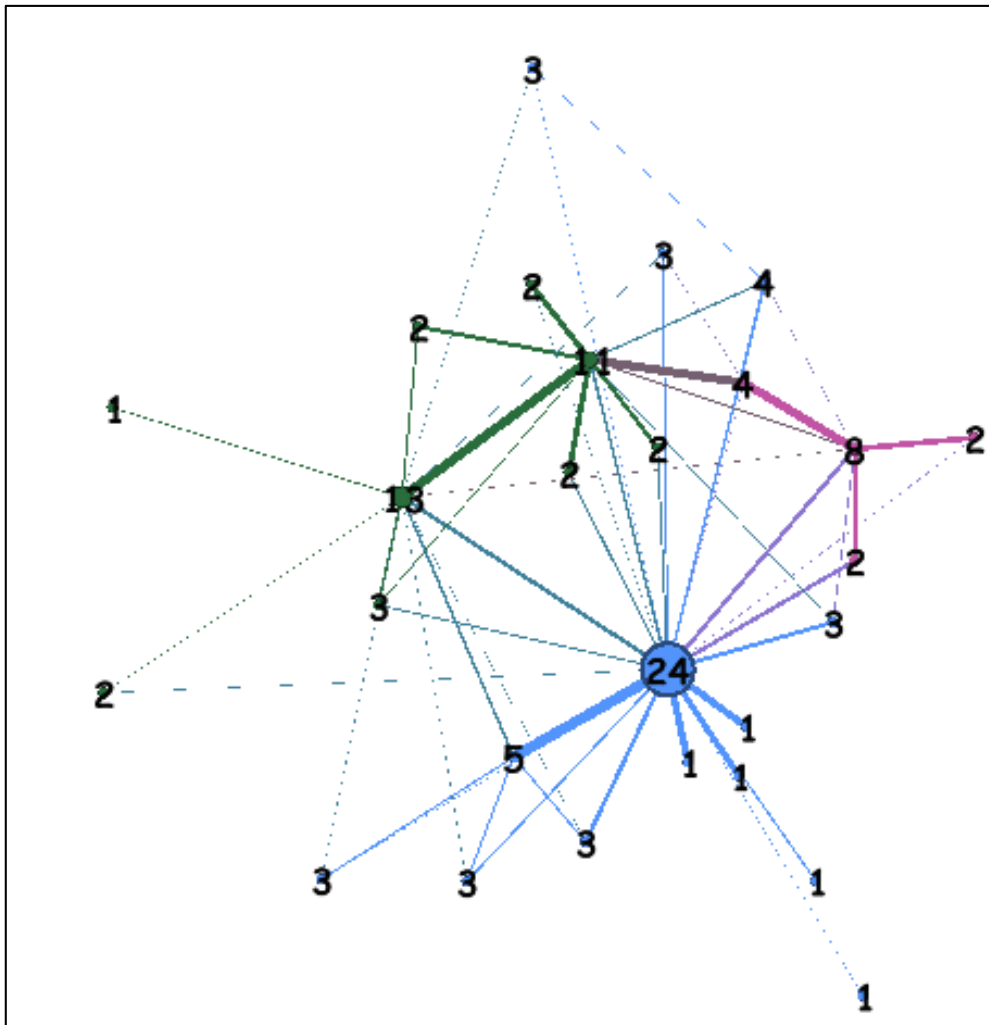


Fuente: AGOTUR (2016)





## ANEXO L: Grado de la Red Cultural de Pueblo Libre



En la imagen mostrada se puede observar que el nodo de color celeste hace referencia a la municipalidad de Pueblo Libre y el número 24 representa el grado, es decir que la Municipalidad se articula con 24 organizaciones del total que conforman la red cultural del distrito.

## ANEXO M: Matrices de frecuencia correspondiente a la relación entre la municipalidad de Pueblo Libre y otras organizaciones que conforman la red cultural, según el peso y tipo de vínculo

TURISMOCULTURAL	MDPL-MNAAHP			MDPL-Larco		MDPL-ISMM			MDPL-COMPLEO	
	MDPL-MNAAHP1	MDPL-MNAAHP4	MDPL-MNAAHP5	MDPL-Larco1	MDPL-Larco3	MDPL-ISMM1	MDPL-ISMM2	MDPL-ISMM3	MDPL-COMPLEO3	MDPL-COMPLEO4
Prestación de espacios	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Apoyo de Recurso Humano	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Apoyo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestación de Recursos Físicos	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Eventos - Ferias	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0
Transferencia de Información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asesoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguridad y Vigilancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Políticas Públicas y Programas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad	0	2	3	0	1	1	0	0	1	2
Reconocimiento y Relaciones Públicas	4	0	0	3	0	1	0	0	0	0
Fiscalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vínculos	MDPL-MinisCult	MDPL-ICOMOS	
	MDPL-MinisCult3	MDPL-ICOMOS1	MDPL-ICOMOS5
Prestación de espacios	1	1	0
Apoyo de Recurso Humano	0	0	0
Apoyo Financiero	0	0	0
Prestación de Recursos Físicos	0	1	0
Eventos - Ferias	0	0	1
Transferencia de Información	0	0	0
Asesoría	0	0	1
Seguridad y Vigilancia	0	0	0
Políticas Públicas y Programas	0	0	0
Promoción y Publicidad	0	0	1
Reconocimiento y Relaciones Públicas	0	0	0
Fiscalización	0	0	0

DEPORTE	MDPL-YMCA			MDPL-Círculo		MDPL-AELU		MDPL-IPD
	MDPL-YMCA1	MDPL-YMCA3	MDPL-YMCA5	MDPL-Círculo1	MDPL-Círculo3	MDPL-AELU1	MDPL-AELU3	MDPL-IPD3
Prestación de espacios	0	1	2	0	1	0	0	0
Apoyo de Recurso Humano	0	0	0	0	0	0	0	1
Apoyo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestación de Recursos Físicos	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos - Ferias	0	1	0	0	0	0	0	0
Transferencia de Información	0	0	0	0	0	0	0	0
Asesoría	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguridad y Vigilancia	0	0	0	0	0	0	0	0
Políticas Públicas y Programas	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad	0	1	1	1	0	1	0	0
Reconocimiento y Relaciones Públicas	2	0	0	3	0	4	1	0
Fiscalización	0	0	0	0	0	0	0	0

**ANEXO M: Matrices de frecuencia correspondiente a la relación entre la municipalidad de Pueblo Libre y otras organizaciones que conforman la red cultural, según el peso y tipo de vínculo (Continuación)**

ARTES VISUALES Y ESCÉNICAS	Artes&Voces-MDPL	MDPL - Manuela Ramos	MDPL-ElGalpon	MDPL-Villa los Libertadores		MDPL-Británico	MDPL-CORO NACIONAL
Vínculos	Artes&Voces-MDPL1	MDPL - Manuela Ramos1	MDPL-ElGalpon3	MDPL-Villa los Libertadores 1	MDPL-Villa los Libertadores 4	MDPL-Británico1	MDPL-CORO NACIONAL3
Prestación de espacios	0	0	1	0	1	0	0
Apoyo de Recurso Humano	0	0	0	0	0	0	1
Apoyo Financiero	0	0	0	0	0	0	0
Prestación de Recursos Físicos	0	0	0	0	0	0	0
Eventos - Ferias	0	0	0	0	0	0	0
Transferencia de Información	0	0	0	0	0	0	0
Asesoría	0	0	0	0	0	0	0
Seguridad y Vigilancia	0	0	0	0	0	0	0
Políticas Públicas y Programas	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad	0	0	0	0	0	0	0
Reconocimiento y Relaciones Públicas	1	1	0	1	0	1	0
Fiscalización	1	0	0	0	0	0	0

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	MDPL-UARM			MDPL-UAP		MDPL-PUCP	MDPL - CEPEA	MDPL - USB		MDPL-IPAE1
Vínculos	MDPL-UARM1	MDPL-UARM3	MDPL-UARM5	MDPL-UAP3	MDPL-UAP3	MDPL-PUCP1	MDPL - CEPEA3	MDPL - USB3	MDPL - USB4	MDPL-IPAE1
Prestación de espacios	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0
Apoyo de Recurso Humano	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0
Apoyo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestación de Recursos Físicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos - Ferias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transferencia de Información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asesoría	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Seguridad y Vigilancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Políticas Públicas y Programas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Reconocimiento y Relaciones Públicas	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1
Fiscalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

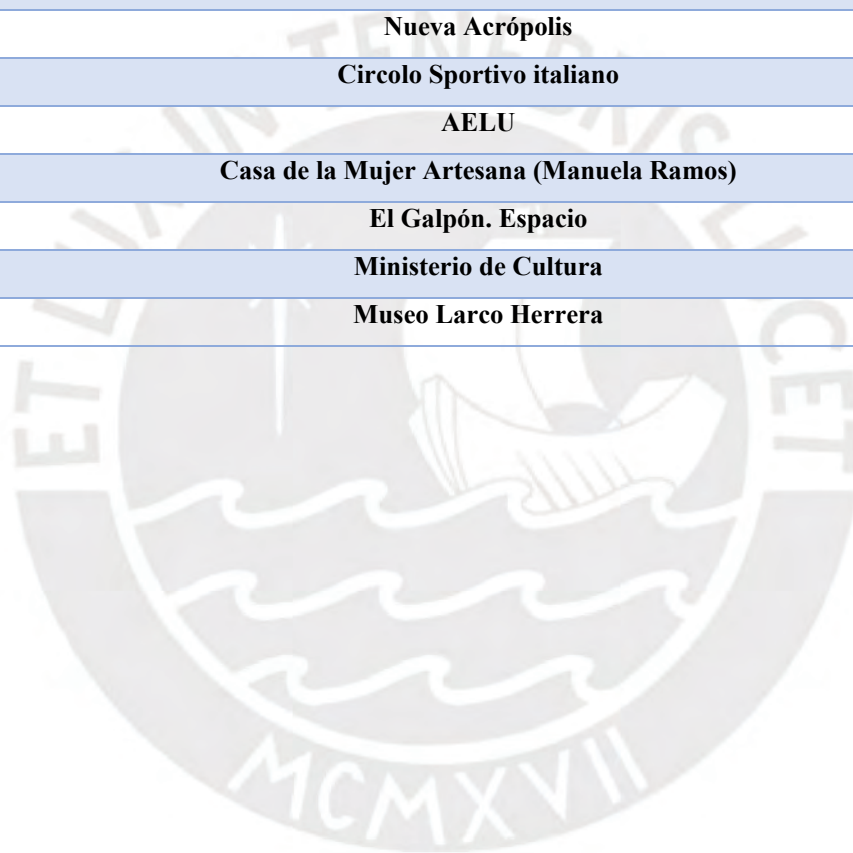
En las tablas se puede observar la relación que guarda la Municipalidad de Pueblo Libre con las diferentes organizaciones que conforman la red cultural del distrito. Dichos cuadros de doble entrada muestran en la primera columna el tipo de vínculo posible entre las organizaciones. Las siguientes columnas muestran la frecuencia de vínculos correspondientes a un determinado peso.

## ANEXO N: Directorio de las organizaciones que conforman la red cultural de Pueblo Libre

ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTE	CARGO	CONTACTO	FECHA DE ENTREVISTA
<b>Municipalidad de Pueblo Libre</b>	Félix Manrique	Gerente de Cultura	f_manrique@muniplibre.gob.pe	25/09/17
	Patricia Bruno	Coordinadora de Cultura y Turismo	987077375	23/09/17
	Gino García	Ex coordinador de Cultura y Turismo	984682214	16/08/2017
	Carolina García	Gerente de Participación Vecinal	941123250	27/10/2017
	Álvaro Llacsá	Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional	alvarollacsá@gmail.com	27/09/2017
	Luis Figueroa	Subgerente de Fomento de la Inversión y Cooperación Nacional e Internacional	renato_fima@hotmail.com	14/09/17
<b>Museo Nacional de Arqueología, Antropología e historia del Perú</b>	Karina Aldaba	Coordinadora del área de Imagen y Comunicaciones	mnaahp@cultura.gob.pe	26/09/2017
<b>Complejo Arqueológico Mateo Salado</b>	Pedro Espinoza	Jefe del Proyecto Integral Mateo Salado	mateosalado@cultura.gob.pe	26/09/2017
<b>Iglesia Santa María Magdalena</b>	Gerardo Rimarachín	Párroco	995952041	11/09/2017
<b>UARM</b>	-	Coordinador de Responsabilidad Social Universitaria	-	27/10/2017
<b>YMCA</b>	Giannina Minaya	Asistente de Ventas Corporativas	gminaya@ymcaperu.org	03/11/2017
<b>Artes y voces</b>	-	Director de Artes y Voces	-	20/09/2017
<b>Centro Cultural Villa Los Libertadores</b>	Bertila Burga	Coordinadora de Secretaría	943820573	15/11/17

## **ANEXO N: Directorio de las organizaciones que conforman la red cultural de Pueblo Libre (Continuación)**

<b>INFORMACIÓN OBTENIDA DE FUENTES SECUNDARIAS</b>
<b>Centro cultural británico</b>
<b>PUCP</b>
<b>UAP</b>
<b>CEPEA</b>
<b>Mercado Inca</b>
<b>ICOMOS</b>
<b>Centro Cultural Bùho Rojo</b>
<b>Nueva Acrópolis</b>
<b>Circolo Sportivo italiano</b>
<b>AELU</b>
<b>Casa de la Mujer Artesana (Manuela Ramos)</b>
<b>El Galpón. Espacio</b>
<b>Ministerio de Cultura</b>
<b>Museo Larco Herrera</b>



## **ANEXO O: Guía de entrevista al Gerente de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo**

**Nombres y Apellidos:** Sr. Felix Manrique

**Cargo:** Gerente de Cultura

Somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### **Cultura en la organización:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted como gerente de cultura?
2. ¿Cómo está conformado el equipo de la gerencia y cuantas personas trabajan con usted? Y ¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de la Municipalidad?
3. ¿Qué significado tiene el término *cultura* para usted? ¿Cómo se manejan los temas culturales desde el gobierno local? ¿Cómo describiría la situación actual de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo?

### **Recursos:**

4. ¿Cuánto presupuesto recibe directamente de la Municipalidad?
5. ¿Considera que los recursos económicos y físicos son suficientes para alcanzar los objetivos de los proyectos o actividades de las diversas Gerencias? ¿Por qué?  
¿De qué manera se asignan recursos a los proyectos culturales?  
Ante un escenario de limitados recursos económicos, ¿de qué manera la cultura se ve perjudicada?
6. ¿Qué otra fuente de ingresos obtiene la gerencia?

### **Necesidades de los vecinos vs los objetivos de los proyectos**

7. ¿Cómo se relaciona la visión con los proyectos culturales que desarrolla la Municipalidad? ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la gerencia de Cultura con dichos proyectos?
8. Con respecto a los objetivos planteados en el POI de la Municipalidad, ¿cómo se encuentra actualmente la consecución de los objetivos?, ¿qué dificultades se han encontrado?

9. ¿Qué industrias culturales se promueven desde el gobierno local de Pueblo Libre?
10. ¿Considera importante la participación de los vecinos para desarrollar proyectos culturales en el distrito?, ¿Cuáles son las principales necesidades de los vecinos en relación a la cultural y qué mecanismos existen para conocer dichas necesidades?
11. ¿La oferta de los proyectos culturales realizados en la municipalidad se encuentran diferenciadas entre distintos grupos objetivos o se centran en uno?
12. ¿Se realizan encuestas de satisfacción como medio de evaluación de los presentes proyectos?, además ¿Se cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos de la población?
13. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que se han presentado cuando se desarrolla un programa o proyecto cultural?

#### **Articulación externa**

14. ¿Cuáles serían los beneficios de fomentar la presencia de instituciones culturales en el distrito y considera que afianzar la cooperación cultural propiciaría el desarrollo de la comunidad?
15. ¿Cuáles son los principales interesados en un proyecto cultural?
16. ¿Cuáles considera que son las principales organizaciones promotoras de cultura en la localidad de Pueblo Libre? ¿Qué tipo de relación guarda la Municipalidad con los dichos actores? ¿Considera usted que la Municipalidad de Pueblo Libre a través de la Gerencia de Cultura Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo es la que concentra las relaciones con actores culturales del distrito?, ¿Por qué? En caso la respuesta sea negativa, ¿Qué Gerencia es la encargada de entablar los convenios y relaciones con actores culturales?
17. ¿Cómo se tangibiliza las relaciones con otras organizaciones?
18. ¿Se brindan incentivos para mantener las relaciones de articulación con dichos actores?
19. Entre aquellos con quienes no ha trabajado aún, ¿con quiénes considerarían asociarse y por qué?
20. ¿Qué criterios toma la Municipalidad de Pueblo Libre para realizar los respectivos convenios con otras organizaciones en temas culturales? ¿Cree usted que generar dichos convenios permitiría aminorar costos de operación?
21. ¿Cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos o sugerencias de otros grupos de interés?

## **ANEXO P: Guía de entrevista al coordinador de Cultura y Turismo de la municipalidad de Pueblo Libre**

**Nombres y Apellidos:** Sr. Gino García / Srta. Patricia Bruno

**Cargo:** Excoordinador de Cultura y Turismo / Coordinadora de Educación

Somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### **Cultura en la organización:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted como (coordinador)?
2. ¿Qué funciones desempeña la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo dentro de la Municipalidad?
3. ¿Qué significado tiene el término *cultura* para usted? ¿Cómo se manejan los temas culturales desde el gobierno local? ¿Cómo describiría la situación actual de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo?

### **Recursos:**

1. ¿Considera que los recursos económicos y físicos son suficientes para alcanzar los objetivos de los proyectos o actividades de las diversas Gerencias? ¿Por qué? ¿De qué manera se asignan recursos a los proyectos culturales? Ante un escenario de limitados recursos económicos, ¿de qué manera la cultura se ve perjudicada?

### **Necesidades de los vecinos vs los objetivos de los proyectos**

1. ¿Cómo se relaciona la visión con los proyectos culturales que desarrolla la Municipalidad? ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la gerencia de Cultura con dichos proyectos?
2. Con respecto a los objetivos planteados en el POI de la Municipalidad, ¿cómo se encuentra actualmente la consecución de los objetivos?, ¿qué dificultades se han encontrado?
3. ¿Qué industrias culturales se promueven desde el gobierno local de Pueblo Libre?
4. ¿Considera importante la participación de los vecinos para desarrollar proyectos culturales en el distrito?, ¿Cuáles son las principales necesidades de los vecinos en relación a la cultural y qué mecanismos existen para conocer dichas necesidades?



5. ¿La oferta de los proyectos culturales realizados en la municipalidad se encuentran diferenciadas entre distintos grupos objetivos o se centran en uno?
6. ¿Se realizan encuestas de satisfacción como medio de evaluación de los presentes proyectos?, además ¿Se cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos de la población?
7. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que se han presentado cuando se desarrolla un programa o proyecto cultural?

#### **Articulación externa**

1. ¿Cuáles serían los beneficios de fomentar la presencia de instituciones culturales en el distrito y considera que afianzar la cooperación cultural propiciaría el desarrollo de la comunidad?
2. ¿Cuáles son los principales interesados en un proyecto cultural?
3. ¿Cuáles considera que son las principales organizaciones promotoras de cultura en la localidad de Pueblo Libre? ¿Qué tipo de relación guarda la Municipalidad con los dichos actores? ¿Considera usted que la Municipalidad de Pueblo Libre a través de la Gerencia de Cultura Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo es la que concentra las relaciones con actores culturales del distrito?, ¿Por qué? En caso la respuesta sea **negativa**, ¿Qué Gerencia es la encargada de entablar los convenios y relaciones con actores culturales?
4. ¿Cómo se tangibiliza las relaciones con otras organizaciones?
5. ¿Se brindan incentivos para mantener las relaciones de articulación con dichos actores?
6. Entre aquellos con quienes no ha trabajado aún, ¿con quiénes considerarían asociarse y por qué?
7. ¿Qué criterios toma la Municipalidad de Pueblo Libre para realizar los respectivos convenios con otras organizaciones en temas culturales? ¿Cree usted que generar dichos convenios permitiría aminorar costos de operación?
8. ¿Cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos o sugerencias de otros grupos de interés?

## **ANEXO Q: Guía de entrevista al gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional de la municipalidad de Pueblo Libre**

**Nombres y Apellidos:** Sr. Álvaro Llaca

**Cargo:** Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional

Somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### **Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted como Gerente?
2. ¿Qué funciones desempeña la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional?
3. ¿Cómo está conformado el equipo de la gerencia y cuántas personas trabajan con usted?
4. ¿Qué servicios o productos brinda a otras áreas o gerencias de la Municipalidad?

### **Cultura:**

5. ¿Qué significado tiene el término *cultura* para usted? ¿Cómo se manejan los temas culturales desde el gobierno local?
6. ¿Cómo se relaciona la visión con los proyectos culturales que desarrolla la Municipalidad? ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la gerencia de Cultura con dichos proyectos?
7. ¿Considera que las TICs promueven el desarrollo de industrias culturales?

### **Difusión y promoción de proyectos culturales:**

8. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales necesidades de los vecinos en relación a la cultura?
9. ¿Cuáles considera que son los mecanismos o herramientas más efectivas para promover y difundir las actividades culturales del distrito?
10. ¿Cuáles han sido las principales dificultades para promover o difundir un programa o proyecto cultural?

### **Articulación externa**

11. ¿Qué actores están alineados con los objetivos de la Municipalidad?

12. ¿Cuáles serían los beneficios de fomentar la presencia de instituciones culturales en el distrito y considera que afianzar la cooperación cultural propiciaría el desarrollo de la comunidad?
13. ¿Cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos o sugerencias de otros grupos de interés?



## **ANEXO R: Guía de entrevista al subgerente de fomento de la inversión y cooperación nacional e internacional de la Municipalidad de Pueblo Libre**

**Nombres y Apellidos:** Luis Renato Figueroa

**Cargo:** Subgerente de fomento de la inversión y cooperación nacional e internacional

Somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### **Gerencia de Planeamiento y Presupuesto:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted como Gerente?
2. ¿Qué funciones desempeña la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto?
3. ¿Cómo está conformado el equipo de la gerencia y cuantas personas trabajan con usted?
4. ¿Qué servicios o productos brinda a otras áreas o gerencias de la Municipalidad?

### **Cultura:**

1. ¿Qué significado tiene el término *cultura* para usted?
2. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo?
3. ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la gerencia de Cultura con dichos proyectos?

### **Recursos:**

1. ¿Cuáles son los criterios que se consideran para asignar el presupuesto a cada gerencia?
2. Respecto del último monto asignado a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo, ¿Cuáles fueron los factores que influyeron en dicha decisión?
3. ¿Considera importante la participación de los vecinos en la distribución del presupuesto? ¿Por qué?
4. ¿Considera que los recursos económicos y físicos son suficientes para alcanzar los objetivos de los proyectos o actividades culturales que se debe desempeñar?
5. Ante un escenario de limitados recursos económicos, ¿de qué manera la cultura se ve perjudicada?
6. ¿Cree usted que generar convenios con otras organizaciones permitiría aminorar costos de operación?

## **ANEXO S: Guía de entrevista al gerente de Participación Vecinal de Pueblo Libre**

**Nombres y Apellidos:** Sra. Blanca García Palacios

**Cargo:** Gerente de participación vecinal

Somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### **Gerencia de Planeamiento y Presupuesto:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted como Gerente?
2. ¿Qué funciones desempeña la (Gerencia)?
3. ¿Cómo está conformado el equipo de la gerencia y cuántas personas trabajan con usted?
4. ¿Qué servicios o productos brinda a otras áreas o gerencias de la Municipalidad?

### **Cultura:**

5. ¿Qué significado tiene el término *cultura* para usted?
6. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo?
7. ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la gerencia de Cultura con dichos proyectos?
8. ¿Cuáles son los proyectos culturales que lleva a cabo actualmente la Municipalidad?

### **Recursos:**

9. ¿Considera que los recursos económicos y físicos son suficientes para alcanzar los objetivos de los proyectos o actividades de las diversas Gerencias? ¿Por qué?  
Ante un escenario de limitados recursos económicos, ¿de qué manera la cultura se ve perjudicada?

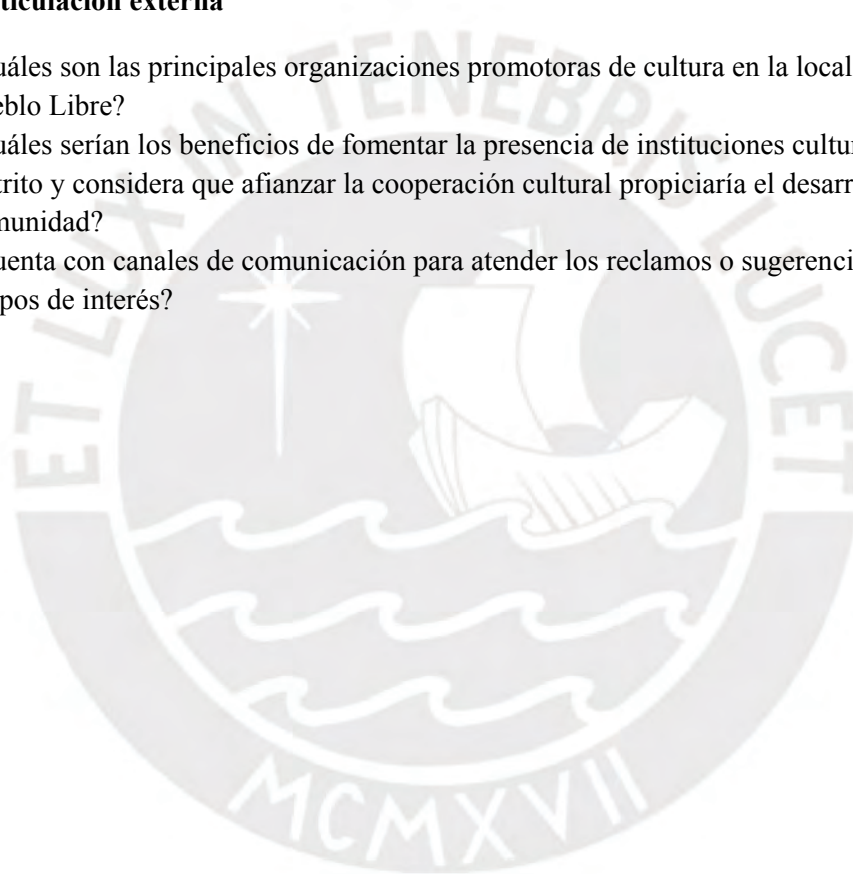
### **Necesidades de los vecinos vs los objetivos de los proyectos**

10. ¿Cómo se relaciona la visión con los proyectos culturales que desarrolla la Municipalidad? ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la gerencia de Cultura con dichos proyectos?
11. ¿Qué industrias culturales se promueven desde el gobierno local de Pueblo Libre?

12. ¿Considera importante la participación de los vecinos para desarrollar proyectos culturales en el distrito?, ¿Cuáles son las principales necesidades de los vecinos en relación a la cultural y qué mecanismos existen para conocer dichas necesidades?
13. ¿La oferta de los proyectos culturales realizados en la municipalidad se encuentran diferenciadas entre distintos grupos objetivos o se centran en uno?
14. ¿Se realizan encuestas de satisfacción como medio de evaluación de los presentes proyectos?, además ¿Se cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos de la población?
15. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que se han presentado cuando se desarrolla un programa o proyecto cultural?

#### **Articulación externa**

16. ¿Cuáles son las principales organizaciones promotoras de cultura en la localidad de Pueblo Libre?
17. ¿Cuáles serían los beneficios de fomentar la presencia de instituciones culturales en el distrito y considera que afianzar la cooperación cultural propiciaría el desarrollo de la comunidad?
18. ¿Cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos o sugerencias de otros grupos de interés?



## **ANEXO T: Guía de entrevista a las organizaciones promotoras de cultura**

**Nombres y Apellidos:**

**Cargo:**

**Fecha:**

Somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### **Sobre el cargo y el área:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted y cómo está conformado el equipo del área?

### **Sobre la Organización:**

2. ¿Cuáles son los ejes temáticos e industrias culturales que promueve la organización?
3. ¿Nos podría mencionar cuál es la visión y los objetivos estratégicos de la organización? Y ¿cómo se relacionan entre sí?
4. ¿Considera que los proyectos o programas que mantiene actualmente responden a los objetivos de la organización?
5. ¿Qué servicios o productos brinda la organización al público?, ¿existe un rango de actividades que deban realizar de manera mensual?
6. ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos?

### **Necesidades del público objetivo y definición de estrategias**

7. ¿A qué público o públicos objetivos se dirige la organización y cuál ha sido el proceso que la organización ha seguido para segmentar sus públicos objetivos?
8. ¿Considera que los proyectos o servicios que mantiene actualmente (la organización) responden a las necesidades de su público objetivo o target?
9. ¿Cuenta con canales de comunicación para atender los reclamos o sugerencias de otros grupos de interés?

### **Municipalidad**

10. Desde su perspectiva, ¿Cómo se vienen manejando los temas culturales desde el gobierno local de Pueblo Libre? Y ¿Qué industrias culturales se promueven desde el gobierno local? ¿Qué industrias culturales considera que se podrían potenciar en el distrito?
11. Desde su perspectiva, ¿considera que la Municipalidad de Pueblo Libre ha segmentado correctamente sus públicos objetivos? ¿Logra asociar proyectos culturales desarrollados por la Municipalidad de Pueblo Libre con diversos públicos objetivos? ¿Considera que la Municipalidad satisface las necesidades de sus públicos objetivos a través de los proyectos culturales ofrecidos a la comunidad?
12. Ante un escenario de limitados recursos económicos, ¿de qué manera la cultura se ve perjudicada? ¿Cree usted que generar convenios con otras organizaciones permitiría aminorar costos de operación?

#### **Articulación externa**

13. ¿Cuáles son las principales organizaciones promotoras de cultura en la localidad de Pueblo Libre? Y ¿Cuáles considera que serían los beneficios de fomentar la presencia de instituciones culturales en el distrito?
14. ¿Cómo es su relación actualmente con la Municipalidad? ¿Cuáles serían los aspectos relevantes que (la organización) considera fundamental para considerar realizar proyectos conjuntos con la Municipalidad de Pueblo Libre? ¿Hay algún tipo de incentivo para mantener la relación de articulación con la Municipalidad?

#### **Dinámica:**

A continuación, pasaremos a desarrollar una dinámica que consiste en brindarle un número de tarjetas en las cuales podrá visualizar las diversas industrias culturales que propone el BID. Usted podrá disponer del tiempo necesario para leerlas y luego deberá ordenarlas de mayor importancia a menor importancia para su organización.

Después procederemos con las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué (esta industria) ha sido ubicada como la más importante para su organización?, ¿conoce otra organización en el distrito que priorice la misma industria cultural? Y ¿ha considerado asociarse o articularse con otra organización para potenciar esta industria? Entre aquellos con quienes no ha trabajado aún, ¿con quiénes considerarían asociarse y por qué?
2. ¿Por qué (esta industria) ha sido ubicada como la menos importante para su organización? Y ¿consideraría asociarse con otras organizaciones para poder potenciar esta industria?



## **ANEXO U: Guía de focus group**

Fecha:

Buenas tardes, somos Mirian Espejo y Viviana Salinas, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la siguiente investigación: “Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre”. Ustedes han sido seleccionados para participar en el presente Focus Group como representantes de una zona del distrito, ello tiene como objetivo recoger las percepciones respecto del desarrollo de los proyectos culturales en el distrito. Asimismo, para recopilar de manera precisa toda la información solicitamos sus permisos para grabarlo. Por último es importante mencionar que usted puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

### Introducción:

1. Presentación personal (nombre, edad, familia, tiempo habitando en Pueblo Libre, zona a la cual representa y ¿qué actividades sueles desarrollar en el distrito?). 8 minutos

### Cultura en el distrito de Pueblo Libre:

1. Desde su perspectiva, ¿Cómo se vienen manejando los temas culturales desde el gobierno local de Pueblo Libre?, ¿qué sugerencias brindaría a las actividades que se vienen realizando? 30 minutos.

*(Se busca que el participante pueda relatar su experiencia con respecto a las actividades culturales que promueve el gobierno local y mencione tanto las debilidades como fortalezas como organización).*

2. En las actividades o proyectos culturales que se desarrollan en Pueblo Libre, ¿Cuál diría que es la organización que tiene más representatividad y por qué? 16 minutos.

*(Se busca que el participante identifique la organizaciones promotoras de cultura más representativa de Pueblo Libre).*

Dinámica:

A continuación, pasaremos a desarrollar una dinámica que consiste en brindarle un número de tarjetas en las cuales podrá visualizar las diversas industrias culturales que propone el BID. Usted podrá disponer del tiempo necesario para leerlas. Luego:

1. Se deberán ordenar las tarjetas de mayor a menor importancia de acuerdo a la percepción que tengan acerca del fomento de las diversas industrias culturales en el distrito de Pueblo Libre.
2. Se deberán ordenar las tarjetas de mayor a menor importancia de acuerdo a las preferencias identificadas en los vecinos que habitan en su zona. (cada persona tendrá un grupo de tarjetas)

Después procederemos con las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué (esta industria) ha sido ubicada como la más importante?, ¿conoce las organizaciones en el distrito que prioricen dicha industria cultural?
2. ¿Por qué (esta industria) ha sido ubicada como la menos importante para usted?.
3. ¿Alguna vez ha sentido que la Municipalidad mediante las actividades o proyectos culturales no ha atendido sus necesidades culturales y ha buscado otra organización que lo haga? De ser así, ¿qué organización siente que ha respondido a esas necesidades?

*(Se busca que el participante identifique aquellas organizaciones que responden a sus necesidades de no ser el gobierno local aquella que lo hace)*

## **ANEXO V: Consentimiento informado de las entrevistas realizadas y focus group**

La presente investigación, "Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015 - 2018" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes líneas abajo y cuenta con la asesoría de la docente Marta Tostes Vieira.

El objetivo de este focus group/entrevista es solicitar la información para luego ser analizada en la presente investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad, de su repositorio virtual y en revistas académicas especializadas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica

Agradecemos su apoyo,

\_\_\_\_\_  
Mirian Espejo Paredes  
71956586

\_\_\_\_\_  
Viviana Salinas Sotelo  
70440816

Yo \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015 - 2018". Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
DNI:

## ANEXO W: Fichas técnicas

**Tabla W1: Ficha técnica de encuestas**

<b>Sexo</b>	Masculino y Femenino
<b>Edad</b>	18 a +60 años
<b>Distrito de residencia</b>	Pueblo Libre
<b>Requisito para participar en la encuesta</b>	Haber participado en eventos culturales en Pueblo Libre
<b>Días de aplicación de la encuesta</b>	25 de noviembre al 2 de diciembre del 2017
<b>Muestra</b>	No probabilística
<b>Lugar de aplicación</b>	Se realizó en los eventos culturales desarrollados en Pueblo Libre durante la semana de aplicación de la encuesta: <ul style="list-style-type: none"><li>• Clases de bachata realizadas en el anfiteatro del parque San Martín</li><li>• Feria Gastronómica ubicado en La Av. San Martín</li><li>• Clases de pintura y manualidades en la Casa de la Mujer</li><li>• Evento deportivo en la Casa de la Juventud de Pueblo Libre.</li></ul>
<b>Total, de encuestados</b>	107

## ANEXO W: Fichas técnicas (Continuación)

**Tabla W2: Ficha técnica de entrevistas**

ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTE	CARGO	LUGAR	FECHA DE ENTREVISTA
<b>Municipalidad de Pueblo Libre</b>	Félix Manrique	Gerente de Cultura	Casa de la Juventud de Pueblo Libre	25/09/17
	Patricia Bruno	Coordinadora de Cultura y Turismo	Casa de la Juventud de Pueblo Libre	23/09/17
	Gino García	Ex coordinador de Cultura y Turismo	Patio de comidas de Tottus- San Isidro	16/08/2017
	Carolina García	Gerente de Participación Vecinal	Gerencia de Participación Vecinal	27/10/2017
	Álvaro Llaca	Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional	Palacio Municipal de Pueblo Libre	27/09/2017
	Luis Figueroa	Subgerente de Fomento de la Inversión y Cooperación Nacional e Internacional	Palacio Municipal de Pueblo Libre	14/09/17
<b>Museo Nacional de Arqueología, Antropología e historia del Perú</b>	Karina Aldaba	Coordinadora del área de Imagen y Comunicaciones	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	26/09/2017
<b>Complejo Arqueológico Mateo Salado</b>	Pedro Espinoza	Jefe del Proyecto Integral Mateo Salado	Complejo Arqueológico Mateo Salado	26/09/2017
<b>Iglesia Santa María Magdalena</b>	Gerardo Rimarachín	Párroco	Iglesia Santa María Magdalena	11/09/2017
<b>UARM</b>	-	Coordinador de Responsabilidad Social Universitaria	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	27/10/2017
<b>YMCA</b>	Giannina Minaya	Asistente de Ventas Corporativas	YMCA	03/11/2017
<b>Artes y voces</b>	-	Director de Artes y Voces	Artes y voces	20/09/2017
<b>Centro Cultural Villa Los Libertadores</b>	Bertila Burga	Coordinadora de Secretaría	Centro Cultural Villa Los Libertadores	15/11/17

## ANEXO W: Fichas técnicas (Continuación)

**Tabla W3: Ficha técnica de Focus Group**

<b>Participantes</b>	6 presidentes zonales de Pueblo Libre <sup>9</sup>
<b>Lugar</b>	Gerencia de Participación Vecinal
<b>Fecha</b>	29 de noviembre de 2017
<b>Hora</b>	4:00 pm – 5:30 pm
<b>Objetivo</b>	Profundizar la información obtenida en las encuestas



---

<sup>9</sup> Se invitó a los presidentes vecinales de las 8 zonas que conforman Pueblo Libre

# ANEXO X: ENCUESTA REALIZADA A LOS VECINOS DE PUEBLO LIBRE

NÚMERO DE ENCUESTA \_\_\_\_\_

**ENCUESTA DE OPINION EN PUEBLO LIBRE NOVIEMBRE 2017**  
**ESTUDIO DE PROYECTOS CULTURALES**

*ENTREVISTADOR(A): Buenos tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando una investigación que es "Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la municipalidad de Pueblo Libre en el periodo 2015 – 2018". El objetivo de la siguiente encuesta recoger sus percepciones del desarrollo de proyectos culturales del distrito. Si algunas de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Para ello le agradeceré nos conceda unos minutos de su tiempo para contestar la presente encuesta. Muchas gracias*

*ANOTAR HORA DE INICIO: \_\_\_\_\_ Horas \_\_\_\_\_ Minutos AM  PM*

**PREGUNTAS DE INICIO**

<i>¿Ha asistido a un evento cultural en el distrito de Pueblo Libre?</i>	1	No →	TERMINAR LA ENCUESTA
	2	Si →	CONTINUAR CON LA ENCUESTA

Sexo del entrevistado

1	Hombre
2	Mujer

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel educativo:

1	Sin educación formal
2	Educación primaria
3	Educación secundaria
4	Educación superior incompleta
5	Educación superior completa
6	Grado de Maestría
7	Grado de doctor

2	Museo Larco	6	AELU	10	Centro Social y Cultural Villa los Libertadores
3	YMCA	7	Británico	11	Iglesia Santa María Magdalena
4	Buho Rojo	8	Artes y Voces	12	Nueva Acrópolis

3. Desde su perspectiva, ¿cómo potenciar la actividad cultural en el distrito de Pueblo Libre?

**DESARROLLO DE PROYECTOS CULTURALES EN PUEBLO LIBRE**

1. ¿Qué temáticas culturales considera que se hayan realizado con mayor frecuencia en Pueblo Libre?

1	Turismo Cultural
2	Artes escénicas
3	Artes visuales
4	Deporte
5	Industria Fonográfica
6	Industria Editorial
7	Artes digitales

2. ¿A qué organizaciones culturales suele asistir con el fin de participar en actividades que estas realizan?

1	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	5	Círculo Sportivo Italiano	9	Complejo Arqueológico Mateo Salado
---	---	---	---------------------------	---	------------------------------------

**DESARROLLO DE PROYECTOS CULTURALES DESARROLLADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE**

4. ¿Alguna vez la Municipalidad a través de algún medio les ha consultado respecto a los temas culturales a tratar en Pueblo Libre?

1 SI      2 NO      9 NS/NR

5. SI RESPONDIO SI A LA PREGUNTA ANTERIOR. ¿Con qué frecuencia se le ha consultado?

1	Mensual
2	Trimestral
3	Anual
4	Otro

6. SI RESPONDIO SI A LA PREGUNTA NUMERO 2. ¿Cuál ha sido el medio empleado para recoger sus preferencias culturales?

1	Redes sociales
---	----------------

Firma del entrevistador \_\_\_\_\_

## ANEXO X: ENCUESTA REALIZADA A LOS VECINOS DE PUEBLO LIBRE (Continuación)

NUMERO DE ENCUESTA \_\_\_\_\_

2	Encuestas o entrevistas
3	Mesas de dialogo con los presidentes zonales
4	Atencion al publico en la Municipalidad
5	Otro

7. ¿A qué público considera que se dirige los proyectos culturales desarrollados desde la Municipalidad?

0-11 años	
12-22 años	
23-59 años	
60 a mas	

8. ¿Qué temáticas culturales considera que la Municipalidad desarrolla en los proyectos culturales que realiza?

1	Turismo Cultural
2	Artes escenicas
3	Artes visuales
4	Deporte
5	Industria Fonografica
6	Industria Editorial
7	Artes digitales

9. Desde su perspectiva ¿Cómo lograr involucrar a la comunidad en las actividades culturales desarrolladas por la Municipalidad de Pueblo Libre?

**Observaciones voluntarias del entrevistado**

DECLARO QUE ESTA ENTREVISTA FUE REALIZADA DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS Y QUE LAS RESPUESTAS SON AUTENTICAS.



## ANEXO Y: Dossier Fotográfico

**Figura Y1: Inauguración de módulos de seguridad y celebración**



**Figura Y4: Visita a Museo Larco Herrera**



**Figura Y2: Visita a Museo Larco Herrera**



**Figura Y5: Conmemoración por el Día de la Independencia**



**Figura Y3: Celebración del Día de Las Américas**



**Figura Y6: Conmemoración por el Día de la Independencia**



## ANEXO Y: Dossier Fotográfico (Continuación)

Figura Y7: Complejo Arqueológico Mateo Salado



Figura Y10: Plaza Bolívar



Figura Y8: Visita guiada a MNAAHP por parte de colegios



Figura Y11: Ex – coordinador de Cultura y Turismo en guiado turístico en MNAAHP

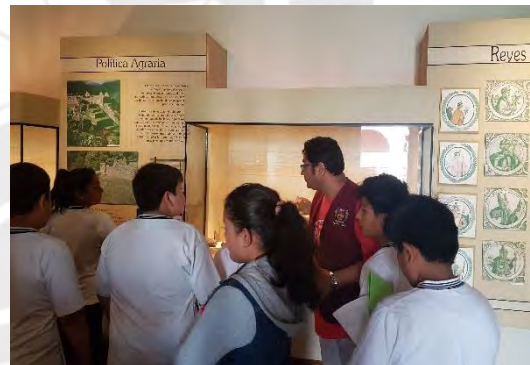


Figura Y9: Casa de La Mujer



Figura Y12: Biblioteca de Pueblo Libre



## ANEXO Y: Dossier Fotográfico (Continuación)

Figura Y13: Mundo Bus en el Parque



Figura Y16: Visita a Museo Casa Julia Codesido



Figura Y14: Visita a Museo Larco Herrera



Figura Y17: Bicicleteada organizada por la MDPL



Figura Y15: Conmemoración por el Día de la Independencia



Figura Y18: Conmemoración por el Día de la Independencia



## ANEXO Y: Dossier Fotográfico (Continuación)

Figura Y19: Visita a la ISMM



Figura Y20: Visita a Centro Cultural  
Villa Los Libertadores.



Figura Y21: Biblioteca Municipal de  
Pueblo Libre

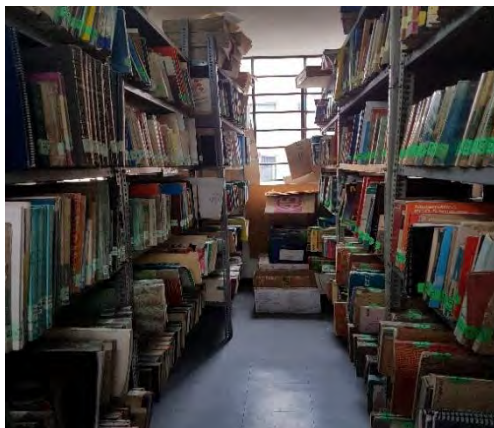


Figura Y22: Dinámica en entrevista a  
ISMM

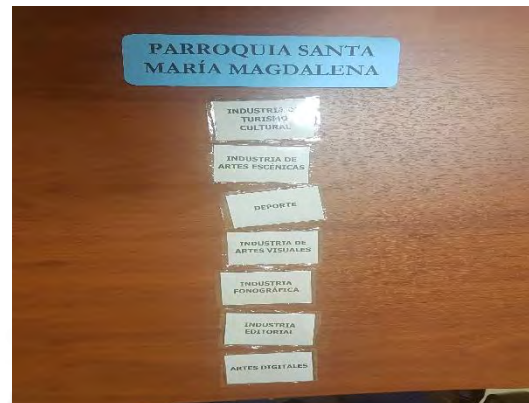
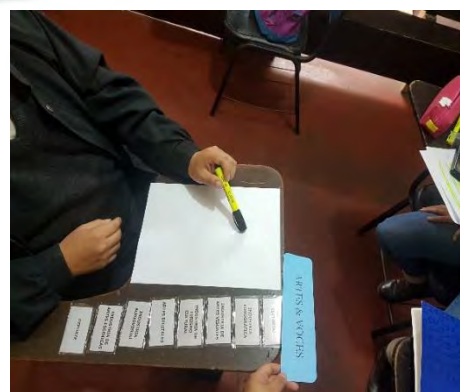


Figura Y23: Donación de Crisol a la  
Biblioteca de Pueblo libre



Figura Y24: Dinámica en entrevista a  
Artes y Voces



## ANEXO Y: Dossier Fotográfico (Continuación)

Figura Y25: Dinámica en entrevista al  
Complejo Arqueológico Mateo Salado

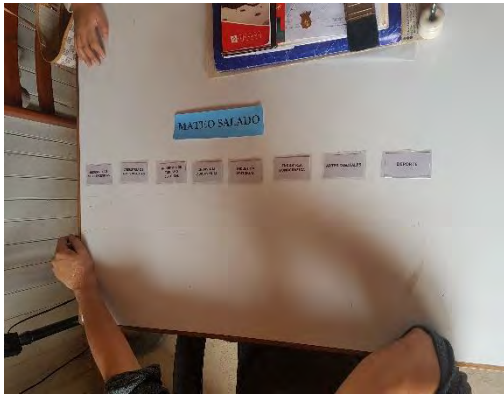


Figura Y27: Dinámica en entrevista a la  
MNAAHP



Figura Y26: Dinámica en entrevista a la  
UARM

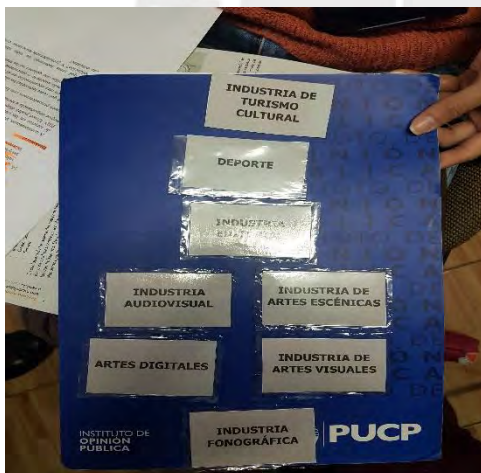


Figura Y28: Dinámica en entrevista al  
YMCA



## ANEXO Y: Dossier Fotográfico

### (Continuación)

Figura Y29: Focus Group con los presidentes zonales (1,2,3,4,5 y 6)

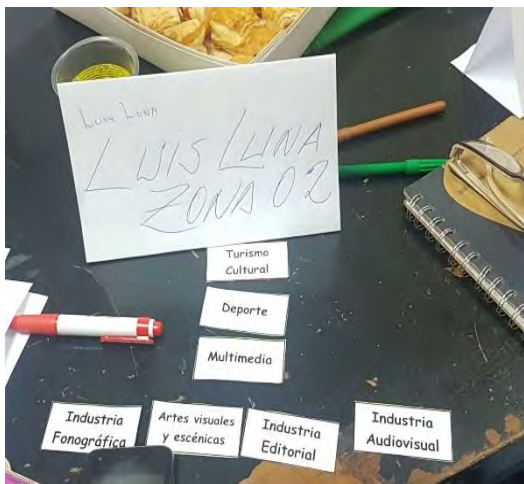


Figura Y30: Dinámica en Focus Group



## ANEXO Z: MATRICES DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla Z1: Matriz de consistencia**

"Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018"						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	SUB CAPÍTULOS
					FUENTES DE INFORMACIÓN	
GENERAL	En base a los <b>proyectos culturales</b> fomentados en el marco de la <b>gestión social de gobiernos locales</b> , ¿Cómo se desarrolla la <b>articulación externa</b> de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la Municipalidad de Pueblo Libre?	Evaluar <b>la articulación externa en el marco de la gestión social para el desarrollo de los proyectos culturales</b> desde la <b>Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la Municipalidad de Pueblo Libre</b> en el período 2015-2018.	La Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo presentó un bajo nivel de <b>articulación externa con actores clave</b> del distrito durante la gestión de <b>proyectos culturales</b> que abarcan los años del 2015 al 2018, así como no logró identificar adecuadamente las necesidades culturales de los vecinos afectando la <b>gestión social en el gobierno local de Pueblo Libre</b> .	1. Densidad 2. Intermediación	PMI (2013) Municipalidad de Pueblo Libre (2017) Kliksberg, B. (1999) Maya-Jariego & Ramos (2013) Rey (2009) Beaumont (2016)	1. La articulación externa y su contribución a los gobiernos locales para la generación de valor social en la consecución de <b>proyectos culturales</b> . 2. Desarrollo de las industrias culturales en el Perú y la caracterización sociocultural del distrito. 3. El nivel de articulación externa en la Municipalidad de Pueblo Libre.

**Tabla Z1: Matriz de consistencia (Continuación)**

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
<b>CAP. 2 MARCO TEÓRICO</b>	¿Qué marco teórico describe la relevancia de <b>la articulación externa</b> en la gestión de <b>proyectos culturales</b> para la <b>generación de valor social</b> ?	Identificar los fundamentos teóricos de <b>gestión cultural</b> , capital social y gestión de interesados; así como los fundamentos metodológicos y las herramientas provenientes de <b>gestión estratégica de interesados en enfoque de redes visto desde el ámbito público</b> .	La <b>articulación externa</b> es fuente de sostenibilidad y contribuye a la <b>generación de valor social en los gobiernos locales</b> para llevar a cabo <b>proyectos culturales</b> .	1. Capital Social 2. Redes Sociales 3. Movilización de recursos. 4. Proyectos Culturales	Beaumont (2016) BID (2007) Kliksberg, B. (1999) Martí & Lozares (2008) Maya-Jariego & Ramos (2013) Melo (2001) Ministerio de Cultura (2012) Pineda (2008) Putnam (1993) Rey (2009) Valcárcel (2008)	1. Gestión del Capital Social 2. Gestión Cultural
<b>CAP. 3 MARCO CONTEXTUAL</b>	¿Cómo se ha dado <b>la evolución de las industrias culturales</b> en el Perú y del panorama sociocultural en el distrito de Pueblo Libre del 2010 al 2017?	Describir el desarrollo de las distintas <b>industrias culturales</b> en el Perú que faciliten la caracterización sociocultural del distrito de Pueblo Libre en el marco de la gestión de la Municipalidad en el periodo 2015 – 2018	La evolución de <b>las industrias culturales</b> y creativas en el Perú del 2010 al 2017 ha permitido a la cultura empezar a tener un rol protagónico en el país, en ese sentido Pueblo Libre muestra un panorama cultural favorable para el desarrollo del distrito.	1. Desempeño de las bibliotecas Municipales. 2. Número de teatros a nivel nacional. 3. Número de Puntos de Cultura. 4. Actores que conforman la red cultural de Pueblo Libre. 5. Nivel de participación en festividades locales.	Ministerio de Cultura (2012 -2016) UNESCO (2014) BID (2007) Sistema de Información Cultural de las Américas (2010) Aballay & Avendaño (2000) Plan de Desarrollo local Concertado	1. Perú e Industrias Culturales 2. Pueblo Libre: caracterización sociocultural 3. Municipalidad de Pueblo Libre en el marco de la gestión cultural del 2015-2018.



**Tabla Z1: Matriz de consistencia (Continuación)**

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
<b>CAP. 4 MARCO ESPECÍFICO</b>	<p>¿Cuál es el nivel de articulación externa en que se encuentra la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de Pueblo Libre con sus actores clave para la gestión social de proyectos culturales en relación a alguna industria?</p>	<p>Caracterizar los stakeholders clave en torno a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo para evaluar la Red Social de organizaciones culturales en Pueblo Libre y proponer estrategias de gestión adecuadas con los stakeholders clave para la participación conjunta en proyectos culturales en relación a alguna industria en el distrito que respondan a las necesidades de los vecinos del distrito</p>	<p>La Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de Pueblo Libre presenta un nivel bajo de articulación externa con actores claves que compartan los mismos objetivos estratégicos culturales en torno a las industrias culturales que promueven proyectos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado</li> <li>2. Densidad</li> <li>3. Intermediación.</li> <li>4. Tamaño</li> <li>5. Diversidad</li> <li>6. Frecuencia de Interacciones.</li> <li>7. Necesidades culturales de los vecinos de Pueblo Libre</li> </ol>	<p>PMI (2013) Municipalidad de Pueblo Libre (2017) Kliksberg, B. (1999) Maya-Jariego &amp; Ramos (2013) Rey (2009) Charry (2015) Beaumont (2016) Moore (2008) Actores clave entrevistados Focus group a los vecinos de Pueblo Libre</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo</li> <li>2. Metodología aplicada: el análisis de enfoque de redes en la Municipalidad de Pueblo Libre (la Gerencia de Cultura con los actores externos potenciales para llevar a cabo los proyectos)</li> <li>3. Presentación de los resultados</li> <li>4. Propuestas para la generación de capital social a partir de la gestión de interesados</li> </ol>

**Tabla Z1: Matriz de consistencia (Continuación)**

Matriz de consistencia		
"Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018"		
	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>GENERAL</b>	<p>Producto de la investigación realizada se puede comprobar que la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo presenta <b>un nivel bajo de articulación</b> en la red cultural de Pueblo Libre. Las autoridades locales cumplen un rol decisivo para fomentar el vínculo con otras organizaciones, ya que son consideradas como el lazo más inmediato de la población (Ministerio de Cultura, 2011), al tener el poder de influir en otros stakeholders para la consecución de sus propios objetivos a través de la gama de <b>proyectos culturales</b> que ofrecen. En el caso del distrito de Pueblo Libre, se pudo constatar a través del trabajo de campo por medio de las entrevistas a representantes de la Municipalidad el bajo interés, así como el desconocimiento de los beneficios que brindaría densificar la red cultural.</p> <p>La existencia de organizaciones locales, de redes de articulación, de tejido social consistente, genera condiciones más aptas para que se incremente la capacidad de <b>gestión de las localidades en la formulación e implementación de proyectos de desarrollo</b> (Marsiglia, 2006). Es por ello que hacer énfasis en la movilización de recursos es imprescindible para un gobierno local, ya que no es conveniente que la capacidad de gestión se sostenga únicamente en el presupuesto público (Van Den Bekerom, 2016). En el caso de estudio, se observó que existen límites que impiden crear lazos fuertes con otras organizaciones culturales que finalmente se materialicen en proyectos conjuntos. Dichos límites se identificaron en el trabajo de campo, ya que los representantes de la Municipalidad mostraron en las entrevistas la necesidad de obtener más recursos, así como su desinterés para realizar alianzas estratégicas. Es por ello que la gestión social ejercida desde el gobierno local de Pueblo Libre no ha fortalecido el pilar que hace referencia a la movilización de recursos afectando la posibilidad de desarrollar proyectos conjuntos con otras organizaciones culturales.</p> <p>Asimismo, dichos proyectos de desarrollo buscan estar alineados con las necesidades de los vecinos, incrementando su nivel de agencia (Beaumont, 2016) y lograr el estilo de gestión cultural en red en cual se incluye a la comunidad como a otros actores clave (Aballay &amp; Avendaño, 2000). En el caso de Pueblo Libre, un porcentaje alto de encuestados expresaron que la Municipalidad no realizaba esfuerzos para incluirlos en los asuntos públicos respecto a cultura. Un municipio con niveles altos de participación local, incluyendo a sus vecinos en la planificación cultural del distrito así como un trabajo en red que descentralice las actividades culturales es un municipio con solidez y madurez para fomentar el desarrollo y la calidad de vida de sus ciudadanos.</p>	<p>La Municipalidad de Pueblo Libre debe tomar en cuenta el potencial cultural traducido en turismo e historia para generar proyectos de desarrollo que satisfagan las necesidades culturales de los vecinos. En ese sentido, se recomienda no limitar las actividades culturales por motivos económicos, sino generar vínculos que permitan el flujo de recursos de diversa índole en la red cultural. De esta manera <b>se fortalecen los lazos</b> con los actores clave del distrito logrando realizar <b>proyectos conjuntos en el ámbito cultural</b>.</p> <p>Por otro lado, se sugiere prestar atención al diagnóstico cultural que debe preceder a cualquier proyecto propuesta por una entidad pública (Ministerio de Cultura, 2011). Por esta razón, atender a las industrias culturales tales como turismo cultura, deporte y artes escénicas como prioridad estaría respondiendo a las necesidades de los vecinos.</p>

**Tabla Z1: Matriz de consistencia (Continuación)**

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p><b>CAP. 2 MARCO TEÓRICO</b></p>	<p>La <b>gestión estratégica propuesta en el ámbito de la gestión pública</b> (Moore, 2008) genera valor para los beneficiarios. Ello puede ser dividido en tres pilares: visión, recursos y la operación de los mismos. Con respecto a <b>la movilización de recursos, se puede relacionar este pilar con la gestión de stakeholders definidos</b> por sus atributos: poder, legitimidad y urgencia (Freeman, 2010), su nivel de participación (PMI, 2013) o su jerarquía (Fernández y Bajo, 2012). Ello <b>se relaciona directamente con Análisis de Redes Sociales (ARS), enfoque reticular de Capital Social, que busca estudiar una red con sus diversas variables</b> (Charry, 2015). De ahí que se comprueba el primer objetivo de la investigación, al encontrar los fundamentos teóricos en torno a la <b>gestión cultural</b>, capital social y gestión de interesados. Asimismo, ello ayudará a definir la metodología a emplear y las herramientas que se emplean para evaluar el sujeto de estudio, siendo éstas: Gephi y WebQDA</p>	<p>Por el lado de capital social, se recomienda profundizar <b>en el enfoque reticular en el espacio local</b>, ya que el mismo se limita a casos de éxito en otros países como Colombia, Brasil y España. No obstante, la conceptualización del enfoque de redes no se encuentra bien definida cuando se desea aplicar a un gobierno local en general. Con respecto a <b>gestión cultural</b> se sugiere tomar en cuenta el contexto al aplicar la escala de pesos de acuerdo al tipo de relación, ya que según la escala propuesta por Maya-Jariego y Ramos las relaciones ascienden desde la informalidad a la formalidad. Sin embargo, en el caso de Pueblo Libre, se constató que no siempre la formalidad que brinda un convenio asegura la sostenibilidad de las relaciones.</p>
<p><b>CAP. 3 MARCO CONTEXTUAL</b></p>	<p>La hipótesis es válida ya que el desarrollo de <b>las industrias culturales</b> clasificadas por el Banco Interamericano de Desarrollo se encuentra en auge en nuestro país, debido a que desde la creación del Ministerio de Cultura en el año 2010 se han realizado esfuerzos por impulsar la gestión cultural de dichas industrias. Es así que el Ministerio de Cultura junto con la UNESCO han construido 22 indicadores dividido en siete dimensiones donde se puede apreciar la contribución de la cultura al desarrollo del Perú. Asimismo, un programa que incentiva <b>la articulación</b> entre organizaciones que promueven este tipo de industrias a nivel nacional es <b>Puntos de Cultura</b> creado en el año 2011 desde <b>la gestión pública por el Ministerio de Cultura</b>. Este panorama permite apreciar que la cultura está tomando un rol protagónico al ser presentada como un medio para generar desarrollo y valor social.</p> <p>El rol que poseen los gobiernos locales en la promoción de la cultura es indispensable al permitir la participación ciudadana y la creación de un municipio fortalecido (Aballay &amp; Avendaño, 2000). Por esta razón, Pueblo Libre no es ajeno a ello, ya que es un distrito histórico y cuenta con riqueza cultural material y organizaciones que promueven diferentes industrias culturales con las cuales podría trabajar en conjunto.</p> <p>Siguiendo este enfoque, entre los objetivos estratégicos presentes en el Plan de Desarrollo Local Concertado de Pueblo Libre se encuentra mejorar la calidad de vida de los vecinos y las acciones vinculadas a este objetivo buscan promover el valor histórico y cultural e incentivar el relacionamiento con diferentes organizaciones del distrito. Sin embargo las autoridades, según las entrevistas realizadas a los representantes de la Municipalidad, no ven la articulación como prioridad, ocasionando que la insuficiencia de recursos económicos sea visto como impedimento para llevar a cabo las actividades programadas. Los limitados recursos económicos es un problema en efecto, que se evidencia en una reducción del 43% en el presupuesto asignado al 2017 con respecto al año anterior según el POI de dichos años; así como, la asignación presentada en el Presupuesto Participativo 2016 ha sido otorgada al proyecto relacionado a la seguridad ciudadana.</p>	<p>Se recomienda que el Ministerio de Cultura contemple la división de <b>industrias culturales</b> realizado por el BID, (2007) ya que INFOARTES clasifica las industrias culturales de la siguiente manera: Artes Literarias, Artes Escénicas, Artes Audiovisuales, Artes Visuales, Música y Artes Digitales. De manera que el Deporte y el Turismo Cultural son industrias culturales que no han sido seleccionadas en su clasificación, por ende, se dificulta el hallazgo de información referente a ello departe del Ministerio de Cultura.</p> <p>Dado el panorama cultural actual, pese a que se han realizado esfuerzos por descentralizar la cultura, aún se observa que el desarrollo cultural se encuentra centralizado en la capital (Ministerio de Cultura, 2017). Ello se puede constatar al momento de revisar las estadísticas con respecto a la presencia de organizaciones culturales que promueven alguna industria en el marco nacional. En ese sentido, Lima cuenta con 92 bibliotecas mientras que lugares como Madre Dios cuenta con solo una (Ministerio de Cultura, 2011).</p> <p>Se sugiere considerar el hecho de que, a diferencia de otras Gerencias, la de Cultura comparte con otras sub-áreas: Juventud, Educación, Turismo y Deporte. por ende, el presupuesto asignado será dividido internamente para <b>los proyectos que correspondan a cada sub-área</b> (Municipalidad de Pueblo Libre, sf). Es necesario que ello se tome en cuenta ya que existen dificultades para financiar los <b>proyectos culturales</b> que se mantienen por parte de Cultura mermando los resultados que se obtienen (Félix Manrique, comunicación personal, 25 de septiembre, 2017)</p>

**Tabla Z1: Matriz de consistencia (Continuación)**

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p><b>CAP. 4 MARCO ESPECÍFICO</b></p>	<p>La Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo <b>es la organización que presenta la mayor cantidad de vínculos</b> (24) de la red cultural de Pueblo Libre. Cabe señalar que el 50% de los vínculos identificados, a través del trabajo de campo y las herramientas de análisis: WebQDA y Gephi, son de carácter débil, tal y como menciona Portes (1999) este tipo de lazos definidos como <b>huecos estructurales son ventanas de oportunidad para la movilización de recursos</b>. No obstante, en las entrevistas realizadas a los representantes de la Municipalidad se refleja el desinterés para articularse y por ende concretar convenios. Ello denota el bajo nivel de densidad (15.7%) de la red cultural de Pueblo Libre.</p> <p>El bajo nivel de articulación imposibilita mantener <b>una gestión estratégica (Moore, 2008) adecuada que responda a las necesidades culturales de los vecinos</b>, en el trabajo de campo se recopilieron encuestas realizadas a los vecinos que participaron en alguna actividad cultural en el distrito de Pueblo Libre, el 66% mencionó que no había sido consultado con respecto a sus intereses culturales. La Municipalidad al no manejar dicha información, es difícil encontrar por un lado las industrias culturales a promover en el distrito y por otro, a organizaciones con las cuales pueda trabajar en <b>proyectos conjuntos</b> incrementando el nivel de articulación de la red y promoviendo la movilización de recursos (Beaumont, 2016)</p>	<p>Se recomienda a la Municipalidad de Pueblo Libre <b>potenciar las siguientes industrias: Turismo cultural, Deporte y artes escénicas y visuales</b>, dado que según las encuestas los vecinos priorizan el desarrollo de dichas industrias. Con respecto a la primera, los actores clave que promueven el turismo cultural según fuentes primarias y secundarias son la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Complejo Arqueológico Mateo Salado, Museo Larco, Iglesia Santa María Magdalena, Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú y el Ministerio de Cultura. Las relaciones que la Municipalidad debe fortalecer debido a que se encuentran en el tercer nivel reflejando un trabajo sin la necesidad de un convenio, imposibilita a largo plazo <b>la sostenibilidad de los vínculos</b>.</p> <p>En referencia a la segunda industria cultural, se debe <b>fortalecer la relación</b> con el Circolo Sportivo Italiano, AELU y el Instituto Peruano del Deporte, debido a que las evidencias recogidas muestran una relación que se ubica en el tercer nivel; y lo ideal es que se logre concretar un convenio.</p> <p>Por último, la tercera industria, presenta tres actores con lo cual es la relación es débil: Iglesia Santa María Magdalena, El Galpón.Espacio y Villa los Libertadores y es necesario reforzar con el fin de promover dicha industria en el distrito.</p> <p>Se mencionó que los representantes de la Municipalidad <b>no presentaban interés en articularse</b> y acercarse a otras organizaciones culturales. Por esta razón, la Municipalidad debe romper esta barrera y entablar un diálogo con los actores clave culturales donde se den a conocer <b>los objetivos estratégicos culturales</b> de ambas partes y a partir de ello se logre una <b>movilización de recursos</b>.</p>

**Tabla Z2: Matriz de evidencias**

Código	Subcódigo	Tipo de relación	Significado	Actor			Descripción
				Fuente	Da	Recibe	
T1	T1.1	Prestación de espacios	Sucede cuando tanto la Municipalidad o la organización presta un espacio de sus instalaciones para llevar a cabo determinadas actividades culturales	Trabajo de Campo	MNAAHP	MDPL	Escenificación de la proclamación de la independencia que se llevo a cabo el miercoles 26 de julio del 2017 conmemorando dichas
	T1.2			<a href="http://mmaahp.cultura.pe/actividad/jueves-culturales-avances-en-el-proyecto-qhapaq-nan">http://mmaahp.cultura.pe/actividad/jueves-culturales-avances-en-el-proyecto-qhapaq-nan</a>	MNAAHP	MDPL / Complejo Arqueologico Mateo Salado	"Se abordará en el ciclo de Jueves Culturales del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, con el tema "Avances en el proyecto Qhapaq Nan", los días 7 y 14 de septiembre", en el que participa la Municipalidad de Pueblo Libre.
	T1.3			Entrevista al MNAAHP	MNAAHP	UAP	La universidad Alas Peruanas, contamos con un piso para que ellos puedan llevar a cabo las presentaciones
	T1.4			Entrevista al MNAAHP	MNAAHP	MDPL	"Por ejemplo en algún momento hemos tenido la presentación de la OMAPED, que son personas con habilidades especiales del distrito,
	T1.5			Entrevista al MNAAHP	MNAAHP	Coro Nacional	Ha venido el Coro Nacional de Niños como Jueves Culturales.
	T1.6			Entrevista al MNAAHP	MNAAHP	MDPL	La MDPL siempre realiza actividades aquí que sean de carácter cultural
	T1.7			<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/">http://www.muniplibre.gob.pe/</a>	UARM	MDPL	Se puede encontrar en la plataforma web de la Universidad que consideran a la Municipalidad como un aliado para realizar trabajos
	T1.8			Convenio	MDPL	ICOMOS	La municipalidad se compromete a "brindar sus instalaciones para la realización de reuniones institucionales, eventos académicos,
	T1.9			Entrevista a Gino García	MDPL	ICOMOS	"Con ICOMOS se firmo a la semana el convenio y nosotros a los tres meses. Era un apoyo mutuo, nosotros le dabamos un espacio para
	T1.10			<a href="http://elgalpon.espacio.pe/sobre-el-proyecto/">http://elgalpon.espacio.pe/sobre-el-proyecto/</a>	MDPL	El Galpon.Espacio	A partir del año 2008, se viene realizando en los parques del distrito un "encuentro con nuestros vecinos y organizaciones conjuntamente con el colectivo artístico LA COMUNA y la Municipalidad de Pueblo Libre un día completo de actividades expresivas con el objetivo
	T1.11			Convenio	MDPL	Biblioteca Nacional del Perú	La MDPL se compromete a "asignar e implementar un local para el buen funcionamiento de la biblioteca pública acorde a los estándares de la Biblioteca Nacional"
	T1.12			Entrevista	Complejo Arqueologico Mateo Salado	El Galpon.Espacio	"Nosotros servimos como plataforma de presentación de determinados colectivos artísticos o culturales. Trabajamos en conjunto con colectivos culturales como: el Galpon. Espacio y otras organizaciones que realizan música criolla. Asimismo, trabajamos con la PUCP a
	T1.13			Triptico VPP	YMCA	MDPL	La MDPL ofrece a sus vecinos a través de su tarjeta Vecino Puntual de Pueblo Libre (VPP) beneficios en cursos libres y programas en
	T1.14			Entrevista al Gerente de Cultura	USB	MDPL	"La Universidad Simón Bolívar nos presta sus espacios para eventos, con ellos si hay un convenio"
	T1.15			Entrevista UARM	YMCA	UARM	"Con el YMCA tenemos un trabajo conjunto con el fin de que los estudiantes realicen practicas pre-profesionales, voluntariados o han
	T1.16			Entrevista	Complejo Arqueologico Mateo Salado	CEMDUC	"Nosotros servimos como plataforma de presentación de determinados colectivos artísticos o culturales. Trabajamos en conjunto con colectivos culturales como: el Galpon. Espacio y otras organizaciones que realizan música criolla. Asimismo, trabajamos con la PUCP a
	T1.17			Entrevista a Coordinadora de Cultura y Turismo	UARM	MDPL	"A la UARM se le pide recursos humanos como capacitadores o espacios físicos"
	T1.18			Entrevista a la Gerente de Participación Vecinal	YMCA	MDPL	"¿Y con el Ymca? Piscina para que puedan nadar totalmente gratis los jóvenes de OMAPED"
	T1.19			Entrevista a la Gerente de Participación Vecinal	Circolo Sportivo Italiano	MDPL	"Hacemos nuestros almuerzos o festejos, o lonches para el adulto mayor del distrito, todo eso se hace en sus instalaciones (Circolo Sportivo Italiano)"
	T1.20			Entrevista a la Gerente de Participación Vecinal	MDPL	Ministerio de Cultura	"Ahorita tenemos el proyecto de la biblioteca virtual que lo estamos trabajando con el Ministerio de Cultura"
	T1.21			Entrevista a YMCA	YMCA	Circolo Sportivo Italiano	"Con el Circolo se ha dado para lo que es alquiler de canchas, hasta ellos nos pueden solicitar"
	T1.22			Entrevista a YMCA	YMCA	MDPL	"Nosotros ya tenemos instituido la logística, la infraestructura y todo nosotros le estamos brindando. Lo único que ellos (MDPL)
	T1.23			<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/630">http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/630</a>	YMCA	MDPL	En el año 2015 los niños disfrutaron de la función de teatro 'Envuélvete en su Historia'. Esta iniciativa organizada por la Municipalidad en coordinación con YMCA, busca enseñar a los niños la historia de nuestro distrito a través del teatro, dinámicas, juegos y bailes
	T1.24			Entrevista Villa los Libertadores	MDPL	Villa los Libertadores	"Recién hoy día va a ser la primera presentación que hacemos, hemos hecho en los parques presentaciones ad honorem pero yo tenía que asumir todos los gastos y los costos, porque yo tenía que pagarle al elenco musical. Entonces lo que la Municipalidad le otorgaba era el
	T1.25			Entrevista Villa los Libertadores	Complejo Arqueologico Mateo Salado	Villa los Libertadores	"En la Huaca Mateo Salado también hemos ido y participado con los chicos. Se han presentado dos veces. No nos ha apoyado económicamente pero nos dio el espacio y a los chicos se les dio un pequeño refrigerio"

**Tabla Z2: Matriz de Evidencias (continuación)**

Código	Subcódigo	Tipo de relación	Significado	Fuente	Da	Recibe	Descripción
T2	T2.1	<b>Apoyo de Recurso Humano</b>	Sucede cuando tanto la Municipalidad o la organización presta personal capacitado para cumplir determinado rol	<a href="http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-municipalidad-pueblo-libre-hara-visitas-guiadas-para-visitantes-del-foro-apec-202841.aspx">http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-municipalidad-pueblo-libre-hara-visitas-guiadas-para-visitantes-del-foro-apec-202841.aspx</a>	MDPL	Museo Larco Herrera	Durante la alcaldía de Rafael Santos, se organizó desde la municipalidad una visita guiada para los miembros de la APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), es así que "diez guías bilingües –personal capacitado por la municipalidad– se encargarán de orientar a los visitantes de esta cita mundial, durante un recorrido que se hará por el museo de historia y arqueología y el museo Larco Herrera"
	T2.2			Trabajo de Campo	Coro Nacional	MDPL	Escenificación de la proclamación de la independencia que se llevo a cabo el miercoles 26 de julio del 2017 conmemorando dichas
	T2.3			Convenio	ICOMOS	MDPL	"Apoyar, mediante sus agremiados y universidades con las que se lleguen a acuerdos específicos de prácticas de sus alumnos de cursos
	T2.4			Entrevista a UARM	UARM	Museo Larco Herrera	"Durante 4 años hemos hecho visitas guiadas al Museo Larco para el adulto mayor que participan en el programa del Adulto Mayor de Pueblo Libre"
	T2.5			Entrevista a UARM	UARM	Complejo Arqueológico Mateo Salado	"Con mis alumnos del curso de liderazgo estamos intentando revalorizar a la Huaca Mateo Salado, una ruta que va hasta la Plaza Mayor".
	T2.6			Entrevista a Coordinadora de Cultura y Turismo	UARM	MDPL	Con la UARM, se les piden recursos humanos, como capacitadores o espacios físicos.
	T2.7			Entrevista a Coordinadora de Cultura y Turismo	USB	MDPL	Se necesita capacitar, para eso contamos como instituciones como UARM, CEPEA y Simón Bolívar.
	T2.8			Entrevista a Coordinadora de Cultura y Turismo	CEPEA	MDPL	Se necesita capacitar, para eso contamos como instituciones como UARM, CEPEA y Simón Bolívar.
	T2.9			Entrevista a Coordinadora de Cultura y Turismo	UARM	MDPL	Se necesita capacitar, para eso contamos como instituciones como UARM, CEPEA y Simón Bolívar.
T3	T3.1	<b>Apoyo Financiero</b>	Sucede cuando hay intercambio de recursos monetarios.				
T4	T4.1	<b>Recursos Físicos</b>	Sucede cuando hay intercambio de materia tangible (equipos)	Convenio	MDPL	Biblioteca Nacional del Perú	La MDPL se compromete a dotar de mobiliario y equipamiento tecnológico necesario para el desarrollo de los servicios bibliotecarios de la biblioteca de la Municipalidad
	T4.2			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	ICOMOS	MDPL	"los de ICOMOS nos daban la llave para acceder a una biblioteca mundial del patrimonio y libros"
	T4.3			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	ICOMOS	"No se le dio ni el espacio ni la computadora que solicitaban los de ICOMOS"
	T4.4			Entrevista a ex Gerente de Comunicación e Imagen Institucional	MDPL	MNAAHP	"El museo de Antropología, con ellos siempre colaboramos ya sea en la parte logística [...]"
	T4.5			Entrevista a MNAAHP	MDPL	MNAAHP	"Hay un intercambio de recursos [...]nos prestan toldos o sillas para algunos eventos o cuando necesitamos"
	T4.6			Convenio	Biblioteca Nacional del Perú	MDPL	La Biblioteca se compromete a la entrega de modulos bibliograficos para el correcto funcionamiento de la biblioteca

**Tabla Z2: Matriz de evidencias (continuación)**

Código	Subcódigo	Tipo de relación	Significado	Fuente	Da	Recibe	Descripción
T7	T7.1	Eventos - Ferias	Sucede cuando dos organizaciones se juntan para llevar a cabo un evento, tomando en cuenta la intención de organizar el evento.	Trabajo de Campo	MDPL	MNAAHP	Escenificación de la proclamación de la independencia que se llevo a cabo el miercoles 26 de julio del 2017 conmemorando dichas
	T7.2			Convenio	ICOMOS	MDPL	"Organizar cursos y eventos de difusión sobre el patrimonio cultural"
	T7.3			Entrevista a MNAAHP	MNAAHP	Ministerio de Cultura	"Por ejemplo ahora se está trabajando con la dirección de arte e industrias culturales lo que es museos abiertos y como es ingreso libre para todos peruanos el primer domingo de cada mes"
	T7.4			Entrevista Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueologico Mateo Salado	Mercado Inca	"[...] también se realizó el día del artesano con exposiciones del Mercado Indio, esto significó un potenciamiento fuerte en términos turísticos y culturales"
	T7.5			Entrevista Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueologico Mateo Salado	CEMDUC	"Trabaja en conjunto con colectivos culturales como CEMDUC (PUCP)"
	T7.6			Entrevista Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueologico Mateo Salado	El Galpon.Espacio	"Trabaja en conjunto con colectivos culturales como, el Galpon. Espacio"
	T7.7			Convenio y trabajo de campo	BNP	MDPL	En el convenio suscrito entre la Municipalidad de Pueblo Libre y la Biblioteca Nacional del Perú, se estipula que ambas organizaciones
	T7.8			<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/630">http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/630</a>	MDPL	YMCA	"Con gran entusiasmo los niños del Parque El Carmen disfrutaron de la función de teatro 'Envolvete en su Historia'. Esta iniciativa organizada por la Municipalidad de Pueblo Libre en coordinación con la Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú YMCA PERU"
	T7.9			Entrevista a ISMM	ISMM	MDPL	"Tiene comités en todas las zonas, cuando hay alguna actividad se trabaja con esos comites".
	T7.10			Entrevista a YMCA	YMCA	AELU	¿Qué tipo de relación se ha tenido con el AELU? No me acuerdo pero si se ha hecho una gestión con ellos, para coordinar un evento.
	T7.11			<a href="https://tvrobles.lamula.pe/2016/07/23/escenificaran-la-proclamacion-de-la-independencia-del-peru-en-pueblo-libre/tvrobles/">https://tvrobles.lamula.pe/2016/07/23/escenificaran-la-proclamacion-de-la-independencia-del-peru-en-pueblo-libre/tvrobles/</a>	MDPL	ISMM	En la escenificación de la proclamación de la Independencia del año 2016 "La Plaza Bolívar y la Quinta de Los libertadores (MNAAHP) se convertirán en escenarios de esta representación basada en el cuadro de Lepiani, que contará con la participación de instituciones locales como la Iglesia de María Magdalena y el Cuartel Bolívar"
T08	T8.1	Transferencia de Informacion	Sucede cuando se le da la facilidad a una organización de acceder a información y compartirla	Convenio	MDPL	ICOMOS	La municipalidad de compromete a "autorizar expresamente que la información obtenida pueda ser utilizada con fines académicos y formativos en publicaciones"
T9	T9.1	Asesoría	Sucede cuando la Municipalidad o una organización intercambian material relevante para asesorar en un tema en específico	<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/">http://www.muniplibre.gob.pe/</a>	UARM	MDPL	Se puede encontrar en la plataforma web de la Universidad que consideran a la Municipalidad como un aliado para realizar trabajos
	T9.2			Convenio	BNP	MDPL	"participar y colaborar con las reuniones y actividades programadas por la Biblioteca"
	T9.3			Convenio	BNP	MDPL	La Biblioteca Nacional se compromete a "brindar asistencia técnica a las bibliotecas municipales en los diferentes aspectos"
	T9.4			Entrevista a Complejo Arqueológico Mateo Salado	IPD	Complejo Arqueologico Mateo Salado	"Deportes recién se está implementando con el apoyo del IPD, esto también responde a las necesidades de los vecinos ya que ven el deporte como una alternativa"
	T9.5			Entrevista a UARM	UARM	Mercado Inca	Es una consultoría junior a empresarios que tiene su restaurante o un negocio en el mercado indio
	T9.6			Entrevista a UARM	UARM	Complejo Arqueologico Mateo Salado	"[...] inventario turístico, propuestas de rutas (gastronómica). Se hacen investigaciones académicas que puedan implementar propuestas para revalorizar las calles de Pueblo Libre. Con mis alumnos del curso de liderazgo estamos intentando revalorizar a la Huaca Mateo Salado, una ruta que va hasta la Plaza Mayor"
	T9.7			Entrevista a UARM	UARM	Complejo Arqueologico Mateo Salado	Ahora hay un proyecto que queremos que salga con el Complejo Arqueológico Mateo Salado, bajo la forma de primera modalidad, hay 2 estudiantes de turismo, 4 de ingeniería industrial y 2 de administración quieren hacer una propuesta de iluminación nocturna para el Complejo, para ello están llevando el curso de creatividad, ese es su proyecto final.
	T9.8			Entrevista a Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueologico Mateo Salado	UARM	"Nosotros hemos estado trabajando el plan estratégico con la Universidad Ruiz de Montoya"
	T9.9			Convenio	ICOMOS	MDPL	"Coordinar esfuerzos para la permanencia del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú y promover futuros
	T9.10			Convenio	ICOMOS	MDPL	"Participar conjuntamente en la formulación de anteproyectos que faciliten la obtención de fondos económicos para labores de
	T9.11			Convenio	ICOMOS	MDPL	"Asesorar y apoyar labores de restauración y conservación que se desprenden previo cumplimiento de todos los procesos"

**Tabla Z2: Matriz de evidencias (continuación)**

Código	Subcódigo	Tipo de relación	Significado	Fuente	Da	Recibe	Descripción
T10	T10.1	<b>Políticas Públicas y Programa</b>	Cuando dos organizaciones forman parte de un programa del Estado	Convenio	BNP	MDPL	"celebró el convenio de una parte Biblioteca Nacional del Perú y de la otra parte la Municipalidad de Pueblo Libre (...) con el objetivo
	Entrevista a Complejo Arqueológico Mateo Salado			Ministerio de Cultura	Complejo Arqueológico Mateo Salado	Nosotros somos el Proyecto integral Mateo Salado, desde el año 2016 son parte del programa Capac Nhan que a la vez es una dependencia del Ministerio de cultura.	
T11	T11.1	<b>Seguridad y vigilancia</b>	cuando se intercambio recurso humano de seguridad	Convenio	MDPL	ICOMOS	La municipalidad de compromete a "brindar las facilidades de acceso y seguridad para el traslado de delegaciones universitarias para que realicen las actividades necesarios en la elaboración de la investigación"
T12	T12.1	<b>Fiscalización</b>	Cuando existe control de parte de una organización.	Entrevista a Artes y Voces	MDPL	Artes y Voces	"Estamos inmersos a todas las leyes que existen: Sunat, municipios, defensa civil"
T13	T13.1	<b>Promoción y Publicidad</b>	Sucede cuando una organización difunde o atrae personas a la organización	<a href="http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-municipalidad-pueblo-libre-haravisitas-guiadas-para-visitantes-del-foro-apec-202841.aspx">http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-municipalidad-pueblo-libre-haravisitas-guiadas-para-visitantes-del-foro-apec-202841.aspx</a>	MDPL	Museo Larco Herrera	Durante la alcaldía de Rafael Santos, se organizó desde la municipalidad una visita guiada para los miembros de la APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), es así que "diez guías bilingües –personal capacitado por la municipalidad– se encargarán de orientar a los visitantes de esta cita mundial, durante un recorrido que se hará por el museo de historia y arqueología y el museo Larco Herrera"
	T13.2			Convenio	MDPL	MNAAHP	Existe un convenio marco entre la MDPL y el Ministerio de cultura con el objetivo de "propiciar la gestión y desarrollo acciones
	T13.3			Trabajo de Campo	MDPL	MNAAHP	Visitas guiadas que impulsa la municipalidad con alumnos de colegios públicos del distrito de nivel primario. Es así que todas las
	T13.4			Triptico VPP	MDPL	YMCA	La MDPL ofrece a sus vecinos a través de su tarjeta "Vecino Puntual de Pueblo Libre" (VPP) beneficios en cursos libres y programas en
	T13.5			Trabajo de Campo	MDPL	MNAAHP	A través de la Escenificación de la proclamación de la independencia que se llevo a cabo el miercoles 26 de julio del 2017, se atrajeron
	T13.6			Imagen / <a href="https://www.facebook.com/municipalidadpueblolibre/">https://www.facebook.com/municipalidadpueblolibre/</a>	MDPL	MNAAHP	El día 06 de octubre del 2017 la Municipalidad de Pueblo Libre a través de su página oficial de Facebook promocionó el evento "Museo Abre de Noche" propiciado por el MNAAHP.
	T13.7			Entrevista a Complejo Arqueológico Mateo Salado	MDPL	Complejo Arqueológico Mateo Salado	"Antes de estas iniciativas se trabajó, con temas de difusión cuando se hacían guiados con los vecinos de Pueblo Libre"
	T13.8			Entrevista al MNAAHP	MDPL	MNAAHP	apoyan en la difusión, es más ellos han impreso en la cuponera de impuestos un talón que dice Museo Abre de Noche,
	T13.9			Entrevista al MNAAHP	MDPL	MNAAHP	"el mismo alcalde cuando va a un lugar e invita al público a que vaya"
	T13.10			Entrevista a ISMM	MDPL	ISMM	No hay una organización puntual con la Municipalidad, vienen ciertos grupos de turistas y colegios a visitar la iglesia.
	T13.11			Entrevista a YMCA	MDPL	YMCA	la Municipalidad a nosotros nos brinda un ingreso, porque a pesar que hay un descuento el ingreso se va a dar.
	T13.12			Entrevista a YMCA	YMCA	El Británico	"¿Y con el Británico? Sí para el festival YMCA y vino el británico, se tomaron las fotos y brindó información de sus talleres"
	T13.13			Convenio	ICOMOS	MDPL	Icomos se compromete a "Organizar cursos y eventos de difusión sobre el patrimonio cultural en todas sus expresiones"
	T13.14			<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/418">http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/418</a>	MDPL	Circolo Sportivo Italiano	El alcalde inauguró los talleres de verano del año 2015 y confirmó "una alianza con clubes deportivos como AELU y Circolo Sportivo Italiano, para que los vecinos acudan a sus instalaciones con la finalidad de practicar algún deporte"
	T13.15			Entrevista a UARM	UARM	Museo Larco Herrera	"Durante 4 años hemos hecho visitas guiadas al Museo Larco para el adulto mayor que participan en el programa del Adulta Mayor de Pueblo Libre"
	T13.16			Entrevista a Coordinadora de Cultura y Turismo	MDPL	Complejo Arqueológico Mateo Salado	"Los jueves se van a Mateo Salado a la Huaca, allá tienen un guía en específico, la MDPL cubre todos los gastos de los colegios, ellos son invitado"
	T13.17			<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/418">http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/418</a>	MDPL	AELU	El alcalde inauguró los talleres de verano del año 2015 y confirmó "una alianza con clubes deportivos como AELU y Circolo Sportivo Italiano, para que los vecinos acudan a sus instalaciones con la finalidad de practicar algún deporte"
	T13.18			<a href="http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/GerenciaECDT">http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/GerenciaECDT</a>	MDPL	IPD	VER FOTO
	T13.19			Entrevista a Complejo Arqueológico Mateo Salado	MDPL	Complejo Arqueológico Mateo Salado	Consideraría asociarse con otras organizaciones se debería tomar en cuenta la Municipalidad propiciaría la participación de asociaciones culturales y estas traen vecinos. La Municipalidad no solo difunde sino que trae vecinos, Gino ya ha estado trayendo adultos mayores para que hagan el recorrido acá, sería interesante que se involucren con recursos. No solo traigan para circuitos sino



**Tabla Z2: Matriz de evidencias (continuación)**

Código	Subcódigo	Tipo de relación	Significado	Fuente	Da	Recibe	Descripción
T14	T14.1	Reconocimiento y Relaciones Públicas	Sucede cuando una autoridad de una organización ha reconocido la labor de la otra en el distrito	http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/418	MDPL	AELU	El alcalde inauguró los talleres de verano del año 2015 y confirmó "una alianza con clubes deportivos como AELU y Circolo Sportivo Italiano, para que los vecinos acudan a sus instalaciones con la finalidad de practicar algún deporte"
	http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/791			MDPL	AELU	Jhonet Leguía fue invitado al evento Matsuri en el mes de abril del año 2016, la autoridad del distrito, "recibió la grata visita de la delegación nikkei conformada por los fundadores y asociados vitalicios de la AELU y su presidente, Jimmy Shimabukuro. [...].	
	T14.2			http://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Detalle_Noticias/791	MDPL	MNAAHP	El director del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, Dr. Iván Augusto Ghezzi Solís, fue condecorado por la Municipalidad de Pueblo Libre, con la medalla de "Orden de Los Libertadores al Mérito Comunal", en la categoría de Educación y Cultura, el pasado sábado 12 de agosto en la Plaza Bolívar
	T14.3			Entrevista Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueológico Mateo Salado	MNAAHP	"Todas las organizaciones tienen su papel, esperamos que se concrete el circuito turístico que empezaría en la huaca, seguido por el Museo, después por la Magdalena y terminaría en la cervecería Hops. Con esos actores se estuvo hablando el año pasado, esperemos
	T14.4			Entrevista Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueológico Mateo Salado	ISMM	"Todas las organizaciones tienen su papel, esperamos que se concrete el circuito turístico que empezaría en la huaca, seguido por el Museo, después por la Magdalena y terminaría en la cervecería Hops. Con esos actores se estuvo hablando el año pasado, esperemos
	T14.5			Entrevista Complejo Arqueológico Mateo Salado	Complejo Arqueológico Mateo Salado	El Galpon.Espacio	"Se podrían potenciar las artes escénicas desde la experiencia del Galpón, y también debido a que las artes escénicas no necesitan un escenario o infraestructura muy complicada pero puede asociarse a otros sectores de la cultura como el Museo. Debido a los resultados
	T14.6			Entrevista a MNAAHP	MNAAHP	MDPL	"Invitados del Alcalde y se les da facilidades de ingreso, no se le cobra y se le da una atención especial".
	T14.7			Entrevista a Artes y Voces	Artes y Voces	MDPL	"Nosotros respetamos el protocolo, dentro de este protocolo nosotros invitamos a todas las autoridades: director de la UGEL, directo de
	T14.8			Entrevista a Artes y Voces	Artes y Voces	Ministerio de Cultura	"El Ministerio de Cultura, nosotros tenemos que acercarnos allá y si queremos hacer algo no nos hacen caso, porque el Ministerio
	T14.9			Entrevista a ISMM	MDPL	ISMM	"Las celebraciones se realizan en la iglesia, la municipalidad nos llama a nosotros para asistir a sus actividades y nosotros hacemos acto
	T14.10			Entrevista a ISMM	ISMM	MNAAHP	"¿Conoce alguna otra organización del distrito que le interese preservar?Si, el MNAAHP".
	T14.11			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	Británico	"Existen otras instituciones como por ejemplo el Británico, Museo Larco, YMCA, el Circolo que son instituciones sólidas y privadas que tienen un prestigio, yo quise acercarme siempre"
	T14.12			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	Museo Larco Herrera	"Existen otras instituciones como por ejemplo el Británico, Museo Larco, YMCA, el Circolo que son instituciones sólidas y privadas que tienen un prestigio, yo quise acercarme siempre"
	T14.13			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	YMCA	"Existen otras instituciones como por ejemplo el Británico, Museo Larco, YMCA, el Circolo que son instituciones sólidas y privadas que tienen un prestigio, yo quise acercarme siempre"
	T14.14			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	ircolo Sportivo Italiar	"Existen otras instituciones como por ejemplo el Británico, Museo Larco, YMCA, el Circolo que son instituciones sólidas y privadas que tienen un prestigio, yo quise acercarme siempre"
	T14.15			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	UARM	"La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales".
	T14.16			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	UAP	"La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales".
	T14.17			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	Búho Rojo	"La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales".
	T14.18			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	MNAAHP	"La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales".
	T14.19			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	USB	"La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales".
	T14.20			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	IPAE	"La Universidad Ruiz de Montoya, Alas Peruanas, Simón Bolívar e IPAE, tienes la Garcilaso, la San Martín, tienes 7 universidades, el mall de Intercorp. Tienes al INABIF, el MNAAHP, tienes al Búho Rojo, ONGs y clubes departamentales".
	T14.21			Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL	PUCP	"La PUCP, está al límite pero para mí no existen límites porque es una universidad prestigiosa donde hay jóvenes como ustedes que tienen visión y no tienen experiencia política pero con un buen gerente que los sepa direccionar"
T14.22	Entrevista a Ex Coordinador de Cultura y Turismo	MDPL					

**Tabla Z3: Matriz de peso según factores de vinculación**

	Municipalidad de Pueblo Libre (1)	Turismo Cultural				Editorial			Deporte				Artes visuales y escénicas					Universidades					Gobierno Central	Medofnka (12)	ICOMOS (6)	
		Museo Larco (10)	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e historia del Perú (2)	Huaca Mateo Salado (3)	Iglesia Santa María Magdalena(17)	Centro Cultural Bábó Rojo(22)	BNP(8)	Nueva Acrópolis (23)	Círculo Sportivo Italiano(13)	AELU(14)	IPD(18)	YMCA(4)	Arte y voces(19)	Casa de la Mujer Artesana (24)	Coro Nacional(15)	El Galpón, Espacio(7)	Centro Cultural Villa Los Libertadores (29)	Centro cultural Británico(20)	PUCP(9)	UAP(16)	CEPEA (26)	USB (27)	IPAE(21)			Universidad Antonio Ruiz de Montoya(5)
Municipalidad de Pueblo Libre (1)		3 (T2.1, T13.1)	5 (T4.4, T4.5)	4 (T13.7, T13.16)	3 (T7.11, T13.10)	1 (T14.18)	5 (T1.11, T4.1)		3 (T13.14)	3 (T13.17)	3 (T13.18)	5 (T7.8)	1 (T12.1)	1 (T14.29)		3 (T1.10)	1 (T14.12)	1 (T14.22)	1 (T14.17)		1 (T14.20)	1 (T14.21)	1 (T14.16)	5 (T1.20)		2 (T4.3)
Turismo Cultural	Museo Larco (10)			1 (T14.42)																						
	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e historia del Perú (2)	5 (T1.1, T1.4, T1.6)		1 (T1.2)											3 (T1.5)				4 (T1.3)					6 (T7.3)		
	Huaca Mateo Salado (3)		1 (T14.4)		1 (T14.5)											4 (T1.12, T7.6)		4 (T1.16, T7.5)					5 (T9.8)		3 (T7.4)	
	Iglesia Santa María Magdalena(17)	3 (T7.9)		1 (T14.11)																						
Editorial	Centro Cultural Bábó Rojo(22)																									
	BNP(8)	5 (T7.7, T9.2, T9.3, T10.1)																								
	Nueva Acrópolis(23)																									
Deporte	Círculo Sportivo Italiano(13)	3 (T1.19)																								
	AELU(14)																									
	IPD(18)			3 (T9.4)																						
	YMCA(4)	5 (T1.13, T1.18, T1.22, T1.23)									3 (T1.21)	3 (T7.10)				3 (T13.12)								4 (T1.15)		
Artes visuales y escénicas	Arte y voces(19)	1 (T14.8)																								
	Casa de la Mujer Artesana																									
	Coro Nacional(15)	3 (T2.2)																								
	El Galpón, Espacio(7)																									
	Centro Cultural Villa Los Libertadores (29)	4 (T1.24)		1 (T14.44)	3 (T1.25)		1 (T14.45)																			
Instituciones educativas	Centro cultural Británico(20)																									
	PUCP(9)																									
	UAP(16)																									
	CEPEA (26)	3 (T2.8)																								
	USB (27)	5 (T1.14)																								
Ministerio de Cultura(11)	5 (T1.7, T1.17, T2.6, T2.9, T9.1)	4 (T2.4, T13.15)	1 (T14.33)	5 (T2.5, T9.6, T9.7)		1 (T14.38)		1 (T14.39)	1 (T14.37)	1 (T14.36)			1 (T14.40)			1 (T14.32)									3 (T9.5)	
Medofnka(12)				6 (T10.2)																						
ICOMOS(6)	5 (T2.3, T4.2, T7.2, T9.9, T9.20, T9.11, T13.3)																									

**Tabla Z4: Matriz de vínculos**

Factores		Peso	Explicación
Prestación de espacios	Marsiglia, 2006	1	Reconocimiento de una organización que posee un espacio disponible en el distrito
		2	Existe convenio entre dos organizaciones que estipula la prestación de espacios, pero no se cumple
		3	Al margen de un convenio una organización ha prestado un espacio disponible
		4	Dos organizaciones se han prestado espacios más de una vez
		5	Existe convenio entre dos organizaciones que estipula la prestación de espacios y este se cumple según la necesidad
		6	Existe prestación como parte del desarrollo de un proyecto conjunto entre dos organizaciones
Apoyo de Recurso Humano	Van Den Bekerón, 2016 Marsiglia, 2006	1	Se reconoce a otra organización que pueda brindar el apoyo de recurso humano
		2	Existe un convenio que estipula el apoyo de recurso humano, pero este no se cumple
		3	Se brinda prestación de recurso humano al margen de la existencia de un convenio
		4	Se ha brindado apoyo de recurso humano entre dos organizaciones reiteradas veces
		5	Existe un convenio que estipula el apoyo de recurso humano y se cumple
		6	Existe apoyo de recurso humano como parte de un proyecto conjunto
Recursos Físicos	Marsiglia, 2006	1	Reconocimiento de una organización que cuente con recursos físicos necesarios
		2	Existe un convenio que estipula la prestación de recursos físicos pero no se cumple.
		3	Se ha prestado recursos físicos a otra organización al margen de un convenio
		4	Se ha prestado recursos físicos a otra organización de manera reiterada
		5	Existe un convenio que estipula la prestación de recursos físicos y este se cumple.
		6	Se ha prestado recursos físicos como parte de un proyecto conjunto.
Eventos - Ferias	Rey, 2009	1	Reconocimiento de la participación de otra organización en un evento determinado
		2	Realización de eventos que no estén contemplados en el convenio firmado
		3	Coordinación entre dos organizaciones para realizar un evento al margen de haber firmado un convenio
		4	La coordinación de un evento que se ha realizado de dos a más veces
		5	Coordinación de un evento dentro de lo contemplado en un convenio
		6	Se realizan eventos como parte de un proyecto en conjunto entre dos organizaciones
Transferencia de Información	Van Den Bekerón, 2016	1	Reconocimiento que una organización cuenta con material académico relevante para otra
		2	Existe un convenio que estipula la transferencia de información, pero no se cumple
		3	Existe transferencia de información entre dos organizaciones al margen de un convenio
		4	Se ha transferido información entre dos organizaciones reiteradas veces
		5	Existe un convenio que estipula la transferencia de información y se cumple
		6	Existe transferencia de información como parte de un proyecto conjunto entre dos organizaciones
Permisos y licencias	Van Den Bekerón, 2016	1	Reconocimiento de la organización que puede otorgar un permiso o licencia.
		2	Existe un convenio que estipula el permiso para determinada acción, pero no se cumple.
		3	Se otorga un permiso sin necesidad de un convenio de por medio.
		4	Se otorgan permisos de manera reiterada para determinados eventos.
		5	Existe un convenio que estipula el permiso para determinada acción.
		6	Se otorga el permiso para determina acción como parte de un proyecto conjunto.
Asesoría	Van Den Bekerón, 2016	1	Reconocimiento de otra organización que brinda asesoría en un tema específico
		2	Existe un convenio que estipula la posibilidad de llevar a cabo asesorías en temas específicos pero no se cumple
		3	Se ha brindado asesorías de parte de una organización al margen de un convenio
		4	Se han realizado asesorías reiteradas veces
		5	Existe un convenio que estipula la posibilidad de llevar a cabo asesorías en temas específicos y este se cumple
		6	Se realizan asesorías en un tema determinado como parte de un proyecto conjunto
Seguridad y vigilancia	Van Den Bekerón, 2016 Marsiglia, 2006	1	Reconocimiento que otra organización podría brindar el servicio de seguridad y vigilancia
		2	Existe un convenio que contempla la posibilidad de brindar el servicio de seguridad y vigilancia, pero no se cumple
		3	Se brinda el servicio de seguridad y vigilancia en un momento determinado al margen de un convenio
		4	Se brinda el servicio de seguridad y vigilancia reiteradas veces al margen de un convenio
		5	Existe un convenio que contempla la posibilidad de brindar el servicio de seguridad y vigilancia, pero no se cumple
		6	Se brinda el servicio de seguridad y vigilancia como parte de un proyecto en conjunto
Políticas Públicas y Programas	Ré, 2015	1	Existe una política pública o programa que contempla objetivos comunes de dos o más organizaciones.
		2	Se ha establecido un convenio para el desarrollo de actividades en torno a lo estipulado por la política pública o programa, pero no se cumple con lo estipulado.
		3	No hay plan pero hay proyecto trabajo al margen de convenio
		4	Convenio plan o programa que se cumple
		5	Plan o programa desglosado con un proyecto
Promoción y Publicidad	Ré, 2015	1	Reconocimiento de otra organización que podría apoyar con las actividades de promoción
		2	Existe un convenio entre dos organizaciones que estipula el apoyo en actividades de promoción, pero este no se cumple.
		3	Existe apoyo relacionado a promoción entre dos organizaciones al margen de un convenio
		4	Se realizan de manera continua actividades de promoción entre dos organizaciones
		5	Existe un convenio entre dos organizaciones que estipula el apoyo en actividades de promoción y este se cumple de acuerdo a lo coordinado
		6	Se realizan actividades de promoción de acuerdo a la necesidad de un proyecto llevado a cabo por dos organizaciones
Reconocimiento y Relaciones Públicas	Van Den Bekerón, 2016	1	Existe cuando una organización reconoce el desempeño de otra organización en un tema en específico