



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA



UNIVERSIDAD
DE LIMA

CONSORCIO DE UNIVERSIDADES
DOCTORADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Co-creación de valor en un ecosistema de organizaciones
culturales**

Tesis para optar el grado académico de Doctora en Gestión Estratégica con
mención en Gestión Empresarial y Sostenibilidad que presenta:

Ana Marbe Marticorena Robles

Asesora:

Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, 2024

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Marta Lucia Tostes Vieira, docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada "Co-creación de valor en un ecosistema de organizaciones culturales", de la autora Ana Marbe Marticorena Robles, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 03/06/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 13/06/2024.

Apellidos y nombres: Tostes Vieira, Marta Lucia	
CE:000266496	Firma: <i>Marta Lucia Tostes Vieira</i>
ORCID: 0000-0003-0855-7463	

Agradecimientos

El camino ha sido largo y son muchos los que me han dado una mano. Espero no olvidar a nadie.

En primer lugar, gracias a mis padres, Ana María Robles y Benjamín Marticorena, por la absoluta inspiración. Siempre curiosos, honestos, disciplinados y apasionados en todo lo que hacen. He tenido mucha suerte.

Gracias Eri y Raymi, por sostener el barco para que pueda enfocarme; gracias sinceras por la paciencia, alegría, alimento, descansos obligados, y por darme ánimo en jornadas que duraban veinticinco horas diarias. Este trabajo es resultado de la tranquilidad que me regalaron.

En el programa, a Patricia Martínez, quien siempre estuvo lista para facilitar todas las herramientas que me permitieran avanzar; su apoyo ha sido determinante. A mi primer asesor, Rafael Valenzuela, quien plantó valiosas semillas; y por supuesto, a mi querida asesora, Marta Tostes, quien me ayudó a construir el proyecto cuando solo había buenas intenciones, y quien tuvo la paciencia de acompañarlo y regarlo hasta el final.

Gracias a cada uno y una de mis profesores, con sus ideas y personalidades, me dejaron reflexiones y preguntas; han sido estupendos. Particularmente, quiero agradecer a al profesor Carlos Veliz, quien en la etapa final me rescató de la maraña del análisis cuantitativo, y a Denisse Hinojosa, quien me acompañó un año entero para dar rigor y valor al trabajo cualitativo.

Otros profesionales que me apoyaron en distintas áreas del proceso: Javier Rebagliati, Paloma Scargglioni, Diana Aguilar, Santiago Risco, Jubalt Álvarez, Paola Rodríguez, Alonso Alegría y Guillermo Vásquez. Gracias, amigos, por allanar el camino con tanta generosidad.

A todos mis colegas de promoción. Particularmente a Miguel Saravia, que iluminó el camino infinitas veces, y a Ela Villa, Deivit Reynoso, Nilton Quiñones, Ysabel Murga y Elena Zúñiga, mis pares siempre listos para ayudar y celebrar.

Finalmente, gracias a la Red de Puntos de Cultura y al equipo que la gestiona, quienes apoyaron la investigación desde un principio. Y a todas las organizaciones culturales del Perú, a quienes ofrezco y dedico este trabajo.

Resumen

Según la literatura, existe una *brecha de participación* en las actividades del sector cultural que amenaza la sostenibilidad de sus organizaciones. El problema ha sido ampliamente abordado en estudios de Gestión y Marketing Cultural, pero muy poco como un fenómeno inserto en un complejo ecosistema, poblado de mecanismos de gestión que promueven o restringen la co-creación de valor.

Desde la perspectiva de la lógica dominante de servicio (S-D), esta investigación toma como objeto de estudio a la Red de Puntos de Cultura del Perú para examinar la forma en que se co-crea valor, a través de la observación del anclaje, *engagement*, alineamiento y valor en contexto de líderes de organizaciones culturales, usuarios y gestores públicos.

La complejidad del problema requiere que la metodología sea mixta, lo que incluye encuestas y entrevistas a líderes y usuarios de Puntos de Cultura (PDC), y un *focus-group* a gestores públicos. De forma global, la estrategia es secuencial explicativa, aunque contiene una sección de diseño convergente: una primera encuesta exploratoria da pie a la recolección convergente de data cuantitativa y cualitativa, que luego permite una etapa de triangulación cualitativa.

Los hallazgos cualitativos revelan: Entrevistas a usuarios: i) el fomento de identidad cultural es una institución central; ii) usuarios y PDC tienen algo de intercambio; iii) el valor percibido está vinculado a educación, entretenimiento y afecto. 2) Entrevistas a PDC: i) existe tensión de lógicas institucionales entre PDC y actores estatales que restringe la co-creación de valor; ii) el *engagement* de los líderes determina el del equipo. Los hallazgos cuantitativos en ambos modelos revelan: i) anclaje cultural destaca como antecedente de *engagement* del actor; ii) *engagement* del actor no tiene efecto directo sobre valor en contexto; iii) el alineamiento de las plataformas de interacción media la relación entre *engagement* del actor y valor en contexto.

Abstract

According to the literature, there is a participation gap in the activities of the cultural sector that threatens the sustainability of its organizations. The problem has been widely addressed in Arts Management and Marketing

studies, but very little as a phenomenon embedded in a complex ecosystem, populated by management mechanisms that promote or restrict the co-creation of value.

From the perspective of the service dominant logic (S-D), this research takes as its object of study the Puntos de Cultura of Peru Network to observe the way in which value is co-created in this ecosystem through the observation of embeddedness, engagement, alignment and value-in-context of leaders of cultural organizations, users and public managers.

The complexity of the problem requires a mixed methodology, including surveys and interviews with leaders and users of Puntos de Cultura (PDC), and a focus-group of public managers. Overall, the strategy is sequential explanatory, although it contains a section of convergent design: a first exploratory survey leads to the convergent collection of quantitative and qualitative data, which then allows for a second stage of qualitative triangulation.

The qualitative findings reveal: 1) in the Users Model: i) cultural identity promotion stands out as the most valued institution; ii) users and PDC have some degree of value co-creation; iii) perceived value is linked to education, entertainment and affection. 2) in the PDC Model: i) there is a tension of institutional logics between PDC and State actors that restricts value co-creation; ii) the engagement of the leaders determines the engagement of the team. Quantitative findings in both models reveal the following: i) cultural embeddedness stands out as an antecedent of actor engagement; ii) actor engagement has no direct effect on value-in-context; iii) the alignment of interaction platforms mediates the relationship between actor engagement and value in context.

Palabras clave

Co-creación de valor; lógica dominante de servicio; gestión cultural; marketing cultural; participación cultural; metodologías mixtas.

Keywords

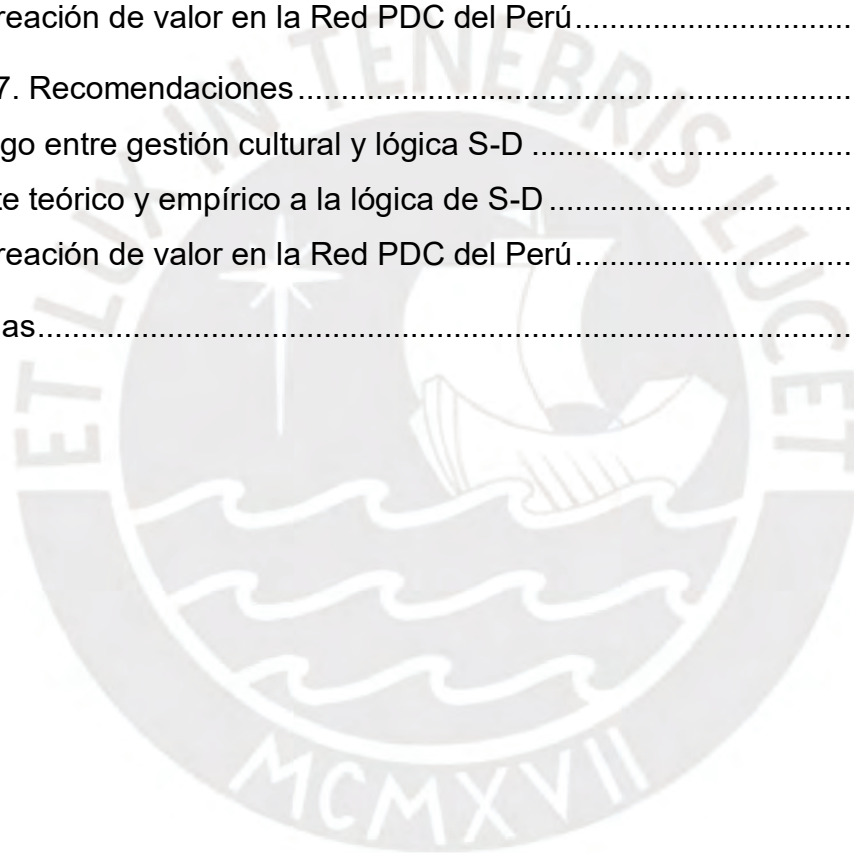
Co-creation of value; service dominant logic; arts management; arts marketing; cultural participation; mix methodologies.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1: Introducción	10
Capítulo 2: Marco teórico	14
2.1. La Enfermedad del Costo	14
2.2. Economía de la Cultura.....	15
2.3. Marketing	15
2.4. Lógica Dominante de Servicio	16
2.5. Marketing Cultural	18
2.6. Participación Cultural	20
2.7. Ecosistema de Servicio.....	22
2.8. Co-creación de valor	24
2.9. Microfundamentos.....	25
2.9.1. Engagement	27
2.9.2. Anclaje.....	31
2.9.3. Value-in-context o valor en contexto.....	36
2.9.4. Integración de recursos.....	42
2.10. Síntesis del capítulo	51
Capítulo 3: Metodología	52
3.1. Elección del enfoque.....	52
3.2. Diseño de la investigación	52
3.3. Alcance	53
3.4. Encuestas piloto	53
3.4.1. Diseño.....	54
3.4.2. Participantes y contexto	55
3.4.3. Recolección de data.....	56
3.4.4. Análisis.....	56
3.5. Entrevistas.....	60
3.5.1. Diseño.....	60
3.5.2. Participantes y contexto	60
3.5.3. Recolección de data.....	60
3.5.4. Análisis.....	61
3.6. Encuestas	61
3.6.1. Diseño.....	61

3.6.2. Participantes y contexto	62
3.6.3. Recolección de data	62
3.6.4. Análisis	63
3.7. Focus group.....	64
3.7.1. Diseño.....	64
3.7.2. Participantes y contexto	65
3.7.3. Recolección de data	65
3.7.4. Análisis.....	65
Capítulo 4. Hallazgos	67
4.1. Hallazgos cualitativos.....	67
4.1.1. Anclaje cultural de usuarios: identidad cultural como institución predominante	72
4.1.2. Anclaje cultural de Puntos de Cultura: tensión entre lógicas	73
4.1.3. Engagement de usuarios: alto e intergeneracional	80
4.1.4. Engagement colectivo de PDC: influencia del líder sobre miembros del equipo.....	81
4.1.5. La oferta de valor de PDC tiene valor en contexto para los usuarios	84
4.1.6. Alineamiento: estatus de plataformas de interacción usuarios/PDC/MinCul.....	89
4.2. Hallazgos cuantitativos: encuestas a PDC y a usuarios.....	92
4.2.1. Evaluación del instrumento de medida.....	92
4.2.2. Evaluación del modelo de primer orden	101
4.2.3. Evaluación del modelo estructural	101
4.3. Triangulación de hallazgos cuantitativos y cualitativos.....	122
4.3.1. Modelo Puntos de Cultura: anclaje y engagement colectivo	122
4.3.2. Modelo Puntos de Cultura: engagement colectivo y valor en contexto.....	123
4.3.3. Modelo Puntos de Cultura: engagement colectivo, alineamiento y valor en contexto	124
4.3.4. Modelo de usuarios: anclaje del actor y engagement del actor....	126
4.3.5. Modelo de usuarios: engagement del actor y valor en contexto ..	127

4.3.6. Modelo de usuarios: engagement del actor, alineamiento y valor en contexto	127
Capítulo 5. Discusión	130
5.1. Diálogo entre gestión cultural y lógica S-D	130
5.2. Aporte teórico y empírico a la lógica de S-D	131
5.3. Co-creación de valor en la Red PDC del Perú.....	132
Capítulo 6. Conclusiones	134
6.1. Diálogo entre gestión cultural y lógica S-D	134
6.2. Aporte teórico y empírico a la lógica de S-D	134
6.3. Co-creación de valor en la Red PDC del Perú.....	135
Capítulo 7. Recomendaciones	136
7.1. Diálogo entre gestión cultural y lógica S-D	136
7.2. Aporte teórico y empírico a la lógica de S-D	136
7.3. Co-creación de valor en la Red PDC del Perú.....	137
Referencias.....	139



Índice de figuras

Figura 1 <i>Tina de Coleman</i>	25
Figura 2 <i>Tina de Coleman adaptada a la Red PDC</i>	26
Figura 3 <i>Modelo conceptual: anclaje, engagement, valor</i>	40
Figura 4 <i>Modelo conceptual: anclaje, comportamiento co-creador de valor, valor-en-contexto</i>	41
Figura 5 <i>Modelo Puntos de Cultura</i>	48
Figura 6 <i>Modelo Usuarios</i>	50
Figura 7 <i>Estrategia metodológica de la investigación</i>	52

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Resultados de encuesta piloto a usuarios</i>	56
Tabla 2 <i>Resultados encuesta piloto a gestores de Puntos de Cultura</i>	57
Tabla 3 <i>Comparación del valor en contexto asignado por Usuarios y PDC</i>	59
Tabla 4 <i>Red PDC: características de los gestores de las sede central</i>	65
Tabla 5 <i>Características de los participantes: PDC/líderes y usuarios</i>	68
Tabla 6 <i>PDC Evaluación de modelo de medida</i>	94
Tabla 7 <i>PDC Validez discriminante</i>	97
Tabla 8 <i>Usuarios Evaluación de modelo de medida</i>	98
Tabla 9 <i>Usuarios Validez discriminante</i>	100
Tabla 10 <i>Modelo PDC: resultados modelo estructural</i>	102
Tabla 11 <i>Evaluación de constructos de segundo orden</i>	106
Tabla 12 <i>Modelo PDC: análisis de mediación</i>	110
Tabla 13 <i>Resultados modelo estructural usuarios</i>	112
Tabla 14 <i>Evaluación de constructos de segundo orden</i>	115
Tabla 15 <i>Modelo usuarios: análisis de mediación</i>	120

Capítulo 1: Introducción¹

En 1966, Williams Baumol y Williams Bowen presentaron los resultados de la investigación “*Performing Arts – The Economic Dilemma*”, cuyo hallazgo central señalaba que las organizaciones culturales dedicadas a las Artes Escénicas sufrían de “la enfermedad del costo”. El fenómeno se refiere a la dificultad que dichas organizaciones enfrentan para hacer crecer su productividad, como consecuencia de ser ofrecidas “en vivo” y que los productos tienen un número finito de compradores. Según este diagnóstico, es la naturaleza de los productos la que no permite que las organizaciones que las ofrecen puedan acompañar el crecimiento de la economía global, en contraste con otras industrias.

La investigación abrió la discusión sobre dos temas trascendentales en el contexto de las Artes: brecha de ingresos y brecha de participación. Los investigadores, además, recomendaron el subsidio estatal para “que dichas organizaciones no desaparezcan” (Baumol & Bowen, 1966). El interés académico por vincular cultura y economía creció exponencialmente y, en 1991, se oficializó la creación de la Economía Cultural como una subárea de la Economía. El *Handbook of Cultural Economics* (Towse, 2020) es un documento que reúne los principales temas en debate y que ya cuenta con una tercera edición.

Aun cuando se reconoce que ciertos aspectos de la enfermedad del costo han sido superados (Throsby, 1994), la literatura que busca comprender la brecha de la participación en actividades culturales aún sigue vigente (Aguado, 2017). A inicios de los noventa, la literatura en Economía Cultural respaldaba la idea de dotar de herramientas de gestión al sector cultural y explorar dichos mercados con herramientas utilizadas en gestión de negocios. Rentschler (1998) propuso usar los conceptos y metodologías del Marketing en la gestión de las organizaciones culturales, y se le pasó a llamar, Marketing Artístico.

¹ Esta tesis es paraguas de dos investigaciones: “Co-creación de valor según líderes, usuarios y gestores”, publicada en el 2023 y “Co-creation of value in a cultural organizations ecosystem”, en proceso de publicación. Dichos trabajos presentan hallazgos cualitativos que en este documento se presentan en interacción con los hallazgos cuantitativos.

Sin embargo, el área de estudio del Marketing en general, también iniciaba una transición conceptual en el mismo período hacia un cambio de paradigma: de una lógica enfocada en ubicar el valor de un producto *en el producto*, hacia una lógica enfocada en colocarlo *en el servicio*. Las tendencias en la literatura comenzaron a mencionar el rol protagónico de los usuarios en el proceso creador de valor, difuminándose la separación entre proveedores y compradores (Prahalad & Rammaswamy, 2004), así como la relevancia de una interacción fluida entre la organización cultural y los usuarios (Bourriaud, 2002) o la trascendencia del momento exacto del intercambio (Gronroos, 2007)

En 2004, Stephen Vargo y Bob Lusch recogen estas nuevas perspectivas sobre el intercambio comercial y proponen una lógica que sintetiza todas ellas: la lógica dominante de servicios (a partir de ahora, lógica S-D por sus siglas en inglés). El principio fundamental de la lógica S-D es que el valor se co-crea *durante el encuentro*, entre quien hace la propuesta de valor y quien la acepta.

En el área cultural, el Marketing Artístico también hace una transición del producto al servicio y acoge el protagonismo del usuario. Este aspecto es desarrollado por Boorsma (2006), quien, además, asigna al Marketing Artístico el rol de rescatar el valor artístico en juego, más allá del valor económico. Hearn et al. (2007) también destacan el rol del usuario y añade en qué aspectos debería comenzar a incluirse dentro de políticas públicas.²

Los primeros estudios exploratorios presentan hallazgos que revelan la validez de la nueva lógica en el contexto cultural: a mayor co-producción entre organización y usuarios, mayor es la co-creación de valor futuro (White, 2009); o rutas efectivas de interacción entre usuarios y organizaciones en la industria musical grabada (Chaney, 2012).

En los últimos años, la literatura ha explorado el proceso co-creador de valor en entornos culturales con metodologías que tienen mayor capacidad de generalización: Williams et al. (2019) en el contexto de una organización de

² Los términos “marketing artístico” y “marketing cultural” se usarán de forma intercambiable, tal como se hace en las fuentes consultadas (Colbert, 2017; Walmsley, 2019b; Jyrama et al., 2022). Se puede señalar, sin embargo, que “marketing cultural” engloba el trabajo de marketing de cualquier sector cultural (artes y patrimonio) y “marketing artístico”, solo el artístico.

museos australiana; Chen et al. (2020) con relación a un festival de patrimonio intangible en Macau, o Zamora (2021) en el contexto de artesanos mexicanos.

La transición de un marketing cultural enfocado en productos a uno enfocado en relaciones y servicios ha sucedido, con lo cual el Marketing como antes se lo conocía ya no existe (Walmsley, 2019b). En la práctica, sin embargo, aún no se ha dado el cambio de paradigma (Jyrämä et al., 2022) y es necesaria mayor investigación para formalizar el vínculo conceptual entre la lógica S-D y el Marketing y/o la gestión de organizaciones culturales.

Si bien existen estudios que han analizado la co-creación de valor en organizaciones culturales bajo el lente S-D (Boorsma, 2006; White, 2009; Chaney, 2012; Luonila et al., 2019) pocos autores han analizado los conceptos S-D dentro del entorno cultural específico. El trabajo de Luonila & Jyrama (2020) es un esfuerzo en ese sentido, pues explora conceptos centrales como “valor” o “co-producción” en el contexto de las artes. Sobre la base de ello, el primer objetivo de esta investigación es continuar el diálogo conceptual entre gestión cultural y lógica S-D, así como ofrecer evidencia empírica de ello.

El segundo objetivo responde al pedido de la lógica S-D de proponer modelos conceptuales en niveles de agregación micro y meso (Vargo & Lusch, 2017), así como ofrecer evidencia empírica en entornos culturales.

El tercer objetivo se vincula con el objeto de estudio, la Red de Puntos de Cultura del Perú (Red PDC), y se busca conocer la forma en que se co-crea valor en dicho ecosistema. La Red PDC es una iniciativa para el fortalecimiento de organizaciones culturales de base comunitaria surgida en Brasil e instalada en el Perú desde el año 2011. La iniciativa es liderada por el Ministerio de Cultura peruano y tiene registradas a 700 organizaciones o Puntos de Cultura (PDC) (Ministerio de Cultura del Perú [MinCul], 2016).

Los objetivos presentados responden al objetivo general que busca estudiar la co-creación de valor en ecosistemas de organizaciones culturales. Puntualmente, y a través de la observación de la Red PDC del Perú, se buscará iluminar el *momento de la participación* —como parte de un proceso co-creador de valor— y conocer mecanismos que lo promueven y lo restringen.

Para el estudio de co-creación de valor de un complejo ecosistema, se hace necesario un diseño metodológico que permita una visión general de dicho entorno, pero también la identificación precisa de mecanismos que

fomentan o restringen la co-creación a nivel organizacional. La elección de un enfoque mixto responde a esta necesidad.

En el contexto de la Red PDC, se propone una primera encuesta exploratoria que da paso a una etapa convergente que consta de: un estudio de caso múltiple a nueve Puntos de Cultura, así como de encuestas a líderes y usuarios. El contraste de ambos enfoques permite el diseño de un *focus group* con gestores de la Red que triangula la data de la etapa convergente.

Para abordar el objetivo general, se trabajará a partir de dos preguntas: la primera, ¿qué forma adquieren *engagement*, *embeddedness*, *alignment* y *value-in-context*³ en usuarios, PDC y gestores de la iniciativa? y la segunda, ¿de qué forma estos conceptos se asocian para transformarse en mecanismos que fomentan o restringen la co-creación de valor entre dichos actores? Estas preguntas serán abordadas a través de dos modelos teóricos que se construirán en el marco teórico: Modelo Puntos de Cultura y Modelo Usuarios.

El alcance de la investigación es transversal, descriptivo, comparativo, correlacional y teórico. Las entrevistas son insumo para la descripción de la forma que adquieren los cuatro conceptos clave en dicho ecosistema, así como para identificar mecanismos de fomento y restricción de co-creación de valor. Las encuestas permiten correlacionar variables y describir el grado de asociación y/o predicción entre ellas; y sumadas permiten complementación. El *focus group* permite describir y retroalimentar los mecanismos de co-creación de valor al interior de la gestión de la Red.

El conjunto de instrumentos sugiere que el estudio de la gestión de organizaciones culturales y el problema de la brecha de la participación cultural requieren una mirada sistémica.

³ En esta sección se presentan los cuatro constructos principales con sus nombres en idioma original. En el Marco Teórico se ofrecerá una traducción para cada uno.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. La Enfermedad del Costo

La productividad de una actividad económica basada en bienes tangibles puede incrementarse con la ayuda de tecnología, pues ella permite una mayor producción de dichos bienes en el mismo lapso de tiempo. Esta característica de las industrias manufactureras permite su crecimiento y desarrollo (Throsby, 1994). Existen, sin embargo, sectores económicos cuyos bienes no son reproducibles a través de tecnología, y que, por su naturaleza, están “condenados” a la restricción de su crecimiento.

En 1966, los economistas Baumol y Bowens descubrieron que la naturaleza presencial de las Artes Escénicas —teatro, circo, danza, ópera— limitaba su crecimiento económico. Considerando el ejemplo ofrecido por los autores, en busca de mayor productividad, un cuarteto de cuerdas de Mozart no podría reproducirse a mayor velocidad ni disminuir costos disminuyendo el número de instrumentistas. Las piezas de arte en vivo tienen una naturaleza cuya productividad no puede aumentar con tecnología.

Otros aspectos que se plantean como limitantes al crecimiento de dichas organizaciones se vinculan con el precio que los mercados están dispuestos a pagar —que tiene un límite— y con el número limitado de personas que pueden caber en eventos culturales en vivo. Este último aspecto aborda el problema empírico de esta investigación: la brecha en la participación cultural.

Al analizar la estructura de costos de 66 organizaciones de artes escénicas de Estados Unidos, Baumol y Bowen (1966) encontraron un desbalance entre ingresos y egresos que no permitía cubrir salarios adecuados para los artistas. A la brecha entre costos e ingresos, los autores la llamaron “la enfermedad del costo”, diagnóstico para las artes en vivo y cualquier actividad económica que sufriera este fenómeno. Los autores recomendaron “subsidio estatal y/o privado para la supervivencia de las artes escénicas” (p. 347).

El fenómeno atrajo el interés de los científicos, y, en los años siguientes, se contestaron algunos supuestos, como que la brecha entre ingresos y egresos no sucedía por un aumento de costos laborables, sino no laborables (Peacock et al., 1982; Blaug, 2001). El mismo Baumol sugirió que la

composición de los egresos debía cambiar (1980, 1984; Heilbrum, 2011) y se concluyó que la proporción de costos laborables no debía ser mayor que otros costos (Blaug, 2001). Otras investigaciones sugieren la venta de *merchandising* (Tiongson, 1997), la transmisión en medios, la construcción de teatros con mayor capacidad, la disminución de costos de producción —número de artistas, derechos de autor, escenografía—, y la mejora en las estrategias de marketing y “empaquetado del montaje para incrementar la demanda a través de ingresos no ganados” (Throsby, 1994, pp.15-16), o lo que también se conoce como *preventa*.

Es decir, se superan algunos aspectos de la enfermedad del costo (Blaug, 2001; Heilbrum, 2011), pero el incremento de la demanda, o la brecha en la participación de los mercados, es aún un tema vigente (Aguado et al., 2017).

2.2. Economía de la Cultura

Este primer acercamiento científico al estudio de las artes como subsector de la economía es considerado como el inicio de lo que hoy se conoce como *Cultural Economics* (Throsby, 1994, 1995). La conferencia anual de *Midwest Economic Association* en 1973 consideró la creación de un área que estudie fenómenos que vinculen la cultura y la economía para, finalmente, en 1991, reconocerla oficialmente como “Z1: economía de la cultura” en el sistema de clasificación del *Journal of Economic Literature* (Aguado et al., 2017).

Actualmente, la economía de la cultura es un área del conocimiento que incluso cuenta con la tercera edición de un *handbook* que recoge gran parte de lo avanzado y lo sintetiza en cuatro grandes áreas: Macroeconomía, Microeconomía, Servicios Públicos y Economía del Bienestar (Towse, 2020). Para todas ellas, el enfoque con que se estudie la participación del mercado es determinante.

2.3. Marketing

Desde una mirada económica clásica, el marketing es una actividad estratégica que, basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, busca maximizar la utilidad de la empresa. La metodología estándar identifica

un mercado objetivo y toma decisiones basadas en una buena mezcla de “Las 4 P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Drucker, 1954; McCarthy, 1960; Kotler, 1967).

Desde esta perspectiva, el valor que se ofrece a un cliente se encuentra inserto *en el producto* que se intercambia y, por lo tanto, es *al producto* al que se le debe añadir valor. El mercado es visto como una entidad casi inasible a la que la empresa debe adaptarse, prever las externalidades y competir por una porción de la torta (Storbacka, 2019). Esta lógica ha funcionado bien para la industria manufacturera —productos tangibles—, y dentro de un entorno relativamente estable y predecible.

Desde la década de los 80, sin embargo, este enfoque ha ido cambiando y nuevas perspectivas han surgido para comprender instituciones fundamentales del marketing como valor, mercado y/o intercambio. El marketing relacional (Berry, 1983; Gummesson, 1994), de servicios (Gronroos, 1994), la orientación al mercado (Kohli & Jaworski, 1990), o el análisis de redes (Achrol, 1991) son algunos enfoques que perciben el marketing como un proceso social y económico continuo en que los recursos operativos son determinantes (Vargo & Lusch, 2004). Por recursos operativos, los autores mencionados hacen referencia a los conocimientos y habilidades con los que cuenta la empresa, pero también con los que cuentan los clientes.

Este conjunto de nuevos enfoques para abordar la interacción entre las empresas y los mercados dan cuenta de un nuevo paradigma del marketing: la lógica dominante de servicio.

2.4. Lógica Dominante de Servicio

Stephen Vargo y Bob Lusch recogieron las principales ideas de este cambio de paradigma y la denominaron *Service Dominant Logic* (lógica S-D), en oposición a una lógica en la que domina el producto (Vargo & Lush, 2004) o una lógica que ubica el *valor* en recursos tangibles. En la lógica S-D convergen las ideas que proponen que el lugar del valor está en recursos dinámicos e intangibles, como conocimientos y habilidades (Lusch et al., 2008).

En la publicación seminal (2004), los autores plantearon ocho premisas fundacionales, que luego pasaron a ser diez (2008), más adelante once (2016) para, finalmente, sintetizarse en cinco axiomas:

Axioma 1: El servicio es la base fundamental del intercambio; axioma 2: El valor es co-creado por múltiples actores, siempre incluyendo a los usuarios; axioma 3: Todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos; axioma 4: El valor siempre lo determina de forma única y fenomenológica el usuario; axioma 5: La co-creación de valor se coordina a través de instituciones creadas por actores y acuerdos institucionales. (Vargo & Lusch, 2017, p. 47).

El primer axioma propone que *todas las transacciones comerciales consisten en el intercambio de servicios*, donde *servicios* debe entenderse como “la aplicación de competencias específicas (conocimientos y habilidades) a través de acciones, procesos y desempeños en beneficio de otra entidad o de la propia organización” (Vargo & Lusch, 2004, p. 2). Es decir, la organización ofrece conocimientos empacados en productos/servicios y busca intercambiarlos con los conocimientos empacados en el dinero de los interesados. Este proceso es denominado *integración de recursos* (axioma 3).

En este contexto, la creación de valor —el objetivo final de cualquier organización— se encuentra *en el momento* en que dichos recursos son intercambiados, lo cual se opone a la lógica dominante de bienes (*goods dominant logic*, G-D) (Vargo & Lusch, 2004), perspectiva comercial que ubica la creación del valor como inserta en los productos tangibles. Desde la mirada S-D, la creación de valor no es una actividad que depende solo de quienes “ofrecen” un servicio, sino de *todos los actores que participan en el momento del intercambio* y, por ello, se prefiere hablar de co-creación de valor (axioma 2).

Por ello, analizar el *momento del intercambio* es fundamental. También llamado “el momento de la verdad” (Gronroos, 2007), la literatura ha buscado conceptualizar a los actores participantes, los recursos en intercambio y los fenómenos que promueven o restringen ese momento. De todo ello, lo primero que se define es que, si bien la co-creación de valor sucede entre varios actores, quien determina el éxito del encuentro es siempre el usuario (axioma 4).

En este punto de la tesis, es relevante distinguir los términos “consumidor”, “cliente”, “usuario” y/o “beneficiario” para referirse al actor que accede (o rechaza) la propuesta de valor de una organización.

Desde la mirada co-creadora de la lógica S-D, “consumidor” no es un término adecuado porque implica una perspectiva centrada en la organización, en la que el usuario está definido en función a su consumo (de aquello que la organización le ofrece). A su vez, “cliente” también está centrado en la organización, pues es un término vinculado al grado en que el usuario se identifica con ella. “Beneficiario” es el término que la lógica S-D prefiere porque centra el diálogo alrededor del actor que recibe el servicio, quien es el referente del momento co-creador (Vargo & Lusch, 2016).

Sin embargo, la lógica S-D también afirma que la creación de valor beneficia a todos los actores (no solo al beneficiario) y, por lo tanto, la organización que ofrece un servicio también podría considerarse beneficiaria (Vargo & Lusch, 2016). Con ello en mente, y para evitar confusiones, esta investigación prefiere usar el término “usuario” para referirse al actor que accede (o rechaza) la propuesta de valor de una organización.

En la medida en que la lógica S-D ha ganado adeptos en la literatura del marketing (Akaka et al., 2021), se han añadido aportes teóricos: la relevancia de las normas y valores sociales que promueven o restringen el proceso co-creador de valor (axioma 5) y *emergence*, un concepto central, recientemente asociado a la lógica S-D, que está vinculado al valor inesperado que surge a partir de un intercambio entre actores (Vargo et al., 2023).

2.5. Marketing Cultural

El cambio de paradigma en el Marketing, lógicamente, alcanzó al marketing cultural. La idea de vincular los conceptos y la metodología del marketing con la gestión de organizaciones sin fines de lucro surgió en la década del 60 con las investigaciones de Levy y Kotler (1969) y luego Shapiro (1973). La intención suponía la rentabilidad y sostenibilidad de dichas organizaciones. Sin embargo, en el sector no lucrativo de las artes, existe una tradición de oponerse a ideas económicas neoliberales (Walmsley, 2019b) como la idea de satisfacer las necesidades de los clientes, con el objetivo de maximizar la utilidad de la empresa. La razón principal es que el trabajo artístico encuentra valor en su quehacer y en su oferta, más allá del valor económico. Para los artistas, hay valor en el acto de crear en sí mismo y, para

las audiencias, el valor está en sentirse *engaged* (Hirshman, 1983) o involucrados.

A pesar de lo dicho y del escepticismo de las organizaciones culturales, el marketing y sus herramientas (aún en su paradigma anterior) se insertaron en la gestión de dichas organizaciones. A este periodo del desarrollo del marketing en entornos de arte y cultura (1985-1994) se lo llamó “profesionalizante” (Rentschler, 1998).

Con la intención de integrar la naturaleza y objetivos de las organizaciones culturales con los del marketing artístico, se buscó ampliar la conceptualización del término. Se planteó que el objetivo central del área debía ser “la creación de valor para los clientes, y a cambio, la captura de valor de ellos” (Kotler & Armstrong, 2010, p. 26), pero ello también trajo conjeturas, pues no consideraba que la percepción del valor creado siempre está vinculada a un contexto y a normas sociales establecidas (Walmsley, 2019b).

Finalmente, surge una definición que esta investigación abraza: el marketing artístico como un proceso que busca una relación interactiva con sus audiencias a través de la integración de objetivos artísticos y estrategias de gestión (Hill et al., 2003).

Con el inicio del nuevo milenio, el marketing artístico comienza una transición de las 4P hacia las 4E: *environment, engagement, exchange y experience*, en castellano: contexto, compromiso, intercambio y experiencia. A esta nueva etapa se la llama *enrichment*, que sigue la tradición académica norteamericana de “enriquecer” a las audiencias (Walmsley, 2019b). Esta investigación toma el término “*enrichment*” de la misma manera que Walmsley, es decir, como “algún tipo de transformación personal que implica el desarrollo emocional, interpersonal, social o incluso espiritual” (p. 10) de los usuarios. El periodo implica un cambio radical que pasa de un enfoque sobre el producto a uno sobre las audiencias.

En este periodo, se habla más de una experiencia cultural que de un producto o servicio cultural, pues se trata de eventos en evolución constante (Firat et al., 1995) que se recrean en cada una de sus presentaciones en su interacción con los usuarios. Al respecto, ya Becker había encontrado que las experiencias culturales eran fenómenos sociales colectivos (1974).

Un aspecto central que destaca en este periodo es la importancia del *encuentro* entre artistas y audiencias (Bourriaud, 2002) —el mismo término “audiencia”, surge en reemplazo de “cliente”— y se hace un llamado a reconocer el rol co-creador de los usuarios, como personas que interpretan y co-crean significados al participar en un evento artístico (Boorsma, 2006). Se plantea el diseño de políticas culturales que incluyan el rol co-creador de las audiencias (Hearn et al., 2007) y a estudiar el valor artístico de las piezas de arte por encima del valor económico (Boorsma, 2006).

En general, se promueve el diseño conjunto de la experiencia artística en beneficio de la organización y de los usuarios (White et al., 2009; Chaney, 2012). Como se mencionó anteriormente, la creación de valor para los usuarios se traslada a las posibilidades que tenga de participar. El trabajo de las organizaciones culturales se vincula directamente con gestionar el *engagement* de sus audiencias.

Dos décadas después, se puede afirmar que el marketing artístico se ha transformado, pero el periodo del “enriquecimiento” está apenas en su infancia y requiere de mayor exploración conceptual sobre *engagement* y que provenga de otras disciplinas (Walmsley, 2019b). La lógica S-D es una perspectiva bastante afianzada en la literatura y que coloca el *engagement* como aspecto central de la creación de valor (Storbacka et al., 2016). Luonila y Jyramma (2020) afianzan el diálogo conceptual entre marketing artístico y lógica S-D: analizan las dimensiones del término “valor” en el contexto de las artes; y demuestran la naturaleza co-creadora de las actividades artísticas, el dinamismo institucional de este tipo de organizaciones y el rol de los usuarios no-expertos. El concepto de *engagement* visto desde la lógica S-D, en vínculo con la gestión cultural, es una tarea pendiente. Esta investigación toma el concepto tal como lo plantea la lógica S-D y busca diferenciarlo de otros términos que podrían generar confusión debido a su similitud: participación cultural, asistencia y participación activa.

2.6. Participación Cultural

Dentro del campo de la economía de la cultura, la participación cultural hace referencia al grupo de personas que consumen un producto cultural o

participan en una actividad o experiencia cultural (Unesco, 2012), por lo que no incluye a los que trabajan en el campo cultural.

La baja participación cultural es un problema endémico de las Artes en general. El número de personas que participan en servicios culturales suele no ser representativo del total de la población ni todos los sectores socio-económicos pueden acceder a ellos (Aguado et al., 2017).

Para estudiar el fenómeno de la baja participación cultural, se parte por el acceso a la misma y a los mecanismos que la facilitan o restringen. Sin embargo, cuando se habla de acceso, debe tenerse en cuenta que existen varios tipos: acceso a empleos artísticos, a la toma de decisiones sobre políticas culturales, a la asistencia a eventos artísticos, y a la participación activa en la creación y producción de un evento artístico (O'Hagan, 2017). Dado que se ha asumido la definición de participación cultural planteada por Unesco (arriba presentada), esta investigación se enfoca en dos tipos de acceso de la participación cultural: asistencia y participación activa. Algunos autores diferencian dos tipos de "asistencia": asistencia en vivo y consumo a través de medios (Ateca-Amestoy, 2019).

Desde el punto de vista de la casa productora, la asistencia en vivo se refiere al número de entradas que esta logra vender, pero, desde el punto de vista de las audiencias, se trata del número de veces que el individuo participa en un evento cultural en vivo. La participación en vivo puede implicar un consumo activo o pasivo (O'Hagan, 2017), pero, dado que "consumo" no es un término integrado a la lógica S-D, esta investigación prefiere subdividirla en creativa y receptiva:

La participación creativa se asocia con hacer, crear, organizar, iniciar, producir y facilitar actividades artísticas y sugiere un compromiso activo; esta definición también incluye intermediario, suministro y habilitar la participación (p. ej. la distribución de películas, la gestión teatral, las actividades de curaduría y la participación del apoyo de la familia). La participación receptiva supone recibir, usar, comprar u observar un acontecimiento o producto cultural o de esparcimiento (Australian Expert Group in Industry Studies, 2004, en Unesco, 2009, p.19)

Desde la lógica S-D, ambas formas participativas —creativa y receptiva— son *momentos de intercambio*. Asimismo, como se ha dicho

previamente, esos momentos son determinantes para co-crear valor entre las partes, por lo que requieren observarse y analizarse. Por ello se recurre al término *engagement*, que es el constructo que la lógica S-D utiliza para acercarse a la participación.

Engagement, sin embargo, es un concepto amplio que no solo implica asistencia y/o participación creativa. Para poder describirlo, es necesario primero dar detalle del entorno en que se manifiesta. Desde la lógica S-D, dicho entorno se denomina ecosistema de servicios.

2.7. Ecosistema de Servicio

El entorno en el que se despliega una actividad económica es determinante para su desarrollo. Por décadas, se ha expresado a través del término “plaza” o “mercado”, como el lugar al que la organización se dirige para hacer una oferta de valor. El término, sin embargo, “carece de una definición robusta, realista, útil” (Storbacka, 2019, p. 15), pues se ha vuelto sinónimo de dos conceptos limitantes: industria y producto.

El término “mercado” equiparado con “industria” (por ejemplo, el mercado o la industria del cine) pone el foco de la gestión en producir un producto (hacer películas) y en competir con organizaciones similares. Esta acepción de “mercado”, deja de lado al usuario, el sujeto a quien va dirigida la oferta de valor (Storbacka, 2019).

Cuando “mercado” es entendido como “producto” (como el mercado del K-pop entre jóvenes limeños), el énfasis está puesto en el producto, su precio y los compradores, pero se deja de lado el valor que los usuarios asignan al producto *mientras* lo están experimentando. El énfasis en producir y vender hace que el mercado solo parezca un mecanismo regulador de precios, que se acuerdan únicamente entre la organización y sus seguidores (Storbacka, 2019). Esta acepción de mercado no considera a otros actores participantes.

Estas formas de ver el mercado —insertas en una lógica dominante del producto— han copado las estrategias de gestión de las últimas décadas. Storbacka (2019) sintetiza esa perspectiva en un párrafo:

Posiciona tu empresa en el mejor mercado, preferiblemente uno en crecimiento; luego planifica y ejecuta una estrategia a largo plazo para adaptar la empresa a ese mercado, cultivando una ventaja competitiva, y

así competir por el codiciado Santo Grial de la participación en el mercado.
(p. 7)

Esta perspectiva ha sido suficiente en un contexto mundial menos complejo, pero la realidad actual —globalización, tecnologías de comunicación e información al alcance de la mano— exige una mirada del mercado más amplia.

Los Sistemas Adaptables Complejos (CAS, por sus siglas en inglés) — un término diseñado por matemáticos— son sistemas ordenados, pero complejos. Un CAS es una entidad con muchas partes interconectadas y dependientes entre sí; es un todo que es mayor a la suma de sus partes y cuyo comportamiento no se puede predecir a partir de ellas. A pesar de ello, sí tienen un margen de influencia y predicción (Storbacka, 2019). Los mercados deben ser considerados como CAS (Polese et al., 2017).

Por su parte, para referirse a sistemas complejos, la lógica S-D utiliza el término *ecosistema* —y el que esta investigación usará— y se define como “sistemas relativamente autónomos y flexibles, de actores que integran recursos, conectados por lógicas institucionales compartidas y que crean valor mutuo a través del intercambio de servicios” (Vargo & Lusch, 2018, p. 163). La lógica S-D percibe el entorno como *un complejo sistema vivo en el que los encuentros comerciales suceden en distintos niveles de interacción* y, por ello, el intercambio de valor y la participación de los distintos actores deben analizarse en niveles macro, meso y micro (Felin et al., 2015).

Los mercados deben percibirse como ecosistemas en los que los usuarios buscan servicios y donde el rol de las organizaciones es ayudarlos a crear ese valor. El intercambio genera eco en los usuarios y se tejen una y mil relaciones sociales que tienen la posibilidad infinita de seguir creando (o destruyendo) valor (Vargo et al., 2023). Las ofertas de valor ya no pueden entregarse a “sectores del mercado”, sino a ecosistemas.

La co-creación de valor en la Red de Puntos de Cultura del Perú será vista y analizada como un ecosistema de servicios culturales. En ese entorno, los Puntos de Cultura se definen como:

Toda organización sin fines de lucro, reconocida por el Ministerio de Cultura como tal, que trabaja desde el arte y la cultura de modo autogestionario, colaborativo y sostenido, promoviendo el ejercicio de los

derechos culturales y el desarrollo local, contribuyendo a la construcción de una sociedad más inclusiva, democrática y solidaria que reconozca y valore su diversidad, memoria y potencial creativo (MinCul, 2018, p. 8)

2.8. Co-creación de valor

Crear valor es la razón de ser de una organización y, en las organizaciones culturales —como se ha conceptualizado previamente—, para crear valor, deben confluir objetivos artísticos y de gestión (Hill et al., 2003). Desde la lógica S-D, crear valor pasa de ser un proceso ofrecido por un solo actor (el proveedor del servicio) a ser la integración conjunta de recursos por parte de múltiples actores (usuarios y otros actores) asociados al intercambio (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Por ello, se habla de *co-creación* en lugar de creación y es el corazón desde el cual se aterrizan las premisas de la lógica S-D (Storbacka et al., 2016).

El fenómeno refleja la “tendencia cada vez mayor de los usuarios a involucrarse en los procesos de definición y creación de valor” (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 5). En este estudio, se considerará la co-creación de valor entre Puntos de Cultura (PDC) y sus usuarios finales, pero también a nivel organizacional, entre PDC y diversos actores de la Red de PDC.

Para comprender mejor cómo se co-crea valor, es necesario revisar la definición de “servicio” en su acepción más antigua. La lógica dominante del producto (P-D, por sus siglas en inglés) considera que un servicio es un intercambio comercial en el que la producción y el consumo suceden al mismo tiempo, es decir, en el que el servicio implica una inseparable interacción entre ellos (Zeithaml et al., 1985).

Frente a ello, la lógica S-D propone que esa “inseparabilidad” no es un rasgo exclusivo de los servicios, sino una característica general de la creación de valor: “el valor ocurre en la intersección entre proveedores y usuarios, y siempre es determinado por el último (...). El valor es creado durante su uso, no cuando se confecciona y se entrega” (Vargo et al., 2010, pp. 270-271). El “uso” del servicio implica la reunión de los recursos del usuario, sumados a los del productor. Desde esta perspectiva, el usuario es siempre un co-creador de valor.

2.9. Microfundamentos

Co-creación de valor es lo que se conoce en literatura de gestión como un constructo macro, y, por lo tanto, difícil de observar y de ser medido (Storbacka et al., 2016). El movimiento teórico de los micro fundamentos, sin embargo, permite operacionalizar el constructo.

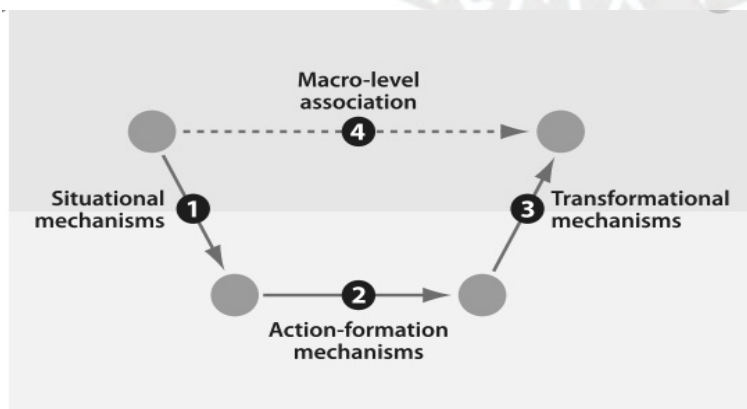
El movimiento surge en el ámbito de la teoría social para diferenciar las explicaciones de nivel macro, donde los hechos sociales conducen a resultados sociales, de las explicaciones en el nivel micro, donde las condiciones para la acción conducen a acciones observables (Coleman, 1990).

El movimiento desagrega conceptos colectivos para comprender factores que, en el nivel de los individuos, pudieran estar impactando a las organizaciones y observa cómo las relaciones entre variables macro pueden estar mediadas por variables e interacciones de nivel micro (Felin et al., 2015). Se describe también el nivel meso, donde suceden mecanismos situacionales o transformacionales que fungen de “puentes” entre el nivel micro y el macro (Storbacka et al., 2016).

Los microfundamentos son elaboraciones teóricas que se utilizan para acercarse a la realidad en el nivel analítico de los individuos. El gráfico diseñado para explicar este modelo teórico —conceptos y relaciones en los niveles macro, meso y micro— tiene la forma de una tina, por lo que comúnmente se lo conoce como “La tina de Coleman” (Coleman, 1990) (ver Figura 1).

Figura 1

Tina de Coleman



Fuente: Coleman (1990)

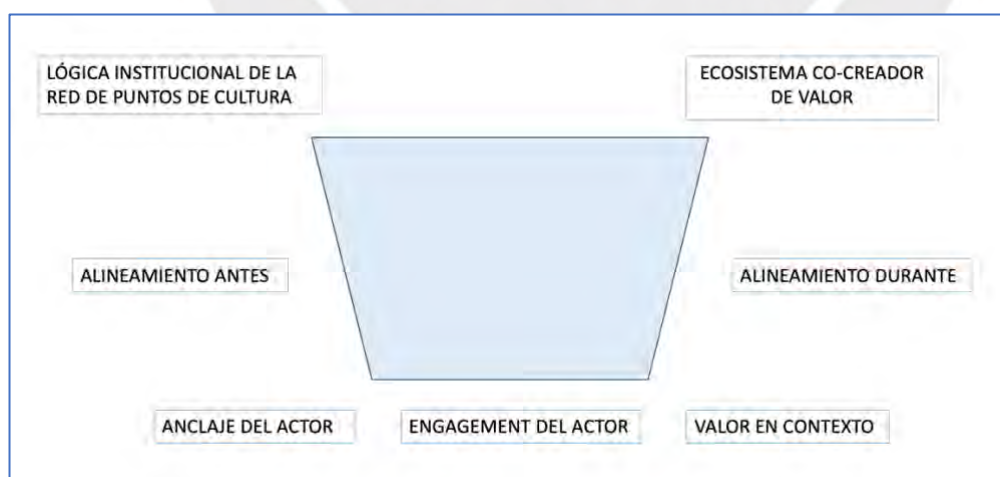
El uso de micro-fundamentos ha sido ampliamente acogido para el estudio de organizaciones y de estrategia en temas diversos:

Micro fundamentos de rutinas, lógica institucional, desempeño, capacidad de aprendizaje, R&D de empresas, gestión de *stakeholders*, formulación de problemas, RBV, innovación, ambidiestralidad, redes, capacidades organizacionales, capacidades transnacionales, capacidades en recursos humanos y capacidades dinámicas (Felin et al., 2015, p. 576).

En vínculo con esta investigación, la literatura ha encontrado que *anclaje del actor*⁴ (Wajid et al., 2019) y *engagement del actor*⁵ (Storbacka et al., 2016) son micro-fundamentos que ayudan a medir y comprender el grado de co-creación de valor en el nivel micro. Asimismo, que existen *plataformas de engagement* en el nivel meso, que funcionan como mecanismos situacionales que intervienen en *engagement* (Wajid et al., 2019; Storbacka et al., 2016). Esta investigación propone los términos *alineamiento de plataformas antes de la interacción* y *alineamiento de plataformas durante la interacción*, como constructos del nivel meso que influyen en la percepción del valor co-creado. Por practicidad, solo serán denominados *alineamiento antes* y *alineamiento durante* (ver Figura 2: Tina de Coleman adaptada a la Red PDC).

Figura 2

Tina de Coleman adaptada a la Red PDC



⁴ Anclaje del actor es la traducción escogida para el original en inglés: *actor embeddedness*.

⁵ La decisión de traducir “actor engagement” a “engagement del actor” se explicará en la sección que conceptualiza *engagement*.

2.9.1. Engagement

2.9.1.1. Engagement del actor (actor engagement). *Actor engagement* es el micro-fundamento que la literatura ha definido para observar y medir el grado de co-creación de valor que cada actor aporta al sistema, ya sean individuos u organizaciones (Storbacka et al., 2016). Las traducciones literales que, en castellano, se podrían vincular con el constructo podrían incluir “compromiso del actor” o “participación activa del actor”, pero esos términos ya existen en la literatura y no hacen referencia a lo que en inglés se quiere decir con *engagement*. Por lo tanto, esta investigación prefiere dejar el término central en inglés y solo traducir el adjetivo: *engagement del actor* será el término que se utilice en toda la investigación para referirse a *actor engagement*.

Engagement del actor es cercano a otro constructo, *consumer engagement* —que se traducirá como *engagement del consumidor*—, el cual se refiere al estado psicológico del cliente en su experiencia interactiva con la marca, dentro de un marco de relaciones de servicio (Brodie et al., 2011). Esta investigación, sin embargo, viene presentando razones y conceptos para no estudiar la co-creación de valor desde una perspectiva diádica (organización y consumidor), sino sistémica: una perspectiva que considere a todos los actores que intervienen en el momento del intercambio. Esta diferenciación conceptual ha bifurcado la operacionalización de la co-creación de valor en dos: *engagement del consumidor* (Bowden, 2009; Van Doorn et al., 2010; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014, Jaakkola & Alexander, 2014; Dessart et al., 2015; Laud & Karpen, 2017) y *engagement del actor* (Storbacka et al., 2016, Hollebeek et al., 2016; Fehrer et al., 2018; Sim & Conduit, 2018, Wajid et al., 2019; Brodie et al., 2019), que es la vertiente que este estudio adoptará.

El estudio de *engagement del actor* cuenta con mayor respaldo conceptual que empírico, tal vez por la complejidad de observar sistémicamente a un grupo de actores. La primera investigación que se anima a realizar la tarea lo hace en el contexto de educación superior (Sim et al., 2018) y se propone observar las interdependencias simultáneas de tres diadas: alumno-profesor, alumno-universidad y alumno-curso. En esta tesis, se

observará la interacción de las siguientes diadas: usuarios-Puntos de Cultura, Puntos de Cultura-Ministerio de Cultura y Puntos de Cultura-Puntos de Cultura

Engagement del actor está conceptualizado como un proceso con dos etapas: disposición y propiedades de la participación (Storbacka et al., 2016). Por “disposición” se refiere a “la capacidad que tiene un actor para apropiarse, reproducir, o potencialmente, innovar vínculos en un tiempo y espacio actual, en respuesta a un pasado específico y/o hacia un futuro específico” (p. 5). Las propiedades se refieren a las características del contexto que matizan la participación: 1) por el modo en que participan los recursos de cada actor: a) cuando los actores suman sus recursos, se llama co-producción, b) cuando un actor (usuario) se sirve de los recursos de otro (la organización), se le llama valor-en-uso; 2) por las características de las relaciones que existen en el ecosistema; 3) por las características con las que se comparte información 4) por las propiedades temporales de la participación: duración, regularidad y frecuencia (Storbacka et al., 2016).

Esta conceptualización se complementa con cinco premisas fundamentales (PF) (Brodie et al., 2019, pp. 8-11): PF1: La disposición para el *engagement* de los actores ocurre a través de la conexión con otros actores, lo cual conduce a una integración de recursos que va más allá del intercambio transaccional; PF2: *Engagement* surge a través de un proceso dinámico e iterativo, cuyos antecedentes y consecuencias afectan la disposición de los actores y los vínculos en red; PF3: *Engagement* es un concepto multidimensional, sujeto a la interacción de disposiciones y/o comportamientos, así como al nivel de conexión entre los actores; PF4: *Engagement* ocurre dentro de un conjunto específico de contextos institucionales, y, por lo tanto, surgen diferentes intensidades y valencia de *engagement* a lo largo del tiempo; y PF5: *Engagement* se coordina a través de prácticas compartidas que ocurren dentro de plataformas de participación.

La tercera premisa —*engagement* del actor como concepto multidimensional— permite considerar al menos cuatro dimensiones: afectiva, conductual, cognitiva y social (Hollebeek, 2018). No existe, sin embargo, una escala consolidada con la que pueda observarse el constructo bajo estos términos. Por ello, esta investigación propone la utilización de la escala construida para observar el *engagement* del consumidor (Hollebeek et al.,

2014), que, a pesar de ser utilizada en investigaciones de enfoque diádico, tiene importantes puntos en común con la lógica S-D (Brodie et al., 2019). Los autores de la escala, además, reconocen el llamado de la literatura hacia la consideración de *engagement* del actor en lugar de *engagement* del consumidor (Hollebeek et al., 2020).

El instrumento que operacionaliza *engagement* del consumidor, sin embargo, no cubre las cuatro dimensiones que *engagement* del actor requiere para ser observado (Hollebeek et al., 2016). El constructo incluye la dimensión afectiva, conductual y de procesamiento cognitivo (Brodie et al., 2011), pero deja fuera la dimensión social. Este estudio propone observar la dimensión social a través de la categoría anclaje del actor que se presentará en la siguiente sección.

La escala de *engagement* del consumidor establece tres dimensiones: procesamiento cognitivo que se define como “el nivel de procesamiento y elaboración de pensamientos que un consumidor tiene en relación a la marca dentro de una interacción específica entre consumidor y marca” (...); dimensión afectiva, que se refiere al “grado de afecto positivo que un consumidor tiene en relación a la marca dentro de una interacción específica entre consumidor y marca” (...); y, finalmente, la dimensión de activación (o conductual) que se define como “el nivel de energía, esfuerzo y tiempo que un consumidor dedica a una marca en una interacción específica entre consumidor y marca” (Hollebeek et al., 2014, p. 154).

Es relevante destacar que esta investigación entiende ‘marca’ como “el conjunto de asociaciones mentales que todas las partes interesadas hacen sobre la organización” (Brown et al., 2006, p.154), definición que permite considerar a los Puntos de Cultura como marcas.

Metodológicamente, las tres dimensiones serán consideradas como variables de primer orden por lo que se propone:

- H4a: El *engagement* de los usuarios se asocia con la dimensión afectiva.
- H4b: El *engagement* de los usuarios se asocia con la dimensión conductual.
- H4c: El *engagement* de los usuarios se asocia con la dimensión procesamiento cognitivo.

2.9.1.2. Engagement colectivo. Con algunos matices, el respaldo teórico construido para *actor engagement* permite fundamentar *collective*

engagement o —así se traducirá en este documento— *engagement* colectivo. La literatura reconoce que al estudiar la co-creación de valor de un entorno, el estudio de individuos es insuficiente (Nunan et al., 2018; Kleinaltenkamp et al., 2019) y que es necesaria una categoría que permita observar colectivos: “en entornos organizacionales, la participación individual puede convertirse en disposición colectiva y acciones participativas” (Kleinaltenkamp et al., 2019, p. 14). Los miembros de un colectivo que observan conductas participativas de otros miembros ven influenciada su percepción sobre otros actores (Kleinaltenkamp et al., 2019).

Engagement colectivo responde a ese vacío conceptual y se define de forma similar a su equivalente individual, aunque con un enfoque colectivo: “se trata de las disposiciones cognitivas, emocionales y conductuales compartidas por múltiples actores, como se manifiesta en sus esfuerzos interactivos dedicados al objetivo en cuestión”. (Kleinaltenkamp et al., 2019, p. 12). La definición de sus dimensiones también es equivalente: cognitiva es la disposición compartida de múltiples actores para dedicar atención con valencia positiva o negativa hacia un recurso focal; dimensión emocional (o afectiva) es la disposición compartida de múltiples actores para mostrar una respuesta afectiva de valencia positiva o negativa al recurso focal; y, dimensión conductual (o activación) es la disposición positiva o negativa compartida por múltiples actores para dedicar tiempo, energía, conocimiento u otros recursos en el recurso focal, e influenciar las percepciones y actividades de otros actores hacia ello (Kleinaltenkamp et al., 2019).

Sobre la base de esta conceptualización, *engagement* colectivo también carece de una dimensión social, por lo que se propone que anclaje colectivo (detallado en la siguiente sección) sea el constructo que complemente la comprensión de *engagement* colectivo.

Las premisas conceptuales planteadas por Kleinaltenkamp et al. (2019, pp. 16-19) para el concepto son las siguientes: Proposición 1: *Engagement* es un fenómeno tanto de nivel individual como colectivo; Proposición 2: *Engagement* colectivo comprende dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales; Proposición 3: *Engagement* colectivo refleja la percepción (fenomenológica) de un individuo sobre el grado en que el *engagement* se comparte entre los actores; Proposición 4: *Engagement* colectivo es más que la

suma de sus partes, reflejando una agregación multiplicativa en lugar de una suma del *engagement* individual al nivel colectivo; Proposición 5: *Engagement* colectivo puede percibirse con valencia positiva o negativa; Proposición 6: *Engagement* colectivo resulta de experiencias interactivas entre actores en las que el contagio emocional es importante; Proposición 7: El nivel de *engagement* colectivo aumenta cuando el entorno institucional respectivo está mejor alineado; Proposición 8: *Engagement* colectivo es influenciado por la lógica institucional o arreglos institucionales; Proposición 9: *Engagement* colectivo es un fenómeno dinámico que presenta interdependencia entre niveles, actores y tiempo, de manera que: a) los actores individuales dan forma a la valencia e intensidad del *engagement* colectivo, y viceversa, y b) los arreglos institucionales dan forma a la valencia e intensidad del *engagement* colectivo, y viceversa; y Proposición 10: *Engagement* colectivo puede surgir en colectivos que están físicamente presentes simultáneamente, así como en aquellos que se conectan virtualmente a través de alguna plataforma de *engagement*.

En vista de que se trata de un constructo joven, no cuenta aún con instrumentos elaborados, por lo que esta investigación presentará un cuestionario como propuesta (más detalles en la sección de métodos). En el modelo de PDC, las dimensiones afectiva, conductual y cognitiva son variables de primer orden.

Sobre esta base, se presentan las siguientes hipótesis:

H4a: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con su dimensión afectiva.

H4b: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con su dimensión conductual.

H4c: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con su dimensión de procesamiento cognitivo.

2.9.2. Anclaje

La fuerza con la que el entorno social influye sobre la participación de los individuos ha sido largamente estudiada. Desde la Sociología, la teoría del capital social (Lin, 2001) parte de la premisa de que el acceso a los recursos de otros es más contundente si dichos recursos están insertos en un contexto de relaciones sociales. La gestión pública presenta conectividad social (*connectedness*) como determinante para la sostenibilidad de organizaciones

culturales (Moldavanova & Goerdel, 2018). El *marketing* propone integrar la influencia de las estructuras sociales en el análisis de entornos de creación de valor (Laud et al., 2015; Vargo & Lusch, 2016).

Anclaje (*embeddedness*) es la categoría que ayuda a representar el contexto social en el análisis, por lo que hace referencia a las relaciones sociales entre individuos o entre organizaciones —independientemente de si existe o no un vínculo económico— y que restringen y/o incentivan comportamientos y acciones (Laud et al., 2015).

Para destacar la importancia del contexto en el proceso co-creador de valor, la lógica S-D introduce la importancia de las instituciones y los arreglos institucionales. Por instituciones, se refiere a las reglas, normas y creencias de un entorno, que tienen el poder de permitir o restringir una acción, y que hacen que la vida social sea más predecible. Asimismo, por arreglos institucionales, se refiere al conjunto coherente de instituciones que facilitan la gestión de las actividades en un ecosistema de servicios (Vargo & Lusch, 2016).

En este sentido, se trata de arreglos que guían la interacción entre actores, y que permiten o limitan el intercambio de servicios (Edvardsson et al., 2011). Tanto las instituciones como los arreglos institucionales pueden gestionarse por todos los actores del encuentro (Vargo & Lusch, 2016).

Estudios recientes han demostrado la importancia de un grupo de normas informales (Giddens, 1984) que particularmente influyen los procesos co-creadores de valor de las economías de la base de la pirámide (BOP)⁶: relaciones, solidaridad, confianza y normas sociales (Siddike & Hidaka, 2021). La *base de la pirámide* representa alrededor del 70 % de la población mundial y está formada por personas que viven en relativa pobreza (López-Morales et al., 2020).

En la medida en que la Red PDC “busca ampliar el ejercicio de los derechos culturales a nivel comunitario, con especial énfasis en niños, jóvenes y población en situación de vulnerabilidad” (MinCul, 2016) se puede considerar que sus usuarios son, mayoritariamente, población BOP. Por ello, esta investigación incluye las instituciones informales arriba mencionadas y una breve definición de cada una.

⁶ Por sus siglas en inglés (base of pyramid)

Relaciones hace referencia a la formación de vínculos a nivel individual, grupal y comunitario entre los proveedores de un servicio y sus usuarios, pues son vínculos que permiten, guían los comportamientos y las interacciones de co-creación de valor en sectores BOP (Husain, 2007; Siddike et al., 2017).

Solidaridad es el sentimiento de comunidad especialmente entre los individuos del grupo, la comunidad y la sociedad con un interés común por apoyarse mutuamente (Husain, 2007).

Normas sociales son aquellas que influyen en el comportamiento de los usuarios para que, por ejemplo, reembolsen préstamos, acudan a las reuniones, creen conciencia y/o utilicen bien los recursos que se les entregan (Siddike & Hidaka, 2021).

Confianza es una institución que permite que las personas acepten tomar riesgos al participar en una actividad económica (North, 1990). Es “el recurso moral más importante que contribuye positivamente al avance económico, social y político general de la sociedad” (Putnam, 1993). Dado que, en las poblaciones BOP los acuerdos formales (contratos etc) son muy difíciles de instalarse socialmente (Siddike & Hidaka, 2021), la confianza desempeña un rol central en el control de comportamientos; asimismo, “promueve la aceptación de incertidumbre y riesgo en las actividades económicas del entorno” (p.5).

Esta investigación considera que estos cuatro valores son compartidos entre los usuarios de la Red PDC.

El conjunto de instituciones y arreglos institucionales que conforman una organización o un conglomerado de organizaciones da forma al macro-constructo conocido como *lógica institucional*. Esta categoría macro se encuentra en el mismo nivel de análisis que co-creación de valor y permite observar fenómenos a nivel *sociedad* (Wajid et al., 2019). Como se ha mencionado previamente, este estudio se enfoca en el nivel micro para luego reflexionar sobre los niveles meso y macro. El micro-fundamento que esta investigación utilizará es anclaje del actor.

2.9.2.1. Anclaje del actor (*actor embeddedness*). Al igual que *engagement* del actor, anclaje del actor tuvo una etapa en la que la literatura lo consideró para estudios de enfoque diádico bajo el nombre de *customer*

embeddedness (Laud et al., 2015) o anclaje del cliente. Sin embargo, la necesidad de realizar estudios de co-creación de valor a nivel sistémico promueve la inclusión de anclaje del actor o *actor embeddedness*, una categoría que se define como una disposición del actor que permite comprender la forma en que las conductas participativas de un actor se ven influenciadas por variables externas (Wajid et al., 2019). Así, el anclaje del actor refleja el efecto que el contexto ejerce sobre los actores en sus acciones e interacciones al co-crear valor.

La conjunción entre la teoría del capital social (Lin, 2001) y la lógica S-D (Vargo & Lusch, 2004, 2016; Lusch et al., 2008) propone tres tipos de anclaje del actor: estructural, relacional y cultural (Laud et al., 2015). El anclaje estructural hace referencia al número de vínculos (y sus configuraciones) con los que cuenta un actor dentro de su red laboral (Rowley et al., 2000). El anclaje relacional observa la intensidad de los vínculos y si estos son fuertes o débiles (Granovetter, 1983). Finalmente, el anclaje cultural mide el grado en que un actor comparte las normas, valores y acuerdos que prevalecen en un entorno determinado (Laud et al., 2015).

En la sección previa, se mencionó la necesidad de incorporar una dimensión social a *engagement* del actor. Esta investigación considera que los tres tipos de anclaje del actor cubren ese vacío: los anclajes estructural y relacional permiten observar la cantidad y calidad de vínculos que tienen los actores participantes (Puntos de Cultura y usuarios), y el anclaje cultural permite observar el grado en que los arreglos institucionales —establecidos por la sede central de la Red, los PDC y los usuarios— son compartidos en la Red.

Aunque *anclaje del actor* —término que recoge los tres tipos de anclaje— y *engagement* del actor se presenten como constructos independientes, la siguiente sección permitirá sustentar el hecho de que ambos puedan complementarse y, de esa forma, analizar mejor la co-creación de valor en ecosistemas de organizaciones culturales y en la Red PDC del Perú.

El anclaje del actor es un concepto aplicable a individuos y colectivos, por lo que no es necesario presentar una modificación conceptual para hablar del anclaje de las organizaciones. En ambos casos, el anclaje recoge la influencia del entorno a nivel individual o colectivo. Sí existen diferencias en los

cuestionarios que se aplican a cada actor, pero de ello se dará detalle en la sección de métodos.

2.9.2.2. Relación entre *engagement* del actor y anclaje del actor. La literatura que estudia el vínculo entre *engagement* del actor y anclaje del actor revela principalmente dos tendencias: una que unifica ambos conceptos como dos caras de una misma moneda (Chandler & Vargo, 2011), y otra en la que anclaje del actor antecede a *engagement* del actor.

La postura que complementa los constructos es la que se ha venido sustentando en esta investigación: anclaje del actor como dimensión social de *engagement* del actor, donde ambos permiten medir con más precisión el *engagement* de un actor en un ecosistema de servicios.

A pesar de su complementariedad, la literatura los mantiene por separado, probablemente por parsimonia. Para la tarea de observarlos, se miden separadamente y se sostiene que anclaje del actor se ubica como antecedente de *engagement del actor* (Laud & Karpen, 2017; Wajid et al., 2019) y, por ello, los constructos se presentarán en ese orden en los modelos.

Cabe recordar que esta relación sucede dentro de un complejo ecosistema de servicios, por lo que los constructos mantienen su inseparabilidad en todos los niveles: micro, meso y macro. Además, dado que las interacciones entre actores suceden en simultáneo —un PDC puede interactuar con el Ministerio de Cultura al mismo tiempo que lo hace con los usuarios—, una interacción podría estar moderando el grado de *engagement del actor* y/o del anclaje del actor de otra interacción. Por ello, es tan relevante considerar investigaciones sistémicas.

De esta manera, se presentan hipótesis para ambos modelos.

2.9.2.2.1. Hipótesis modelo de Puntos Cultura.

H1a: El anclaje estructural entre los PDC influencia el *engagement* colectivo del PDC.

H1b: El anclaje estructural entre PDC y MinCul influencia el *engagement* colectivo del PDC.

H2a: El anclaje relacional entre los PDC influencia el *engagement* colectivo del PDC.

H2b: El anclaje relacional entre PDC y MinCul influencia el engagement colectivo del PDC.

H3: El anclaje cultural entre PDC y la Red PDC influencia el engagement colectivo del PDC.

2.9.2.2. Hipótesis modelo de usuarios

H1: El anclaje estructural de los usuarios influencia el *engagement* con el PDC.

H2: El anclaje relacional de los usuarios influencia el *engagement* con el PDC.

H3: El anclaje cultural de los usuarios influencia el *engagement* con el PDC.

2.9.3. Value-in-context o valor en contexto

Anclaje del actor y *engagement del actor* están asociados a un tercer constructo: valor en contexto —proveniente del inglés *value-in-context*— que es el micro-fundamento que se utilizará para observar la percepción del valor recibido.

El concepto de ‘valor’ se define en función a la lógica que lo observe. La lógica P-D considera que el valor reside en el producto final confeccionado para su entrega (Webster, 1992). Cuando se implementan estrategias de venta y difusión desde esta mirada, se diseñan procesos que agregan “más valor” a productos que se consideran originalmente valiosos (Chandler & Vargo, 2011). En contraposición, la lógica S-D ubica la oferta de valor en el proceso del intercambio entre quienes ofrecen el servicio y quienes lo reciben (Lusch et al., 2008).

Al redefinir el *locus* del valor, la lógica S-D le añade un adjetivo que pueda enfatizar su nueva ubicación: valor en uso (Vargo & Lusch, 2004), es decir, el valor que surge mientras el producto/servicio está *siendo usado*. Valor en uso es la expresión del valor —alto o bajo— que un usuario asigna a un servicio o producto (Lusch & Webster, 2011).

El problema es que valor en uso implica que el valor surge únicamente mientras se utiliza y que culmina cuando el usuario logra el objetivo. Dicha definición no es suficiente si se piensa que el uso de un servicio sucede dentro de un complejo ecosistema con múltiples actores e interacciones en distintos niveles; y que todo ello influye en la percepción del valor usado. Para señalar la influencia de dicho contexto sobre la percepción del valor, la literatura S-D

prefiere *valor en contexto* (Vargo et al., 2008) que es el término que esta investigación usará. ‘En contexto’ resalta la influencia del entorno tanto en el “momento de la verdad”, como después, al interpretar el valor adquirido.

El “contexto” se define como todos aquellos aspectos que circundan a un actor o al encuentro entre ellos y que son relevantes en el proceso de integrar recursos (Chandler & Vargo, 2011). Debe diferenciarse de “situación”, que —aunque incluye aspectos que rodean a los actores— son elementos que, por definición, no intervienen en la integración de recursos (Löbler & Hahn, 2013). Un contexto es una combinación única de actores con vínculos únicos entre ellos (Wasserman & Faust, 1994).

Basada en literatura sobre vínculos humanos fundamentales (Buber, 1996), los investigadores de *valor en contexto* señalan que solo son posibles cinco combinaciones de actores en una interacción: 1) vínculo de uno con uno mismo, 2) vínculo de uno con algo, 3) vínculo de algo con uno, 4) vínculo de alguien con uno, y 5) vínculo de uno con alguien (Löbler & Hahn, 2013). Estas formas de vincularse son *el contexto* que podría aparecer en un encuentro que busca crear valor.

Así, el valor que se obtiene de la relación de uno consigo mismo es denominado *valor orientado a la auto expresión*; el valor que se obtiene de la relación de uno con algo es denominado *valor orientado al objeto* (donde “objeto” se refiere a la propuesta de valor específica, que en el caso de este estudio son actividades culturales); y el valor que se obtiene de la relación de uno con alguien es denominado *valor orientado a la interacción social* (Löbler & Hahn, 2013). Las tres dimensiones miden el *valor en contexto* que los usuarios perciben a partir de un encuentro que busca integrar recursos. El modelo conceptual y sus métricas han sido aplicados en distintos contextos de gestión (Löbler & Hahn, 2013; Barriga et al., 2015; Laud & Karpen, 2017).

Esta investigación se enfoca en el valor en contexto que perciben los usuarios de PDC, pero también buscará conocer la percepción que los líderes de PDC tienen sobre el valor que ofrecen. Si bien el usuario es quien determina el valor (Vargo & Lusch, 2004), lo relevante es comparar ambas percepciones.

2.9.3.1. Valor en un entorno cultural. La conceptualización previa dada al valor aplica para cualquier contexto de intercambio comercial bajo el lente de

la lógica S-D. En el contexto de las Artes y las actividades culturales, sin embargo, el valor es un concepto un poco más intrincado.

La tarea de definir un bien o servicio cultural ha sido difícil, pero se ha llegado a un acuerdo sobre sus características. Desde el punto de vista de la naturaleza de estos servicios, se trata de bienes que ofrecen experiencias; surgen de procesos innovadores; desarrollan contenidos simbólicos; no generan saturación (Throsby, 2008); y son generadores de capital cultural (Moldavanova & Goerdel, 2018). Desde el punto de vista de su intercambio, son bienes de servicio público, sujetos a derechos de propiedad intelectual y cuyo valor creado es difícil de cuantificar (Throsby, 2008).

Desde su dimensión pública, la pieza de arte cumple roles instrumentales: educación artística pública, fomento de desarrollo económico y revitalización de ciudades (Markusen, 2014), pero también tiene funciones intrínsecas, como la preservación cultural y la transmisión de capital cultural de forma intergeneracional (Toepler & Wyszomirski, 2012).

Este conjunto de características y roles llevan a una conceptualización del valor bicéfala: valor artístico y de intercambio. Como se ha señalado previamente, para una organización cultural, crear valor se vincula necesariamente con el cumplimiento de objetivos artísticos y de gestión (Hill et al., 2003):

Una organización cultural es un sistema en el cual interactúan variables derivadas de procesos artísticos, sociales e históricos que convergen en la generación de un producto o productos con contenido simbólico, lo cual representa el eje de todas las estrategias organizacional y es un diferenciador de otro tipo de organizaciones (Recaman & Ruiz, 2019, p. 13)

Cabe aclarar que, si bien se trata de servicios que responden en dos direcciones, el valor artístico pesa sobre el valor de intercambio: “el bien de valor simbólico que ofrece es el corazón de la organización, la razón de su existencia. Y sus estrategias de gestión parten de ese bien y es a partir de él, que se construyen los vínculos” (Recaman & Ruiz, 2019, p. 57).

La literatura señala que *valor en uso* es el constructo que podría utilizarse para observar y medir el valor que surge en el intercambio comercial (Vargo & Lusch, 2004). Dicho *uso* es la experiencia que surge entre usuarios y

artistas y —como ya se ha especificado en la sección de participación cultural— puede ser de distintos tipos, desde formas muy creativas hasta más receptivas. De todos ellos, el tipo de participación con mayor potencial co-creador entre proveedores y usuarios es el diseño y ejecución conjunto del hecho artístico (Luonila & Jyrämä, 2020). En la literatura de Artes y Gestión Cultural se le llama participación activa, y dentro de la lógica S-D, se denomina co-producción.

Co-producir una experiencia artística entre proveedores y usuarios es un trabajo que beneficia a ambas partes (Maenpaa, 2013) y que se basa en el principio de que “aquellos que se ven afectados por un servicio son los más adecuados para ayudar a diseñarlo” (Maenpaa, 2013, p. 184). La diferencia entre co-producción y co-creación ha generado confusión y debate (Luonila & Jyrämä, 2020), pero, finalmente, co-producción se puede vincular con la participación del usuario en el proceso de producción, mientras que co-creación se refiere a las acciones que los proveedores de un servicio ejecutan para co-crear valor con los usuarios (Chaney, 2012).

Co-producir un bien cultural permite que los usuarios se vuelvan recursos operantes del proceso co-creador. Al co-producir, los usuarios perciben valor orientado al objeto (participan en la elaboración del bien artístico que se esté diseñando), valor orientado a la autoexpresión (participan con la manifestación de ideas, emociones, habilidades y conocimientos) y valor orientado a la interacción social (participan en el flujo de interacciones que los encuentros artísticos ofrecen en todos los niveles del ecosistema).

Para observar el valor artístico de un servicio cultural, es necesario verlo como un fenómeno social, pues son “muchos” los que intervienen en determinar su valor. Como señalaba Becker, “el valor de las obras de arte resulta de la actividad cooperativa de muchas personas” (1974, p. 767). En primer lugar, el valor artístico de un bien/servicio cultural no lo asigna un individuo, ni la suma de muchos, pues se trata de una interpretación colectiva (Throsby, 2001). En segundo lugar, el valor artístico puede aumentar o disminuir en función de las múltiples interacciones que los individuos tienen con el mismo bien/servicio ofrecido por el artista o la organización cultural (Luonila & Jyrämä, 2020). Finalmente, en la medida de que se trata de servicios que permanecen en el tiempo, su valor simbólico tiene la capacidad de seguir

creando valor de generación en generación (Moldavanova & Goerdel, 2018). En síntesis, el valor artístico de un servicio cultural contiene la propuesta simbólica del artista, la interpretación del usuario en interacción con otros actores y la continuidad del intercambio cultural en el tiempo.

Cabe señalar algunas propuestas que sugieren que tanto *valor en uso* como *valor en contexto* deben ser consideradas para medir la co-creación de valor en entornos culturales y, para ello, proponen el término *valor en uso en contexto* (Luonila & Jyrämä, 2020), lo cual es una conceptualización interesante que en el futuro podría desarrollarse. Esta investigación considera haber sustentado que, para la medición del valor percibido por un servicio cultural —con la complejidad arriba descrita—, las tres dimensiones de *valor en contexto* son suficientes.

2.9.3.2. Relación entre *engagement* del actor y valor en contexto. La relación entre el comportamiento co-creador de un actor —que en esta investigación se observa a través de *engagement* del actor— y el valor que este percibe, ha sido analizada en varios contextos. Esta investigación se respalda en tres estudios principalmente.

En primer lugar, el de Wajid et al. (2019, p. 9) que conceptualiza la relación secuencial entre anclaje del actor, *engagement* del actor y co-producción/co-creación de valor en el nivel micro (ver Figura 3).

Figura 3

Modelo conceptual: anclaje, engagement, valor



Fuente: Wajid et al. (2019)

En segundo lugar, el de Löbler & Hahn (2013) que sugiere “la utilización de la escala que mide valor en contexto, cuando se busque medir el valor co-creado por distintas prácticas” (p. 275)

Finalmente, el estudio de Laud & Karpen (2017) —aunque no utiliza *engagement* del actor como corazón de su modelo— ha sido un referente. El

modelo sustenta la misma secuencia conceptual de Wajid et al. (2019), pero, en lugar de *engagement* del actor, el estudio propone *value co-creation behaviour* (VCB) como microfundamento, que también sirve para operacionalizar co-creación de valor (Brodie et al., 2011)

Figura 4

Modelo conceptual: anclaje, comportamiento co-creador de valor, valor-en-contexto



Fuente: Laud & Karpen (2017)

Sobre la base de este respaldo, esta investigación propone que el anclaje del actor antecede al *engagement* del actor, que, a su vez, predice las tres dimensiones de valor en contexto. Así, se proponen las siguientes hipótesis:

2.9.3.2.1. En el modelo de PDC.

H6c: El *engagement* colectivo de PDC tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado al objeto.

H7c: El *engagement* colectivo de PDC tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado a la auto expresión.

H8c: El *engagement* colectivo de PDC tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado a la interacción social.

2.9.3.2.2. En el modelo de usuarios.

H6c: El *engagement* de los usuarios tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado al objeto.

H7c: El *engagement* de los usuarios tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado a la auto expresión.

H8c: El *engagement* de los usuarios tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado a la interacción social.

Sin embargo, el rol de las plataformas de intercambio viene siendo estudiado como variable que interviene en las relaciones arriba planteadas. Para generar una propuesta de mediación, esta investigación primero dará detalle de los conceptos que circundan a las plataformas.

2.9.4. Integración de recursos

Integración de recursos es un proceso interactivo entre actores, que transforma los recursos de ambos llevándolos hacia la co-creación de valor (Storbacka et al., 2016). En la gestión organizacional, son todos aquellos métodos que los actores aplican para incorporar y utilizar los recursos. Se trata de procesos colaborativos que conducen al beneficio mutuo de todos los involucrados (Edvardsson et al., 2014). Los recursos se integran en el momento y en el lugar en que los actores de un servicio se encuentran, en “el momento de la verdad” (Gronroos, 2007, p. 81). Desde la perspectiva de los microfundamentos, se trata de un mecanismo transformacional de nivel meso.

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos intangibles u *operants* son aquellos vinculados al conocimiento que un individuo o una organización posee, pues se entienden como dinámicos, enfocados en el proceso de integración de recursos y buscan beneficiar a la otra parte. Por otro lado, los recursos tangibles u *operands* son estáticos y solo tienen valor, según la lógica S-D, en la medida en que puedan ser modificados, combinados o empleados por el usuario (Vargo et al, 2010)

2.9.4.1. Plataformas de integración de recursos. Integrar recursos requiere *plataformas de integración*, es decir, espacios físicos, virtuales o mentales donde suceda el encuentro de los recursos y la esperada transformación. Las plataformas de integración son intermediarios de múltiples entradas que los actores pueden utilizar para encontrarse con otros actores e integrar sus recursos (Storbacka et al., 2016). En esta investigación, las plataformas habilitadas son intervenciones artísticas, talleres de educación ciudadana, centros laborales y espacios públicos, que se constituyen como espacios de encuentro, modificación positiva y creación de valor.

La literatura reconoce dos tipos de integración de recursos: homopático y heteropático (Peters, 2016). El primero se refiere a la integración que suma recursos, mientras que el segundo describe la integración que, además de sumar, genera resultados inesperados, no previstos. Por su parte, la integración de recursos heteropática es la semilla para el surgimiento de nuevos vínculos, procesos, conceptos y, por lo tanto, de eventos innovadores (Peters, 2016; Storbacka et al., 2016). En los últimos años, la integración de recursos heteropática ha comenzado a llamarse *emergence* (Vargo et al., 2023) o “emersión” en castellano.

2.9.4.2. Etapas del proceso de integración de recursos (IR).

Conceptualmente, IR es el proceso inserto en el fenómeno de co-creación de valor (Caridá et al., 2019) a través del cual se pueden identificar mecanismos prácticos que acerquen a las organizaciones a una mejor gestión de sus plataformas de encuentro. El proceso IR tiene tres etapas: *matching*, *resourcing* y *valuing* (Gummesson & Mele, 2010).

Matching o “emparejamiento”⁷ es la etapa en la que se allana el terreno para que los recursos disponibles se adecúen entre sí. En esta etapa, sucede un diálogo claro entre actores que permite movilizar una alta densidad de recursos e interacciones constructivas. Un buen emparejamiento debería eliminar posiciones personalistas y promover la adquisición de valores compartidos (Gummesson & Mele, 2010). El emparejamiento sucede a través de la transmisión de recursos intangibles, pero también a través de la activación de los recursos de los usuarios: creatividad, habilidades, conocimientos,

⁷ Traducción propuesta por esta investigación

tiempo, esfuerzo, entre otros, así como del acceso que la organización provee a recursos instrumentales: información clara, *software*, tutoriales, plataformas virtuales (Caridá et al., 2019). Todas estas acciones se implementan a través de plataformas de intercambio.

Resourcing, u “operación de recursos”⁸ es la etapa en que los actores accionan sobre los recursos disponibles (Paredes et al., 2014; Lusch et al., 2008). En esta etapa —el momento del encuentro—, se eliminan posibles resistencias (de usuarios), se crean nuevos recursos, se integran nuevos recursos (Lusch et al., 2008). Los recursos de cada actor pasan de ser recursos operativos básicos (BOR) a recursos operativos compuestos (COR) o recursos operativos interconectados (IOR)⁹. Es la etapa en que las organizaciones implementan sus conocimientos y habilidades para crear mecanismos de colaboración (Vargo & Lusch, 2016). Es la fase *de intercambio* y permite el surgimiento de valor positivo o negativo para cada actor. La etapa se estudia a través de los mecanismos que la fomentan (o no), de las estrategias para remover resistencias y crear objetivos compartidos. Por otro lado, la operación de recursos sucede en plataformas de intercambio.

La literatura que estudia la integración de recursos en organizaciones de arte y cultura propone la remoción de resistencias a través del juego y la interpretación (Walmsley, 2019a). En este contexto, ‘juego’ se refiere a una “actividad enmarcada donde el marco define un espacio de libertad y proporciona una restricción productiva” (Bayliss et al., 2009, p. 9). El juego es libre pero también propone reglas: es creativo y destructivo, personal y colectivo, político y nihilista (Walmsley, 2019a, p. 182). De esta forma, es un mecanismo que colabora en la etapa denominada *operación de recursos* al ofrecer un espacio de libertad y reglas en simultáneo.

Con relación a ‘interpretación’ —otro mecanismo vinculado al arte que posibilita *operación de recursos*— hace referencia a la necesidad de los usuarios de comprender aquello que se les está ofreciendo. Así, es necesaria la existencia de una estructura previa de entendimiento en la que se base la interpretación (Blau, 1990). No puede haber integración de recursos vinculados

⁸ Traducción propuesta por esta investigación

⁹ BOR, COR, IOR por sus siglas en inglés

al arte y a la creación de significados, si no existe la habilidad de interpretar aquello que se recibe (Walmsley, 2019a): “el verdadero placer está en la oportunidad de prepararse, procesar y analizar con el objetivo de estar listo para interpretar en un entorno social” (Conner, 2013, p. 67).

La tercera etapa de la integración de recursos se denomina *valuing*, o valoración¹⁰, en la que cada actor evalúa o interpreta el valor recibido (Caridá et al., 2019). Los resultados pueden ser los esperados, pero también inesperados. Según sus autores, *valuing* considera cuatro aspectos al evaluar el valor recibido: económico, social, emocional y epistémico. Para la observación de esta etapa, esta investigación utilizará el constructo *valor en contexto*, un constructo que ya ha sido utilizado en otras investigaciones (Lobler & Hahn, 2013; Laud & Karpen, 2017; Wajid et al., 2019) en vínculo con anclaje y *engagement*, y cuyo instrumento contiene los cuatro aspectos que *valuing* solicita.

2.9.4.3. Alineamiento. Esta investigación considera que el *emparejamiento y operación de recursos* son determinantes en la percepción de *valor en contexto*, por lo que buscará observarlos y proponerlos como parte del modelo conceptual. Con este objetivo, se presenta el concepto *alineamiento* —que proviene del inglés *alignment*— y que se refiere al grado de alineamiento de las plataformas diseñadas para el intercambio comercial. Dichas plataformas son espacios de interacción física, virtual o mental (Storbacka et al., 2016); que estén alineadas implica que cumplan tres requisitos: presentar procedimientos claros (PC), ofrecer herramientas que permitan la comprensión de procesos (HC) y fomentar la participación de manera estratégica (FP) (Schau et al., 2009; Skalen et al., 2015). Estas características se aplican tanto a plataformas presenciales, virtuales, como mentales.

En el caso de las plataformas mentales, la definición se refiere al conjunto de ideas con las que cada individuo interpreta el mundo. Esta investigación propone que, en el caso de los usuarios, una estructura mental no alineada es una que no cuenta con los conocimientos necesarios para co-crear durante el intercambio (HC), y/o que no promueve su propia participación

¹⁰ Traducción propuesta por esta investigación

(FP) y/o que no busca, por iniciativa propia, aclarar procedimientos (PC). Cuando el intercambio comercial se realiza con actores de estas características, es parte del trabajo gestor, promover el alineamiento de dichas estructuras. En este contexto, una plataforma no alineada, no permite que los recursos se integren o intercambien (Caridá et al., 2018).

Dicho ello, esta tesis propone que la etapa de emparejamiento se operacionaliza a través del alineamiento de las plataformas *antes* del encuentro y la etapa *operación de recursos*, a través del alineamiento de las plataformas *durante* el encuentro comercial. Esta propuesta no cuenta con métricas para observar lo dicho. Por ello, esta tesis propone un conjunto de ítems para observar ambos alineamientos (ver Anexos).

A partir de lo sustentado, se propone que el alineamiento es una variable que influye en el vínculo entre *engagement del actor* y valor-en-contexto, actuando como mediadora.

2.9.4.3.1. Hipótesis modelo PDC.

H5a: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con alineamiento antes.

H5b: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con alineamiento durante.

H6a: El alineamiento antes del PDC se asocia con valor en contexto orientado al objeto.

H6b: El alineamiento durante del PDC se asocia con valor en contexto orientado al objeto.

H7a: El alineamiento antes del PDC se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.

H7b: El alineamiento durante del PDC se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.

H8a: El alineamiento antes del PDC se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.

H8b: El alineamiento durante del PDC se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.

H9a: El *engagement* colectivo del PDC predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento antes.

H9b: El *engagement* colectivo del PDC predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento durante.

H10a: El *engagement* colectivo del PDC predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento antes.

H10b: El *engagement* colectivo del PDC predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento durante.

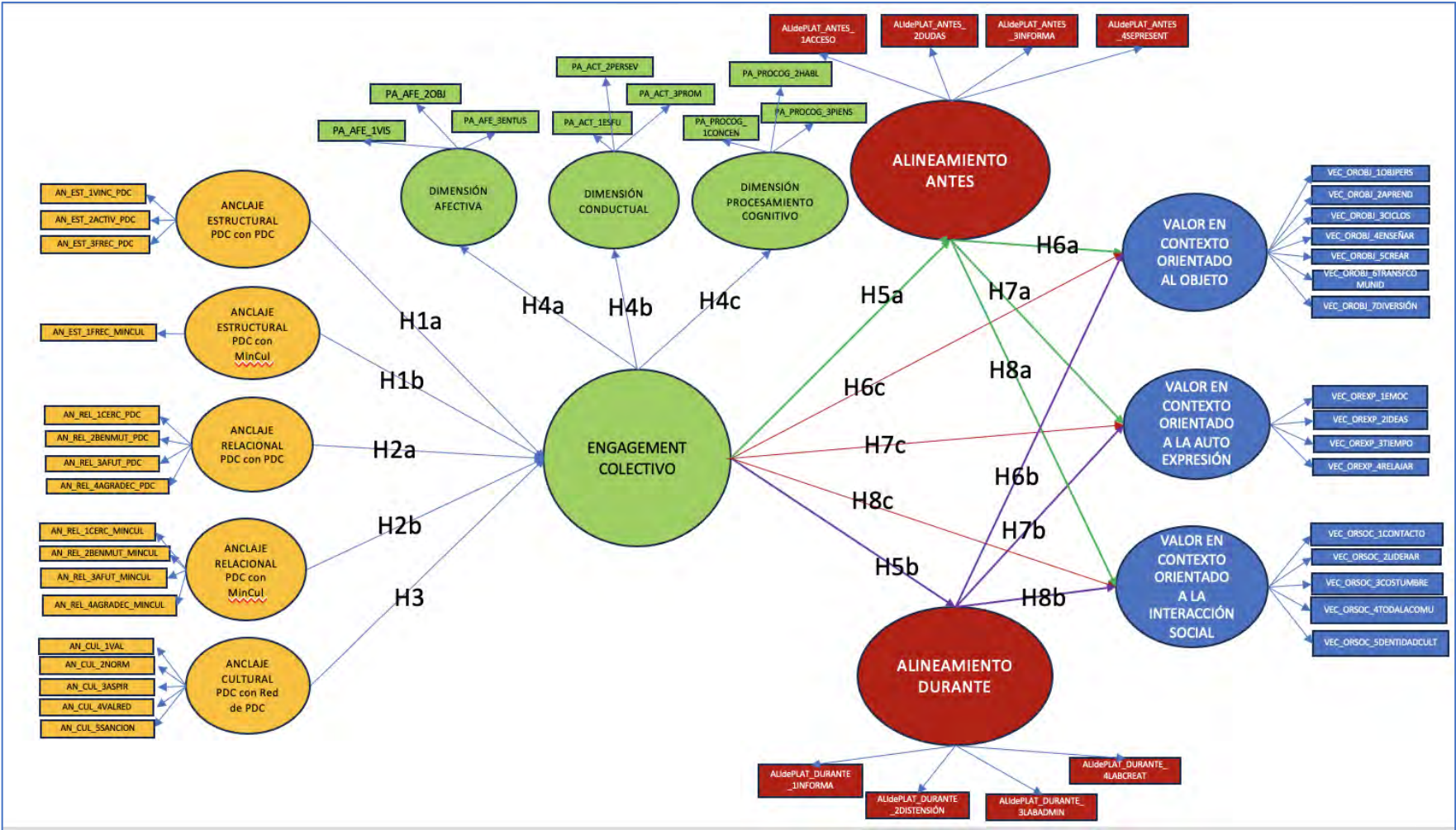
H11a: El *engagement* colectivo del PDC predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento antes.

H11b: El *engagement* colectivo del PDC predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento durante.



Figura 5

Modelo Puntos de Cultura

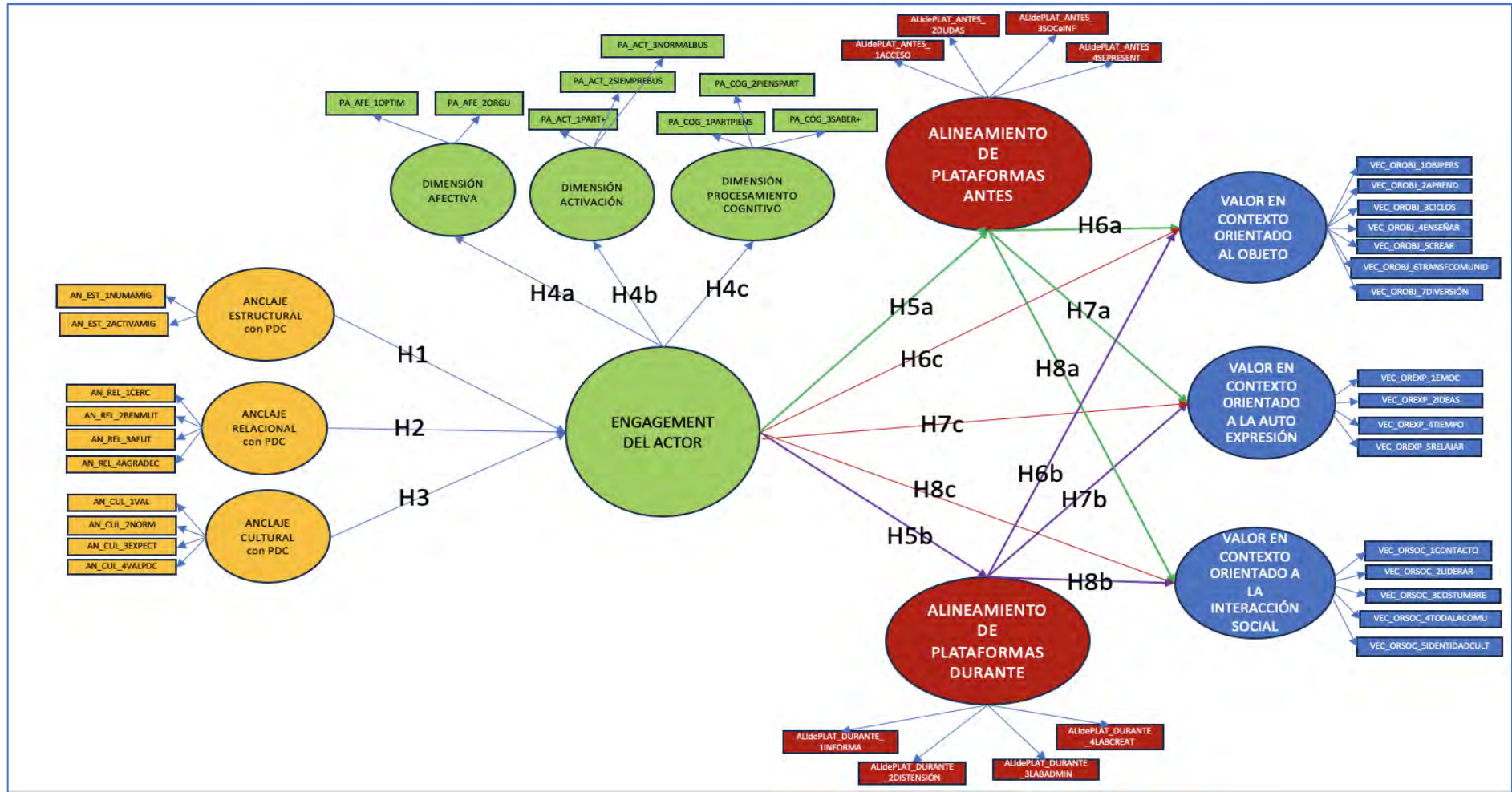


2.9.4.3.2. Hipótesis Modelo Usuarios.

- H5a: El *engagement* de los usuarios se asocia con alineamiento antes.
- H5b: El *engagement* de los usuarios se asocia con alineamiento durante.
- H6a: El alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado al objeto.
- H6b: El alineamiento durante se asocia con valor en contexto orientado al objeto.
- H7a: El alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.
- H7b: El alineamiento durante se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.
- H8a: El alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.
- H8b: El alineamiento durante se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.
- H9a: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento antes.
- H9b: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento durante.
- H10a: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento antes.
- H10b: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento durante.
- H11a: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento antes.
- H11b: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento durante.

Figura 6

Modelo Usuarios



2.10. Síntesis del capítulo

Al analizar la forma que toman *engagement del actor*, *anclaje del actor*, *alineamiento antes y durante*, y *valor en contexto* en PDC y usuarios, y triangulado por gestores públicos de la Red de PDC del Perú, esta investigación se acerca a conocer mecanismos que fomentan o restringen la co-creación de valor en dicho ecosistema.



Capítulo 3: Metodología

3.1. Elección del enfoque

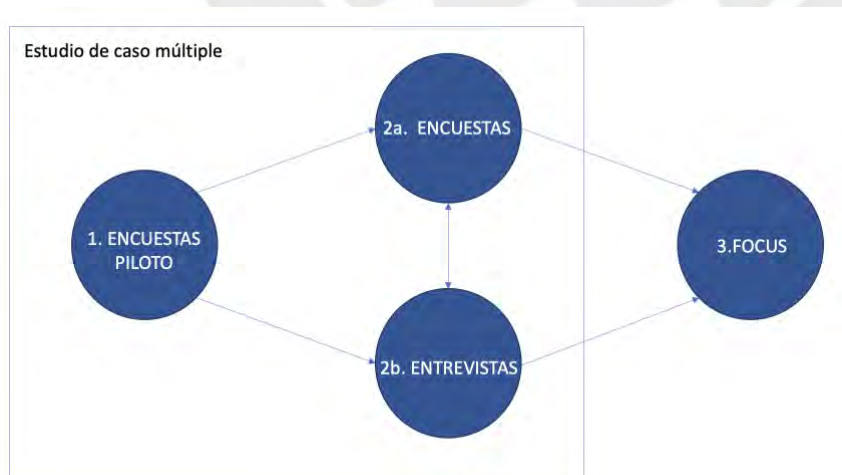
El enfoque en tres niveles de agregación de la investigación, sumado a la complejidad que implica el estudio de creación de valor en entornos artísticos y culturales, exige que este estudio requiera un diseño de metodología mixta, tal como lo sugiere Creswell (2009).

3.2. Diseño de la investigación

Dentro de la categorización de estudios mixtos (Creswell, 2009), esta investigación se ubica como un estudio de estrategia híbrida: secuencial explicativa, si se lo ve de una manera global; y convergente en una de sus fases (Creswell, 2009). En una primera etapa, se realizó un estudio de caso múltiple (Yin, 2018), que implicó primero la realización de encuestas piloto a usuarios y líderes de Puntos de Cultura. Dicha información fue insumo para la siguiente etapa (convergente) que consistió en la aplicación paralela de entrevistas y encuestas a los mismos actores. Luego, a partir de la interpretación y análisis de entrevistas y encuestas, se diseñó un *focus group* con gestores de la sede central de la Red. La Figura 7 describe la estrategia.

Figura 7

Estrategia metodológica de la investigación



3.3. Alcance

Esta estrategia permite un alcance exploratorio, descriptivo, comparativo, correlacional y conceptual. Es exploratorio por la adaptación de los instrumentos al contexto local y por la inclusión de nuevos indicadores (para *engagement* colectivo y alineamiento) respaldados conceptualmente por la literatura, pero aún sin instrumentos validados cuantitativamente. La tesis presenta un modelo conceptual como resultado de ello. El estudio es descriptivo sobre todo en la sección de hallazgos cualitativos, pues describe con precisión los mecanismos de co-creación de valor de la Red PDC. Es comparativo en dos instancias: cuando se contrastan los hallazgos entre encuestas y entrevistas, y cuando se analizan las diferentes perspectivas de usuarios, líderes de PDC y gestores de la sede central de la Red con relación al grado de co-creación de valor. Es correlacional porque busca observar la correlación de los constructos en dos modelos conceptuales. Asimismo, es conceptual porque ofrece un conjunto de aportes teóricos entre los que destaca el rol mediador de *alineamiento* en el vínculo entre *engagement del actor* y valor en contexto. Finalmente, es de alcance transversal, pues el recojo de data se realizó una única vez durante un periodo que duró dos años: la selección de los participantes se inició en marzo del 2021, y la recolección de data concluyó en marzo del 2023.

3.4. Encuestas piloto

Para dar inicio al estudio de caso múltiple de nueve Puntos de Cultura, se diseñaron cuestionarios piloto que incluían constructos para observar el grado de co-creación de valor en los participantes. El número de participantes no permitía un análisis cuantitativo, por lo que los objetivos de esta etapa eran los siguientes: en primer lugar, testear el cuestionario (para posteriormente ajustarlo y recolectar data cuantitativa) y, en segundo lugar, explorar el nivel de *engagement*, anclaje, alineamiento y valor en contexto de los participantes (que oriente el diseño de las entrevistas).

El alcance de este primer cuestionario fue exploratorio, pero también comparativo, pues permitió, en algunos constructos, contrastar las encuestas de usuarios y líderes con relación a un mismo tema.

3.4.1. Diseño

Dado que la investigación propone dos modelos, dos cuestionarios fueron diseñados: uno para usuarios y otro para Puntos de Cultura. Ambos contienen constructos semejantes (detallados en el Marco Teórico), pero ítems distintos. Ello se debe a que el modelo de usuarios pregunta a individuos por ellos mismos y el modelo de PDC pregunta al líder por su organización. Ambos instrumentos utilizan una escala de Likert con valores del 1 al 7, siendo 1 el valor mínimo (“totalmente en desacuerdo”) y 7 el máximo (“totalmente de acuerdo”).

3.4.1.1. Modelo de usuarios. Los ítems propuestos para observar el *engagement del actor* fueron tomados del modelo planteado por Hollebeek et al. (2014), adaptados al contexto local (ver Anexos) y permitieron observar el grado de afecto, activación y procesamiento cognitivo de los usuarios con el PDC en el que participan en actividades culturales.

Los ítems propuestos para anclaje del actor fueron tomados del modelo planteado por Wajid et al. (2019), adaptados al contexto local (ver Anexos) y permitieron observar el anclaje estructural, relacional y cultural de los usuarios con el PDC en el que participan en actividades culturales.

Los ítems propuestos para observar valor en contexto fueron tomados del modelo planteado por Löbler y Hahn (2013), adaptados al contexto local (ver Anexos) y permitieron observar el valor percibido por los usuarios cuando participan en actividades culturales organizadas por el PDC local.

Asimismo, los ítems propuestos para observar alineamiento fueron desarrollados por esta investigación sobre la base de la lista de prácticas co-creadoras expuestas por Schau et al., (2009), al alineamiento de dichas prácticas presentado por Skälen et al., (2015), y a las tres fases que toma la integración de recursos, propuesta por Caridá et al., (2018). Los ítems del cuestionario final permitieron observar el grado en que los usuarios de la Red PDC utilizan las plataformas propuestas y alineadas por los PDC.

3.4.1.2. Modelo de Puntos de Cultura. Los ítems propuestos para observar el *engagement* colectivo fueron diseñados a partir de la conceptualización de Kleinaltenkamp et al. (2019) (ver Anexos) y permitieron

conocer la percepción del líder del PDC sobre el *engagement* del equipo de trabajo con su organización (Ver Anexos)

Los ítems propuestos para anclaje del actor fueron desarrollados a partir de la conceptualización de Wajid et al. (2019) y permitieron conocer la percepción del líder del PDC con relación a anclaje estructural, anclaje relacional y anclaje cultural de su organización con otros PDC y con el Ministerio de Cultura del Perú (MinCul).

Los ítems propuestos para observar valor en contexto fueron tomados del modelo planteado por Lobler y Hahn (2013), adaptados al contexto local (ver Anexos) y permitieron conocer la percepción que el líder del PDC tiene del valor que la organización ofrece a sus usuarios.

Los ítems propuestos para observar alineamiento fueron desarrollados por esta investigación basándose en los mismos criterios conceptuales utilizados en el modelo de usuarios y permitieron observar el alineamiento de las plataformas de interacción propuestas por los PDC para interactuar con sus respectivos usuarios.

Antes de su aplicación, el cuestionario completo fue validado por cuatro expertos: dos en Marketing y dos en Gestión de PDC, y, sobre la base de sus comentarios, se realizaron los ajustes solicitados.

3.4.2. Participantes y contexto

Las encuestas piloto contaron con la colaboración de nueve líderes de PDC y ciento siete usuarios.

3.4.2.1. Puntos de Cultura. De un universo de 613 organizaciones, se seleccionaron nueve (9) PDC bajo tres criterios: i) por estratificación (Creswell, 2009): un PDC por cada macro-región del país; ii) por *Intensity sampling* (Patton, 2015): aquellos PDC que fueron valorados por los gestores de la sede central de la Red como organizaciones con un alto grado de integración de recursos con su comunidad; y iii) por conveniencia, que en este caso se refería a que se hubieran inscrito el 25 de octubre del 2021 a más tardar, por ser esta la fecha en la que se inició el recojo de data.

Dada la cercanía que la Dirección de Artes (DA) del MinCul tiene con los PDC, se le solicitó que colabore en el proceso de selección. Bajo los criterios

establecidos, la DA ofreció el nombre de tres PDC por cada una de las nueve macro-regiones, de los cuales se tomó el primer nombre de cada terna y se contactó a sus líderes.

3.4.2.2. Usuarios. La selección de usuarios fue indirecta: se solicitó a los líderes de las nueve organizaciones que fungieran de *gatekeepers* (Creswell, 2016) de sus respectivos usuarios. Se solicitó a los líderes que publicaran el enlace de la encuesta en las redes sociales de la organización y que la enviaran a grupos cerrados de mensajería privada (*Whatsapp*). Esta colaboración permitió recibir ciento siete (107) encuestas.

3.4.3. Recolección de data

Antes de levantar información, se buscó establecer un vínculo de confianza con los líderes de los PDC, para lo cual se coordinaron reuniones virtuales individuales a fin de presentar los objetivos de la investigación. En una segunda reunión virtual y grupal, se llenaron las encuestas de los líderes y se les pidió difundir la encuesta de los usuarios. Todo ello sucedió en octubre del 2021.

3.4.4. Análisis

Con relación al primer objetivo —testear el cuestionario—, este se cumplió con la identificación de dos aspectos: primero, preguntas mal formuladas que no lograban transmitir su sentido y, segundo, palabras cuyo significado no quedaba claro para los participantes. Los encuestados fueron abiertamente consultados sobre la forma en que consideraban que la pregunta o las palabras debían ser planteadas. Esta metodología pone en práctica los esfuerzos de integración de recursos que la investigación promueve.

Para el segundo objetivo —explorar el grado de co-creación de valor entre los participantes—, en el modelo de usuarios se efectuó una revisión del promedio obtenido por las 107 respuestas en cada uno de los constructos (ver Tabla 1). Esta información ofreció un punto de partida para iniciar el diálogo en las entrevistas.

Tabla 1

Resultados de encuesta piloto a usuarios

Constructo	Dimensión	Promedio en la valoración
<i>Engagement</i>	Afectiva	6.2
	Conductual	5.6
	Procesamiento cognitivo	5.7
Anclaje	Estructural	3.8
	Relacional	5.6
	Cultural	5.9
Alineamiento	Antes	4.3
	Después	5.4
Valor en contexto	Objetivo	6.0
	Auto expresión	6.1
	Interacción social	6.0

En el modelo de PDC, por solo ser nueve, en lugar del promedio, se prefirió revisar cómo cada PDC valoró los constructos (ver Tabla 2).

El alcance comparativo de la etapa piloto solo es posible con la variable valor en contexto, pues solo en ese caso los ítems son comparables: el valor percibido por los usuarios *versus* el valor que los líderes de cada PDC consideran que entregan a los usuarios. En la Tabla 3, se puede observar la comparación entre la valoración promedio de los usuarios y la valoración de los líderes de cada PDC.

Simultáneamente al proceso arriba descrito, se revisaron las respuestas de valoración intermedia (“ni de acuerdo, ni en desacuerdo”) en las respuestas de líderes y usuarios —que serían entrevistados— con el fin de identificar preguntas que generaran respuestas poco esclarecedoras y que permitieran iniciar el diálogo en las entrevistas.

Ambos insumos fueron considerados para la ejecución de la siguiente etapa.

Tabla 2*Resultados encuesta piloto a gestores de Puntos de Cultura*

			Puntos de cultura (seudónimos)								
	Dimensión	Actores	Amarillo	Verde	Rojo	Morado	Marrón	Celeste	Azul	Turquesa	Naranja
Engagement colectivo	Afectiva	del equipo	7	7	7	6.7	7	5.7	5.7	7	6.3
	Conductual		7	6.3	7	5.7	6	5.3	4.3	5.7	4.7
	Procesamiento Cognitivo		7	6.3	7	5	6	5	4.3	5.7	5
Anclaje colectivo	Estructural	de PDC con otros PDC	7	3	6.7	2.7	5	4.3	1	5	5.3
		de PDC con MinCul	6	6	3	7	6	6	7	4	6
	Relacional	de PDC con otros PDC	7	5.8	4.8	4	4.5	6.8	3.8	5.5	4.8
		de PDC con MinCul	5.5	6.8	3.5	7	4.5	5.8	5.3	6.3	4.3
	Cultural	de PDC otros PDC	6.9	5	5.7	4.2	5.1	5.3	3.5	5.5	5.3
		de PDC con MinCul	6.1	6.3	4.1	6.6	5.4	5.5	6	5.4	5.4
Alineamiento	Antes	de plataf PDC y usuarios	5.8	4.8	6.3	4.6	6.8	5.6	4.4	6.1	5.1
	Después		6	6.8	6	4.5	5.8	5.3	4.8	6.5	4.8
Valor en contexto	Objetivo	del líder sobre oferta del PDC	6.9	6.8	6	5.1	7	5.6	5.5	6.3	6.5
	Auto expresión		6.4	6	6	5.2	4.8	5.4	5.2	6.8	6.8
	Interacción social		6.8	6.6	6	5.8	6.6	5.4	5.2	5.8	5.6

Tabla 3*Comparación del valor en contexto asignado por Usuarios y PDC*

Valor en contexto	Usuarios	PDC que valoran igual o más que usuarios						PDC que valoran menos que usuarios		
		Amarillo	Verde	Marrón	Turquesa	Naranja	Rojo	Morado	Celeste	Azul
Orientado al objetivo	6.0	6.9	6.8	7	6.3	6.5	6	5.1	5.6	5.5
		PDC que valoran igual o más que usuarios				PDC que valoran menos que usuarios				
		Amarillo	Turquesa	Naranja	Verde	Marrón	Rojo	Morado	Celeste	Azul
Orientado a la auto expresión	6.1	6.4	6.8	6.8	6	4.8	6	5.2	5.4	5.2
		PDC que valoran igual o más que usuarios				PDC que valoran menos que usuarios				
		Amarillo	Verde	Marrón	Rojo	Turquesa	Naranja	Morado	Celeste	Azul
Orientado a la interacción social	6.0	6.8	6.6	6.6	6	5.8	5.6	5.8	5.4	5.2

3.5. Entrevistas

Las entrevistas —junto a las encuestas— son parte de la sección convergente del estudio, y buscaron profundizar en el conocimiento de los mecanismos de co-creación de valor de un grupo de nueve líderes y doce usuarios de la Red.

3.5.1. Diseño

Para el desarrollo de temas específicos con cada PDC, se realizaron entrevistas semiestructuradas (Knox, 2009) que buscaban, en primer lugar, aclarar la ambigüedad generada en las encuestas por respuestas con valor “4” (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”); en segundo lugar, indagar sobre los procesos que promueven o restringen la co-creación de valor de los participantes y, finalmente, observar coincidencias o contrastes entre las respuestas de usuarios y líderes.

3.5.2. Participantes y contexto

Los nueve líderes de PDC entrevistados fueron seleccionados con los criterios detallados en la sección 3.4.2.1. La selección de usuarios para entrevistas también contó con el apoyo de los líderes de PDC a quienes se les solicitó que seleccionaran tres personas con las siguientes características: a) un usuario-padre/madre de familia de un niño o niña que participe en actividades creativas; b) un usuario-artista que participe de forma creativa en las actividades del PDC; c) un usuario-espectador que suela asistir a los distintos eventos que el PDC organiza. De los nueve, solo cuatro líderes lograron el pedido y se logró entrevistar a doce usuarios.

3.5.3. Recolección de data

En los días siguientes a la aplicación de las encuestas, se coordinaron reuniones individuales con cada uno de los participantes (nueve líderes y doce usuarios) para la aplicación de las entrevistas. Todas ellas se realizaron entre octubre y noviembre del 2021 por la plataforma *Zoom* y tuvieron una duración de entre 40 y 80 minutos.

3.5.4. Análisis

En una primera etapa de análisis, se realizó la transcripción automatizada de 21 entrevistas a través del *software* Nvivo 12, para, posteriormente, iniciar la codificación descriptiva (Saldaña, 2016) en dos partes: codificación abierta y luego temática. Simultáneamente, se inició un proceso de confiabilidad de la codificación a través de *Inter Rater Reliability* (Miles & Huberman, 1994) en el que se obtuvo entre 85 % y 100 % de coincidencia con los pares colaboradores.

En el primer ciclo de codificación, se ingresaron veintiséis códigos en una gran meta-matriz (Miles & Huberman, 1994) que permitió visualizar la percepción de líderes y usuarios en paralelo. En un segundo ciclo de codificación, los códigos disminuyeron a diez y se organizaron considerando los constructos base de esta investigación: A) *Engagement* del actor: (1) participación de usuarios, (2) participación del líder y el equipo; B) Anclaje: (3) instituciones de usuarios, (4) lógica PDC vs entorno sociocultural, (5) lógica PDC vs lógica sede central; C) Alineamiento: (6) plataformas de interacción, (7) líderes como plataformas; D) Valor en contexto: (8) valor educativo, (9) valor afectivo y (10) valor de entretenimiento. Una vez cerrada la meta-matriz, se creó una matriz condensada con los hallazgos principales.

3.6. Encuestas

Parte de la sección convergente del estudio implicó la aplicación de encuestas a una muestra representativa de líderes y usuarios de PDC con el fin de observar, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, el grado de co-creación de valor en la Red PDC.

3.6.1. Diseño

El cuestionario —creado en el *software* Survey Monkey—fue validado por expertos y testeado en un piloto previo, luego del cual se hicieron los ajustes necesarios. Cabe destacar que, en la primera página, el cuestionario presenta el debido protocolo de consentimiento informado (ver Anexos).

La posible dificultad en el recojo de data suficiente promovió el diseño de un sistema de premios (Yin, 2018) para fomentar la participación de los encuestados. Así, los usuarios que respondieran la encuesta recibían

gratuitamente un video con una obra de teatro de corte familiar y los líderes de PDC, una clase gratuita para aprender a coreografiar peleas escénicas.

3.6.2. Participantes y contexto

Dado que el universo de cada tipo de participante tenía características distintas, la selección de las muestras tuvo criterios diferentes.

3.6.2.1. Selección de muestra para el Modelo PDC. El universo de PDC de la Red es determinado (613 hasta el 25 de octubre del 2021, día en que se inició el recojo de la muestra) y pequeño, por lo que se podía realizar un muestreo probabilístico (Creswell, 2009), que indica que todos los líderes tuvieron la misma probabilidad de ser contactados por esta investigación.

Para decidir el número mínimo de participantes con el que se debía contar, se tomó en cuenta que se utilizaría el *software* Smart PLS-SEM. La literatura especializada recomienda usar el criterio de “diez participantes por número de parámetros” (Barcklay et al., 1995) y dado que el modelo cuenta con 17 parámetros, se determinó en 170, el número mínimo de participantes por contactar; sin embargo, se lograron reunir 207 respuestas válidas.

3.6.2.2. Selección de muestra para el Modelo Usuarios. El universo de usuarios de la Red PDC es indeterminado, por lo que se optó por un muestreo por conveniencia (Creswell, 2009), aunque con criterios muy específicos.

Dada la dificultad de acceder a los usuarios de manera directa, se solicitó a los líderes de PDC —que ya hubieran participado respondiendo la encuesta del modelo PDC— fungir como *gatekeepers* de sus usuarios. Se pidió a los líderes que los usuarios pertenezcan a estos subgrupos:

a) usuario/artista, b) usuario/padre de familia y c) usuario/espectador. De este esfuerzo, se logró reunir 223 respuestas válidas que, por el criterio de número de parámetros (Barcklay et al., 1995), es un número suficiente para que luego pueda ser analizado en un modelo de ecuaciones estructurales.

3.6.3. Recolección de data

Para el modelo de PDC, los líderes fueron contactados a través de varios canales en el siguiente orden: correo electrónico, redes sociales

(*Messenger* de *Facebook*), teléfono publicado en redes y mensajería privada (*Whatsapp*). En un primer momento, la DA del MinCul colaboró enviando, en dos oportunidades, un mail que solicitaba el llenado de la encuesta, y se levantaron 22 encuestas. Como no fue suficiente, se contrató una asistente que logró reunir alrededor de 100 encuestados/líderes; una segunda asistente reunió a los participantes que faltaban para el modelo de PDC, así como a todos los participantes para el modelo de usuarios. Todas las comunicaciones con los posibles encuestados contaban con un discurso redactado por la investigadora que las asistentes se encargaron de replicar; asimismo, se les indicó que se contactara a los PDC en un máximo de tres intentos, después de los cuales ya no debían insistir.

Al recolectar las encuestas de usuarios, las asistentes solicitaron a los líderes de PDC que utilicen dos vías de comunicación: primero, la publicación de la encuesta en las redes sociales del PDC y, segundo, el envío de la encuesta a grupos cerrados de *Whatsapp*. En los últimos seis meses de recolección, se utilizó principalmente la mensajería privada, pues fue el método más efectivo.

3.6.4. Análisis

La investigación adoptó el modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) en su versión 4 (Ringle, et al., 2022) como marco metodológico para explorar la relación entre los constructos en dos contextos: modelo usuarios y modelo Puntos de Cultura. Se eligió esta metodología por su flexibilidad para modelos exploratorios, adecuación a muestras relativamente pequeñas (223 usuarios y 207 PDC), y su capacidad para modelar constructos reflectivos (Hair, 2017).

El proceso de análisis se inició con la preparación de los datos. Se realizó una limpieza exhaustiva y estandarización de datos para garantizar la integridad de los resultados, abordando valores atípicos (*outliers*) y datos faltantes. La estandarización aseguró la consistencia al comparar variables en la misma escala.

Luego, se crearon dos modelos gráficos detallados para usuarios y PDC, cuyas versiones iniciales incluían más variables de medida. En busca de obtener resultados robustos se aplicó la técnica *bootstrapping* que el software

incluye (5000 muestras) para generar múltiples muestras de datos a partir de la muestra original. Ello llevó a la eliminación de indicadores no contributivos para el ajuste de los modelos y la explicación de los constructos. El modelo fue corrido con la ayuda de dos analistas distintos, lo que fortalece la estabilidad y replicabilidad de los hallazgos.

Finalmente, los resultados del modelo de medida se organizaron en una primera tabla para evaluar la confiabilidad, validez convergente y discriminante en ambos modelos conceptuales, y los resultados del modelo estructural, en una segunda matriz para evaluar la colinealidad, significancia y capacidad explicativa de las hipótesis.

Se reconoce una limitación en el modelo de usuarios debido al muestreo por conveniencia, pero se destaca la validez interna y externa del modelo y, por lo tanto, la validez del estudio.

El análisis de los dos modelos estructurales, junto con el análisis de 21 entrevistas, orientaron el diseño de un focus group, la última etapa metodológica de la investigación.

3.7. Focus group

3.7.1. Diseño

Con la intención de incluir la perspectiva de actores estatales, se diseñó e implementó un *focus group* con gestores de la sede central de la Red. El objetivo principal fue triangular la información obtenida en entrevistas y encuestas, pero también para presentar a los gestores de la sede central, hallazgos preliminares —pertinentes a su labor— y recibir retroalimentación. Todo ello, como parte de la metodología de estudios de caso.

La guía del focus fue validada por tres jueces expertos con distinto *expertise* (metodología cualitativa, gestión cultural y lingüística), y los comentarios fueron asimilados para obtener una versión final de la guía que se acompaña de una presentación explicativa y de un protocolo de uso del instrumento para una futura replicabilidad (ver Anexos).

3.7.2. Participantes y contexto

Los gestores fueron convocados sobre la base de tres criterios: primero, que tuvieran un cargo de liderazgo en la gestión de la Red; segundo, que dichos cargos fueran diferentes entre sí para generar diversidad de perspectivas; y, tercero, que existiera diversidad en las fechas en las que ejercieron sus cargos. En la Tabla 4, se pueden ver las características de los gestores seleccionados al momento de entrevistarlos:

Tabla 4

Red PDC: características de los gestores de las sede central

Seudónimo de los gestores de la sede central	Cargo laboral	Tiempo en el cargo	Período
Jacob	Gestor director	4	2019-2023
Linda	Gestora fundadora	3	2012-2015
Jenny	Gestora coordinadora	2.5	2020-2023
Sara	Gestora analista	3.5	2019-2023

Además de los gestores de la sede central, existen representantes del MinCul en el interior del país denominados Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC). Aunque ellos no participan en esta investigación, su rol y el de sus líderes son fundamentales, por lo cual se los mencionará a menudo.

3.7.3. Recolección de data

El encuentro sucedió el 8 de marzo de 2023 en la oficina de uno de los gestores participantes y tuvo una duración de noventa minutos. La investigadora contó con la colaboración de una asistente, estudiante de doctorado, para la toma de notas de campo y la grabación del encuentro. Los protocolos de consentimiento informado se aplicaron debidamente.

3.7.4. Análisis

Al término de la reunión, se grabaron las primeras impresiones de la investigadora principal y la asistente. Luego, las entrevistas y notas de voz fueron transcritas con Nvivo Transcription 12, y se realizó una revisión y limpieza. En un siguiente momento, se realizó una codificación temática de las transcripciones y se obtuvieron nueve códigos: A) *Engagement* del actor:

(1) escasez de recursos, (2) definición de participación activa, (3) participación en DDC; B) Anclaje del actor: (4) lógica de estado versus lógica de sede, (5) lógica de sede versus lógica de PDC, (6) instituciones de la Red; C) Alineamiento: (7) plataformas, (8) líderes como plataformas; D) Valor en contexto: (9) creación de valor del ecosistema. Los códigos se insertaron en una meta-matriz para contrastar la opinión de cada gestor con relación al mismo tema. Finalmente, se elaboró un esquema con los hallazgos principales.



Capítulo 4. Hallazgos

La presentación de los hallazgos está organizada sobre la base del diseño metodológico —secuencial explicativo, con una sección convergente— considerando el orden en que los procesos fueron realizados e integrados.

4.1. Hallazgos cualitativos

Con base en las 21 entrevistas realizadas, se presentan seis hallazgos principales que involucran tanto a las organizaciones (PDC) como a sus usuarios. En algunos casos, es posible comparar ambas posturas, y en otros no. Para mayor claridad de los participantes a los que se hará mención, han sido organizados en la Tabla 5: Características de los participantes: PDC/líderes y usuarios.



Tabla 5*Características de los participantes: PDC/líderes y usuarios*

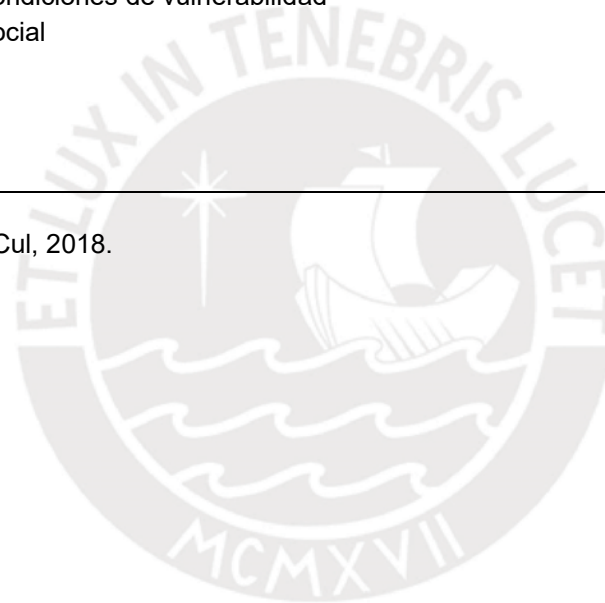
Macro-región	Departamentos/ distritos incluidos en la macrorregión	Nombre asignado al PDC	Actividad principal realizada	Principal manifestación artística cultural	Nombre asignado a líder del PDC	Nombre asignado a los usuarios	Roles del usuario
Norte	Áncash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes	Rojo Norte	Actividades que contribuyan al rescate, protección, visibilización o revitalización de conocimientos ancestrales, tradiciones, identidad cultural y memoria de los pueblos originarios, campesinos, indígenas, rurales y afroperuanos	Artes escénicas- danza	Rodrigo	Paty Pedro Pablo	Padre de niño que está en talleres, miembro de la audiencia Estudiante de talleres, elenco de grupo de danza, miembro del público Elenco del grupo de baile, miembro de la audiencia
Este	Amazonas, Loreto, San Martín, Ucayali	Turquesa Oriental	Actividades constantes que desde el arte y la cultura atienden a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad social	Animación/ mediación sociocultural	León	Ninguno	

Macro-región	Departamentos/ distritos incluidos en la macrorregión	Nombre asignado al PDC	Actividad principal realizada	Principal manifestación artística cultural	Nombre asignado a líder del PDC	Nombre asignado a los usuarios	Roles del usuario
Centro	Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Pasco	Azul Central	Actividades que contribuyan a la recuperación y/o fortalecimiento de las estructuras sociales y de la vida comunitaria desde procesos artísticos, culturales, comunicativos o educativos	Animación/ mediación sociocultural	Evelyn	Ninguno	
Sur	Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna	Púrpura Sur	Actividades que contribuyan a la recuperación y/o fortalecimiento de las estructuras sociales y de la vida comunitaria desde procesos artísticos, culturales, comunicativos o educativos	Animación/ mediación sociocultural	Julio	Alicia José Úrsula	Madre de niño que está en talleres, miembro de la audiencia. Artista independiente, miembro de la audiencia. Estudiante de taller
Lima Centro y Callao	Rímac, Breña, La Victoria, Lince, San Luis, Pueblo Libre, Jesús María, San Miguel, Cercado de Lima, Magdalena, San Isidro, San Borja, Miraflores Barranco, Surquillo, Santiago de Surco y Chorrillos	Naranja Central	Constantes actividades que desde el arte y la cultura atienden a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad social	No manifestado	Claudia	Ninguno	

Macro-región	Departamentos/ distritos incluidos en la macrorregión	Nombre asignado al PDC	Actividad principal realizada	Principal manifestación artística cultural	Nombre asignado a líder del PDC	Nombre asignado a los usuarios	Roles del usuario
Lima Sur	Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Pachacamac, Lurín, Pucusana, Santa María del Mar, San Bartolo, Punta Negra y Punta Hermosa)	Amarillo Sur	Actividades que contribuyan a la recuperación y/o fortalecimiento de las estructuras sociales y de la vida comunitaria desde procesos artísticos, culturales, comunicativos o educativos	Animación/ mediación sociocultural	Juan	Pili Lola Horacio	Estudiante del taller, miembro de la audiencia Estudiante del taller, miembro de la audiencia Padre de niño que está en talleres, miembro de la audiencia
Lima Este	La Molina, Cieneguilla, El Agustino, Santa Anita, Lurigancho, Chaclacayo, Ate y San Juan de Lurigancho	Celeste Oriental	Actividades que contribuyan a la recuperación y/o fortalecimiento de las estructuras sociales y de la vida comunitaria desde procesos artísticos, culturales, comunicativos o educativos	Artes escénicas: circo, teatro	Joel	Ninguno	
Lima Norte	Ancón, Santa Rosa, Puente Piedra, Los Olivos, Carabaylo, Comas, Independencia y San Martín de Porres	Marrón Norte	Actividades que contribuyan a la recuperación y/o fortalecimiento de las estructuras sociales y de la vida comunitaria desde procesos artísticos, culturales, comunicativos o educativos	Artes escénicas: circo, teatro	Elena	Ninguno	

Macro-región	Departamentos/ distritos incluidos en la macrorregión	Nombre asignado al PDC	Actividad principal realizada	Principal manifestación artística cultural	Nombre asignado a líder del PDC	Nombre asignado a los usuarios	Roles del usuario
Provincias de Lima	Barranca, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos	Verde Sur	Constantes actividades que desde el arte y la cultura atienden a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad social	Artes escénicas: circo, teatro	Gaspar	Percy Yolanda Roberto	Padre de niño que está en talleres, miembro de la audiencia. Miembro de la audiencia, intermediario promotor. Miembro de la audiencia, intermediario promotor

Fuente: elaboración propia con información de MinCul, 2018.



4.1.1. Anclaje cultural de usuarios: identidad cultural como institución predominante

Los usuarios encuestados asignaron altos valores al grado de anclaje cultural que tienen con PDC; calificaron con 5.9 el grado en que comparten valores, normas y creencias con la organización a la que asisten para participar en actividades culturales.

Las entrevistas permitieron identificar los valores compartidos y entre ellos, uno de los más mencionados fue la *promoción de identidad cultural*. Es un hallazgo importante pues valida el logro de un objetivo primordial de la Red PDC: forjar identidad cultural (MinCul, 2018). Con base en la data extraída de las entrevistas, se define identidad cultural como una expresión de amor a la Nación que surge a través de la participación en actividades culturales.

Se presentan algunos ejemplos para respaldar el hallazgo: Pedro, de 19 años, es un estudiante de Ciencias Políticas de una universidad local, fue parte del elenco de baile de Rojo Norte y actualmente solo asiste a sus espectáculos. Cuando Pedro se refirió a lo más valioso que había recibido de dicho PDC, señaló: “El amor por mi cultura. Gracias a ese sentimiento (...) por la cultura de mi nación -porque estoy profundamente enamorado de la cultura de mi nación- (...) me gusta seguir yendo a (...) [los] eventos”.

Pedro asocia el “amor por su cultura” con las danzas que aprendió e interpretó en los talleres promovidos por Rojo Norte.

Otro ejemplo es Pili, una joven adolescente de Amarillo Sur que describe cómo forja su propia identidad; ella desarrolla vínculos con su país a través de historias narradas con música o mediante lecturas:

“Estoy aprendiendo cosas sobre mi cultura que forman parte de mi identidad peruana (...) cosas que no sabía sobre diferentes instrumentos (...) hay leyendas, canciones, música (...) hechos sobre cómo vivía la gente (...). Al final, es algo que he heredado”.

El conocimiento de tradiciones anteriores a ella, hacen que Pili sume pensamientos identitarios a su visión del mundo, o —considerando el marco teórico aquí presentado— que se fortalezca el aspecto de procesamiento cognitivo con Amarillo Sur, como un PDC que es vehículo de dichas tradiciones.

Otro caso que respalda el hallazgo es el de Percy, quien además de llevar a su hija a talleres de teatro, asume el rol de “gestor cultural” de Verde Sur y organiza presentaciones públicas en su barrio. Cuando se le pregunta por lo más valioso que recibe de la organización, responde “identidad cultural” inmediatamente. Percy asocia dicha identidad a “transmitir arte, emoción, amor” y a la posibilidad de transformar su entorno a través de actividades artísticas:

“Vivo en una calle donde viven perro, pericote y gato. Y empezamos con las funciones (...), la gente se entusiasmó (...) Vieron que las peleas se podían dejar de lado y (...) que se puede contribuir, [beneficiando] a todos”.

Percy se identifica y logra arraigo con su entorno a través de actividades culturales; pero también las ve como un instrumento de unificación de ideologías contrarias o, dicho en los términos de esta investigación, como un mecanismo de co-creación de valor en el ecosistema.

4.1.2. Anclaje cultural de Puntos de Cultura: tensión entre lógicas

En esta sección, se describe la forma en que los PDC entrevistados se vinculan con su entorno y los perjuicios que ello podría estar causando en la voluntad de co-crear valor con la comunidad.

Las entrevistas revelaron la presencia de tensiones entre los PDC y su entorno sociocultural, pero las razones difieren en cada caso; todas están relacionadas con creencias generales o con prácticas cotidianas instaladas en la comunidad. Se trata de un hallazgo heteropático, o inesperado (Peters, 2016) por lo que el piloto no brindó datos numéricos.

Turquesa Oriental es un PDC cuyo objetivo principal es promover una imagen positiva de la comunidad transexual. León, su líder, describe un entorno social adverso: “el estigma que tienen contra nosotros (...) [es] que somos malos. Y si se unen a nosotros, también van a ser malos, y si nos ayudan (...), también están promoviendo la promiscuidad”. Según León, estas creencias restringen la participación de la comunidad, pero también alcanzan a los organismos estatales: “El Gobierno Regional no nos da camisetas... guantes... ni máscaras, ¿entiendes? ¿Cómo es que les dan cosas a las organizaciones de mujeres o a las de hombres?”. La asociación entre

transexualidad y promiscuidad es un primer ejemplo de creencia arraigada en un entorno que impide el intercambio entre los actores.

Otra creencia extendida en el ecosistema es que la profesión artística es indeseable. Elena, líder de Marrón Norte, dirige una escuela de formación artística y describe la postura de algunos padres:

“Mientras los pequeños están felices, aprendiendo arte durante las vacaciones, y lejos de los móviles e Internet, todo es genial, pero una vez que llegan a la adolescencia [y dicen]: ‘Mamá, quiero ser artista’... se acaba el romance [con la organización]”.

Los padres no desean que sus hijos desarrollen una profesión artística, entre otras razones, porque consideran que dicha actividad devendrá en “un futuro económico incierto”. El fenómeno co-creador de valor se detiene, y abruptamente, cuando los usuarios perciben una amenaza a su estabilidad familiar. Este hallazgo valida la importancia de fortalecer el conjunto de ideas compartidas con los padres, así como de incluir plataformas para ello.

Finalmente, Rodrigo, líder de Rojo Norte, cuya misión se centra en promover danzas folclóricas peruanas, describe el tipo de espectáculo que la comunidad prefiere: “En Perú no se presta atención al aspecto cultural, (...) tienes poco público, aunque [lo hagas] a través de las redes [sociales]. Pero si (...) pones un desnudo, o un cantante de cumbia, tendrás miles de seguidores”. Una vez más, se describe una restricción en el momento de la participación por diferencia de creencias.

Los ejemplos presentados evidencian los límites de la interacción entre PDC y sus respectivas comunidades, causados por la ausencia de valores compartidos, o, dicho en los términos de este estudio, por tener lógicas institucionales distintas. En este sector del ecosistema, se hace evidente una premisa de esta investigación: el anclaje cultural de los diversos actores antecede al *engagement* de los mismos.

La tensión entre lógicas diferentes también se pone de manifiesto en otra interacción del ecosistema: en el vínculo entre los gestores de la sede central de la Red y algunos actores estatales. Durante el *focus group*, los gestores de la sede central destacaron los esfuerzos desplegados en la interacción con los actores estatales, pero enfatizaron que la diferencia de lógicas institucionales dificultaba el intercambio. Como ejemplo de ello, Linda

—gestora fundadora— describe las dificultades para obtener la aprobación del Ministerio de Economía para la promulgación de la Ley de la Red de PDC: "El Director General de Presupuestos Públicos nos dijo: 'Mmm, ¡pero aquí dice que les vamos a dar recursos! Mmm, ¿qué es esto?'". Las dudas del ministro se resolvieron con la presentación de videos en los que usuarios de PDC narraban la transformación positiva que las actividades culturales habían generado en sus vidas; Linda recuerda:

"El Director General dijo: '¡Ah, así que esto es lo que hacen [los PDC]! ¿Y lo hacen por buena voluntad?'. Le resultaba desconcertante imaginar que hubiera gente que trabajara sin objetivos económicos (...) Sí, es extremadamente difícil explicar que la gente lo hace porque está convencida de que tiene sentido".

La gestora fundadora también señala una posible causa en la dificultad de integrar recursos en esta interacción: "No es casualidad que Perú sea uno de los países con mayores niveles de desconfianza del mundo". La desconfianza debe tenerse en cuenta como una institución que —aunque informal —está presente en la Red y atasca el proceso co-creador de valor.

Otro aspecto en que se revelan lógicas institucionales distintas entre estos mismos actores es con respecto al enfoque sobre participación ciudadana. Mientras los gestores de la sede central promueven la agencia y autonomía de los PDC, algunos funcionarios del Gobierno central prefieren que el Estado sea la entidad gestora principal. Como ejemplo de esta tensión, Linda recordó una expresión del jefe del Gabinete de Asesores del Gobierno en el contexto de la "Semana de Puntos de Cultura" (una actividad que promueve la interacción entre PDC); en palabras de Lina, el Jefe señaló: "La participación no es útil; la participación es sólo palabrería. Nosotros somos el Ejecutivo, tenemos que hacer lo que consideramos que hay que hacer".

Este ejemplo grafica con claridad la colisión entre la lógica de gestión de algunos funcionarios —relevantes para la Red PDC— y la lógica participativa de la sede central, y la forma en que se restringe la co-creación de valor.

Jacob, gestor director, reconoce que se ha iniciado una transición hacia la participación ciudadana dentro del Estado: "Recién han comenzado con mecanismos de participación (...) Se están construyendo algunas cosas". Mientras tanto, los directivos de la sede central han diseñado mecanismos de

colaboración —entre la sede y los PDC— que evitan estructuras estatales rígidas y, al mismo tiempo, cumplen las normas:

“[Estos mecanismos] nos eximen de hacer ‘convenios’ [con los PDC], que es muy burocrático -en el sentido de que es muy largo-, pero nos permite ser más rápidos. Y lo hacemos de forma transparente porque siempre enviamos un informe a la Dirección General”.

Nuevamente, la diferencia de lógicas institucionales restringe la posibilidad de co-crear valor en la interacción entre gestores de la sede central de la Red PDC y otros actores Estatales.

4.1.2.1. Anclaje del actor entre los PDC y la Red PDC: colaboración limitada. Esta sección describe la limitada colaboración entre actores principales de la Red: PDC, sede central y Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC). El hallazgo se nutre de las respuestas obtenidas en la encuesta piloto (Tablas 1, 2 y 3), en las entrevistas y en el focus group.

Desde un inicio, la encuesta piloto señaló dos rutas que requerían mayor explicación: colaboración entre PDC y Ministerio de Cultura (representado por la sede central y las DDC), y colaboración interna entre los PDC de la Red.

Sobre la base de las entrevistas, se pudieron detectar tres posturas principales entre los líderes de los nueve PDC participantes en esta etapa. Sin embargo, dado que el hallazgo cuestiona el cumplimiento de un rol fundamental de la Red —promover la articulación de sus actores— esta investigación mencionará lo dicho por cada uno de los líderes. Con el objetivo de contrastar dichas respuestas, también se presentarán las reflexiones de los gestores de la sede central entrevistados en el focus group.

4.1.2.2. Dificultades en los mecanismos de colaboración propuestos por el MinCul. Dos PDC perciben que el Ministerio de Cultura no desempeña un rol integrador. Juan, líder de Amarillo Sur, lo explica de esta manera: “No se ha construido un andamiaje de colaboración con los Puntos de Cultura”. Juan utiliza el término “andamiaje” de forma metafórica para referirse a las estructuras administrativas necesarias para poner en marcha la colaboración en la Red. Rodrigo, líder de Rojo Norte, respalda la opinión anterior, aunque con mayor expresividad: “Si tengo que agradecer a alguien, es a Dios, el MinCul no nos articula (...) Estoy muy decepcionado”. Ambos

coinciden en que la baja colaboración entre los PDC se debe a la ausencia de mecanismos de intercambio, que consideran que deberían ser implementados por el Ministerio.

A la ausencia de estructuras de colaboración, Joel, líder de Celeste Oriental, añade otra causa de la baja colaboración en la Red:

“Muchas organizaciones sienten que el programa (...) se ha distorsionado (...). Se suponía que debía fortalecer a las organizaciones [insertas en su comunidad] (...) [Pero algunos PDC] solo cumplen con su responsabilidad social y ya está; no están insertos en la comunidad. Hay que revisar los filtros”.

Joel sugiere que la resistencia de algunos PDC a colaborar se debe a que la iniciativa no sigue los lineamientos planteados para la selección de las organizaciones que se registran como PDC. Luego, añade que algunos PDC se sienten en desigualdad de condiciones frente a otros PDC con más recursos de gestión.

Sobre ello, Jacob, gestor director en la Red, confirmó que efectivamente, los PDC son muy diversos en cuanto al tamaño de sus estructuras y el alcance de sus capacidades, y que ello sí dificulta una gestión específica desde la sede central. A ello se añade la centralización de la Red, pues, a pesar de la presencia nacional de una DDC en cada región, la gestión de la Red está arraigada en Lima. Un tercer obstáculo es la ausencia de líderes por regiones que facilite la interacción. Jacob señala la necesidad de que los PDC se organicen colectivamente por regiones y que nombren representantes visibles; ello facilitaría la interacción entre PDC, y sede central o DDC.

La complejidad y diversidad de las características de los PDC hace que articularlos sea una tarea difícil. Es necesario que la sede central evalúe uno de dos caminos: homogeneizar el tipo de PDC que registran o, en su defecto, diseñar estrategias que posibiliten la gestión de tales complejidades. En cualquiera de los dos casos, y con base en lo que se ha dicho en el Marco Teórico de esta investigación, un primer paso implica diseñar una lógica institucional compartida que favorezca una mayor colaboración dentro de la Red.

Sobre esa base, se consultó a los entrevistados en el *focus* por el conjunto de ideas que prevalecen en la Red, es decir, las ideas que sirven de

guía para alcanzar objetivos y visión, o, la lógica institucional de la Red. Las respuestas fueron las siguientes: 1) transformación social a través de la cultura; 2) participación y agencia de los PDC; 3) humanización del Estado; y 4) escucha activa de la sede central al PDC.

Esta investigación deja constancia de estos valores pilares, pero es necesario realizar un análisis más profundo para determinar el grado en que estas ideas son compartidas, y qué otros valores existen entre los distintos actores del ecosistema.

4.1.2.3. Mecanismos civiles de colaboración. Cuatro PDC señalan otros factores que contribuyen con los esfuerzos de integración: las redes civiles y los esfuerzos propios de articulación. Elena, líder de Marrón Norte, da un ejemplo de lo primero: “Con Puntos de Cultura, (...) no tenemos esa cercanía (...) la cercanía es más institucional. Y a partir [de] ahora, [estamos más cerca debido a] la Red de Salas de Teatro y Espacios Alternativos”. La declaración de Claudia, líder de Naranja Central, confirma lo anterior:

“Lo que nos une ahora no son los proyectos, sino (...) la “Red de Salas de Teatro y Espacios Alternativos”, que nos une a Arena y Esteras, a Maguey, a Vichama, a Algo vi pasar de Cajamarca, y a otros grupos”.

Turquesa Oriental y Azul Central coinciden en que la interacción con otros PDC depende de iniciativas personales; León, líder del primero, señala:

“En [mi región] hay nueve Puntos de Cultura. Sin embargo, no nos conocemos como PDC (...). Cuando preparo actividades, me ven trabajar y no me dicen (...): ‘Cómo puedo ayudar o cómo puedo participar’ (...), ni preguntan [nada] (...) No hay vínculo”.

Los directivos de la sede central responden a esta postura argumentando que un rol fundamental del MinCul es promover la colaboración; pero no buscan ser los protagonistas. La gestora fundadora señala con determinación:

“Es [nuestra] tarea armar la Red y promover esta lógica de trabajo en red, pero en cuanto a la articulación entre organizaciones (...) son ellos [los PDC] los que tienen que decir: ‘Yo quiero trabajar este eje temático con estas organizaciones’”.

Los cuatro gestores de la sede central coincidieron en recordar lo que Celio Turino —fundador de la idea “Puntos de Cultura” en el año 2004 en Brasil— propuso como núcleo principal de la iniciativa: “La combinación de autonomía y protagonismo resulta en un contexto favorable para la ruptura de relaciones de dependencia o asistencia” (Turino, 2013).

Este hallazgo revela la expectativa de los PDC por ser articulados por el MinCul, y la de los directivos de la sede central, quienes aguardan que la articulación provenga de los propios PDC. Nuevamente, el conjunto de ideas no compartidas en el ecosistema impide la co-creación de valor. Esta investigación considera que ambos esfuerzos son igualmente necesarios y vitales para la continuidad de la Red; o, como Turino dijo: “Cuántas más conexiones y redes existan, más sostenible será el proceso de empoderamiento social desencadenado por los Puntos de Cultura” (p. 72).

4.1.2.4. Contrastes. Los líderes de Verde Sur y Púrpura Sur perciben la fragilidad del rol articulador del MinCul, pero también reconocen esfuerzos concretos. July, líder de Púrpura Sur, destaca la existencia de plataformas de colaboración implementadas:

“Con la pandemia aquí en [mi ciudad], wow (...) tenemos... un grupo de WhatsApp del DDC, escriben todos los días, muy activo (...) El Ministerio... (...) incluso ha conformado una curaduría con PDC de todas las regiones (...) han habido reuniones plenarias”.

Por su parte, Gaspar, líder de Verde Sur, describe otras plataformas de interacción: “Nos dan formación, alguna información, (...) charlas informativas (...). Cómo hacer informes”.

Ambos entrevistados confirman la voluntad articuladora del MinCul, así como las diferentes plataformas que la promueven. Sin embargo, no parece ser suficiente para promover una colaboración fluida, pues la mayoría de los líderes de PDC entrevistados no perciben valor en ello. Es necesario reforzar y aumentar el número de plataformas si se quiere que la Red PDC sea una sólida institución co-creadora de valor.

Ante ello, los gestores de la sede central reconocieron la necesidad de crear mejores mecanismos de colaboración, pero también señalaron otras instancias de responsabilidad: limitación de recursos económicos para la

implementación de plataformas de encuentro nacional o regional, la necesidad de compartir el rol articulador con los PDC, y la difícil tarea que implica articular lógicas institucionales diversas (tanto por la diversidad de los PDC, como por la lógica poco participativa de algunos actores estatales).

4.1.3. *Engagement de usuarios: alto e intergeneracional*

Desde la encuesta piloto, los usuarios evaluaron su propio grado de *engagement* con valores altos (entre 5,1 y 6,6 en escala de Likert). En las entrevistas, se confirmó la fuerza de esta forma de participación y se reconocieron las tres dimensiones presentadas en el marco teórico: afectiva, conductual y de procesamiento cognitivo. Además, se encontró que el *engagement* se asienta en distintas generaciones.

Un ejemplo de *engagement* —tanto en su dimensión afectiva como cognitiva— se refleja en Pili, la alumna de 16 años del taller de circo de Amarillo Sur, previamente mencionada, que asocia el taller con la calidez de su propio hogar: “Estar allí [en las clases]... jugando... me hace pensar en la familia y... la forma en que lo asocio, es como un lugar en paz, un lugar de armonía para mí”. Paradójicamente, los pensamientos de Pili, mientras participa en una actividad cultural, más que a técnicas teatrales, están vinculados al afecto que recibe y comparte.

Este fuerte compromiso también ocurre con usuarios mayores: Percy es un padre de familia que inscribió a su hija de cinco años en los talleres de teatro de Verde Sur, pero describe su propia experiencia: “Soy la primera persona que se sienta allí [a ver las representaciones]. (...) Cada vez que llegan o van a algún sitio a hacer una función, yo estoy allí, en primera fila, con mi canchita”. La asistencia de Percy es un ejemplo de fuerte *engagement* conductual con la organización, porque se involucra no solo cuando su hija es incluida en las presentaciones, sino que en general, cada vez que la organización presenta una actividad.

Paty es otro ejemplo de *engagement* conductual. Ella es madre de una niña de diez años que recibe clases de danzas folclóricas en Rojo Norte y cuya familia entera se involucra cuando el PDC solicita apoyo para actividades logísticas:

“Teníamos que conseguir un árbol como un ‘palo cilulo’¹¹ o algo parecido, y mi madre ... [me dijo:] ‘hemos ido a buscarlo [...] a cortar un árbol, un árbol que tenía las hojas secas así. Hemos salido [del pueblo] y hemos atravesado toda la chacra para conseguir un árbol’”.

Una familia entera que sale del pueblo a talar un árbol para colaborar con la actividad cultural de una organización revela el alto grado de compromiso de dichos usuarios. En general, todos los ejemplos grafican el intenso grado en que se manifiestan el afecto, el comportamiento y los pensamientos de los usuarios por los PDC con los que se involucran en actividades culturales.

Cabe señalar, sin embargo, que dos de los doce usuarios entrevistados mostraron cierto desencanto después de haber participado en alguna actividad cultural; las razones estuvieron asociadas con la decepción por no haber recibido lo que se les ofreció. Los demás usuarios mostraron un alto grado de *engagement* con su respectivo PDC y el perfil intergeneracional mencionado al inicio.

El comportamiento de los usuarios arriba descrito parece encajar con lo que los cuatro gestores de la sede central denominan “participación activa”. Esta investigación recogió esas ideas y las resume de esta forma: un tipo de participación que implica la disposición de un individuo a contribuir con sus recursos, intercambiarlos con otros, fomentar el intercambio con terceros y a sostenerlo en el tiempo; asimismo, es una participación que solo surge si el individuo se siente capaz; es decir, si tiene agencia. Este aporte conceptual debe seguir desarrollándose.

4.1.4. *Engagement colectivo de PDC: influencia del líder sobre miembros del equipo*

La encuesta exploratoria reveló un *engagement* colectivo alto; todos los líderes calificaron el *engagement* de los miembros de su equipo en un rango entre 5.3 y 7. Unas evaluaciones tan claras y decisivas sugerirían un *engagement* colectivo ideal en los PDC entrevistados.

¹¹ Palo cilulo es una costumbre del carnaval de provincias del norte peruano que consiste en cortar un árbol, colgarle regalos e instalarlo en la fiesta.

Sin embargo, en las entrevistas a los líderes de Naranja Central, Turquesa Oriental, Púrpura Sur, Marrón Norte y Azul Central se expresaron dificultades en el *engagement* de sus equipos, que se resumen en tres aspectos: poco entusiasmo, baja concentración y/o escaso tiempo concedido. Evelyn, por ejemplo, líder de Azul Central, percibe que algunos de los miembros de su organización “buscan otros caminos” y no están automotivados: “Si yo dejo de esforzarme mucho, los demás también lo harán; no he logrado que hagan las cosas por su cuenta”. Claudia, quien dirige Naranja Central, describe dificultades para lograr una participación constante del equipo: “En todos estos esfuerzos hay una cabeza, y la cabeza tiene el corazón del espacio, ¿no? (...) Puedes tener suerte, si comparten (...) tu sueño, pero este compartir no es permanente”.

Ambas lideresas son muy conscientes de la gran influencia que ejercen sobre los miembros de la organización, aunque Evelyn espera que los miembros de su equipo se autorregulen y Claudia vincula el *engagement* de los miembros del equipo con el azar. Así siendo, la tarea de gestionar el *engagement* del equipo no se lleva a cabo o, al menos en las entrevistas, no se menciona.

Por otro lado, las entrevistas a los líderes de Amarillo Sur, Rojo Norte, Verde Sur y Celeste Oriental revelaron la forma en que el alto *engagement* del líder induce a los miembros a participar. Rodrigo, líder de Rojo Norte, tiene un grado de *engagement* tan alto que aporta sus propios recursos:

“Nadie va a invertir en arte. Nadie te va a decir: ‘Oye (...) me sobran mil soles’ (...). Así que tienes que estar loco, que es lo que me dije la última vez. En vestuario invierto veinte, treinta, cuarenta mil soles”.

Una contribución similar la realizan los jóvenes que pertenecen al elenco permanente de baile. Según Paty, madre de familia y usuaria de Rojo Norte, “cuando (...) los chicos [actúan], cada uno se compra su maquillaje, sus pestañas, sus aretes, sus ligas para el pelo, sus cosas”. Del mismo modo, Paty describe el impacto que el liderazgo de Rodrigo tiene sobre ella y sus familiares:

“Yo tenía que comprar las rifas (...) todas. (...). Mi mamá, mi papá, mi hermano, mi cuñada, cuando hay una presentación [del grupo], participe

o no mi hija, vamos todos (...). Es una forma de apoyar (...) porque voy a los ensayos (...) y veo su esfuerzo”.

En ambos casos, se evidencia que el compromiso de Rodrigo genera eco en el compromiso de los artistas participantes, los alumnos y sus familiares.

Gaspar, un hombre de 60 años y fundador de Verde Sur, es un líder influyente para los miembros de su organización. Con alegría, describe la forma en que el equipo lo respaldó en un suceso en el que un funcionario de Salud Pública intentó negociar un contrato para llevar a cabo una actividad cultural:

“Es demasiado caro’, me dijo el funcionario, (...) ‘Parece que está intentando aprovecharse. Coja su papel, modifique sus condiciones y tráigamelo’ (...) También me dijo: ‘Si no baja el precio, creo que se arriesgará a perder todo el teatro que vamos a hacer (...) este año entero”.

Unos días después el funcionario aceptó el presupuesto, pero los miembros de Verde Sur ya habían tomado una decisión, como la describe Gaspar: “Doctor, (...) ayer nos reunimos y (...) los diez chicos del grupo se pusieron de acuerdo y me dijeron: ‘Gaspar, no vamos’; así que, aunque me diera el triple de lo que le pedí, no iremos, doctor”.

El ejemplo evidencia varios aspectos: primero, el alto valor simbólico que el líder otorga a las actividades que realiza; segundo, que los valores entre líder y equipo son compartidos; y tercero, la influencia del líder sobre el grupo.

Los cuatro ejemplos revelan la gran influencia que el *engagement* del líder tiene sobre el *engagement* colectivo de la organización.

El hallazgo también se replica en los líderes de las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC). Los gestores de la sede central coincidieron en señalar dos tendencias en las DDC más participativas: primero, son sedes que cuentan con líderes altamente comprometidos y, segundo, dichos líderes permanecen en el cargo por periodos largos. Sobre la continuidad, Jacob, gestor director, detalla lo siguiente:

“Algunos [líderes] están muchos años en el cargo (...) lo intentas, fracasas, te lo replanteas (...) En un Ministerio tan pequeño necesitas (...) generar apoyos, recursos y alianzas (...) Creo que [necesitan] al menos cuatro años. Si no, (...) no se puede planificar nada”.

Los gestores de la sede central también señalaron que la inestabilidad política y el cambio constante de funcionarios en cargos directivos dificultaba el trabajo y el *engagement* de los líderes de las DDC. También señalan que, además de sus propias iniciativas, los líderes de DDC esperan que los líderes de PDC tomen la iniciativa y entren en contacto con ellos. Como menciona Jenny, gestora coordinadora:

“Muchas veces, estos jefes de DDC no sólo supervisan a los Puntos de Cultura, [sino] también todas las cuestiones relacionadas con el Viceministerio, y supervisan otros programas (...). Entonces (...) si los Puntos de Cultura no los buscan, ellos siguen con sus otros trabajos”.

En el ecosistema de la Red PDC, los líderes de PDC, DDC y sede central juegan un rol central en los mecanismos de integración de recursos, promoviendo o restringiendo la co-creación de valor.

4.1.5. La oferta de valor de PDC tiene valor en contexto para los usuarios

Sobre la base de las primeras encuestas, se comparó el valor ofrecido por cada PDC —según la percepción de sus líderes— con el valor en contexto determinado por los usuarios y se identificó que ambos actores coincidían en cuanto al valor intercambiado. Los valores variaron entre 5.3 y 6.7 y el detalle se encuentra en la Tabla 3. Un breve análisis, sin embargo, muestra que los líderes de Amarillo Sur y Verde Sur evalúan el valor ofrecido con una puntuación superior a la de sus usuarios; y los líderes de Morado Sur, Celeste Oriental y Azul Centro, con una puntuación inferior a la de sus usuarios.

Esta orientación co-creadora entre PDC y usuarios se confirmó con las entrevistas en las que, además, se revelaron los tres aspectos que toma el valor: educación, afecto y entretenimiento. Líderes y usuarios coinciden en señalar estos aspectos, pero difieren en la forma en que describen cada uno.

4.1.5.1. Educación: valor en contexto orientado al objeto. Los líderes de los PDC entrevistados asocian los esfuerzos educativos de la organización con la promoción de estudios superiores entre sus alumnos, el desarrollo de capacidades emocionales, y/o el cuidado del medio ambiente. Todo ello se implementa no solo durante la realización de actividades culturales, sino en el día a día de la organización.

A manera de ejemplo, Rodrigo, líder de Rojo Norte, describe parte del impacto del trabajo de su organización: “He logrado resultados con más de 2.500 jóvenes egresados de la universidad; el 70 % son chicos que no tienen apoyo del hogar, [tienen] problemas económicos (...) y la mayoría trabaja”.

Cuando se trata de desarrollar capacidades emocionales, Gaspar, líder de Verde Sur, se enorgullece de promover la empatía en su comunidad: “Hicimos un taller de teatro para padres, para que sintieran lo que iban a sentir sus hijos. Fue un éxito. Actualmente (...) estamos buscando otras escuelas para hacerlo”. Igualmente sucede con, Juan, líder de Amarillo Sur, quien promueve la colaboración no solo en mensajes a través de actividades culturales, sino en el día a día de la organización:

“Usted y el padre visitan la casa, suben (las escaleras), hay energía [pero] no hay gas; él va al mercado, trae el gas, problema resuelto, tarea realizada... Y el niño, el adolescente, o el joven, está viéndolo todo, ayudando, y todos [ayudando]...”.

Desde la perspectiva de los usuarios, el valor educativo que reciben del PDC se vincula con el desarrollo de valores ciudadanos, técnicas artísticas y/o formación de identidad cultural. Paty, madre de una niña que asiste a los talleres de danza de Rojo Norte, describe su experiencia:

“Hay una verdadera educación (...) [Mi hija] dice... "Mamá, apúrate que me tengo que ir (...) No quieres llegar tarde porque el profesor te regaña". Y yo le digo (...) ‘¡Profesor, mi hija respeta más su autoridad que la nuestra!’”.

Esta madre valora que su hija aprenda bailes regionales, pero también las normas y valores que rodean la actividad: puntualidad, respeto y consideración. Asimismo, también hay madres que prefieren referirse al valor artístico. Alicia, una madre de dos niñas que asisten a talleres de teatro en Púrpura Sur, valora el desarrollo de habilidades artísticas que sus hijas desarrollan: “Vi que (...) [a]l final del taller, lograron hacer muchas cosas, ¿no? Subirse a los zancos, actuar y cantar”.

Por una parte, los líderes revelan satisfacción por los resultados educativos de su trabajo y, por otra, las usuarias expresan entusiasmo por la educación recibida.

4.1.5.2. Afecto: valor en contexto orientado a la auto expresión. El afecto es un aspecto que los líderes de los PDC reconocen como eje de las actividades culturales que ofrecen. Por su parte, los usuarios revelan que los vínculos afectivos durante dichas actividades son determinantes en el valor que perciben.

Juan expresa que, desde la fundación de Amarillo Sur, los afectos se han promovido como una característica de la organización: “Cuando empezamos (...) teníamos un eslogan que decía: ‘Por el derecho a sonreír’ (...). Vivir aquí es duro, pero se vive bien, se vive feliz”. En respuesta al impacto de un entorno hostil, el PDC incorpora los afectos como institución central de sus actividades artísticas.

Otro ejemplo es Azul Central, un PDC que trabaja con público joven. Evelyn, su líder, reconoce el eje afectivo, aunque con otro enfoque: “Lo que intentamos es dar apoyo socioemocional (...) a través de la creación de cómics (...). Trabajamos el tema de la discriminación étnico-racial, las conexiones interculturales (...) y utilizamos este recurso para evidenciar su situación emocional”. Las actividades culturales se convierten en un canal a través del cual se muestran y disuelven los sentimientos negativos que pueden estar generando los entornos hostiles.

León, líder de Turquesa Oriental, comparte un ejemplo determinante sobre el modo en que el afecto transforma, literalmente, la vida de la comunidad transexual a la que atiende:

“No se sienten capaces de cantar o bailar... Y como soy yo, que sí creo en ellas, confío en ellas, y lloro por ellas, o les traigo ropa, y las animo, las chantajeo, las quiero, las beso... Y cuando se salen [del trabajo sexual], es algo gratificante, ¿no? Las veo volver a sus casas y volver a comer con sus padres... a hacer amigos (...) Varias compañeras han vuelto a casa (...) han vuelto... (llora)”.

Los testimonios de los usuarios reflejan los de los líderes. Para los usuarios, los vínculos afectivos durante las actividades culturales son decisivos: “La cuestión es que mi hija se sienta cómoda, tranquila [y] sienta (...) amistad en ese lugar al que va”, dice Horacio, un usuario de Amarillo Sur. En ese mismo PDC, Pili, la joven estudiante de teatro, describe lo que siente al final de una actividad artística:

“Vengo de un día de estudio (...) Por fin estoy relajada; por fin siento que he transmitido algo. Y siento que, por así decirlo, se va la negatividad, simplemente por estar en un lugar donde sientes una complicidad con el otro”.

Pero el afecto también es una institución pilar para los responsables de la sede central de la Red. Se habla de “humanizar al Estado” como un rasgo que la Red ha desarrollado a través de gestores públicos que actúan como puentes entre “la institución fría” y las organizaciones. Sara, la gestora analista, encargada de la comunicación directa con los líderes de los PDC, comenta: “A veces me llaman solo porque quieren que alguien amable les explique las cosas (...) Entiendo la importancia de lo que hacen... la transformación social. Creamos un vínculo (...) Aquí hay una persona que les va a ayudar”.

El impacto del afecto en el *engagement* de los usuarios y líderes, y en la percepción del valor recibido es un hallazgo de gran relevancia con implicaciones teóricas y prácticas en la gestión de organizaciones culturales.

4.1.5.3. Entretenimiento: valor orientado a la interacción social. Los usuarios destacan el entretenimiento estético que reciben a través de las actividades culturales a las que asisten. Los líderes, sin embargo, no mencionaron ese aspecto, lo que llama la atención por ser central en la experiencia cultural. Una reflexión más profunda podría identificar las razones por las que el valor ofrecido vinculado al entretenimiento no ha surgido en las entrevistas a los líderes del PDC.

A continuación, testimonios de usuarios que respaldan el hallazgo. Alicia, usuaria de Púrpura Sur, destaca el valor estético en la participación de sus hijas: “Las chicas venían [al escenario y] en algunos momentos de la obra (...) había como flashbacks (...) muy artístico, bonito”. Paty, usuaria de Rojo Norte, que transmite los comentarios de su padre: ““Bueno, si se presenta [Rojo Norte], pues ¡caramba! ¡Va a estar bueno!”, me dice [risas]. Porque saben cómo presentar sus eventos (...) muy bonito, bien montado, bien planeado”. Y Percy, usuario Verde Sur, comparte las emociones que obtiene por el espectáculo: “Salgo contento, me divierto y tengo un momento de relajación. Me engancha, me río, grito... Sí, soy así (...) En ese mismo momento siento euforia”.

Usuarios y líderes del PDC coinciden en señalar a la educación y al afecto como pilares de su experiencia cultural. Sorprendentemente, el valor del entretenimiento o el valor estético solo fue comentado por los usuarios. Considerando el potencial co-creador que tiene el entretenimiento, este estudio sugiere que se profundice en el conocimiento de los esfuerzos que los PDC realizan con relación a este aspecto.

Basándose en lo arriba descrito, esta investigación propone tres mecanismos que desencadenan una participación automotivada constante y de gran alcance: la educación, el afecto y el entretenimiento. Como complemento, la sección también presenta la perspectiva de los gestores de la sede central con respecto a otros mecanismos co-creadores de valor en la Red PDC.

A nivel macro, los gestores señalan que un primer paso implicaría aumentar la conciencia en los ciudadanos de la cultura como preocupación pública. Jacob señala lo siguiente:

“El reto sigue siendo enorme porque la sociedad en general no concibe la Cultura como un problema público; la sanidad, la educación, la seguridad sí lo son, pero nadie dice “¡Ah! El presidente tiene que arreglar el tema cultural”.

Asimismo, ellos destacan que, para abordar esa tarea, es crucial el rol de la evidencia científica para mostrar el impacto de la cultura en la vida de las personas.

En el nivel meso, los líderes de la sede central señalaron la importancia de reunir un mayor número de organizaciones registradas, contar con un presupuesto asignado, reforzar el equipo de la sede central y mejorar las plataformas de coordinación/participación entre los PDC, las DDC y la sede central.

A nivel micro, todos coinciden en que el valor se co-crea reconociendo el esfuerzo y la historia de organizaciones culturales que antes eran “invisibles”; menciona Sara:

“Se crea valor desde el momento en que se les reconoce... Ellas [las organizaciones] sienten -espero que así sea- que ya están siendo reconocidas como Puntos de Cultura (...) y a partir de ese reconocimiento (...) vienen las oportunidades, (...) los concursos, (...) la

formación (...) y el aval del Ministerio a... su trabajo, a su esfuerzo, a su trayectoria”.

4.1.6. Alineamiento: estatus de plataformas de interacción usuarios/PDC/MinCul

El análisis cualitativo de entrevistas y *focus* revela que las plataformas de encuentro —entre usuarios, PDC y MinCul— no son suficientes en número, pero, sobre todo, que están poco alineadas para la co-creación, tanto *antes* como *durante* la interacción. A continuación, una breve descripción.

4.1.6.1. Plataformas físicas y virtuales entre PDC/Usuarios. Como plataformas de interacción de mayor impacto, se mencionaron los espacios públicos, locales propios, eventos comunitarios, encuentros artísticos, capacitaciones y el conocido “radio bamba”¹². Un análisis breve de esta lista permite observar que todas son plataformas presenciales; plataformas en las que el alineamiento —procedimientos claros (PC), herramientas que permiten entender (HE) y fomento de la participación (FP)— es posible, pues permiten resolver dudas durante los encuentros, ofrecer soluciones y promover el intercambio.

Las plataformas virtuales, si bien cumplen un rol en la conexión con los usuarios, no tienen impacto por sí solas. Juan, de Amarillo Sur, destaca el “boca a boca”, como estrategia principal:

“Hemos usado las redes (...) para difundir nuestras actividades, pero (...) nuestra mayor carga en la planificación (...) pasa por la convocatoria radio bamba, (...) ir. Durante muchos años, se ha ido tocando puertas, mandando cartitas, hablando con los directores, con los profesores... No hemos sentido la misma compensación cuando tú difundes algo por redes”.

Todos los PDC entrevistados usan redes sociales, pero a manera de complemento. Juan lo sintetiza con claridad: “[Es] la combinación entre esas cosas (...) Hemos notado que una propaganda de Facebook también convoca; convoca, y al convocar, ya empieza el diálogo”.

¹² “Radio bamba” hace referencia a la divulgación oral y de persona en persona de, en este caso, una actividad cultural.

4.1.6.2. Plataformas mentales usuarios/PDC. Considerando la propuesta conceptual de plataformas mentales alineadas presentada en el marco teórico, en esta sección se describe la forma en que la estructura mental de los usuarios entrevistados permite co-crear en algunos aspectos, y en otros, no.

Para algunos usuarios, dos razones por las que no participan activamente en actividades creativas son la diferencia de edad entre los participantes o la falta de tiempo. Alicia, por ejemplo, madre de dos niñas que van a talleres artísticos en Púrpura Sur, comenta: “si hubiera algún taller donde yo sé que puedo participar sin problemas, que no esté dirigido solamente a jovencitos. Sí, claro que lo haría”. También, está el caso de Pablo, ex miembro del elenco de danza de Rojo Norte, quien señala que la edad de las nuevas generaciones participantes “puede ser [la razón] que se mantenga un poquito la distancia”.

Ambos usuarios, sin embargo, co-crean valor en aspectos vinculados a la gestión del PDC: divulgan actividades, apoyan a los líderes (participar en esta entrevista, por ejemplo, o involucran a sus familiares). Otros usuarios, incluso, fungen de intermediarios con otras instituciones, permitiendo alianzas convenientes para los PDC. Roberto, un hombre de 70 años, usuario de Verde Sur, relata: “yo he sido, digamos, una especie de pequeño promotor (...) he conversado con el director (...) para que estos talleres se realicen (...) Esa ha sido mi labor”.

La “plataforma mental” de algunos usuarios restringe su participación en áreas creativas, pero no así en las administrativas. Este es un hallazgo altamente relevante, poco explorado y con gran potencial co-creador.

4.1.6.3. Labores administrativas PDC/Usuarios. Considerando el acápite anterior, esta sección da detalle de las tareas administrativas que los PDC comparten con usuarios y el grado en que lo desarrollan. Púrpura Sur señaló explícitamente que no promueve ese tipo de intercambio por “no creer en ello”, pues considera que es una actividad propia de la organización. Naranja Central y Turquesa Oriental sí lo promueven, pero con dificultades; Claudia, lideresa del primero, comenta:

“Los alumnos quieren actuar, no quieren ser parte del proyecto. Quieren ser parte, en tanto ellos puedan tener un espacio de desarrollo. Pero que otro trabaje, que otro haga la tarea, que otro consiga la plata, que otros compren el vestuario”.

Por el contrario, los PDC que han logrado institucionalizar el intercambio en cuanto a labores administrativas —Amarillo Sur, Verde Sur, Rojo Norte— relatan interacciones co-creadoras de mucho valor. Por ejemplo, Percy es padre de una niña alumna de talleres, pero además apoya como productor en Verde Sur:

“Hicimos, así como una pequeña mini gira dentro del distrito de Mala (...) yo me encargaba de ver todo el tema del costeo, de los permisos, los locales... Inclusive molestaba la Municipalidad (...) para que me manden a Serenazgo para cerrar las calles”.

Paty, usuaria de Norte Rojo recuerda el apoyo de los padres de familia en un encuentro internacional de danza: “vienen participantes de otros países y quedamos con el profesor que sería bonito darles algún recuerdo de acá del Chepén (...). Cada padre se ha hecho responsable (...) lleva dos recuerdos, algo significativo”.

La voluntad de colaborar con el PDC es autónoma en los usuarios y basada en afectos y sentido de reciprocidad, tanto por el valor personal que perciben, como por el valor que consideran que estas organizaciones brindan a sus comunidades. Para promover esta voluntad co-creadora en labores administrativas, es necesario que las organizaciones diseñen mecanismos permanentes de colaboración con sus usuarios.

4.1.6.4. Labores creativas PDC/usuarios. Las oportunidades de colaboración creativa entre PDC y usuarios se desarrollan intensamente en los participantes entrevistados. Todos los PDC implementan cursos para el desarrollo de actividades culturales formativas y algunos incluso incorporan a los usuarios como parte de elencos estables. Asimismo, se diseñan encuentros permanentes para el intercambio artístico, tanto nacionales como internacionales.

Además de talleres de formación, Marrón Norte cuenta con un espacio teatral que permite a sus usuarios realizar actividades creativas y generar

ingresos. Sin embargo, Elena, su lideresa, reclama: “uno de los proyectos son estas creaciones y eventos donde los chicos pueden generar sus propias entradas económicas. Pero es que no las hacen pues”. Este caso muestra un PDC con una potente plataforma de intercambio, pero usuarios que no acceden a ella; cabría analizar las razones y revisar el alineamiento de dicha plataforma.

4.1.6.5. Plataformas de interacción de la Red PDC. Sobre la base de lo señalado por los gestores de la sede central, se puede afirmar que las plataformas de la Red diseñadas para que los PDC interactúen entre sí no están alineadas. A excepción de *Whatsapp*, la mayoría de las plataformas de interacción no incluyen simultáneamente procedimientos claros (PC), herramientas que ayudan a comprender (HC) y fomento de la participación (FP). Linda, gestora fundadora, mencionó que los Encuentros Nacionales, Macrorregionales y la Semana de Puntos de Cultura contaban con esas características; pero, hasta la fecha de presentación de esta investigación, los dos primeros eventos ya no estaban en funcionamiento por ausencia de recursos financieros. Como ya se ha demostrado previamente, las plataformas presenciales son las que mayores posibilidades co-creadoras presentan.

4.2. Hallazgos cuantitativos: encuestas a PDC y a usuarios

Sobre la base de lo sugerido por Hair et al. (2017), se reportan los hallazgos para el modelo de medida y el modelo estructural, en ambos modelos conceptuales: PDC y Usuarios.

4.2.1. Evaluación del instrumento de medida

Dentro del marco de los dos modelos de ecuaciones estructurales presentados, se observaron resultados positivos en términos de la calidad métrica de las mediciones. En ambos modelos, la consistencia interna reveló buenos niveles de fiabilidad, con valores (alfa de Cronbach) que oscilaron entre 0.70 y 0.93 para el modelo PDC, y entre 0.8 y 0.93 para el modelo usuarios. Asimismo, la confiabilidad compuesta, que refleja la varianza compartida entre los ítems, mostró un rango de 0.81 a 0.94 en el modelo PDC y 0.88 a 0.95 en el modelo usuarios, lo que muestra la robustez de las medidas en ambos casos.

La validez convergente, representada por el AVE (Average Variance Extracted), presentó valores superiores al umbral aceptado del 0.50, variando entre 0.53 y 0.85 en el modelo PDC y entre 0.64 y 0.85 en el modelo usuarios, indicando una buena convergencia de los ítems con sus respectivos constructos en ambos modelos.

Las cargas factoriales de los indicadores en sus respectivos constructos fueron todas significativas con p-values en el rango entre 0 y 0.03 para el modelo PDC, y en 0 para el modelo usuarios, mientras los intervalos de confianza para estas cargas mostraron consistencia y precisión en ambos modelos.

La validez discriminante se evaluó mediante el índice HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), revelando valores inferiores a 0.89 para todos los pares de constructos en ambos modelos, con lo que se confirma la diferenciación de los constructos.

Los hallazgos refuerzan la validez y confiabilidad de las mediciones realizadas en el modelo estructural (ver Tabla 6: Modelo PDC: evaluación de modelo de medida; Tabla 7: Modelo PDC: Validez Discriminante (HTMT); Tabla 8: Modelo Usuarios: evaluación de modelo de medida; Tabla 9: Modelo Usuarios: Validez Discriminante (HTMT)).

Tabla 6*PDC Evaluación de modelo de medida*

Concepto macro	Variable latente	Variable de medida	En el parámetro estimado							
			Consistencia interna		Validez convergente	Carga (coeficiente)		Intervalo de confianza (ci 95%)		Validez discriminante (entre latentes)
			α_c	ρ_c	AVE (varianza promedio)	Estimado	p-value	Límite inferior: 2.5%	Límite superior: 97.5%	HTMT
Anclaje del actor	01 Anclaje Estructural_(PDC-PDC)	AN_EST_1VINC_PDC	0.7	0.83	0.63	0.81	0	0.58	0.91	0.89
		AN_EST_2ACTIV_PDC				0.86	0	0.73	0.95	
		AN_EST_3FREC_PDC EN LIKERT del 1 al 5				0.69	0	0.4	0.86	
	02 Anclaje Relacional_(PDC-PDC)	AN_REL_1CERC_PDC	0.82	0.88	0.65	0.84	0	0.51	0.91	
		AN_REL_2BENMUT_PDC				0.82	0	0.46	0.93	
		AN_REL_3AFUT_PDC				0.7	0	0.26	0.93	
		AN_REL_4AGRADEC_PDC				0.85	0	0.5	0.91	
	03 Anclaje Estructural_(PDC-Min)	AN_EST_1FREC_MINCUL EN LIKERT del 1 al 5								
	04 Anclaje Relacional_(PDC-Min)	AN_REL_1CERC_MINCUL	0.85	0.85	0.6	0.77	0	0.04	0.93	
		AN_REL_2BENMUT_MINCUL				0.61	0.03	-0.18	0.96	
		AN_REL_3AFUT_MINCUL				0.92	0	-0.26	0.97	
		AN_REL_4AGRADEC_MINCUL				0.77	0	0.08	0.91	
05 Anclaje Cultural_(PDC-RPDC)	AN_CUL_1VAL	0.89	0.92	0.71	0.87	0	0.81	0.91		
	AN_CUL_2NORM				0.89	0	0.83	0.92		
	AN_CUL_3ASPIR				0.89	0	0.83	0.93		

Concepto macro	Variable latente	Variable de medida	En el parámetro estimado							
			Consistencia interna		Validez convergente	Carga (coeficiente)	Intervalo de confianza (ci 95%)		Validez discriminante (entre latentes)	
			α_c	ρ_c	AVE (varianza promedio)	Estimado	p-value	Límite inferior: 2.5%	Límite superior: 97.5%	HTMT
		AN_CUL_4VALRED				0.9	0	0.85	0.94	
		AN_CUL_5SANCION				0.64	0	0.47	0.76	
Engagement colectivo	06 Dimensión_ Afectiva	PA_AFE_1VIS	0.91	0.94	0.85	0.92	0	0.85	0.96	
		PA_AFE_2OBJ				0.95	0	0.91	0.97	
		PA_AFE_3ENTUS				0.9	0	0.83	0.95	
	07 Dimensión_ Conductual	PA_ACT_1ESFU	0.78	0.88	0.71	0.89	0	0.84	0.93	
		PA_ACT_2PERSEV				0.93	0	0.9	0.95	
		PA_ACT_3PROM				0.68	0	0.53	0.8	
	08 Dimensión_ Procesamiento_Cognitivo	PA_PROCOG_1CONCEN	0.76	0.86	0.67	0.83	0	0.75	0.89	
		PA_PROCOG_2HABL				0.8	0	0.71	0.87	
		PA_PROCOG_3PIENS				0.82	0	0.73	0.88	
Alineamiento	09 Alineamiento_ antes	ALIdePLAT_ANTES_1ACCESO	0.82	0.88	0.66	0.77	0	0.7	0.83	
		ALIdePLAT_ANTES_2DUDAS				0.85	0	0.77	0.9	
		ALIdePLAT_ANTES_3INFORMA				0.89	0	0.86	0.92	
		ALIdePLAT_ANTES_4SEPRESENT				0.72	0	0.61	0.81	
	10 Alineamiento_ durante	ALIdePLAT_DURANTE_1INFORMA	0.71	0.81	0.53	0.79	0	0.72	0.85	
		ALIdePLAT_DURANTE_2DISTENSIÓN				0.84	0	0.78	0.88	
		ALIdePLAT_DURANTE_3LABADMIN				0.62	0	0.48	0.73	
		ALIdePLAT_DURANTE_4LABCREAT				0.63	0	0.5	0.73	
			VEC_OROBJ_1OBJPERS	0.93	0.94	0.7	0.81	0	0.74	0.87

Concepto macro	Variable latente	Variable de medida	En el parámetro estimado							
			Consistencia interna		Validez convergente		Intervalo de confianza (ci 95%)		Validez discriminante (entre latentes)	
			α_c	ρ_c	AVE (varianza promedio)	Estimado	p-value	Límite inferior: 2.5%	Límite superior: 97.5%	HTMT
Valor en contexto	Valor en contexto orientado al objeto	VEC_OROBJ_2APREND				0.86	0	0.81	0.91	
		VEC_OROBJ_3CICLOS				0.79	0	0.72	0.85	
		VEC_OROBJ_4ENSEÑAR				0.82	0	0.76	0.87	
		VEC_OROBJ_5CREAR				0.9	0	0.87	0.92	
		VEC_OROBJ_6TRANSFCOMUNID				0.83	0	0.78	0.88	
		VEC_OROBJ_7DIVERSIÓN				0.82	0	0.74	0.88	
		VEC_OROBJ_7DIVERSIÓN				0.82	0	0.74	0.88	
	Valor en contexto orientado a la autoexpresión	VEC_OREXP_1EMOC	0.82	0.88	0.66	0.88	0	0.83	0.91	
		VEC_OREXP_2IDEAS				0.82	0	0.75	0.87	
		VEC_OREXP_3TIEMPO				0.64	0	0.5	0.74	
		VEC_OREXP_4RELAJAR				0.9	0	0.86	0.92	
	Valor en contexto orientado a la interacción social	VEC_ORSOC_1CONTACTO	0.85	0.89	0.62	0.82	0	0.77	0.86	
		VEC_ORSOC_2LIDERAR				0.81	0	0.75	0.86	
		VEC_ORSOC_3COSTUMBRE				0.71	0	0.62	0.79	
VEC_ORSOC_4TODALACOMU					0.76	0	0.67	0.82		
VEC_ORSOC_5DENTIDADCULT					0.82	0	0.75	0.87		

Tabla 7*PDC Validez discriminante*

	Anclaje Estructural_(PDC-PDC)	Anclaje Relacional_(PDC-PDC)	Anclaje Estructural_(PDC-Min)	Anclaje Relacional_(PDC-Min)	Anclaje Cultural_(PDC-RPDC)	Dimensión_Afectiva	Dimensión_Conductual	Dimensión_Procesamiento_Cognitivo	Alineamiento_antes	Alineamiento_durante	Valor en contexto_orientado al objeto	Valor en contexto_orientado a la_autoexpresión	Valor en contexto_orientado a la_interacción social
Anclaje Estructural_(PDC-PDC)													
Anclaje Relacional_(PDC-PDC)	0.73												
Anclaje Estructural_(PDC-Min)	0.27	0.24											
Anclaje Relacional_(PDC-Min)	0.23	0.55	0.49										
Anclaje Cultural_(PDC-RPDC)	0.14	0.18	0.14	0.27									
Dimensión_Afectiva	0.16	0.09	0.13	0.05	0.42								
Dimensión_Conductual	0.29	0.21	0.04	0.06	0.56	0.42							
Dimensión_Procesamiento_Cognitivo	0.22	0.17	0.06	0.12	0.62	0.56	0.86						
Alineamiento_antes	0.1	0.19	0.06	0.12	0.59	0.3	0.51	0.53					
Alineamiento_durante	0.19	0.22	0.13	0.18	0.53	0.23	0.54	0.49	0.85				
Valoren contexto_orientado al objeto	0.17	0.19	0.09	0.15	0.52	0.19	0.4	0.42	0.66	0.8			
Valor en contexto_orientado a la_autoexpresión	0.12	0.13	0.05	0.1	0.49	0.19	0.33	0.36	0.6	0.73	0.88		
Valor en contexto_orientado a la_interacción social	0.21	0.17	0.04	0.1	0.47	0.2	0.41	0.36	0.69	0.76	0.83	0.89	

Tabla 8*Usuarios Evaluación de modelo de medida*

Constructo	Indicador	Consistencia Interna		AVE	Carga		CI 95%		Valor Max HTMT
		α_c	ρ_c		Estimado	p-value	2.50%	97.50%	
Anclaje Estructural (PDC)	AN_EST_1NUMAMIG	0.8	0.91	0.83	0.93	0	0.68	0.84	0.88
Anclaje Estructural (PDC)	AN_EST_2ACTIVAMIG				0.9	0	0.79	0.96	
Anclaje Relacional (PDC)	AN_REL_1CERC	0.88	0.92	0.74	0.85	0	0.81	0.89	
Anclaje Relacional (PDC)	AN_REL_2BENMUT				0.83	0	0.78	0.88	
Anclaje Relacional (PDC)	AN_REL_3AFUT				0.88	0	0.84	0.91	
Anclaje Relacional (PDC)	AN_REL_4AGRADEC				0.88	0	0.84	0.92	
Anclaje Cultural (PDC)	AN_CUL_1VAL	0.9	0.93	0.77	0.85	0	0.81	0.9	
Anclaje Cultural (PDC)	AN_CUL_2NORM				0.87	0	0.83	0.91	
Anclaje Cultural (PDC)	AN_CUL_3EXPECT				0.88	0	0.84	0.92	
Anclaje Cultural (PDC)	AN_CUL_4VALPDC				0.9	0	0.87	0.92	
Dimensión_Afectiva	PA_AFE_1OPTIM	0.79	0.9	0.82	0.88	0	0.85	0.98	
Dimensión_Afectiva	PA_AFE_2ORGU				0.93	0	0.91	0.96	
Dimensión_Conductual	PA_ACT_1PART+	0.88	0.93	0.81	0.86	0	0.92	0.96	
Dimensión_Conductual	PA_ACT_2SIEMPREBUS				0.91	0	0.88	0.94	
Dimensión_Conductual	PA_ACT_3NORMALBUS				0.93	0	0.91	0.95	
Dimensión_Procesamiento_Cognitivo	PA_COG_1PARTPIENS	0.91	0.94	0.85	0.94	0	0.77	0.95	
Dimensión_Procesamiento_Cognitivo	PA_COG_2PIENSPART				0.91	0	0.87	0.94	
Dimensión_Procesamiento_Cognitivo	PA_COG_3SABER+				0.92	0	0.89	0.94	
Alineamiento_antes	ALIdePLAT_ANTES_1ACCESO	0.83	0.89	0.66	0.77	0	0.83	0.9	
Alineamiento_antes	ALIdePLAT_ANTES_2DUDAS				0.87	0	0.83	0.9	

Constructo	Indicador	Consistencia Interna		AVE	Carga		CI 95%		Valor Max HTMT
		α_c	ρ_c		Estimado	p-value	2.50%	97.50%	
Alineamiento_antes	ALIdePLAT_ANTES_3SOCeINF				0.85	0	0.8	0.89	
Alineamiento_antes	ALIdePLAT_ANTES_4SEPRESENT				0.76	0	0.67	0.82	
Alineamiento_durante	ALIdePLAT_DURANTE_1INFORMA	0.82	0.88	0.64	0.82	0	0.76	0.86	
Alineamiento_durante	ALIdePLAT_DURANTE_2DISTENSIÓN				0.85	0	0.82	0.88	
Alineamiento_durante	ALIdePLAT_DURANTE_3LABADMIN				0.76	0	0.68	0.83	
Alineamiento_durante	ALIdePLAT_DURANTE_4LABCREAT				0.78	0	0.7	0.84	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_1OBJPERS	0.93	0.95	0.72	0.83	0	0.81	0.89	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_2APREND				0.87	0	0.83	0.91	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_3CICLOS				0.85	0	0.8	0.89	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_4ENSEÑAR				0.8	0	0.74	0.86	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_5CREAR				0.89	0	0.85	0.93	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_6TRANSFCOMUNID				0.84	0	0.79	0.89	
Valor en contexto_orientado al objeto	VEC_OROBJ_7DIVERSIÓN				0.83	0	0.78	0.88	
Valor en contexto_orientado a la_autoexpresión	VEC_OREXP_1EMOC	0.87	0.91	0.72	0.87	0	0.77	0.86	
Valor en contexto_orientado a la_autoexpresión	VEC_OREXP_2IDEAS				0.82	0	0.77	0.87	
Valor en contexto_orientado a la_autoexpresión	VEC_OREXP_4TIEMPO				0.82	0	0.75	0.87	
Valor en contexto_orientado a la_autoexpresión	VEC_OREXP_5RELAJAR				0.89	0	0.84	0.92	
Valor en contexto_orientado a la_interacción social	VEC_ORSOC_1CONTACTO	0.86	0.9	0.65	0.81	0	0.76	0.88	
Valor en contexto_orientado a la_interacción social	VEC_ORSOC_2LIDERAR				0.8	0	0.74	0.85	
Valor en contexto_orientado a la_interacción social	VEC_ORSOC_3COSTUMBRE				0.83	0	0.78	0.87	
Valor en contexto_orientado a la_interacción social	VEC_ORSOC_4TODALACOMU				0.77	0	0.7	0.82	
Valor en contexto_orientado a la_interacción social	VEC_ORSOC_5IDENTIDADCULT				0.81	0	0.75	0.85	

Tabla 9*Usuarios Validez discriminante*

	05 Dimensi ón_Afect iva	06 Dimensi ón_ Conductu al	07 Dimensi ón_Proces amiento_ Cognitivo	09 Alineami ento_ant es	01. Anclaje Estructura l (PDC)	10 Alineami ento_dur ante	11 Valor en contexto_ orientado al objeto	12 Valor en contexto_ori entado a la_autoexpr esión	13 Valor en contexto_ori entado a la_interacci ón social	02. Anclaje Relacional (PDC)	03. Anclaje Cultural (PDC)
Dimensión Afectiva											
Dimensión Conductual	0.75										
Dimensión Procesamiento Cognitivo	0.81	0.86									
Alineamiento antes	0.7	0.88	0.78								
Anclaje Estructural (PDC)	0.16	0.24	0.16	0.34							
Alineamiento durante	0.6	0.69	0.7	0.83	0.33						
Valor en contexto orientado al objeto	0.61	0.61	0.6	0.76	0.24	0.82					
Valor en contexto orientado a la autoexpresión	0.54	0.53	0.56	0.66	0.32	0.69	0.84				
Valor en contexto orientado a la interacción social	0.56	0.66	0.65	0.78	0.33	0.82	0.84	0.87			
Anclaje Relacional (PDC)	0.67	0.74	0.68	0.87	0.29	0.74	0.73	0.65	0.7		
Anclaje Cultural (PDC)	0.72	0.74	0.77	0.81	0.2	0.81	0.74	0.7	0.75	0.81	

4.2.2. Evaluación del modelo de primer orden

Con los mismos criterios de calidad, se evaluaron los constructos de primer orden: dimensión afectiva, conductual y procesamiento cognitivo. En el modelo PDC, el constructo de segundo orden es *engagement* colectivo; y en el modelo usuarios, *engagement* del actor.

El índice alfa de Cronbach es de 0.74 en el modelo PDC y 0.88 en el modelo usuarios. Asimismo, la confiabilidad compuesta es 0.85 en el modelo PDC, y 0.92 en el de usuarios. Ambos índices revelan una buena consistencia del modelo. La validez convergente (AVE) del modelo PDC es 0.66 y la de usuarios 0.88; y la validez discriminante está por debajo de 0.89. Todo ello exhibe la robustez del modelo.

Este análisis permite aceptar los ítems propuestos para *engagement* del actor (en el modelo usuarios) y *engagement* colectivo (en el modelo PDC). En el primer caso, los hallazgos respaldan la adaptación hecha de los ítems originales (Hollebeek et al., 2014), y en el segundo caso, respaldan los ítems creados por esta investigación sobre la base de lo conceptualizado por Kleinaltenkamp et al. (2019).

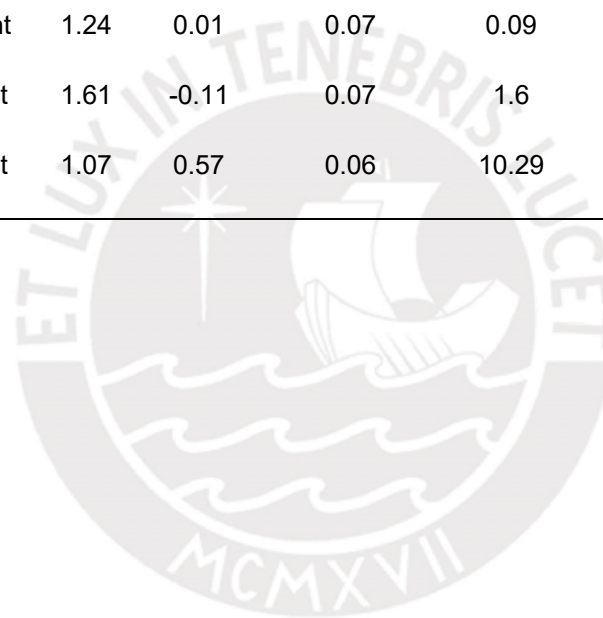
4.2.3. Evaluación del modelo estructural

En ambos modelos, el modelo estructural revela resultados mixtos en cuanto a la confirmación de las hipótesis planteadas. El detalle de hallazgos para el modelo PDC se encuentra en las Tablas 10, 11 y 12; y el detalle para el modelo de usuarios, en las Tablas 13, 14 y 15, que serán visualizadas conforme se vayan presentando los hallazgos.

Tabla 10*Modelo PDC: resultados modelo estructural*

	Hipótesis	Colinea- -lidad (VIF)	Relevancia y Significancia					Capacidad Explicativa		Status	
			Estimado	Error estándar	Estadístico T	p-value	IC 95%		R ²		f ²
							2.50%	97.50%			
5a	Engagement colectivo → Alineamiento antes	1	0.46	0.07	6.57	0	0.33	0.6	0.21	0.27	Aceptada
5b	Engagement colectivo → Alineamiento durante	1	0.43	0.07	5.84	0	0.29	0.58	0.19	0.23	Aceptada
6a	Alineamiento antes → Valor en contexto orientado al objeto	2.12	0.20	0.07	2.89	0	0.07	0.34	0.48	0.04	Aceptada
6b	Alineamiento durante → Valor en contexto orientado al objeto	2.06	0.50	0.06	7.68	0	0.37	0.62		0.23	Aceptada
6c	Engagement colectivo → Valor en contexto orientado al objeto	1.31	0.07	0.06	1.29	0.2	-0.04	0.19		0.01	Rechazada
7a	Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	2.12	0.19	0.08	2.34	0.02	0.03	0.35	0.36	0.03	Aceptada
7b	Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	2.06	0.44	0.08	5.7	0	0.28	0.59		0.15	Aceptada
7c	Engagement colectivo → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	1.31	0.03	0.07	0.44	0.66	-0.1	0.16		0	Rechazada
8a	Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la interacción social	2.12	0.31	0.08	3.79	0	0.15	0.47	0.44	0.08	Aceptada
8b	Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la interacción social	2.06	0.38	0.07	5.23	0	0.24	0.53		0.13	Aceptada
8c	Engagement colectivo → Valor en contexto orientado a la interacción social	1.31	0.05	0.06	0.73	0.47	-0.07	0.18		0	Rechazada
1a	Anclaje Estructural (PDC-PDC) → Engagement colectivo	1.44	0.15	0.06	2.31	0.02	0.03	0.28	0.35	0.02	Aceptada

Hipótesis	Colinea- -lidad (VIF)	Relevancia y Significancia					Capacidad Explicativa		Status	
		Estimado	Error estándar	Estadístico T	p-value	IC 95%		R ²		f ²
						2.50%	97.50%			
2a Anclaje Relacional (PDC-PDC) → Engagement colectivo	1.79	0.06	0.08	0.77	0.44	-0.11	0.2	0	Rechazada	
1b Anclaje Estructural (PDC-Min) → Engagement colectivo	1.24	0.01	0.07	0.09	0.93	-0.14	0.12	0	Rechazada	
2b Anclaje Relacional (PDC-Min) → Engagement colectivo	1.61	-0.11	0.07	1.6	0.11	-0.23	0.06	0.01	Rechazada	
3 Anclaje Cultural (PDC-RPDC) → Engagement colectivo	1.07	0.57	0.06	10.29	0	0.45	0.66	0.46	Aceptada	



4.2.3.1. Modelo PDC: anclaje y *engagement* colectivo. La hipótesis 1 que postulaba una relación positiva entre anclaje estructural entre PDC y *engagement* colectivo del PDC se confirma con un coeficiente positivo y significativo ($\beta = 0.15$, $t = 2.31$, $p = 0.02$). Ello señala que, a mayor número y frecuencia de vínculos entre los PDC, mayor es el compromiso del equipo PDC con su organización.

Las hipótesis 2, 3 y 4 no encuentran respaldo en los datos, mostrando coeficientes no significativos y p-valores superiores al umbral establecido (H2: $\beta = 0.06$, $t = 0.77$, $p = 0.44$; H3: $\beta = 0.01$, $t = 0.09$, $p = 0.93$; H4: $\beta = -0.11$, $t = 1.6$, $p = 0.11$). Este resultado sugiere que el efecto de las variables exógenas —anclaje relacional entre PDC, anclaje estructural PDC con MinCul y anclaje relacional PDC con MinCul— sobre el *engagement* colectivo de los PDC no es estadísticamente significativo. Es decir, que la calidad de los vínculos entre los PDC, el número y frecuencia de vínculos entre PDC y MinCul, y la calidad del vínculo entre PDC y MinCul no influyen de manera relevante en el *engagement* colectivo del PDC.

La hipótesis 5 que postulaba una relación positiva entre anclaje cultural PDC con Red PDC, y *engagement* colectivo se confirma con un efecto positivo significativo ($\beta = 0.57$, $t = 10.29$, $p = 0$), lo que sugiere que los valores y normas compartidas entre el PDC y la Red sí influyen el *engagement* colectivo del PDC.

La relación entre estas latentes presenta una colinealidad moderada (VIF entre 1 y 2), pero no es significativa según la literatura (Belsley, 1991). A pesar de que las hipótesis 2, 3 y 4 no se confirman, la capacidad explicativa de este conjunto de variables obtiene un R cuadrado importante (0.35).

Sobre la base de lo sugerido en el Marco Teórico, estas son las hipótesis que se aceptan:

H1a: El anclaje estructural PDC/PDC influencia el *engagement* colectivo del PDC.

H3: El anclaje cultural PDC/Red PDC influencia el *engagement* colectivo del PDC.

Y estas, las hipótesis que se rechazan:

H1b: El anclaje estructural PDC/MinCul influencia el *engagement* colectivo del PDC.

H2a: El anclaje relacional PDC/PDC influencia el *engagement* colectivo del PDC.

H2b: El anclaje relacional PDC/MinCul influencia el *engagement* colectivo del PDC.

4.2.3.2. Modelo PDC: *engagement* colectivo y sus dimensiones. El análisis de la relación entre la variable de segundo orden (*engagement* colectivo) y las tres de primer orden (dimensión afectiva, conductual y de procesamiento cognitivo) revela hallazgos alentadores. La hipótesis 4a, que postula que la dimensión afectiva subyace a *engagement* colectivo, obtuvo carga positiva y significativa ($\beta = 0.65$, $p = 0$). La hipótesis 4b, que sugiere que la dimensión conductual subyace a *engagement* colectivo también ($\beta = 0.85$, $p = 0$). Y la hipótesis 4c, que propone que la dimensión de procesamiento cognitivo subyace a *engagement* colectivo, también ($\beta = 0.9$, $p = 0$).

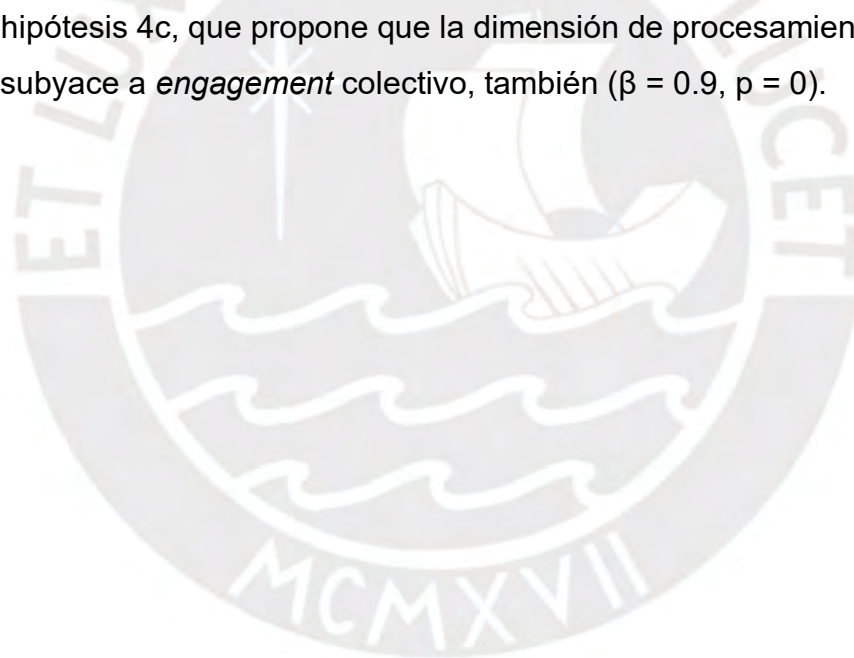


Tabla 11*Evaluación de constructos de segundo orden*

	Consistencia Interna		AVE	Carga		CI 95%		Max HTMT	Status
	α_c	ρ_c		Estimado	p-value	2.50%	97.50%		
4a Engagement colectivo → Dimensión Afectiva	0.7	0.85	0.66	0.65	0	0.46	0.79	0.89	Aceptada
4b Engagement colectivo → Dimensión Conductual	4			0.86	0	0.81	0.91		Aceptada
4c Engagement colectivo → Dimensión_ Procesamiento_ Cognitivo				0.9	0	0.87	0.93		Aceptada

El modelo PLS SEM no se enfoca en variables de primer orden, por lo que no calcula el estadístico T o el R^2 para ellas. Sin embargo, presenta Q^2 , que es un criterio que ayuda a medir la capacidad predictiva entre variables de primer y segundo orden. En el caso de las tres relaciones planteadas en esta sección, el Q^2 obtuvo valores positivos: H4a: 0.14; H4b: 0.23; H4c: 0.25.

Dicho ello, se aceptan las tres hipótesis planteadas en el Marco Teórico:
 H4a: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con su dimensión afectiva.
 H4b: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con su dimensión conductual.
 H4c: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con su dimensión de procesamiento cognitivo.

4.2.3.3. Modelo PDC: *engagement* colectivo y alineamiento. Se examinaron las relaciones entre la variable exógena *engagement* colectivo y las variables endógenas alineamiento antes y alineamiento durante. Los resultados muestran efectos directos significativos en ambas relaciones. El efecto directo y la significancia entre *engagement* colectivo y alineamiento antes es fuerte ($\beta = 0.46$, $t = 6.57$, $p = 0$), y también lo es entre *engagement* colectivo y alineamiento durante ($\beta = 0.43$, $t = 5.84$, $p = 0$).

En cuanto a la multicolinealidad, los valores del VIF son óptimos, registrando un valor de 1 en ambas relaciones. Además, se observa un R^2 de 0.21 en la primera relación y de 0.19 en la segunda, lo que sugiere que el modelo es capaz de explicar 21 % y 19 % de la variabilidad de alineamiento antes y alineamiento durante, respectivamente. El análisis de esta sección del modelo estructural permite aceptar las hipótesis:

H5a: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con alineamiento antes.
 H5b: El *engagement* colectivo del PDC se asocia con alineamiento durante.

4.2.3.4. Modelo PDC: *engagement* colectivo, alineamiento y valor en contexto. En la evaluación de las nueve hipótesis que vinculan *engagement* colectivo, alineamiento y valor en contexto (orientado al objeto, a la autoexpresión y a la interacción social) se observan resultados mixtos.

La Hipótesis 6a, que postula la asociación entre alineamiento antes y valor en contexto orientado al objeto, revela hallazgos positivos ($\beta = 0.43$, $t = 5.84$, $p = 0$). La Hipótesis 6b, que postula una asociación entre alineamiento durante y valor en contexto orientado al objeto también es positiva ($\beta = 0.50$, $t =$

7.68, $p = 0$). En ambos casos se observan cargas factoriales sustanciales y significativas, así como estadísticos t que refuerzan la robustez de las relaciones. Con respecto a la multicolinealidad, esta también es aceptable (VIF H6a = 2.12; VIF H6b = 2.06)

La Hipótesis 6c, sin embargo, que sugiere un efecto directo de *engagement* colectivo con valor en contexto orientado al objeto, no encuentra respaldo en los datos ($\beta = 0.07$, $t = 1.29$, $p = 0.2$). El estadístico t es menor que 1.97 y el p -valor está por encima de lo aceptable, indicando una debilidad en la relación propuesta. A pesar de esto, el VIF es bueno (1.31), lo que colabora en que el R^2 de las tres hipótesis sea 48 %, indicando que esta sección del modelo es capaz de explicar una proporción sustancial de la variabilidad en las variables.

Con base en este análisis, se aceptan las siguientes hipótesis:

H6a: El alineamiento antes de PDC se asocia con valor en contexto orientado al objeto.

H6b: El alineamiento después de PDC se asocia con valor en contexto orientado al objeto.

Y se rechaza:

H6c: El *engagement* colectivo tiene un efecto directo sobre valor en contexto orientado al objeto.

La Hipótesis 7a, que propone la asociación entre alineamiento antes y valor en contexto orientado a la auto expresión, es respaldada por los resultados ($\beta = 0.19$, $t = 2.34$, $p = 0.02$). Así también sucede con la Hipótesis 7b, que propone una asociación entre alineamiento durante y valor en contexto orientado a la auto expresión ($\beta = 0.44$, $t = 5.7$, $p = 0$). Ambas relaciones obtienen coeficientes altos, significativos y colinealidad aceptable (VIF H7a = 2.12; VIF H7b = 2.06).

La Hipótesis 7c, sin embargo, que sugiere un efecto directo de *engagement* colectivo sobre valor en contexto orientado a la auto expresión, no encuentra respaldo en los datos ($\beta = 0.03$, $t = 0.44$, $p = 0.66$). Las cargas factoriales son bajas y no significativas, lo que indica debilidad en la relación propuesta. La multicolinealidad, sin embargo, es positiva (VIF = 1.31), pues señala que no hay correlación en ese conjunto de variables. La capacidad predictiva de este subconjunto de hipótesis tiene un R^2 del 36 %, indicando que

el modelo es capaz de explicar esa proporción de la variabilidad en estas variables. Considerando este análisis, se aceptan las siguientes hipótesis:

H7a: El alineamiento antes de PDC se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.

H7b: El alineamiento durante de PDC se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.

Y se rechaza:

H7c: El *engagement* colectivo tiene un efecto directo sobre valor en contexto orientado a la auto expresión.

La Hipótesis 8a, que propone que alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social obtiene hallazgos que respaldan la afirmación ($\beta = 0.31$, $t = 3.79$, $p = 0$). La Hipótesis 8b, que propone una asociación entre alineamiento durante y valor en contexto orientado a la interacción social, también obtiene cargas altas y significativas ($\beta = 0.38$, $t = 5.23$, $p = 0$). Ambas hipótesis también cuentan con una colinealidad aceptable (VIF H8a = 2.12; VIF H8b = 2.06)

Sin embargo, la Hipótesis 8c, que sugiere un efecto directo de *engagement* colectivo sobre valor en contexto orientado a la interacción social, no encuentra respaldo en los datos ($\beta = 0.05$, $t = 0.73$, $p = 0.47$), lo que muestra debilidad en la relación propuesta. Como en los modelos previos, el VIF es bueno (1.31) y sugiere que no hay problemas de multicolinealidad. El R^2 de este conjunto de variables es del 44 %, que es la proporción en que este modelo es capaz de explicar la variabilidad de sus variables. Dicho ello, se aceptan las siguientes hipótesis:

H8a: El alineamiento antes de PDC se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.

H8b: El alineamiento durante de PDC se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.

Y se rechaza:

H8c: El *engagement* colectivo tiene un efecto directo sobre valor en contexto orientado a la interacción social.

Tabla 12*Modelo PDC: análisis de mediación*

Hipótesis	Efecto directo				Efecto indirecto				Efecto total		VAF	Status
	Estimado	p-value	IC 95%		Estimado	p-value	IC 95%		Estimado	p-value		
			2.50%	97.50%			2.50%	97.50%				
Engagement colectivo → Alineamiento antes → Valor en contexto orientado al objeto	0.07	0.2	-0.04	0.19	0.09	0.01	0.03	0.17	0.38	0	24%	Aceptada
Engagement colectivo → Alineamiento durante → Valor en contexto orientado al objeto					0.22	0	0.14	0.32			58%	Aceptada
Engagement colectivo → Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	0.03	0.66	-0.1	0.16	0.19	0	0.11	0.29	0.31	0	61%	Aceptada
Engagement colectivo → Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la autoexpresión					0.09	0.04	0.01	0.18			29%	Aceptada
Engagement colectivo → Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la interacción social	0.05	0.47	-0.07	0.18	0.14	0	0.06	0.24	0.35	0	40%	Aceptada
Engagement colectivo → Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la interacción social					0.17	0	0.09	0.25			49%	Aceptada

4.2.3.5. Modelo PDC: evaluación de la mediación. Finalmente, y como se argumentó en el Marco Teórico, se analizan los seis postulados que proponen que la relación entre *engagement* colectivo y valor en contexto, está mediada por alineamiento (ver Tabla 12).

Las seis afirmaciones obtienen respaldo estadístico en cuanto al efecto indirecto que el *engagement* colectivo tiene sobre valor en contexto, mediado por alineamiento. El efecto indirecto se calcula multiplicando el efecto del primer vínculo con el del segundo. En este cálculo, todas las cargas estimadas son positivas y significativas: H9a: $\beta = 0.09$, $p = 0.01$; H9b: $\beta = 0.22$, $p = 0$; H10a: $\beta = 0.19$, $p = 0$; H10b: $\beta = 0.09$, $p = 0.04$; H11a: $\beta = 0.14$, $p = 0$; H11b: $\beta = 0.17$, $p = 0$. Todo ello sucede dentro de estrechos intervalos de confianza al 95%.

Asimismo, es importante reportar el efecto total que el *engagement* colectivo causa sobre las tres dimensiones de valor en contexto, mediado por los dos tipos de alineamiento sumados. El efecto total surge al sumar los efectos directos e indirectos de la variable exógena sobre la endógena.

Los resultados revelan que los efectos totales son relevantes y significativos: *engagement* colectivo sobre valor en contexto orientado al objeto, mediado por los dos alineamientos obtiene: $\beta = 0.38$, $p = 0$; *engagement* colectivo sobre valor en contexto orientado a la autoestima, mediado por los dos alineamientos, obtiene $\beta = 0.31$, $p = 0$; y *engagement* colectivo sobre valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por los dos alineamientos, obtiene: $\beta = 0.35$, $p = 0$. Estos valores revelan el porcentaje en que la variable exógena tiene efecto sobre la endógena, pasando por la variable mediadora.

Finalmente, el índice VAF, que calcula la magnitud en que la mediación explica la variabilidad de la exógena sobre la endógena, en cada hipótesis, presenta resultados positivos: H9a: 24 %; H9b: 58 %; H10a: 61 %, H10b: 29 %; H11a: 40 % y H11b: 49 %.

Hecho este análisis, se pueden aceptar todas las hipótesis:
H9a: *Engagement* colectivo de PDC predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento antes.

H9b: *Engagement* colectivo de PDC predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento durante.

H10a: *Engagement* colectivo de PDC predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento antes.

H10b: *Engagement* colectivo predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento durante.

H11a: *Engagement* colectivo de PDC predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento antes.

H11b: *Engagement* colectivo de PDC predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento durante.

4.2.3.6. Modelo Usuarios: anclaje y *engagement* del actor. La

Hipótesis 1, que postula una relación positiva entre anclaje estructural y *engagement* de los usuarios, no se ve respaldada por la data, que presenta relevancia y significancia fuera de los rangos ($\beta = 0.01$, $t = 0.24$, $p = 0.81$). Ello revela que el número y frecuencia de los vínculos entre usuarios no se asocia con el *engagement* que tienen con el PDC.

La Hipótesis 2, que postula que anclaje relacional influencia el *engagement* de los usuarios, y la 3, que propone que anclaje cultural influencia el *engagement* de los usuarios, sí encuentran respaldo en los datos, mostrando coeficientes significativos y p-valores dentro del umbral establecido (H2: $\beta = 0.32$, $t = 4.15$, $p = 0$; H3: $\beta = 0.5$, $t = 9.55$, $p = 0$). Es decir, que tanto la calidad de los vínculos entre usuarios, como los valores y normas compartidos por el PDC, influyen de forma significativa el *engagement* de los usuarios con la organización.

La relación entre estas latentes presenta una colinealidad moderada (VIF entre 1.06 y 2.15), pero no significativa. A pesar de que la Hipótesis 1 no se confirma, la capacidad explicativa de este conjunto de variables obtiene un R^2 importante (0.59). Sobre la base de ello, se rechaza la hipótesis propuesta en el Marco Teórico:

H1: El anclaje estructural de los usuarios influencia el *engagement* con el PDC.

Y se aceptan las siguientes:

H2: El anclaje relacional de los usuarios influencia el *engagement* con el PDC.

H3: El anclaje cultural de los usuarios influencia el *engagement* con el PDC.

Tabla 13*Resultados modelo estructural usuarios*

	Hipótesis	Colinealidad (VIF)	Relevancia y Significancia						Capacidad Explicativa		Status
			Estimado	Error estándar	Estadístico T	p-value	IC 95%		R ²	f ²	
							2.50%	97.50%			
5a	Engagement del actor → Alineamiento antes	1	0.76	0.04	20.97	0	0.69	0.83	0.58	1.36	Aceptada
5b	Engagement del actor → Alineamiento durante	1	0.64	0.06	11.58	0	0.53	0.74	0.42	0.71	Aceptada
6a	Alineamiento antes → Valor en contexto orientado al objeto	2.83	0.26	0.09	2.97	0	0.08	0.42	0.60	0.06	Aceptada
6b	Alineamiento durante → Valor en contexto orientado al objeto	2.05	0.49	0.07	6.9	0	0.34	0.61		0.29	Aceptada
6c	Engagement del actor → Valor en contexto orientado al objeto	2.52	0.1	0.10	1.07	0.29	-0.06	0.32		0.01	Rechazada
7a	Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	2.83	0.21	0.09	2.22	0.03	0.02	0.38	0.43	0.03	Aceptada
7b	Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	2.05	0.39	0.08	5.22	0	0.24	0.53		0.13	Aceptada
7c	Engagement del actor → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	2.52	0.12	0.09	1.39	0.16	-0.03	0.32		0.01	Rechazada
8a	Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la interacción social	2.83	0.26	0.08	3.06	0	0.09	0.41	0.57	0.05	Aceptada
8b	Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la interacción social	2.05	0.44	0.07	6.44	0	0.29	0.56		0.22	Aceptada
8c	Engagement del actor → Valor en contexto orientado a la interacción social	2.52	0.14	0.09	1.59	0.11	-0.01	0.33		0.02	Rechazada

	Hipótesis	Colinealidad (VIF)	Relevancia y Significancia						Capacidad Explicativa		Status
			Estimado	Error estándar	Estadístico T	p-value	IC 95%		R ²	f ²	
							2.50%	97.50%			
1	Anclaje Estructural → Engagement del actor	1.06	0.01	0.05	0.24	0.81	-0.09	0.11	0.59	0	Rechazada
2	Anclaje Relacional → Engagement del actor	2.22	0.32	0.08	4.15	0	0.16	0.46		0.11	Aceptada
3	Anclaje Cultural → Engagement del actor	2.15	0.5	0.05	9.55	0	0.4	0.61		0.29	Aceptada



4.2.3.7. Modelo Usuarios: *engagement* del actor y sus dimensiones.

El análisis de la relación entre la variable de segundo orden (*engagement* del actor/de usuarios) y las tres de primer orden (dimensión afectiva, conductual y de procesamiento cognitivo) revela hallazgos alentadores. La Hipótesis 4a, que postula que la dimensión afectiva subyace a *engagement* del actor, obtuvo carga positiva y significativa ($\beta = 0.86$, $p = 0$). La Hipótesis 4b, que sugiere que la dimensión conductual subyace a *engagement* del actor, también ($\beta = 0.9$, $p = 0$). Y la Hipótesis 4c, que propone que la dimensión de procesamiento cognitivo subyace a *engagement* del actor, también ($\beta = 0.93$, $p = 0$); todo ello dentro de intervalos de confianza al 95 % bastante estrechos.

El índice Q^2 para medir la capacidad predictiva entre variables de primer y segundo orden obtuvo valores positivos: H4a: 0.4; H4b: 0.49; H4c: 0.5.

Con base en este análisis, se aceptan las tres hipótesis planteadas en el Marco Teórico:

H4a: El *engagement* de los usuarios se asocia con la dimensión afectiva.

H4b: El *engagement* de los usuarios se asocia con la dimensión conductual.

H4c: El *engagement* de los usuarios se asocia con la dimensión procesamiento cognitivo.

Tabla 14*Evaluación de constructos de segundo orden*

	Consistencia Interna		AVE	Carga		CI 95%		Max HTMT	Status
	α_c	ρ_c		Estimado	p-value	2.50%	97.50%		
4a Engagement del actor → Dimensión Afectiva	0.88	0.92	0.8	0.86	0	0.81	0.89	0.88	Aceptada
4b Engagement del actor → Dimensión Conductual				0.9	0	0.87	0.93		Aceptada
4c Engagement del actor → Dimensión Procesamiento Cognitivo				0.93	0	0.9	0.95		Aceptada

4.2.3.8. Modelo Usuarios: *engagement* del actor y alineamiento. Se examinaron las relaciones entre la variable exógena *engagement* del actor, y las variables endógenas alineamiento antes y alineamiento durante. Los resultados muestran efectos directos significativos en ambas relaciones. El efecto directo y la significancia entre *engagement* del actor y alineamiento antes es fuerte ($\beta = 0.76$, $t = 20.97$, $p = 0$) y también lo es entre *engagement* del actor y alineamiento durante ($\beta = 0.64$, $t = 11.58$, $p = 0$).

En cuanto a la multicolinealidad, los valores del VIF son óptimos, registrando un valor de 1 en ambas relaciones. Además, se observa un R^2 de 0.58 en la primera relación y de 0.42 en la segunda, lo que sugiere que el modelo es capaz de explicar 58 % y 42 % de la variabilidad de alineamiento antes y alineamiento durante, respectivamente. El análisis de esta sección permite aceptar las hipótesis:

H5a: El *engagement* de los usuarios se asocia con el alineamiento antes de las plataformas.

H5b: El *engagement* de los usuarios se asocia con el alineamiento durante de las plataformas.

4.2.3.9. Modelo Usuarios: *engagement* del actor, alineamiento y valor en contexto. En la evaluación de las nueve hipótesis que vinculan *engagement* del actor, alineamiento y valor en contexto —orientado al objeto, a la autoexpresión y a la interacción social— se observan resultados mixtos.

La Hipótesis 6^a, que postula la asociación entre alineamiento antes y valor en contexto orientado al objeto, revela hallazgos positivos ($\beta = 0.26$, $t = 2.97$, $p = 0$). La Hipótesis 6b, que postula una asociación entre alineamiento durante y valor en contexto orientado al objeto también es positiva ($\beta = 0.49$, $t = 6.9$, $p = 0$). En ambos casos, se observan cargas factoriales significativas y un estadístico t que refuerza la robustez de las relaciones. Con respecto a la multicolinealidad, es aceptable (VIF H6a = 2.83; H6b = 2.05).

La Hipótesis 6c, sin embargo, que sugiere un efecto directo de *engagement* del actor sobre valor en contexto orientado al objeto, no encuentra respaldo en los datos ($\beta = 0.01$, $t = 1.07$, $p = 0.29$). El estadístico t es menor que 1.97 y el p -valor está por encima de lo aceptable, lo que indica una debilidad en la relación propuesta. A pesar de esto, el VIF es aceptable (2.52),

lo que colabora en que el R^2 de las tres hipótesis sea 0.60, indicando que esta sección del modelo es capaz de explicar un 60 % de la variabilidad en las variables.

Con base en este análisis, se aceptan las siguientes hipótesis:

H6a: El alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado al objeto.

H6b: El alineamiento durante se asocia con valor en contexto orientado al objeto.

Y se rechaza:

H6c: El *engagement* de los usuarios tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado al objeto.

La Hipótesis 7a, que propone la asociación entre alineamiento antes y valor en contexto orientado a la auto expresión, es respaldada por los resultados ($\beta = 0.21$, $t = 2.22$, $p = 0.03$). Así también sucede con la Hipótesis 7b, que propone una asociación entre alineamiento durante y valor en contexto orientado a la auto-expresión ($\beta = 0.39$, $t = 5.22$, $p = 0$). Ambas relaciones obtienen coeficientes altos, significativos y colinealidad aceptable (VIF H7a = 2.83; VIF H7b = 2.05).

La Hipótesis 7c, sin embargo, que sugiere un efecto directo de *engagement* del actor sobre valor en contexto orientado a la auto expresión, no encuentra respaldo en los datos ($\beta = 0.12$, $t = 1.39$, $p = 0.16$). La carga factorial es baja y, sobre todo, no significativa, lo que indica debilidad en la relación propuesta. La multicolinealidad, sin embargo, es aceptable (VIF = 2.52), pues señala que no hay correlación en ese conjunto de variables. La capacidad predictiva de este subconjunto de hipótesis tiene un R^2 de 0.43, que indica que el modelo es capaz de explicar un 43 % de la variabilidad en estas variables.

Considerando este análisis, se aceptan las siguientes hipótesis:

H7a: El alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado a la auto expresión.

H7b: El alineamiento durante se asocia con valor en contexto orientado a la auto-expresión.

Y se rechaza:

H7c: El *engagement* de los usuarios tiene un efecto directo sobre el valor en contexto orientado a la auto-expresión.

La Hipótesis 8a, que propone que alineamiento previo se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social, obtiene hallazgos que respaldan la afirmación ($\beta = 0.26$, $t = 3.06$, $p = 0$). La Hipótesis 8b, que propone una asociación entre alineamiento durante y valor en contexto orientado a la interacción social, también obtiene cargas altas y significativas ($\beta = 0.44$, $t = 6.44$, $p = 0$). Ambas hipótesis también cuentan con una colinealidad aceptable (VIF: H8a = 2.83; H8b = 2.05).

Sin embargo, la Hipótesis 8c, que sugiere un efecto directo de *engagement* del actor sobre valor en contexto orientado a la interacción social, no encuentra respaldo en los datos ($\beta = 0.14$, $t = 1.59$, $p = 0.11$), lo que muestra debilidad en la relación propuesta. Como en los modelos previos, el VIF es aceptable (2.52) y sugiere que no hay problemas de multicolinealidad. El R^2 de este conjunto de variables es de 0.57, lo que significa que este modelo es capaz de explicar la variabilidad de sus variables en un 57 %. Dicho ello, se aceptan las siguientes hipótesis:

H8a: El alineamiento antes se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.

H8b: El alineamiento durante se asocia con valor en contexto orientado a la interacción social.

Y se rechaza:

H8c: El *engagement* de los usuarios tiene un efecto directo sobre el valor en contexto-orientado a la interacción social.

4.2.3.10. Modelo Usuarios: evaluación de la mediación. Finalmente, y como se presentaron en el Marco Teórico, se analizan los postulados que proponen que la relación entre *engagement* del actor y valor en contexto, está mediada por alineamiento.

Tabla 15*Modelo usuarios: análisis de mediación*

Hipótesis	Efecto directo				Efecto indirecto				Efecto total		VAF	Status
	Esti- mado	<i>p-value</i>	<i>IC 95%</i>		Esti- mado	<i>p-value</i>	<i>IC 95%</i>		Esti- mado	<i>p-value</i>		
			2.50%	97.50%			2.50%	97.50%				
Engagement del actor → Alineamiento antes → Valor en contexto orientado al objeto	0.1	0.29	-0.06	0.32	0.2	0	0.06	0.32	0.62	0	32%	Aceptada
Engagement del actor → Alineamiento durante → Valor en contexto orientado al objeto					0.31	0	0.22	0.41			50%	Aceptada
Engagement del actor → Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la autoexpresión	0.12	0.16	-0.03	0.32	0.16	0.03	0.01	0.29	0.53	0	30%	Aceptada
Engagement del actor → Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la autoexpresión					0.25	0	0.16	0.35			47%	Aceptada
Engagement del actor → Alineamiento antes → Valor en contexto orientado a la interacción social	0.14	0.11	-0.01	0.33	0.19	0	0.07	0.31	0.62	0	31%	Aceptada
Engagement del actor → Alineamiento durante → Valor en contexto orientado a la interacción social					0.28	0	0.19	0.37			45%	Aceptada

Los seis postulados obtienen respaldo estadístico en cuanto al efecto indirecto que el *engagement* del actor tiene sobre valor en contexto (en sus tres dimensiones) mediado por alineamiento. El efecto indirecto se calcula multiplicando el efecto del primer vínculo con el del segundo. En este cálculo, todas las cargas estimadas son positivas y significativas: H9a: $\beta = 0.2$, $p = 0$; H9b: $\beta = 0.31$, $p = 0$; H10a: $\beta = 0.16$, $p = 0.03$; H10b: $\beta = 0.25$, $p = 0$; H11a: $\beta = 0.19$, $p = 0$; H11b: $\beta = 0.28$, $p = 0$. Todo ello sucede dentro de estrechos intervalos de confianza al 95 %.

Asimismo, es importante reportar el efecto total que el *engagement* del actor causa sobre las tres dimensiones de valor en contexto, mediado por los dos tipos de alineamiento sumados. El efecto total surge al sumar los efectos directos e indirectos de la variable exógena sobre la endógena. Considerando este cálculo, los resultados revelan que todos los efectos totales son relevantes y significativos: *engagement* del actor en relación con valor en contexto orientado al objeto, mediado por los dos alineamientos, obtiene: $\beta = 0.62$, $p = 0$; *engagement* del actor en relación con valor en contexto orientado a la auto-expresión, mediado por los dos alineamientos, obtiene $\beta = 0.53$, $p = 0$; y *engagement* del actor en relación con valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por los dos alineamientos, obtiene: $\beta = 0.62$, $p = 0$. Estos valores revelan el porcentaje en que la variable exógena tiene efecto sobre la endógena, pasando por la mediadora.

Finalmente, el índice VAF, que calcula la magnitud en que la mediación explica la variabilidad de la exógena sobre la endógena —en cada hipótesis— presenta resultados positivos: H9a: 32 %; H9b: 50 %; H10a: 30 %, H10b: 47 %; H11a: 31 % y H11b: 45 %.

Hecho este análisis, se pueden aceptar todas las hipótesis:

H9a: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento antes.

H9b: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado al objeto, mediado por alineamiento durante.

H10a: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento antes.

H10b: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la auto expresión, mediado por alineamiento durante.

H11a: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento antes.

H11b: El *engagement* de los usuarios predice valor en contexto orientado a la interacción social, mediado por alineamiento durante.

4.3. Triangulación de hallazgos cuantitativos y cualitativos

En esta sección se presentan convergencias y divergencias entre los hallazgos de ambos enfoques, así como reflexiones que surgen de ese diálogo; se ha estructurado por modelos (PDC y usuarios) y por relaciones entre los constructos.

Dado que ya fueron presentados tanto los hallazgos cuantitativos como los cualitativos, esta sección solo desarrollará aquellas hipótesis, cuya afirmación o rechazo, en conjunción con los testimonios cualitativos, traigan nuevos hallazgos.

4.3.1. Modelo Puntos de Cultura: anclaje y engagement colectivo

Partiendo de la base de las hipótesis aceptadas (H1a y H3) y rechazadas (H1b, H2a y H2b) y de hallazgos cualitativos presentados (choque de lógicas institucional entre diversos actores de la Red), esta sección encuentra relevantes los siguientes aspectos.

La H1a, que sostiene que el número de vínculos entre PDC está asociado al compromiso colectivo de los miembros del PDC, encuentra respaldo en los hallazgos cualitativos. El PDC Azul Central, que tiene muy pocos vínculos con otros PDC u otras organizaciones, señaló serias dificultades para comprometer a su equipo. Por su parte, el PDC Verde Sur señaló gran intercambio con otras organizaciones culturales (aunque no con otros PDC) y a su vez, cuenta con un equipo cohesionado y activo. Ambos ejemplos respaldan que, efectivamente, los vínculos interinstitucionales —dentro o fuera de la Red— comprometen al equipo de trabajo.

La H3, que confirma que los valores compartidos entre PDC y la Red influyen en el *engagement* colectivo del PDC, encuentra divergencia con los hallazgos cualitativos. Durante las entrevistas, los PDC señalaron varios aspectos en los que discrepan con el conjunto de normas y valores de la Red —ajuste de filtros para el ingreso a la Red, distribución de los recursos,

exigencias técnicas— y no por ello el *engagement* colectivo de sus equipos fue más bajo. Incluso, está el caso de Púrpura Sur que, por el contrario, no señala discrepancias con las normas de la Red y, sin embargo, describe a un equipo de trabajo intermitente. Solo en el caso de Verde Sur, los enfoques coinciden: el PDC tiene anclaje cultural con la Red PDC y también cuenta con un equipo comprometido.

Si bien los hallazgos cualitativos no respaldan a los cuantitativos, no quiere decir que los cancelen; más bien, indican aquellos aspectos que deben calibrarse al gestionar la normas y valores de la Red. Ello aumentaría el *engagement* colectivo de los PDC y se constituiría en un espacio co-creador más.

Una hipótesis rechazada llama la atención (H1b) pues sugería una relación entre anclaje estructural (PDC y MinCul) y *engagement* colectivo del PDC; es decir, que la frecuencia del vínculo entre PDC y MinCul tendría una relación con el *engagement* del equipo PDC. La hipótesis fue rechazada y los hallazgos cualitativos dan algunas pistas de la razón: lo que aleja a los PDC entrevistados del ente regulador son las tensiones por valores no compartidos que existen entre ellos y la sede central (o las DDC). Sin embargo, que el compromiso de los PDC con sus actividades y su comunidad no dependa de la intensidad de su vínculo con la Red, es un hallazgo positivo. La fragilidad del vínculo entre algunos PDC y agentes estatales no influye en el ánimo co-creador de dichas organizaciones y ello demuestra su autonomía.

4.3.2. Modelo Puntos de Cultura: *engagement* colectivo y valor en contexto

Las hipótesis 6c, 7c y 8c que vinculan el *engagement* colectivo de PDC de forma directa con las tres dimensiones de valor en contexto fueron rechazadas. Ello rebate la propuesta de esta investigación, inspirada en el modelo de Wajid et al. (2019) en diálogo con la propuesta conceptual de Kleinaltenkamp et al. (2019).

Sin embargo, algunos testimonios cualitativos respaldan las hipótesis 6c, 7c y 8c y sí encuentran vínculo entre el *engagement*/compromiso del equipo y el valor que consideran que están ofreciendo. El testimonio de Gaspar, líder de Verde Sur —presentado en la sección de hallazgos cualitativos con relación a

“no vamos a ir aunque nos paguen el triple” — validaría las hipótesis. En todo caso, la particularidad de Verde Sur tal vez pueda leerse al revés: el valor que esta organización considera que ofrece, se asocia con su consolidación como equipo. Lo que deja entrever una relación iterativa y de doble vía entre *engagement* colectivo y valor en contexto.

Independientemente de este testimonio aislado, en el entorno de la Red PDC, el *engagement* del equipo no se vincula con el valor que ofrecen.

4.3.3. Modelo Puntos de Cultura: *engagement* colectivo, alineamiento y valor en contexto

4.3.3.1. *Engagement* colectivo y alineamiento. Las hipótesis relevantes para esta sección son H5a y H5b, que fueron validadas y que confirman que el *engagement* del equipo se relaciona con alineamiento de las plataformas antes y durante la interacción. Las plataformas suelen ser físicas, mentales y virtuales (locales, espacios de ensayo, Zoom, conversaciones en la calle), pero la plataforma con mayor capacidad de integración de recursos, son los líderes de los PDC. Los hallazgos cualitativos identifican la influencia determinante que los líderes tienen sobre el *engagement* de su equipo.

Los líderes fungen en sí mismos como plataformas de interacción entre el equipo PDC y la comunidad. En un caso macro, el líder de una DDC funge como plataforma entre los PDC de la región y la comunidad de usuarios. Los casos presentados en la sección de hallazgos cualitativos —Azul Central, Naranja Central, Rojo Norte y Verde Sur— ejemplifican este hallazgo.

4.3.3.2. Alineamiento y valor en contexto. Los hallazgos cuantitativos confirman que el alineamiento de las plataformas (tanto antes como durante la interacción del PDC con sus usuarios) se asocia con el valor en contexto orientado al objeto, la auto expresión y la interacción social, respectivamente (Hipótesis 6a, 6b, 7a, 7b, 8a y 8b) que los PDC ofrecen.

Los hallazgos cualitativos dan detalle de las plataformas más utilizadas y efectivas. Esta investigación quiere destacar el rol de los espacios públicos como una de las plataformas con mayores posibilidades co-creadoras de valor. El testimonio de Gaspar de Verde Sur lo respalda:

“En la plaza es abierto al público ¿no? Se arma una carpita. Pero ahí es el punto (...) donde la mayoría de la gente de Mala llega a ver a [Amarillo Sur]. En las plazas. Y también a veces es en local cerrado”.

Son espacios de fácil acceso, en los que los PDC pueden ofrecer información sobre sus actividades, socializar, proponer espacios para que los usuarios se presenten y fomentar el intercambio de formas diversas.

4.3.3.3. Mediación. El análisis cuantitativo ha confirmado las hipótesis 9a, 9b, 10a, 10b, 11a, 11b, que sostienen que *alineamiento antes* y *alineamiento durante* son variables mediadoras del vínculo entre *engagement* y valor en contexto. En la Red PDC, eso implica que el alineamiento de las plataformas de interacción entre PDC y usuarios media el valor percibido por los últimos.

El aporte cualitativo converge en todos los PDC entrevistados cuando señalan que los espacios públicos y el boca-a-boca están entre sus plataformas preferidas; ambas bien alineadas. Pero las actividades culturales presenciales también permiten gran participación y sólida percepción de valor (en sus tres dimensiones). Las actividades culturales presenciales no solo son plataformas alineadas, sino que además son los espacios a través de los cuales la organización hace la oferta de valor simbólico. En otras palabras, Juan, de Amarillo Sur, lo expresa así: “La escena es nuestra tribuna social, política, familiar, afectiva” y —esta investigación añade— gestora.

Los gestores de la sede central respaldan la importancia de la mediación de las plataformas cuando describen bajas tasas de participación de los PDC en las actividades que organizan. Ello ocurre cuando sus plataformas no están alienadas —la página web no cuenta con herramientas que ayuden a comprender (HC) ni fomenta la conversación (FP)— pero también cuando sí lo están (como la mensajería privada): “No en todas las actividades, participan todos o todas. Hay actividades en las que invitamos a toda la Red y llegan el 10 % o el 15 %, habiendo usado las herramientas que conocemos que son WhatsApp, correos, Facebook”, señala Sara, gestora analista de la sede central.

Este matiz requiere mayor análisis para observar qué otros factores estarían interviniendo en el desencuentro. Tal vez sea, como se ha señalado previamente, los valores no compartidos, aquello que restringe la participación.

La mediación de las plataformas para la percepción del valor se sostiene como determinante para la co-creación de valor en la Red, por lo que esta investigación sugiere mayor análisis y aplicación práctica.

4.3.4. Modelo de usuarios: anclaje del actor y engagement del actor

La H1 propuso un vínculo entre anclaje estructural de los usuarios y *engagement*, pero fue rechazada; mientras que H2 y H3 fueron confirmadas al proponer que el anclaje relacional y cultural de los usuarios, respectivamente, tenían una relación con *engagement*.

Los hallazgos cualitativos respaldan el rechazo de la H1, pues ningún usuario entrevistado mencionó el número de vínculos como determinante para estar *engaged* con su PDC. Usuarios de Verde Sur y Rojo Norte incluso mencionaron mantener vínculos cercanos con pocas personas —entre 1 y 3— y, sin embargo, manifestaron un *engagement* conductual sólido que incluía ayudar al líder de forma constante, interceder ante otras organizaciones, organizar eventos e, incluso, apoyo económico. Por ello, el rechazo de la H1 es respaldado por ambos enfoques: no destaca la cantidad de vínculos, sino la calidad de los mismos. Es un hallazgo relevante que indica profundizar los vínculos más que multiplicarlos.

La H2 que confirma que la intensidad del vínculo entre amigos y conocidos determina el *engagement* con el PDC. También es respaldada por el enfoque cualitativo. Además, presenta detalles de las circunstancias que promueven la fuerza de los vínculos. Un ejemplo es Pablo, usuario de Rojo Norte, quien ha dejado el elenco de baile por falta de tiempo. Entre cientos de jóvenes, Pablo ha recibido respaldo de Rojo Norte para formarse profesionalmente. La fuerza de su vínculo con la organización lo compromete y, por ejemplo, accede a realizar la entrevista dentro de su horario de trabajo.

La H3, que confirma que los valores compartidos entre usuarios y PDC inciden en el *engagement* de los primeros, es respaldada por entrevistas que colaboraron en identificar cuál era la institución más valorada: el sentimiento de identificarse con costumbres y tradiciones locales, es decir, la manifestación de

una identidad cultural. Los usuarios tienen más *engagement* con los PDC en la medida en que comparten el objetivo de promover la identidad cultural de su localidad, región o país. Roberto, usuario de Verde Sur, compra rifas para apoyar los viajes de la organización que salen a divulgar las costumbres de su localidad en otras ciudades y países. Pedro, usuario de Rojo Norte, a pesar de que no tiene vínculos cercanos con otros usuarios, siempre asiste a los eventos que organizan, porque comparte con ellos “el amor que siente por su país”.

4.3.5. Modelo de usuarios: *engagement* del actor y valor en contexto

En el modelo de usuarios, las hipótesis H6c, H7c y H8 son rechazadas. Es decir, que, en la Red PDC, el *engagement* de los usuarios no está relacionado de forma directa con el valor que perciben (en ninguna de sus tres dimensiones). El rechazo de estas hipótesis no respalda el modelo de Wajid et al. (2019).

Los hallazgos cualitativos que revelan que el *engagement* entre usuarios y PDC es fuerte e intergeneracional podrían estar divergiendo de los hallazgos cuantitativos, pues 10 de 12 usuarios manifestaron recibir mucho valor al participar en actividades de PDC. Hay, sin embargo, un elemento común entre esos usuarios que permite comprender que el enfoque cualitativo difiera del cuantitativo: todos los usuarios entrevistados tienen un vínculo antiguo con el PDC. El vínculo antiguo invisibiliza, entre otros, la ausencia de plataformas alineadas. En estos usuarios, *engagement* sí está relacionado directamente con valor en contexto, pero esta investigación considera que se debe al vínculo antiguo; es una variable que podría considerarse en investigaciones futuras.

De forma general, el modelo de usuarios rechaza que *engagement* esté vinculado de forma *directa* con valor en contexto.

4.3.6. Modelo de usuarios: *engagement* del actor, alineamiento y valor en contexto

4.3.6.1. *Engagement* y alineamiento. Las hipótesis confirmadas (5a y 5b) hacen referencia a que el *engagement* de los usuarios está directamente relacionado con el alineamiento de las plataformas, tanto antes como durante la interacción. Los hallazgos cualitativos convergen con lo anterior y agregan que las plataformas mejor alineadas son los espacios públicos, el boca a boca,

los locales propios y las actividades culturales en sí mismas. El rol del líder como plataforma integradora de recursos también está vinculado al *engagement* de los usuarios.

En el diálogo de ambos enfoques surge la pregunta: ¿cuál de los dos alineamientos tiene más peso? El análisis cuantitativo les otorga igual peso, pero el cualitativo parece entrever un peso hacia *alineamiento durante*. Los usuarios se manifiestan mucho más en relación *al momento en que participan* que a las dificultades o dudas que tuvieron antes de participar. Paty, usuaria de Rojo Norte, expresa la fuerza de la plataforma en vivo: “si (...) tú te sientas a mirarlos así, sus danzas que hacen, así tan bonito que bailen tan organizado, te olvidas de tu estrés de todos los días y parece que estuvieras, no sé, en otro lugar”. Es, sin embargo, un hallazgo que debe analizarse con profundidad.

4.3.6.2. Alineamiento y valor en contexto. Los hallazgos cuantitativos confirman que tanto el alineamiento de las plataformas *antes* (6a, 7a, 8a) como *durante* (6b, 7b y 8b) en la interacción del PDC con sus usuarios, se asocia con valor en contexto (orientado al objeto, a la autoexpresión y a la interacción social, respectivamente) que los usuarios perciben.

Los hallazgos revelan que la plataforma más alineada y valorada es la presentación cultural en vivo —la clase, el espectáculo, la feria, el evento— y en la que *los usuarios valoran colaborar con los PDC*. Estas plataformas promueven la co-creación en acciones posteriores, tanto en tareas creativas como administrativas.

Ambos enfoques respaldan la importancia de implementar mecanismos de colaboración de todo tipo —creativos y gestores— entre PDC y usuarios de la Red.

4.3.6.3. Mediación. El análisis cuantitativo ha confirmado las hipótesis 9a, 9b, 10a, 10b, 11a, 11b, que sostienen que *alineamiento antes* y *alineamiento durante* son variables mediadoras del vínculo entre *engagement* del actor y valor en contexto. En la Red PDC, eso implica que el alineamiento de las plataformas de interacción entre PDC y usuarios media el valor percibido por los últimos.

El enfoque cualitativo converge con estos hallazgos. Como ya se mostró en dicha sección, las entrevistas muestran el alto nivel de *engagement* de los

usuarios; destacan el valor percibido vinculado a la educación, al afecto y al entretenimiento; y reconocen el rol fundamental de las plataformas.

Ambos enfoques confirman que un alto grado de *engagement*, sumado al alineamiento de las plataformas, es lo que permite la percepción de valor en sus tres dimensiones. El proceso integrador de recursos sucede en la interacción entre usuarios y PDC, y se puede afirmar que se trata de un sector co-creador del ecosistema.



Capítulo 5. Discusión

Esta investigación ha cumplido sus objetivos. Se ha generado un diálogo entre la literatura en Gestión y Marketing de Artes, y la perspectiva S-D. En primer lugar, se ha enriquecido el debate alrededor de la brecha de participación cultural al considerar que su gestión debe darse como parte de un proceso co-creador de valor. El *momento de la participación* se presenta como la cumbre visible de un *iceberg* constituido por sólidas estrategias de anclaje, engagement y plataformas alineadas. Todo ello, diseñado para que el momento resulte valioso para ambas partes, principalmente para el usuario. Si bien dichas estrategias pueden implementarse entre todos los actores del ecosistema, no solo entre organización y usuarios.

En segundo lugar, la investigación ha explorado la forma en que los constructos se relacionan en los modelos conceptuales presentados. Se han validado algunas relaciones y se han rechazado otras. Se aporta a la literatura sobre co-creación de valor, pero también se contribuye con evidencia empírica a la propuesta teórica de la lógica S-D en entornos culturales. Sin embargo, aún es necesaria mayor evidencia en estos contextos y bajo ese lente.

Finalmente, se ha ofrecido una descripción de las formas que esas categorías adquieren en los participantes del ecosistema en observación, la Red PDC del Perú, ofreciendo una investigación que pone en evidencia el impacto y rol fundamental de la Red en las comunidades en las que opera.

5.1. Diálogo entre gestión cultural y lógica S-D

El estudio de la Red PDC del Perú como un ecosistema de servicios es el vehículo a través del cual se evidencia la importancia de vincular el estudio de la gestión de organizaciones culturales con la lógica S-D. La investigación del caso es un aporte en el objetivo de encontrar salidas al problema de la participación cultural.

Específicamente, la reflexión que Luonila y Jyrämä (2020) hacen sobre “lo valioso” en el ámbito artístico —como un beneficio no necesariamente vinculado al valor económico— coincide con la alta valoración que en las entrevistas los usuarios otorgaron al afecto, la educación, el entretenimiento y el fomento de identidad cultural.

Asimismo, las autoras también habían construido un discurso con relación a la naturaleza intrínsecamente co-creadora de las actividades culturales. Este discurso dialoga con los hallazgos que revelan gran integración de recursos entre usuarios y PDC, no solo en áreas creativas, sino también administrativas. Si la naturaleza co-creadora de las actividades culturales ha sido analizada desde Becker (1974), no sucede igual con la participación de las audiencias en áreas de gestión, que es un tipo de intercambio que deberá estudiarse.

Finalmente, y considerando la trascendencia que la participación de las audiencias tiene en el proceso co-creador, esta investigación se anima a añadir una tercera cabeza a la “naturaleza bícefala” de las organizaciones culturales (Recaman & Ruiz, 2019): creadores, gestores y audiencias.

5.2. Aporte teórico y empírico a la lógica S-D

Las evidencias presentadas apoyan el marco teórico de la lógica S-D en aspectos no contemplados anteriormente en entornos culturales:

La investigación utiliza y respalda el uso de microfundamentos en estudios de co-creación, tal como lo describen Felin et al. (2015) y lo promueve Storbacka et. al (2016); además, se confirma la importancia de articular microfundamentos en distintos niveles de interacción: micro, meso y macro. Específicamente, la investigación dialoga con los mecanismos situacionales y/o transformacionales del nivel meso, cuando propone *alineamiento de plataformas antes y durante el encuentro* (Figura 2).

En segundo lugar, la investigación respalda el rol de las instituciones en el comportamiento de un actor durante el intercambio comercial señalado por Vargo y Lusch (2017). En esta investigación, el rol de las instituciones se expresa a través del constructo *anclaje cultural* que se vuelve protagonista como antecedente de *engagement* del actor (siendo que anclaje estructural y relacional desaparecen). Entonces, en contextos en que el único tipo de anclaje que prevalece está relacionado con el conjunto de normas y valores compartidos, indica el enfoque de gestión que se debe seguir: fortalecimiento de anclaje cultural.

Finalmente, el estudio evidencia el fuerte vínculo entre anclaje del actor, *engagement* del actor y creación de valor (en esta investigación determinada

como valor en contexto) modelado por Wajid et al. (2019). A continuación, se brindan comentarios específicos sobre las relaciones analizadas.

La validación del vínculo entre anclaje cultural y *engagement* del actor enriquece a los estudios que analizan la fuerte relación entre el contexto y el comportamiento co-creador (Löbler & Hahn, 2013; Laud & Karpen, 2017). Y abre posibilidades de investigaciones futuras sobre la fuerza de cada tipo de anclaje y la influencia del contexto en su relevancia.

El hallazgo que señala a los líderes de PDC y DDC como potentes plataformas de integración de recursos cuestiona la conceptualización de Storbacka et al. (2016), que percibe a actores y plataformas como entidades separadas, y asigna a las plataformas el único rol de contactar actores y recursos. Esta investigación amplía esa visión pues, en la Red PDC, los líderes no solo contactan, también modifican y fortalecen los recursos de los actores en busca de co-crear.

El hallazgo que señala el vínculo indirecto entre *engagement del actor* y valor en contexto a través de la mediación de *alineamiento antes* y *alineamiento durante* es un aporte conceptual, empírico y metodológico, pues ofrece instrumentos de medida. Este hallazgo responde al llamado de Vargo & Lusch (2017) de generar modelos del nivel micro y meso que aporten al marco teórico de la lógica S-D. La mediación de *alineamiento* se propone como relevante no solo en entornos culturales, sino en ecosistemas de servicio en general.

5.3. Co-creación de valor en la Red PDC del Perú

Los hallazgos cualitativos describen las formas que adquieren anclaje del actor, *engagement* del actor, alineamiento de plataformas y valor en contexto en nueve de estas organizaciones en el ecosistema específico de la Red de PDC.

Los hallazgos cuantitativos permiten contar con un modelo estructural de PDC que se puede generalizar, es decir, que las relaciones entre las variables encontradas son aplicables a toda la población de PDC. Ello permite sugerir que el modelo también pueda aplicarse en otros contextos de gestión y no solo el cultural.

Con relación al modelo de usuarios, la generalización debe tomarse con pinzas, debido a que los usuarios de PDC son un universo indeterminado.

Los hallazgos permiten una mirada panorámica del grado en que se co-crea valor en la Red PDC, pero deben tomarse solo como punto de partida hacia una investigación de mayor alcance. El universo de actores, y principalmente de usuarios, reúne información sobre el valor que participar y co-crear en actividades culturales trae a sus vidas.

Con relación a los vínculos principales entre constructos, se discutirán un par de hallazgos específicos de la Red. Por un lado, el hallazgo que señala que anclaje cultural es el constructo que principalmente antecede *engagement* del actor y que, dentro de ello, el fomento de identidad cultural es una de las instituciones de mayor arraigo, dialoga con la visión del Ministerio de Cultura del Perú de promover y gestionar la diversidad cultural en beneficio de la ciudadanía. La investigación respalda la implementación de esta visión a través de la Red PDC, pero también propone promover otros valores que vayan componiendo la lógica institucional de la Red. Por otro lado, los hallazgos que señalan tensiones y baja creación de valor entre los distintos actores de la Red (PDC, sede central, DDC, entorno socio cultural, otros actores estatales) debido a normas y valores no compartidos, dialogan con el llamado de Vargo & Lush (2017) de gestionar acuerdos institucionales que fomenten *engagement* en lugar de restringirlo. Para ello, el hallazgo que evidencia relaciones de desconfianza entre los actores y la forma en que se restringe el intercambio, respalda la propuesta de Siddike y Hidaka (2021) que sugiere incluir el rol de las instituciones informales en estudios de co-creación de valor en ecosistemas de servicios.

Capítulo 6. Conclusiones

6.1. Diálogo entre gestión cultural y lógica S-D

Esta investigación propone que la gestión de organizaciones culturales se aborde como procesos co-creadores de valor, como ruta que permita superar el problema de la participación cultural.

Las implicancias prácticas para la gestión de organizaciones culturales —y de la Red de Puntos de Cultura— se pueden sintetizar en las siguientes acciones: 1) gestionar una lógica institucional compartida que incluya instituciones informales, 2) diseñar estrategias de *engagement* con los principales actores del ecosistema, y 3) alinear plataformas de encuentro antes y durante las interacciones. Estas acciones, sin embargo, requieren de un diseño previo de políticas públicas que no solo promuevan dichas prácticas, sino que busquen instalar en la gestión pública, una lógica institucional que incluya conceptos como servicio, ecosistema, co-creación y participación.

6.2. Aporte teórico y empírico a la lógica S-D

La conclusión principal es que co-crear valor en organizaciones culturales, es la forma natural de sostenerlas. En un planeta conectado, la enfermedad del costo y la brecha de participación no deberían ser un obstáculo. Las organizaciones culturales requieren diseñar mecanismos que fortalezcan la relación entre ellas y todos los actores intervinientes: las audiencias, otro tipo de organizaciones, el Estado gestor. Es decir, gestionar con la consciencia de ser parte de un interconectado ecosistema de servicios.

Este enfoque no solo contribuye al éxito operativo y financiero de dicho entorno, sino que enriquece la experiencia cultural de todos los involucrados, que, es el fin primero de toda organización cultural.

La aplicación práctica de las ideas de la lógica S-D en la gestión de actividades de valor simbólico, permitiría la multiplicación del bienestar, salud, educación, entretenimiento y arraigo cultural que dichas actividades ya generan en sus participantes.

6.3. Co-creación de valor en la Red PDC del Perú

La interacción con mayor capacidad co-creadora de valor en la Red PDC es la que existe *entre usuarios y organizaciones*: un alto grado de participación cultural de usuarios se manifiesta en el alto valor que perciben recibir de los PDC, y que está vinculado al arraigo identitario, educación, afecto y entretenimiento.

Esta conclusión evidencia la necesidad de generar espacios de interacción —co-creados por los propios actores— en los que se potencie la creación de valor. Si bien se vienen construyendo mecanismos de colaboración, estos son insuficientes. Por ello se requiere que los líderes de PDC, DDC y actores estatales —involucrados en la gestión de la Red— detenten altos niveles de *engagement*. Tarea que, nuevamente, requiere del respaldo Estatal desde el nivel de las políticas públicas: promover y respaldar el liderazgo en el sector cultural es central para su desarrollo.

Finalmente, cabe mencionar que existen funcionarios en la gestión del Estado peruano que se orientan por una lógica G-D (Vargo & Lusch, 2004). Bajo este lente, la creación de valor es unilateral —en este caso, creada por el Estado— y los ciudadanos juegan roles pasivos y solo se les permite aceptar o rechazar la oferta gubernamental (en lugar de co-crearla). Teniendo en cuenta los hallazgos de esta investigación, la interconexión de la aldea global y el creciente entusiasmo de la ciudadanía por *participar en la creación de aquello que la beneficia*, esta investigación recomienda promover la transición de una lógica de gestión basada en bienes (G-D), hacia una basada en servicios (S-D).

Capítulo 7. Recomendaciones

7.1. Diálogo entre gestión cultural y lógica S-D

El diálogo entre la literatura que explora la brecha de la participación cultural y los axiomas que brinda el lente S-D está aún en su infancia. A continuación, se presentan algunas aristas por donde se puede continuar.

En primer lugar, es necesario conceptualizar y categorizar los mecanismos que restringen y/o fomentan la participación cultural. Esta investigación presenta momentos de restricción y fomento, pero no los categoriza. Se sugiere identificarlos para su posterior estudio.

Otro hallazgo que merece mayor análisis es la voluntad de los usuarios de interactuar no solo creativa, sino administrativamente con los PDC. Se sugiere desarrollar una caracterización y/o tipología de interacciones valiosas, cíclicas y sostenidas entre los actores centrales de ecosistemas culturales: usuarios, organizaciones, Estado y auspiciadores.

En esa misma línea, sería importante estudiar las razones por las que, a menudo, las organizaciones culturales restringen la participación de los usuarios en áreas gestoras.

Finalmente, esta investigación ha respaldado el uso de *valor en contexto* para el análisis del valor percibido; sin embargo, Luonila y Jyrämä (2020) introduce el concepto *valor en uso-en contexto* y propone utilizarlo en entornos culturales, pues consideran que ambos adjetivos —en uso y en contexto— recogen el sentido de *valor* en actividades de Arte y Cultura. Este estudio considera que se trata de una línea de investigación coherente y necesaria.

7.2. Aporte teórico y empírico a la lógica S-D

Laud et al. (2015), y Laud y Karpen (2017) encuentran relación entre los tres tipos de anclaje y los comportamientos co-creadores de valor; esta investigación sin embargo, solo encuentra relación entre anclaje cultural y *engagement* del actor. Por lo tanto, se debe seguir poniendo a prueba la relación entre los tres tipos de anclaje y *engagement* del actor, aunque en otros contextos.

Con relación al alineamiento de las plataformas, se ha mostrado la necesidad de considerar que los líderes de organizaciones culturales funcionan

como plataformas de integración en sí mismos. Cabría entonces analizar cómo es que se expresa y observa el “alineamiento” en seres humanos: ¿se deben aplicar los mismos criterios utilizados en plataformas físicas, virtuales y mentales? Los criterios utilizados en esta investigación —procedimientos claros, herramientas que ayudan a comprender y fomento de la participación (Schau et al., 2009; Skalen et al., 2015)— son sin duda un punto de partida, pero queda pendiente un mayor análisis.

El análisis cuantitativo otorgó igual peso a la mediación de *alineamiento antes* y a *alineamiento durante*. Sin embargo, el análisis cualitativo deja entrever una ligera inclinación hacia *alineamiento durante*, pues los usuarios entrevistados se manifestaron mucho más con relación *al momento en que participan*, que a las dificultades o dudas que tuvieron para participar. Entonces, ¿alguno de los dos alineamientos merece mayor atención? Es una línea de investigación por estudiar y, en general, analizar con profundidad las características de ambos alineamientos y su influencia en la percepción del valor.

Por otro lado, si bien los instrumentos creados para la observación de alineamiento fueron validados por la investigación, es recomendable ponerlos nuevamente a prueba en otros contextos de estudio y con otras poblaciones.

7.3. Co-creación de valor en la Red PDC del Perú

Si bien se cuenta con un modelo estructural que permite observar las relaciones conceptuales que crean valor entre los PDC, se debe reconocer la amplia diversidad de estructuras organizacionales que existen, así como el gran rango de manifestaciones artísticas. Así, se recomienda que la Red PDC sea estudiada con mayor profundidad y alcance.

El alto grado de co-creación de valor entre usuarios y PDC, así como el arraigo que el fomento de identidad cultural genera en los usuarios, deben analizarse desde el punto de vista de su impacto económico. Ambos son insumos siempre relevantes para el diálogo con actores gubernamentales fuera de la Red.

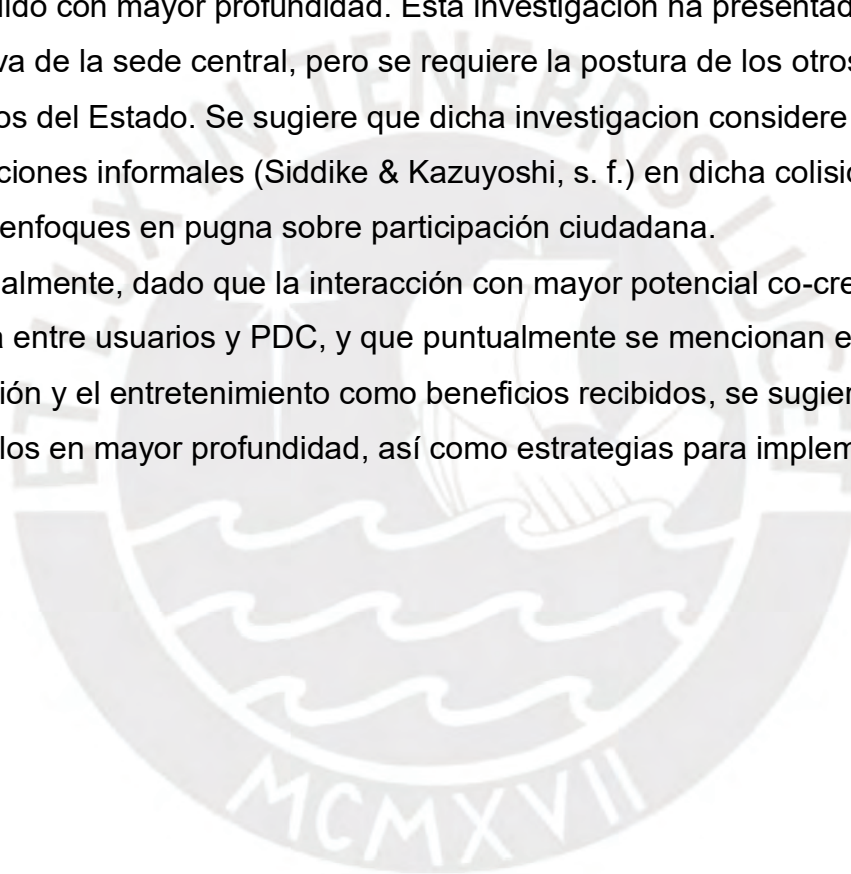
Por otro lado, el diseño de un conjunto de creencias compartidas entre los actores participantes —que, siguiendo la lógica de esta investigación, debería ser un co-diseño— es urgente: ¿cuál es la lógica institucional de la

Red PDC? Es un estudio que deberá abordarse con la participación de todos los actores de la Red.

Asimismo, y dado que es necesario fortalecer los mecanismos de colaboración de la Red, la literatura puede investigar el tipo de liderazgo que existe en las DDC de cada región y en qué porcentajes. Ello permitiría diseñar estrategias de gestión específicas considerando los objetivos y dificultades, también específicas, de cada región.

El choque entre la lógica institucional dominante de los actores estatales y la lógica institucional de los gestores de la sede central debe ser estudiado y comprendido con mayor profundidad. Esta investigación ha presentado la perspectiva de la sede central, pero se requiere la postura de los otros organismos del Estado. Se sugiere que dicha investigación considere el rol de las instituciones informales (Siddike & Kazuyoshi, s. f.) en dicha colisión, así como los enfoques en pugna sobre participación ciudadana.

Finalmente, dado que la interacción con mayor potencial co-creador se encuentra entre usuarios y PDC, y que puntualmente se mencionan el afecto, la educación y el entretenimiento como beneficios recibidos, se sugiere investigarlos en mayor profundidad, así como estrategias para implementarlos.



Referencias

- Achrol, Ravi S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Frontiers for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.
<https://doi.org/10.2307/1251958>
- Aguado, L. F., Palma, L., & Pulido Pavón, N. (2017). 50 años de economía de la cultura. Explorando sus raíces en la historia del pensamiento económico. *Cuadernos de Economía*, 36(70), 197-225.
<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v36n70.53813>
- Akaka, M. A., Schau, H. J., & Vargo, S. L. (2013). The Co-Creation of Value-in-Cultural-Context. *Consumer Culture Theory*, 15, 265-284.
[https://doi.org/10.1108/S0885-2111\(2013\)0000015018](https://doi.org/10.1108/S0885-2111(2013)0000015018)
- Akaka, M., Koskela-Huotari, K. & Vargo, S. (2021). Formalizing service-dominant logic as a general theory of markets: taking stock and moving forward. *Academy of Marketing Science*, (11), 375-389.
<https://doi.org/10.1007/s13162-021-00214-y>
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Ateca-Amestoy, V. (2020). Participation. En R. Towse & T. Navarrete (Eds.), *Handbook of Cultural Economics*, (3ª ed., pp. 399-407). Edward Elgar Publishing.
- Banco Central de Reserva del Perú. (19 de setiembre de 2023). *Tipo de cambio*. <https://www.bcrp.gob.pe>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Barriga, P. A., & Löbler, H. (2015). The Value of Leisure Activities with and without Consuming and their Impact on Wellbeing. En C. Shultz, R. Benton, & O. Kravets (Eds.), *Proceedings of the 40th Annual Macromarketing Conference* (p. 852-857). The Macromarketing Society.
<https://www.macromarketing.org/assets/proceedings/2015-macromarketing-proceedings.pdf>
- Baumol, W. J., & Bowen W. G. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fund.

- Bayliss, A., Hayles, D., Palmer, S., & Sheridan, J. G. (2009). (Re)searching through play: Play as a framework and methodology for collaborative design processes. *International Journal of Arts and Technology*, 2(1–2), pp. 5-21. <https://doi.org/10.1504/IJART.2009.024054>
- Becker, H. S. (1974). Art as collective action. *American Sociological Review*, 39(6), 767-776. <https://doi.org/10.2307/2094151>
- Belsley, D. A. (1991). A guide to using the collinearity diagnostics. *Computer Science in Economics and Management*, 4(1), 33-50.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
- Blau, H. (1990). *The audience*. The John Hopkins University Press.
- Blaug, M. (2001). Where are we now on cultural economics. *Journal of Economic Surveys*, 15(2), 123-143. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00134>
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing. Integrating customer value and artistic objectives. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 73-92. <https://doi.org/10.1080/10286630600613333>
- Bourriaud, N. (2002). *Relational Aesthetics*. Les Presses du Réel.
- Bowden, J. L. H. (2009), The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173-188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>
- Buber, M. (1996). *I and Thou*. Touchstone.

- Caridà, A., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2018). Conceptualizing resource integration as an embedded process: Matching, resourcing and valuing. *Marketing Theory*, 19(1), 65-84.
<https://doi.org/10.1177/1470593118772215>
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
<https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chaney, D. (2012). The Music Industry in the Digital Age: Consumer Participation in Value Creation. *International Journal of Arts Management*, 15(1), 42–52. <http://www.jstor.org/stable/41721144>
- Chen, Z., King, B., & Suntikul, W. (2020). Co-creation of value for cultural festivals: Behind the scenes in Macau. *Tourism Recreation Research*, 45(4), 430-444. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1737793>
- Colbert, F. (2017). A Brief History of Arts Marketing Thought in North America. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 47(3), 167-177.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Conner, L. (2013). *Audience engagement and the role of arts talk in the digital era*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mix methods approach* (3^a ed.). Sage.
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer Engagement in Online Brand Communities: A Social Media Perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- Drucker, P. F. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, 22(3), 252-259.
<https://doi.org/10.1177/002224295802200302>
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291-309.
<https://doi.org/10.1177/1470593114534343>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 327-339.

- Fehrer, J. A., Woratschek, H., Germelmann, C. C., & Brodie, R. J. (2018). Dynamics and Drivers of Customer Engagement: Within the Dyad and Beyond. *Journal of Service Management*, 29(3), 443-467. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0236>
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>
- Firat, A., Dholakia, N. & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/03090569510075334>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Gnyawali, D. R. & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *The Academy of Management* 26(3), 431-45. <https://doi.org/10.2307/259186>
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (August), 9-29. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley and Sons.
- Gummesson, E. (1994). Broadening and Specifying Relationship Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31-43. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70276-8](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70276-8)
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4, 181-198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2^a ed.). Sage.
- Hearn, G., Roodhouse, S. & Blakey, J. (2007). From value chain to value creating ecology. *International Journal of Cultural Policy*, 13(4), 419-436, <http://dx.doi.org/10.1080/10286630701683367>

- Heilbrun, J. (2011). Baumol's cost disease. En R. A. Towse (Ed.), *A Handbook of Cultural Economics* (2^a ed). Edward Elgar.
- Hirschman, E. C. (1983). Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 47(3), 45-55.
<https://doi.org/10.2307/1251196>
- Hill, L., O'Sullivan, C. & O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing*, Butterworth Heinemann. Oxford.
- Hollebeek, L. D., Andreassen, T., Smith, D. L., Grönquist, D., Karahasanovic, A., & Márquez, A. (2018). Epilogue—service innovation actor engagement: an integrative model. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 95-100.
<http://dx.doi.org/10.1108/JSM-11-2017-0390>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>.
- Hollebeek, L. D., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2022). From customer-, to actor-, to stakeholder engagement: Taking stock, conceptualization, and future directions. *Journal of Service Research*, 25(2), 328-343.
<https://doi.org/10.1177/1094670520977680>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K. & Chen, T. (2016), S-D logic—informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 161-185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Holmes, S. (1984). The field of cultural economics. *American Journal of Economics and Sociology*, 43(4), pp.502.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Husain, I. A. (2007). *BRAC microfinance program in Bangladesh and its international replications*. A BRAC presentation, Building Resources Across Communities.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
<https://doi.org/10.1177/1094670514529187>

- Jyrämä, A., Luonila, M., & Kiitsak-Prikk, K. (2022). Co-Creation And Sustainability–The New Trends In Arts Marketing. En V. Simjanovska & T. M. Karjalainen (Eds.), *The Art Of Re-Thinking: New Era For Arts Management* (pp. 169-183). Sibelius Academy Publications.
https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/7675/The_Art_of_Re-thinking_Simjanovska_Karjalainen_Sibelius%20Academy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kleinaltenkamp, M., Karpen, I. O., Plewa, C., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Collective engagement in organizational settings. *Industrial Marketing Management*, 80, 11-23.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.009>
- Knox, S., & Burkard, A. W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy Research*, 19(4-5), 566-575.
<https://doi.org/10.1080/10503300802702105>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.
- Levy, S. J. & Kotler, P. (1969). Beyond marketing: the furthering concept. *California Management Review*, 12(2), 67-73.
<http://dx.doi.org/10.2307/41164221>
- Laud, G., Karpen, I., Mulye, R., & Rahman, K. (2015). The role of embeddedness for resource integration: Complementing S-D logic research through a social capital perspective. *Marketing Theory*, 15(4), 509-543. <https://doi.org/10.1177/1470593115572671>
- Laud, G. & Karpen, I. (2017), Value co-creation behaviour – role of embeddedness and outcome considerations. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 778-807. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0069>
- Levy, S. J. & Kotler, P. (1969). Beyond Marketing: The Furthering Concept. *California Management Review*, 12(2), 67-73.
<https://doi.org/10.2307/41164221>

- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815447>
- Löbler, H., & Hahn, M. (2013). Measuring value-in-context from a service-dominant logic's perspective. En N. K. Malhotra, (Ed.), *Review of Marketing Research* (pp. 255-282). Emerald Group Publishing.
[https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010013](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010013)
- López-Morales, J. S., de Jesús Rosario-Flores, F., & Huerta-Estevez, A. (2020). Business in the base of the pyramid: A literature review and directions for future research. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 327-347. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=692374308003>
- Luonila, M., & Jyrämä, A. (2020). Does co-production build on co-creation or does co-creation result in co-producing? *Arts and the Market*, 10(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/AAM-04-2019-0014>
- Luonila, M., Suomi, K., & Lepistö, T. (2019). Unraveling mechanisms of value cocreation in festivals. *Event Management*, 23(1), 41-60.
<http://dx.doi.org/10.3727/152599518X15378845225320>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Wessels, G. (2008). Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-Dominant Logic. *IBM Systems Journal* 47(1), 5-14.
<https://doi.org/10.1147/sj.471.0005>
- Lusch, R. F., & Webster Jr, F. E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129-134.
- Mäenpää, M. (2013). *Co-created mobile narratives*. University of Turku.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.18314.62407>
- Markusen, A. (2014). Creative Cities: A 10-Year Research Agenda. *Journal of Urban Affairs*, 36 (sup2), 567-589.
<https://doi.org/10.1111/juaf.2014.36.issue-s2>
- McCarthy, E. J. (1960). *The Concept of the Marketing Mix*. R.D. Irwin
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2^a ed.). Sage.
- Ministerio de Cultura [MinCul]. (2016). *Puntos de Cultura*. Ministerio de Cultura del Perú.

[https://puntosdecultura.pe/sites/default/files/AM_Puntos%20de%20Cultura_10.11.16%20\(General\).pdf](https://puntosdecultura.pe/sites/default/files/AM_Puntos%20de%20Cultura_10.11.16%20(General).pdf)

Ministerio de Cultura. (2018). *Estudio de Caracterización de Puntos de Cultura*. Ministerio de Cultura del Perú.

<https://puntosdecultura.pe/sites/default/files/Estudio de Caracterizacion PDC 0.pdf>

Moldavanova, A. & Goerdel, H. (2018). Understanding the puzzle of organizational sustainability: toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. *Public Management Review*, 20(1), 55-81.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293141>

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Nunan, D., Sibai, O., Schivinski, B., & Christodoulides, G. (2018). Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 75, 31-36.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.009>

O'Hagan, J. (2017). Attendance at/participation in the arts by educational level: evidence and issues. En V. Ateca-Amestoy, V. Ginsburgh, I. Mazza, J. O'Hagan, & J. Prieto-Rodriguez (Eds.), *Enhancing Participation in the Arts in the EU: Challenges and Methods*. Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-09096-2>

Paredes, M. R., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2014). Resources for Value Co-creation in E-commerce: A Review. *Electronic Commerce Research*, 14(2), 111-136. <https://doi.org/10.1007/s10660-014-9135-6>

Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4^a ed.). Sage.

Peacock, A., Shoesmith, E., & Millner, G. (1982). *Inflation and the Performed Arts*. London: Arts Council of Great Britain

Peters, L. D. (2016). Heteropathic versus homeopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2999-3007.

Polese, F., Mele, C., & Gummesson, E. (2017). Value co-creation as a complex adaptive process. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 926-929. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2017-0111>

- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work*. Princeton University Press.
- Recamán, A. L., & Ruiz, J. A. (2019). *Organizaciones Culturales y Creativas: Gerencia e Implicaciones Prácticas*. Ediciones Uniandes.
- Rentschler, R. (1998). Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 28(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/10632929809597280>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), 32-49.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386. <https://www.jstor.org/stable/3094192>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3^a ed.). Sage.
- Shapiro, B.P. (1973). Marketing for Nonprofit Organizations. *Harvard Business Review*, 51(5), 123-132.
- Schau, H. J., Muñiz, A. M. Jr., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, (73), 30-51. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Siddike, M. A. K. & Hidaka, K. (2021). Role of informal institution in BOP economy: a service-dominant logic view. 7th Naples Forum on Service. [Manuscrito no publicado]. <https://naplesforumonservice.com/wp-content/uploads/2021/11/NFS-2021-Siddike-Md-A.K.-Hidaka-Kazuyoshi.pdf>
- Siddike M. A. K., & Kazuyoshi, H. (s. f.). Role Of Informal Institution In Bop Economy: A Service-Dominant Logic View. <https://naplesforumonservice.com/wp-content/uploads/2021/11/NFS-2021-Siddike-Md-A.K.-Hidaka-Kazuyoshi.pdf>
- Siddike, M. A. K., Kohda, Y., & Hoque, M. (2017). An evolving service system in microfinance: a case study in BRAC, Bangladesh. En Y. Sawatani, J.

- Spohrer, S. Kwan, T. Takenaka. (eds.), *Serviceology for Smart Service System* (169-179), Springer.
- Sim, M., Conduit, J., & Plewa, C. (2018). Engagement within a service system: a fuzzy set analysis in a higher education setting. *Journal of Service Management*, 29(3), 422–442. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0232>
- Skalen, P., Pace, S., & Cova, B. (2015). Firm-brand Community Value Co-creation as Alignment of Practices. *European Journal of Marketing* 49(3/4), 596-620. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2013-0409>
- Skálén, P., Pace, S., & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 596-620. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2013-0409>
- Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management*, 80(2019), 4-10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.007>
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>
- Throsby, D. (1994). The production and consumption of the arts: A view of cultural economics. *Journal of Economic Literature*, 32(1), 1-29. <https://www.jstor.org/stable/2728421>
- Throsby, D. (1995). Culture, Economics and Sustainability. *Journal of Cultural Economics*, 19 (3), 199-206. <https://www.jstor.org/stable/41810549>
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*, Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2008). Modelling the cultural industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), 217-232. <https://doi.org/10.1080/10286630802281772>
- Tiongson, E. R. (1997). Baumol's cost disease reconsidered. *Challenge*, 40(6), 117-122. <https://www.jstor.org/stable/40721872>
- Toepler, S. & Wyszomirski, J. (2012). Arts and Culture. *The State of Nonprofit America*. En L. M. Salamon, *The State of Nonprofit America* (pp. 229-265). Brookings Institution Press.
- Towse, R. (2020). *Handbook of Cultural Economics, Third Edition*. Sage.

- Turino, C. (2013). *Puntos de cultura: cultura viva en movimiento* (1ª ed.). RGC Libros.
- Unesco (2012). *Measuring cultural participation*. Unesco Institute for Statistics.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International journal of research in marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2018). *The Sage Handbook of Service Dominant Logic*. Sage.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Archpru Akaka, M., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic: A review and assessment. *Review of Marketing Research*, 6, 125-167. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006010](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006010)
- Vargo, S. L., Peters, L., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F., Sarno, D. & Vaughan, C. (2023). Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 2-22.
- Wajid, A., Raziq, M. M., Malik, O. F., Malik, S. A., & Khurshid, N. (2019). Value co-creation through actor embeddedness and actor engagement. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(3), 271-283. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0241>

- Walmsley, B. (2019a). *Audience engagement in the performing arts: A critical analysis*. Springer Nature.
- Walmsley, B. (2019b). The death of arts marketing: a paradigm shift from consumption to enrichment. *Arts and the Market*, 9(1), 32-49.
<https://doi.org/10.1108/AAM-10-2018-0013>
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
<https://doi.org/10.1177/002224299205600402>
- White, T. R., Hede, A. M., & Rentschler, R. (2009). Lessons from arts experiences for service-dominant logic. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(6), 775-788. <https://doi.org/10.1108/02634500910988672>
- Williams, M., Biggemann, S., Tóth, Z. (2020). Value Creation in Art Galleries: A Service Logic Analysis. *Australasian Marketing Journal* 28(1), 47-56.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.08.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a ed.). Sage.
- Zamora Ramos, M. R., & Zuñiga Espinosa, N. A. (2021). Lógica dominante de servicio en ecosistemas de negocios artesanales: de la cooperación a la cocreación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10975-11000. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1147
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33.
<https://doi.org/10.2307/1251563>

Anexos

1. Instrumento del Modelo PDC

Protocolo de Consentimiento Informado para líderes de PDC

¡¡Hola!!

Te hemos contactado porque eres gestor de un Punto de Cultura y nos encantaría que seas parte de esta investigación. Por favor, lee lo que sigue y, solo si estás de acuerdo con todo, responde la encuesta:

La investigación se llama “Co-creación de valor en un ecosistema de organizaciones culturales” y tiene como objetivo conocer la forma en que los Puntos de Cultura generan valor en su comunidad, y, para eso, tu opinión como gestor nos ayudará mucho.

La investigación es dirigida por Marbe Marticorena como parte de una tesis doctoral. El proyecto cuenta con la asesoría de la doctora Marta Tostes y se realiza dentro del Doctorado en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades.

Para ello, te pedimos que respondas una encuesta que te tomará 20 minutos. Tu participación es voluntaria, por lo que, si en algún momento deseas interrumpirla, puedes hacerlo, sin que ello te genere algún perjuicio. Además, ninguna de las preguntas que te haremos implica para ti algún riesgo emocional, económico o físico.

Por otro lado, la encuesta es anónima, así que tu identidad está protegida; y los otros datos que pediremos (edad, distrito, provincia, e-mail) se almacenarán de manera confidencial en un archivo con clave al que solo tendrán acceso la investigadora principal y su asesora.

Si quisieras saber más sobre la investigación o tuvieras alguna duda, puedes escribir a amarticorena@pucp.edu.pe o al Whatsapp +51 997-979-868.

Ahora, si tuvieras una duda de orden ético, puedes escribir aquí: Comité de Ética de la Investigación: etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Tus respuestas serán analizadas junto a las de otros participantes y servirán para la creación de una tesis doctoral y artículos científicos que serán

un aporte para que las organizaciones de arte y cultura generen mayor valor en sus respectivas comunidades.

Cuando termine la investigación (2023), nos contactaremos contigo por e-mail para enviarte los resultados. Pero, ahora mismo, si aceptaras participar, te regalaremos una clase gratis de Lucha Escénica para ti y alguno de los compañeros de tu organización.

Si estás de acuerdo con todo lo mencionado, por favor marca la casilla, anota tus datos y avanza a la siguiente página.

1. Consentimiento: Sí, estoy de acuerdo con todo
2. Si marcaste "Sí, estoy de acuerdo con todo", por favor completa lo que sigue:
3. Correo
4. Género: Femenino, Masculino, Otro (por favor, especifique)
5. Punto de Cultura al cual perteneces
6. Tiempo que eres parte de tu Punto de Cultura
7. Rol que tienes en el Punto de Cultura
8. Distrito en el que mayormente realizan actividades culturales
9. Provincia
10. Número de miembros que tiene tu Punto de Cultura

Instrucciones para el cuestionario

En las páginas que siguen, ten en cuenta lo siguiente:

1. Donde veas que dice (PDC), significa "Punto de Cultura".
2. Cuando leas (PDC) reemplázalo en tu mente por el nombre de tu organización.
3. Si ves que dos preguntas se parecen mucho, es parte de la encuesta; solo hay que responderlas.
4. Al responder, activarás unas estrellas amarillas¹³. Si se activan varias, es normal, no te preocupes; dale un buen click a tu respuesta y listo. ¡Sigamos!

Cuestionario

- A) Engagement colectivo
 - a. Dimensión afectiva

¹³ Las estrellas son las figuras que representan los valores del 1 al 7 de la escala de Likert.

- i. A los miembros de mi organización y a mí nos inspira la misma visión: incidir positivamente en la vida de la comunidad
 - ii. A los miembros de mi organización y a mí nos mueve el mismo objetivo: aportar a la transformación social desde el arte y la cultura
 - iii. Los miembros de mi organización y yo compartimos el mismo entusiasmo en relación a las actividades culturales que organizamos
- b. Dimensión conductual
- i. Los miembros de mi grupo se esfuerzan por cumplir las tareas que se les asignan.
 - ii. Los miembros de mi grupo perseveran en cumplir con las tareas que se les asignan.
 - iii. Los miembros de mi organización promueven fuera del grupo los beneficios de las actividades culturales que organizamos.
- c. Dimensión de procesamiento cognitivo
- i. Los miembros de mi grupo se concentran completamente cuando diseñan y organizan actividades culturales.
 - ii. Los miembros de mi grupo hablan sobre nuestro trabajo cultural incluso cuando descansan (hora de almuerzo, domingos, momentos no laborables).
 - iii. Los miembros de mi grupo piensan que las actividades culturales que promueven son importantes.

B) Anclaje del actor

a. Anclaje Estructural

- i. ¿Con cuántos Puntos de Cultura se vincula tu organización? (aproximadamente)
- ii. De esos Puntos de Cultura ¿con cuántos se vincula activamente tu organización? (aproximadamente)
- iii. Por favor señala la frecuencia con la que te comunicas con ellos.
- iv. ¿Con cuánta frecuencia te vinculas con el Ministerio de Cultura?

b. Anclaje Relacional

- i. Mi organización tiene una relación muy cercana con:
 - Otros Puntos de Cultura
 - El Ministerio de Cultura
- ii. Mi organización tiene relaciones de beneficio mutuo con:
 - Otros Puntos de Cultura

- El Ministerio de Cultura
- iii. A futuro, mi organización espera seguir vinculándose con:
 - Otros Puntos de Cultura
 - El Ministerio de Cultura
- iv. Por su apoyo, mi organización se siente agradecida con:
 - Otros Puntos de Cultura
 - El Ministerio de Cultura

c. Anclaje Cultural

Considerando que: "La Red de Puntos de Cultura es un espacio de articulación administrado por la Dirección de Artes, (...) y conformado por los puntos de cultura reconocidos, los agentes aliados y el Ministerio de Cultura", por favor, responda:

- i. Los valores de la Red de Puntos de Cultura reflejan los valores de mi organización.
- ii. Mi organización respeta las normas (o reglas de convivencia) de la Red de Puntos de Cultura.
- iii. Mi organización valora las aspiraciones de otros miembros de la Red (otros Puntos de Cultura, el Ministerio y organizaciones aliadas).
- iv. Mi organización abraza los valores de la Red.
- v. Los miembros de la Red que no respetan los usos y costumbres de la Red deberían ser sancionados.

C) Alineamiento de plataformas

a. Antes

- i. Cuando mi organización promueve actividades presenciales, las realiza en locales de fácil acceso.
- ii. Cuando mi organización organiza una actividad, busca resolver las dudas de los posibles participantes.
- iii. Mi organización realiza actividades que buscan socializar con su público e informarlo de futuras actividades.
- iv. Mi organización fomenta que las personas se presenten a sí mismas en los distintos lugares de encuentro que tenemos (local, redes sociales, espacios públicos).

b. Durante

- i. Mi organización se preocupa por explicar con mucha claridad en qué consiste cada actividad y cuáles son las reglas de la misma.
- ii. Cuando una actividad implica que los participantes ejecuten alguna tarea difícil (emocional o físicamente), mi

organización se preocupa por incluir momentos de juego o distensión previos.

- iii. Mi organización fomenta que sus seguidores, o público en general, participe activamente en labores administrativas que se requieren en las actividades que organizamos: organización, búsqueda de fondos, ventas, divulgación, evaluación.
- iv. Mi organización fomenta que sus seguidores, o público en general, participe activamente en labores creativas que se requieren en las actividades que organizamos: diseño, realización, interpretación

D) Valor en contexto

a. Orientado al objetivo de la actividad

Disfruto ser parte del ecosistema de Puntos de Cultura porque...

- i. Las actividades culturales que realizamos permiten que los participantes logren objetivos personales importantes.
- ii. Las actividades culturales que realizamos permiten que los participantes aprenden cosas nuevas y transformadoras.
- iii. Las actividades culturales que realizamos permiten que los participantes terminen tareas, cierren procesos personales, concluyan ciclos.
- iv. Las actividades culturales que realizamos ofrecen a los participantes la posibilidad de enseñar.
- v. Las actividades culturales que realizamos permiten que los participantes enfrenten desafíos creativos con los que pueden lidiar.
- vi. Las actividades culturales que realizamos permiten que los participantes contribuyan en la transformación de su comunidad.
- vii. Las actividades culturales que organizamos permiten que los participantes se diviertan.

b. Orientado a la auto expresión

Disfruto ser parte del ecosistema de Puntos de Cultura porque...

- i. Las actividades culturales que organizamos permiten que los participantes desahoguen sus emociones.
- ii. Las actividades culturales que organizamos permiten que los participantes expresen sus ideas.
- iii. Las actividades culturales que organizamos promueven que los participantes pierdan conciencia del tiempo que pasa.

- iv. Las actividades culturales que organizamos fomentan que los participantes se relajen y liberen tensiones.
- c. Orientado a la interacción social
 - Disfruto ser parte del ecosistema de Puntos de Cultura porque...
 - i. Las actividades que organizamos permiten que los participantes entren en contacto con otras personas.
 - ii. Las actividades que organizamos promueven que los participantes tengan la oportunidad de liderar a otros.
 - iii. Las actividades que organizamos ya son costumbre en la comunidad.
 - iv. Las actividades que organizamos logran que toda la comunidad quiera ser parte de ellas.
 - v. Las actividades que organizamos fortalecen la identidad cultural de los participantes.

Cierre

¡Muchas gracias por llegar hasta aquí! Ahora, para que la investigación se complete, ¡nos falta saber qué piensa tu público! Y por ello te pedimos que envíes este enlace a tu público: ¡Encuesta para el público! a través de tus redes y grupos cerrados. Puedes acompañar el enlace con este mensaje:

“¡Hola amigos de (aquí pones el nombre de tu organización)! Les dejo esta encuesta ¡Encuesta para el público! Por favor, respóndela; y si la completas llegará a tu e-mail, gratis, la divertida obra “Muy Mosca”, actuada por el extraordinario César Chirinos, una obra que puedes ver con toda la familia los sábados y domingos hasta agosto (2022) a la hora que tú quieras. Llena la encuesta y ello nos ayudará a conocer tus gustos, y a darte más arte y más cultura!”.

Necesitamos que mucha gente responda esta encuesta (gente que conoce o participa en tus eventos culturales) para que los resultados estadísticos sean más precisos. ¡Contamos contigo para lograrlo! Por fa, coloca el aviso en tus redes y ¡listo!

Nuevamente te agradecemos que hayas llenado esta encuesta, y por ello te has ganado una Clase de lucha escénica gratis con Marbe Marticorena. Copia este enlace: Clase de Lucha Escénica y tenlo a la mano para que puedas acceder a él cuando quieras (estará disponible hasta agosto del 2022).

2. Instrumento del Modelo Usuarios

Protocolo de Consentimiento Informado para usuarios de PDC

¡¡Hola!!

Te hemos contactado porque participas en las actividades culturales de un Punto de Cultura (una organización que hace actividades culturales) y nos encantaría que seas parte de esta investigación. A continuación, te explicamos de qué trata y, si estás de acuerdo, empiezas con la encuesta.

La investigación se llama “Co-creación de valor en un ecosistema de organizaciones culturales” y tiene como objetivo conocer la forma en que los Puntos de Cultura generan valor en su comunidad. Para eso, tu opinión como público de sus actividades culturales nos ayudará mucho.

La investigación es dirigida por Marbe Marticorena como parte de su tesis en el Doctorado de Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades; cuenta con la asesoría de la doctora Marta Tostes.

Para ello, te pedimos que respondas una encuesta que te tomará 15 minutos aprox. Tu participación, sin embargo, es voluntaria, por lo que, si en algún momento deseas interrumpirla, puedes hacerlo, sin que ello te genere algún perjuicio. Además, ninguna de las preguntas que te haremos, implican para ti algún riesgo emocional, económico o físico.

Por otro lado, la encuesta es anónima, así que tu identidad está protegida. Los datos que sí te pediremos (edad, distrito, provincia, e-mail) se almacenarán de manera confidencial en un archivo con clave al que solo tendrán acceso la investigadora principal y su asesora.

Si quisieras saber más sobre la investigación o tuvieras alguna duda, puedes escribirnos a amarticorena@pucp.edu.pe o al Whatsapp +51 997-979-868. Ahora, si tuvieras una duda es de orden ético, puedes escribir aquí: Comité de Ética de la Investigación: etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Tus respuestas serán analizadas junto a las de otros participantes, y servirán para la creación de una tesis doctoral y artículos científicos que serán un aporte para que las organizaciones de arte y cultura generen mayor valor junto a sus comunidades.

Cuando termine la investigación (2023), nos contactaremos contigo para enviarte los resultados. Y ahora mismo, si aceptas participar, te enviaremos un

enlace para ver “Muy Mosca”, una divertida comedia ecológica que puedes disfrutar con toda la familia.

Si estás de acuerdo con todo lo mencionado arriba, por favor, completa la casilla, los datos solicitados y avanza hacia la siguiente página.

1. Consentimiento: Sí, estoy de acuerdo con todo
2. Si marcaste "Sí, estoy de acuerdo con todo", por favor completa lo que sigue:
3. Correo
4. Género: Femenino, Masculino, Otro (por favor, especifique)
5. ¿Cómo se llama el Punto de Cultura (la organización cultural) que te envió esta encuesta?
6. ¿Hace cuánto tiempo los conoces?
7. ¿Cuánto participas en sus actividades culturales?
 - a. Nunca he participado.
 - b. He participado 1 o 2 veces.
 - c. He participado en la mitad de las actividades que organizan .
 - d. Participo en la mayoría de sus actividades.
 - e. Participo en todas sus actividades.
8. En caso de que sí participes, ¿de qué forma lo haces? (se puede marcar más de una opción)
 - a. Me inscribo en sus talleres.
 - b. Inscribo a mi hijo o hija en sus talleres. Voy a ver sus espectáculos.
 - c. Otra forma (especifique)
9. ¿En qué distrito y provincia vives?

Instrucciones

En las páginas que siguen, ten en cuenta lo siguiente:

1. Donde veas que dice (PDC), significa "Punto de Cultura".
2. Cuando leas (PDC) reemplázalo en tu mente por el nombre de la organización cultural que te envió esta encuesta.
3. Si ves que dos preguntas se parecen mucho, es normal; solo hay que responderlas (:
4. Al responder, activarás unas estrellas amarillas¹⁴. Si se activan varias, no te preocupes, así es; dale un buen click a tu respuesta y listo.

¹⁴ Las estrellas son las figuras que representan los valores del 1 al 7 de la escala de Likert.

¡Sigamos!

Cuestionario

E) Engagement del actor

a. Dimensión afectiva

- i. Me siento muy optimista cuando participo en las actividades que organiza (PDC).
- ii. Participar en las actividades que organiza (PDC) me hace feliz.
- iii. Me siento bien cuando participo en las actividades que organiza (PDC).
- iv. Me siento orgullosa/o de poder participar en las actividades que organiza (PDC).

b. Dimensión conductual

- i. Participo en las actividades que (PDC) organiza mucho más que en las que organizan otras organizaciones culturales.
- ii. Siempre que quiero participar en alguna actividad artística o cultural, busco a (PDC).
- iii. (PDC) es una de las organizaciones culturales que normalmente busco cuando quiero participar en una actividad artística o cultural.

c. Dimensión de procesamiento cognitivo

- i. Participar en actividades que organiza (PDC) hace que piense en (PDC).
- ii. Pienso mucho en (PDC) cuando participo en las actividades que organizan.
- iii. Participar en las actividades que organiza (PDC) hace que quiera saber más sobre (PDC).

F) Anclaje del actor

a. Anclaje Estructural

- i. Aproximadamente, ¿cuántos amigos y conocidos tienes en la comunidad de (PDC)?
- ii. ¿De esos amigos y conocidos, aproximadamente con cuántos estás en contacto activamente?
- iii. Por favor señala la frecuencia aproximada con la que te comunicas con ellos.

b. Anclaje Relacional

- i. Tengo una relación cercana con esos amigos y conocidos.
- ii. Tengo una relación de mutuo beneficio con esos amigos y

conocidos.

- iii. En el futuro, espero seguir en contacto con esos amigos y conocidos.
- iv. Por su apoyo, me siento agradecido con esos amigos y conocidos.

c. Anclaje Cultural

- i. Los valores de (PDC) reflejan mis valores personales.
- ii. Respeto las normas que (PDC) pide cuando participo en las actividades culturales que organiza.
- iii. Valoro las expectativas y objetivos que las demás personas tienen al participar en las actividades culturales que (PDC) organiza.
- iv. Abrazo los valores de (PDC) y su comunidad.
- v. Las personas que no respetan las normas que (PDC) pide en las actividades culturales que organiza deberían ser sancionadas.

G) Alineamiento de plataformas

a. Antes

- i. Cuando (PDC) organiza actividades culturales presenciales, estas suelen ser en lugares de fácil acceso para mí.
- ii. Cuando tengo dudas sobre alguna actividad que organiza (PDC), los contacto para resolverlas.
- iii. Participo en actividades de socialización que (PDC) organiza (celebraciones, reuniones sociales).
- iv. Me he presentado a (PDC) en alguno de los lugares de encuentro que utilizan (local, redes sociales, espacios públicos).
- v. (Nota: "presentado" se refiere a "presentarse a alguien"; no a "presentar un espectáculo")

b. Durante

- i. Cuando participo en alguna actividad que (PDC) organice, busco conocer cuáles son las reglas de la misma.
- ii. Cuando (PDC) propone momentos de juego y/o distensión, participo con entusiasmo.
- iii. He participado activamente en labores administrativas que requieren las actividades que (PDC) organiza: organización, búsqueda de fondos, ventas, divulgación, evaluación.
- iv. He participado activamente en labores creativas que requieren las actividades que (PDC) organiza: diseño,

realización, interpretación.

H) Valor en contexto

a. Orientado al objetivo de la actividad

- i. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque logro objetivos personales importantes para mí.
- ii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque aprendo cosas nuevas y transformadoras.
- iii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque termino tareas, cierro procesos personales, concluyo ciclos.
- iv. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque me ofrecen la posibilidad de enseñar.
- v. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque enfrento retos creativos que me siento capaz de realizar.
- vi. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque siento que contribuyo en la transformación de mi comunidad
- vii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque me divierto.

b. Orientado a la auto expresión

- i. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque permiten que me desahogue.
- ii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque permiten que exprese mis ideas
- iii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque logran que pierda conciencia del tiempo que pasa.
- iv. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque hacen que libere tensiones.

c. Orientado a la interacción social

- i. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque permiten que estemos en contacto con otras personas.
- ii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque promueven que tengamos la oportunidad de liderar a otros.
- iii. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque ya son costumbre en la comunidad.
- iv. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque todo el mundo quiere ser parte de ellas.
- v. Disfruto participar en las actividades que (PDC) organiza porque fortalecen mi identidad cultural.

Cierre

¡Muchas gracias por completar la encuesta!

Es muy valioso que hayas podido darnos tu opinión. Como una forma de agradecerte, te pasamos este enlace: [Muy mosca \(obra de teatro\)](#) para que veas la obra "Muy Mosca" totalmente gratis. Es una comedia de 20 minutos que puedes disfrutar con toda tu familia. Copia este enlace y guárdalo. La obra estará disponible hasta agosto del 2022; puedes verla a la hora que tú prefieras.

¡Gracias nuevamente!

3. Instrumento para el Focus Group

PARTE A: DATOS GENERALES

1. INVESTIGADOR: _____ ASISTENTE: _____
2. FECHA DE REUNIÓN: _____
3. LUGAR DE REUNIÓN: _____
4. INTEGRANTES: ya están sus nombres en los PCI

Nombre	Profesión	Unidad en la que trabaja	Función/cargo	Número de años en la institución	Equipo/s virtual/es que integra

5. ESQUEMA/DIBUJO DEL LUGAR DE REUNIÓN Y UBICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

PARTE B: DESARROLLO DE LA SESIÓN

- 1) Apertura del Focus-Group
 - a. Momento de descontracción, agua y galletas
 - b. Me presento y a Ela: ella tomará notas de campo y luego me pasará toda la información, nada quedará en su computadora.
 - c. Presentación del objetivo de la reunión: en el contexto del doctorado en gestion estratégica de la PUCP, se realiza esta investigación que busca

conocer cómo se crea valor en los Puntos de Cultura. Se ha entrevistado ya a líderes de los Puntos y a sus beneficiarios. Me interesa mucho conocer vuestra perspectiva.

- d. El proyecto ha pasado por la comisión de ética de la PUCP, por lo que la información que compartan solo tiene fines académicos y se cuidará vuestro anonimato
- e. Ustedes ya se conocen, así que les explicaré la dinámica: yo les haré 6 preguntas; pueden responder en el orden que quieran, todos o algunos; no es obligatorio que todos respondan todo, solo si así lo desean. El focus durará entre 60 y 80 minutos.
- f. Entonces, les voy a compartir el PCI para que lo firmen.
- g. Y también solicitarles permiso para grabar la reunión.
- h. Gracias por estar aquí tan temprano.

2) Desarrollo del Focus-Group

PREGUNTA 1:

SLIDE 1:

Focus group: Gestores vinculados al Ministerio de Cultura

Tema de investigación: CREACIÓN DE VALOR EN EL ECOSISTEMA DE PUNTOS DE CULTURA

SLIDE 2:

Estas son las plataformas activas que actualmente utiliza el Ministerio de Cultura:

1. Plenarias para la exposición del Plan Anual del MINCUL para la iniciativa PDC
2. Página web: www.puntosdecultura.gob.pe
3. Al menos diez (10) capacitaciones anuales
4. Ceremonias de reconocimiento de nuevos Puntos de Cultura
5. Charlas de reconocimiento para organizaciones interesadas en ser PDC
6. Apoyo al Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria
7. Coorganización de proyectos
8. Mes de Puntos de Cultura
9. Grupo privado de mensajería instantánea con personal de DDC
10. Grupos privados de mensajería instantánea con Puntos de Cultura por macro regiones
11. Plataforma para postular y/o llenar informes de gestión:
<https://aplicaciones.cultura.gob.pe/MINC-RPC/#!inf-anales>

Nota: esta información está basada en lo publicado en el documento "Somos semilla: memoria institucional de Puntos de Cultura 2011-2015" y en la encuesta realizada a funcionaria de la iniciativa de Puntos de Cultura el 2 de marzo del 2023.

SLIDE 3:

Quisiera preguntarles por dichas plataformas y tres rasgos puntuales:

- ¿Presentan procedimientos claros? instrucciones claras, transparentar los procesos, etc.
- ¿Ofrecen herramientas que permitan saber y poder hacer? Tutoriales, acceso a software, etc.
- ¿Fomentan la participación? Pedir que voten, organizar sorteos, contar con una persona que esté siempre presente para interactuar, etc.

¿Cuál es, o cuáles son, la/s plataformas que cuentan con estos tres rasgos?

PREGUNTA 2:

SLIDE 4:

Entre los hallazgos de las entrevistas que hice a líderes de Puntos de Cultura, los entrevistados hicieron referencia al trabajo de articulación que perciben entre la sede central o las DDC y la Red de Puntos. Voy a compartir algunos ejemplos:

- “No se ha construido un andamiaje de colaboración con los Puntos de Cultura” *Juan, líder del Punto Amarillo*
- “Con Puntos de Cultura (...) no tenemos esa cercanía (...) la cercanía es como más institucional; y a partir [de] ahorita, [es debido a] la Red de salas de teatro y espacios alternativos”. *Elena, lideresa del Punto Marrón*

SLIDE 5:

Y, sin embargo, hay contrastes:

“Con la pandemia aquí en [mi localidad] guau (...) tenemos (...) un grupo de WhatsApp de la DDC, todos los días escriben (...) muy activos, inclusive (...) el Ministerio (...) ha hecho una curaduría con los Puntos de todas las zonas (...) han habido plenarias”. *July, lideresa del Punto 6*

A los cuatro entrevistados: ¿Cuál ha sido su experiencia al respecto?

PREGUNTA 3:**SLIDE 6:**

¿Qué podemos hacer para que haya mayor intercambio entre la sede central o las DDCs y los Puntos de Cultura?

¿Y qué podemos hacer para interactuar no solo con los Puntos de Cultura, sino con otras organizaciones culturales, con auspiciadores, con usuarios, con las DDC, de forma que se genere más beneficio para todos?

PREGUNTA 4:**SLIDE 7:**

Sobre la Lógica Institucional de la Red

Llamo *lógica institucional* al conjunto de ideas que priman en la Red de Puntos: los acuerdos, las normas, los valores en los que la Red cree, se ancla y que, por tanto, promueve para alcanzar sus objetivos y visión.

1. ¿Cuáles son esas ideas en las que la Red de Puntos de Cultura cree, se ancla y promueve?

PREGUNTA 5:**SLIDE 8:**

Sobre participación activa

¿Qué es para ti “participación activa”?

¿Qué opinas de la participación de la sede central y de las DDC en la Red de Puntos?

PREGUNTA 6:**SLIDE 9:**

A manera de síntesis, ¿puedes hacer una reflexión sobre la forma en que se crea valor en el ecosistema de Puntos de Cultura?

Cierre:

1. Agradecer
2. Ofrecer síntesis de los resultados

PARTE C: DATOS TÉCNICOS

	Datos	Responsable(s)
FECHA DE GRABACIÓN		
FECHA DE ALMACENAMIENTO (nube / laptop personal / disco duro)		
SOPORTE DE GRABACIÓN (video, audio)		
FORMATO DE ARCHIVO/S ORIGINALES (texto / audio / video)		
RUTA DE ALMACENAMIENTO DE ARCHIVOS ORIGINALES (nube / laptop personal / disco duro)		
NOMBRE DEL/LOS ARCHIVO(S) ORIGINAL(ES)		
NOMBRE DE ARCHIVO EXCEL (análisis de la información)		
RUTA DE ALMACENAMIENTO DE ARCHIVO EXCEL (análisis de información)		
ESQUEMA DE METADATOS APLICADO		

4. Los instrumentos para el recojo de entrevistas (a líderes de Puntos de Cultura y a usuarios), así como todas las entrevistas transcritas se encuentran en el siguiente repositorio:

<https://datos.pucp.edu.pe/dataset.xhtml?persistentId=hdl:20.500.12534/5AH1Z>

0