

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La gestión de redes culturales como herramienta para
la creación y difusión de proyectos artísticos en las
organizaciones culturales de música en Lima
Metropolitana**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en
Gestión presentado por:

ESCOBAR LINO, Patricia Diana

OYOQUE DE LA CRUZ, Maricelo Astrid

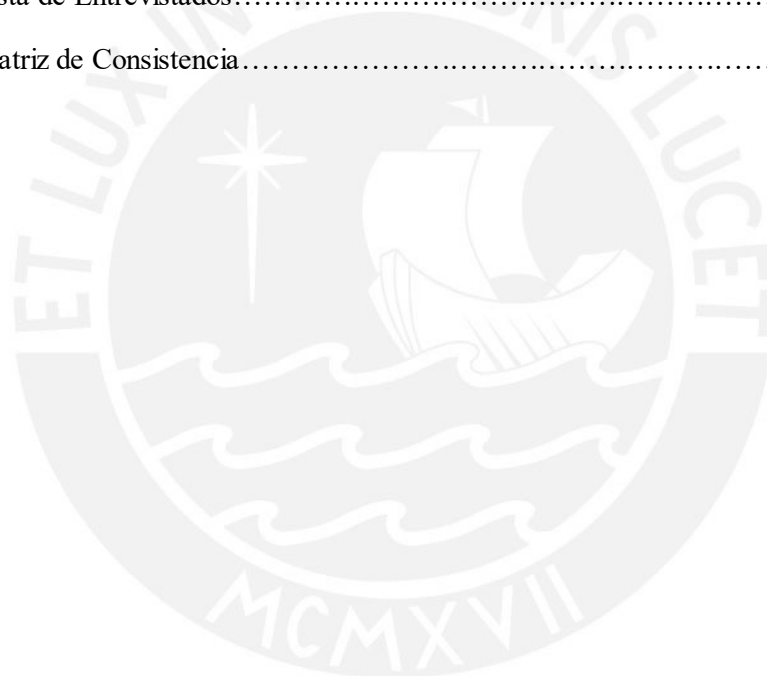
Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, diciembre del 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación	2
2. Objetivos de investigación	6
3. Justificación.....	7
4. Metodología.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. Teoría de redes.....	10
2. Redes culturales	12
3. Gestión de redes.....	14
4. Gestión de redes en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos	16
4.1. Definición y aportes del proceso de creación de proyectos artísticos	16
4.2. Definición y aportes del proceso de difusión de proyectos artísticos	18
4.3. Limitaciones del proceso de creación y difusión de proyectos artísticos	19
5. Estudios empíricos	19
6. Contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música.....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	26
1. Organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana	26
1.1. Crecimiento del sector musical.....	27
1.2. Tendencias del sector musical.....	30
1.3. Retos del sector musical	33
2. Factores para la formación de redes culturales en las organizaciones de música de Lima Metropolitana.....	35
2.1. Factor político.....	36
2.2. Valores organizacionales	36
2.3. Formalización.....	37

2.4. Redes sociales.....	38
2.5. Ubicación geográfica.....	38
3. Actores que intervienen en la gestión de las redes culturales en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana.....	39
3.1. Las organizaciones culturales de música.....	39
3.2. Otros actores de la red.....	42
CONCLUSIONES.....	46
REFERENCIAS.....	51
ANEXO A: Análisis bibliométrico.....	58
ANEXO B: Lista de Entrevistados.....	62
ANEXO C: Matriz de Consistencia.....	63



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Determinantes para evaluar la contribución de la gestión de redes a los procesos de creación y difusión en organizaciones culturales de música	22
---	----



LISTA DE FIGURAS

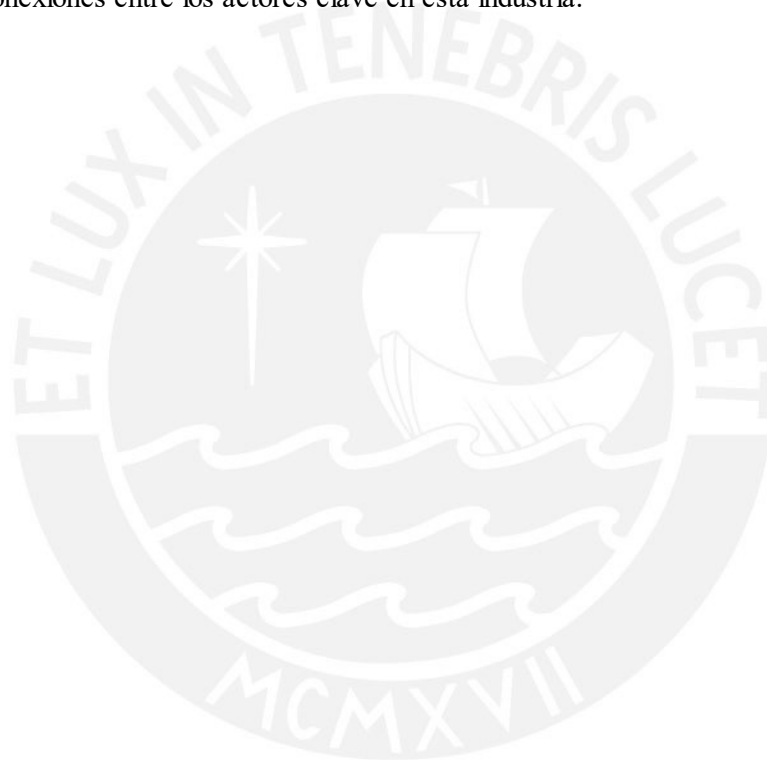
Figura 1: Ingresos globales de la industria musical grabada	28
---	----



RESUMEN

El propósito de esta investigación fue construir un marco de referencia para examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de los proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. Para ello, con base en la literatura teórica y empírica pertinente, se construyó un modelo analítico para evaluar esa contribución en organizaciones. Seguidamente se desarrolló un marco contextual sobre las principales dinámicas sectoriales, los factores clave que inciden sobre esos procesos, y el perfil de las organizaciones involucradas.

Todo esto resulta valioso para comprender el aporte del enfoque de gestión de redes, y entender las conexiones entre los actores clave en esta industria.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de construir un marco de referencia para examinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. Este trabajo permitirá examinar la gestión de redes culturales desde una perspectiva teórica, con énfasis en los dos procesos antes mencionados, así como conocer y analizar el contexto y las principales características de las organizaciones culturales musicales que trabajan en red. Este documento está organizado en tres capítulos. En el primer capítulo se abordará el planteamiento del problema de investigación, para lo cual se resalta la importancia y los desafíos de la industria cultural a nivel económico y social, luego de lo cual se introduce el concepto de gestión de redes culturales y dos procesos clave al desarrollar proyectos artísticos: creación y difusión, y finalmente se realiza la delimitación del tema. Posteriormente se plantean el objetivo general y los objetivos específicos del estudio. Finalmente, se desarrolla la justificación y metodología de investigación aplicada para elaborar este trabajo.

En el segundo capítulo se abordará el marco teórico mediante seis secciones. En la primera sección se expone la teoría de redes, y en la segunda su aplicación en el sector cultural a través de las redes culturales. En la tercera sección se plantea el concepto de gestión de redes y los beneficios que ofrece el trabajo en red en el campo cultural. En la cuarta sección se abordan los procesos de creación y difusión. Posteriormente, en la quinta sección, se examinan varios estudios empíricos sobre la gestión de redes culturales. En la última sección, se construye el modelo analítico para evaluar la contribución de la gestión de redes culturales en las organizaciones culturales de música.

El tercer capítulo se ocupa del marco contextual en tres secciones. La primera sección expone las dinámicas de la industria musical en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana, luego de lo cual se examinan los factores que intervienen en la formación de las redes culturales. En la tercera sección se hace una caracterización los principales actores que intervienen en la gestión de redes culturales dentro de los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana.

Finalmente, se plantean las conclusiones del trabajo, para lo cual se explica la forma en que se ha cumplido el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene cuatro secciones. En primer lugar, se presentará el planteamiento del problema de investigación, en el cual se introducirán algunos conceptos claves que servirán como base para entender el significado y contexto de las industrias culturales y la gestión de redes culturales, a fin de delimitar el problema central de la investigación. Seguidamente se formulará el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación. En tercer lugar, se desarrollará la justificación de la investigación. Finalmente, se describirá la metodología aplicada para la elaboración del presente trabajo.

1. Planteamiento del problema de investigación

En esta sección se abordará el planteamiento del problema de investigación con el fin de comprender la relevancia del estudio. Con tal propósito, primero se expondrá la importancia de la industria cultural a nivel económico y social. Seguidamente, se describirán las características de esta industria que permitirán dar a conocer uno de los principales retos que enfrentan: el fomento de la gestión de redes culturales. Posteriormente, se abordarán algunos conceptos básicos de la gestión de redes culturales y su contribución a las organizaciones culturales, específicamente en sus procesos de creación y difusión de proyectos artísticos. Finalmente, se presentará una breve descripción de los diversos estudios teóricos y empíricos sobre la gestión de redes en el ámbito cultural. A partir de ello, se precisará la problemática que motiva esta investigación.

La industria cultural y creativa se define como “los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (UNESCO, 2010, p.17). En los últimos años, este sector ha demostrado tener un importante rol en la promoción del crecimiento económico y social. Por un lado, en el aspecto económico, el sector cultura aportó al Producto Bruto Interno en 3,679 millones de soles, equivalentes al 1.2% en el año 2017, superando a importantes actividades económicas como la pesca y acuicultura, fabricación de productos metálicos, servicios financieros, entre otros (INEI, 2017b). Asimismo, concentra más de 46 mil compañías que emplean alrededor de 625 mil trabajadores en el Perú (Cámara de Comercio de Lima, 2018). Por otra parte, en el aspecto social, las actividades culturales colaboran con la formación de lazos colectivos e identidad, a la vez que facilitan la transmisión de valores, costumbres y tradiciones que permiten la preservación de la diversidad nacional (Castro-Higueras, 2016).

Pese a su importante intervención a nivel económico y social, la industria cultural peruana es uno de los sectores económicos más relegados. Se ha caracterizado en el tiempo por su poco dinamismo, escasa investigación, precario financiamiento, limitada capacidad de gestión y poca participación del público en eventos culturales, lo cual ha impedido el desarrollo sostenible de los diferentes productos artísticos (Alfaro & Legonía, 2018; Ministerio de Cultura, 2020). Frente a este escenario, múltiples estudios sobre la industria cultural postulan que uno de los principales retos a enfrentar es la creación de redes culturales como medio para articular diferentes objetivos y realizar acciones de mayor impacto, ya que su actuar repercute en múltiples ecosistemas artísticos (Alfaro & Legonía, 2018; Ministerio de Cultura, 2020; UNESCO, 2010). La aplicación de esta herramienta es relativamente nueva, y nace ante la necesidad de buscar agentes que faciliten el acceso a fondos y colaboren en el proceso de desarrollo de diversos proyectos culturales (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011).

El concepto de redes culturales parte de la teoría de redes, la misma que incentiva la formación de alianzas interinstitucionales como medio para lograr una mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Brun, Benito & Canut, 2008). Las redes culturales se definen como estructuras dinámicas que facilitan la comunicación, cooperación y asociación entre las organizaciones culturales y actores del sector público, del sector privado y del tercer sector (Brun et al., 2008; Mandujano, 2006). Las organizaciones culturales son los actores principales de esta red, por ser aquellas en donde nace y se desarrolla la producción cultural, ya sea con finalidad lucrativa o no lucrativa (De Gregorio, 2003). Luonila y Johansson (2016) señalan la necesidad de explorar el concepto de redes en el campo de la producción cultural, dado que requiere de la interacción de un conjunto de actores que facilite la ejecución de sus proyectos. La producción cultural es la materialización del proyecto, y consta de siete procesos: formación, creación, producción, distribución, difusión, consumo y conservación (Camacho & Leiva, 2011; Hernández, 2020). Esta investigación se enfocará en dos de estos procesos: la creación y la difusión de proyectos artísticos.

La creación es definida como el proceso colectivo y colaborativo conformado por los distintos actores, quienes se relacionan para desarrollar o respaldar un proyecto artístico, en el cual cada uno será parte de una serie de actividades que giran en torno a la creación, de manera que todos puedan cumplir con sus objetivos y aportar al proceso según sus capacidades y recursos, con lo cual se genera valor para cada uno de los involucrados (Mele & Russo, 2010; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Desde la perspectiva de la gestión de redes culturales, este proceso abarca las actividades de elaboración de nuevos proyectos artísticos de manera colaborativa; es decir, para el desarrollo del proceso se debe reunir a los diferentes actores

relevantes con el objetivo de potenciar las propuestas culturales en marcha (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011).

Por su parte, el proceso de difusión se refiere a las actividades que fomentan el consumo cultural a través de la comunicación del mensaje y los objetivos del proyecto artístico, para lo cual se emplean estrategias diferenciadas establecidas conforme a las particularidades de los diversos tipos de públicos y los canales de difusión (CNCA Chile, 2011). En el enfoque de redes culturales, este proceso comprende la forma en que los diferentes participantes de una red realizan el trabajo de divulgación de los proyectos artísticos con la finalidad de captar una audiencia más amplia, diversa y descentralizada (Arcos, 2008). En otras palabras, la finalidad de este proceso es lograr que los eventos de las organizaciones culturales tengan un mayor alcance a nivel local y regional.

La relevancia de la gestión de redes en los procesos mencionados de la industria cultural en general es evidente; sin embargo, esta herramienta puede aportar de manera diferenciada a cada sector de la industria de acuerdo a sus necesidades. El Ministerio de Cultura (2017) clasifica a esta industria en ocho rubros: juegos y jugueterías, artes escénicas, arte plásticas y visuales, formación cultural, diseño, libros y publicaciones, audiovisual y música. Este trabajo de investigación se centrará en la industria musical por ser un fenómeno importante no solo por su valor cultural, sino también por su implicancia en el desarrollo del ser humano (Angel-Alvarado, 2013). A diferencia de otros rubros del sector cultural, la música no conoce de exclusividad. Es una práctica comunicativa y expresiva que es común en cualquier individuo, independientemente de su cultura o clase social. En adición, la música tiene gran participación en la formación de la identidad de una persona y sociedad, al ser un medio por el cual transmitimos aquello que sentimos, pensamos, valoramos y apreciamos (Vicente & Azorín, 2013).

A continuación, se presentará un breve alcance sobre cómo la gestión de redes culturales puede contribuir al desarrollo de la industria musical peruana, específicamente en los procesos de creación y difusión de sus proyectos artísticos. Para ello es relevante entender cuáles son los principales desafíos que atraviesa esta industria en el Perú. Por un lado, están aquellos retos relacionados con la creación. Hay escasa especialización del artista en habilidades de gestión (Mendoza, 2018), incluyendo la negociación (importante para establecer acuerdos con los distribuidores musicales y el posicionamiento (para presentar productos audiovisuales de alta calidad con un concepto claro, coherente y llamativo que convenza al público) (Vanegas, 2009). Pese a ello, hay pocas propuestas para fortalecer las capacidades de los actores musicales que se encargan de la creación de los bienes y servicios artísticos (Ministerio de Cultura, 2020),

lo cual dificulta entregar un servicio de calidad y con valor agregado para su público con el objetivo de fidelizarlos (Medina, 2018). En tal sentido, la gestión de redes culturales contribuye al proceso de creación de varias formas. En primer lugar, permite que los artistas musicales accedan a espacios físicos o virtuales de cocreación más diversos e innovadores que resulten en el lanzamiento de un producto de alta calidad de acuerdo con las expectativas de los consumidores (Medina, 2018). En segundo lugar, las redes permiten “adquirir conocimientos y habilidades en forma rápida y eficaz” (Prada, 2005, p.3), lo cual es necesario para que los artistas mejoren sus procesos de formación profesional, negociación, estrategias de *marketing*, entre otros.

Por otro lado, la industria también presenta retos con respecto a su proceso de difusión. Hay baja capacidad para adecuarse a la tendencia digital, lo cual resulta perjudicial para los artistas, dado que la mayoría de personas consume música mediante este medio (Medina, 2018). Asimismo, en el mercado musical local la oferta es mucho mayor a la demanda (Mendoza, 2018); este bajo nivel de demanda se debe en parte a la percepción de que las expresiones artísticas son exclusivas para cierta clase social y de que son costosas (Ministerio de Cultura, 2020). En tal sentido, la gestión de redes culturales contribuye al proceso de difusión de diversos modos. En primer lugar, ayuda a la captación de actores claves que colaboren en la mejora de las estrategias de difusión, por ejemplo, la promoción a través de medios de comunicación para llegar a una mayor cantidad de público (Arcos, 2008). En segundo lugar, a través de la gestión de redes la difusión se descentraliza, con lo cual se podrían obtener posibles propuestas de financiamiento, captar una mayor audiencia y potenciar la marca personal de los artistas (Brun et al., 2008). En tercer lugar, la asociación en red permite disponer de mayores fondos para fomentar el consumo mediante la promoción de eventos musicales con tarifas reducidas o gratuitas, e incluso lograr que entidades públicas permitan el uso esporádico de espacios como plazas o parques para poner en marcha proyectos artísticos y culturales (Ministerio de Cultura, 2020).

Como se ha mencionado anteriormente, el término redes culturales parte de la teoría de redes, sobre la cual se han efectuado diversas investigaciones que abordan el concepto y características de una red (Gulati, 2007; Gulati, Nohria & Zaheer, 2003; Becerra, 2008; Uvalle, 2009; Brinton et al., 2014). De igual manera, se han desarrollado varios estudios sobre la gestión de redes, los cuales la definen como un proceso interactivo continuo que busca establecer una conexión a largo plazo entre los actores que la conforman (Forni et al., 2012; Luonila & Johansson, 2016; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Saz- Carranza & Serra, 2010; Shafritz et al., 2016). De manera más detallada, algunos expertos señalan que la teoría de redes culturales (Brun et al., 2008; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011) ayuda a comprender

cómo estas colaboran con el desarrollo de las industrias culturales. Otros estudios se han enfocado en describir a los principales actores que conforman las redes organizacionales, lo cual permitirá entender qué roles cumplen cada uno de estos agentes en la cadena de valor de las organizaciones culturales (Ramos - Vidal, 2018; Vanegas, 2009). Los estudios teóricos presentados son relevantes para la comprensión del concepto de gestión de redes, sus aportes y limitaciones, con relación al campo cultural.

Cabe señalar que algunos estudios empíricos han analizado la intervención de estas redes en los distintos procesos de la producción cultural, como la creación, formación, consumo, información y difusión de proyectos artísticos, por lo cual servirán de guía para construir un marco de análisis (Ramos - Vidal, 2018; I Ramos & Maya-Jariego, 2013). Mediante la realización de un reporte bibliométrico, como se aprecia en el Anexo A, se localizaron un total de 143 estudios que incluían los términos clave referidos a la gestión de redes culturales en la producción musical; sin embargo, al examinarlos, se detectó que muchos de ellos estaban vinculados al tema de redes digitales (Srakar & Verbic, 2018; Luonila & Johansson, 2016). Esto evidencia un vacío en los estudios específicos sobre la contribución de las redes culturales en el ámbito musical, más aún en los procesos de creación y difusión.

De igual modo, en el Perú, existe una carencia de investigaciones vinculadas a la gestión de redes en el sector cultural. Incluso, muy pocas organizaciones culturales conocen el enfoque de gestión de redes, a pesar de que lo emplean tácitamente bajo la forma de alianzas, asociaciones y espacios de encuentro (Brun et al., 2008). En este sentido, la presente investigación se centrará en construir un marco de referencia que permita examinar la contribución de la gestión de redes culturales en la creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

Construir un marco de referencia para examinar la contribución de la gestión de redes culturales en la creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana

2.2. Objetivos específicos

OE1: Examinar la teoría de redes y su aplicabilidad a la gestión de redes culturales

OE2: Analizar los aportes y desafíos de la gestión de redes a los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos

OE3: Delimitar un marco analítico específico para diagnosticar la contribución de la gestión de redes a los dos procesos antes mencionados en organizaciones culturales de música

OE4: Examinar las dinámicas que caracterizan a las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana

OE5: Analizar los factores que intervienen en la formación de redes en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana

OE6: Identificar el perfil y rol de los actores que intervienen en la gestión de redes culturales dentro de los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana

3. Justificación

Este trabajo de investigación busca construir un marco de referencia para examinar la contribución de la gestión de redes culturales en la creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. Esta investigación es relevante por dos motivos. Por un lado, con referencia al aporte a las ciencias de la gestión, proporciona un mayor entendimiento sobre la relevancia de las redes culturales como herramienta de gestión en las organizaciones culturales. Este estudio pretende examinar los enfoques sobre teoría de las organizaciones en red, base sobre la cual se apoya la gestión de redes culturales, para así poder identificar sus características principales, objetivos, contribuciones y desafíos (Alfaro & Legonía, 2018; Ministerio de Cultura, 2020). La importancia de abordar esta temática radica en el hecho de que existe escasa literatura sobre esta herramienta que permita entender el impacto de las redes culturales en los procesos del quehacer cultural (Anexo A).

Por otro lado, en cuanto a la utilidad práctica, el marco de referencia aporta a que las organizaciones culturales de música puedan conocer la gestión de redes culturales y comprender su importancia para el desarrollo del sector. Esta investigación desarrolla específicamente la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de proyectos musicales, lo cual servirá como referente para que las organizaciones culturales de música puedan empezar a aplicar este modelo conociendo sus potenciales oportunidades y retos.

Finalmente, este trabajo plantea una ruta analítica para el desarrollo de futuras investigaciones sistemáticas sobre la gestión de redes en el sector cultural.

4. Metodología

A continuación se presentará la metodología aplicada para el desarrollo del presente trabajo de investigación, incluyendo los siguientes contenidos: la estrategia metodológica general, los procedimientos para identificar las fuentes relevantes, los procedimientos para ponderar la relevancia y contrastar las fuentes consultadas y, finalmente, los aspectos éticos de la investigación.

La estrategia metodológica principal consistió en la identificación, revisión, análisis y contraste de fuentes, en mayor medida secundarias, aunque complementadas con fuentes primarias. Para el desarrollo del primer capítulo, se identificó y examinó literatura teórica sobre la gestión de redes, investigaciones empíricas sobre su aplicación en organizaciones culturales y reportes oficiales para analizar el contexto actual de la industria cultural en el país, todo lo cual permitió delimitar el problema de investigación. Complementariamente se realizaron algunas entrevistas exploratorias a expertos del sector cultural, musical y artistas musicales, quienes facilitaron la comprensión de la problemática y resaltaron la importancia de la misma (ver Anexo B).

La búsqueda de literatura teórica se realizó en las bases de datos de Proquest y EbscoHost, y fueron complementadas con búsquedas en JSTOR Archive, Nature, Digital Library, Scopus y Web of Science. La búsqueda de la literatura contextual se realizó en: organizaciones estatales como las bases de datos del Ministerio de Cultura, Ministerio de Economía y Finanzas, la Cámara de Comercio de Lima y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); en organizaciones del sector cultural, como Infoartes; en repositorios académicos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, y la Pontificia Universidad Javeriana; y en repositorios abiertos como Google Académico.

Las palabras claves usadas para la búsqueda de información del objeto de estudio fueron redes culturales, organización en red, asociación cultural, cooperación cultural, gestión cultural, organización en red, análisis de relaciones sociales (ARS) y redes inter-organizacionales. Por otro lado, respecto al sujeto de estudio se emplearon los términos industria cultural, consumo cultural, producción cultural, retos industria cultural, programas culturales e industria musical. Cabe señalar que también se consultaron estos términos en inglés, lo que permitió mayor diversidad de fuentes académicas.

A lo largo de la investigación se ponderaron las fuentes mediante reportes bibliométricos en Scopus y Web of Science. Para el desarrollo del presente capítulo se verificó la pertinencia de varios autores claves (ver Anexo A). Durante la búsqueda se encontraron pocas

fuentes sobre la gestión de redes en la industria cultural, aunque se pudieron encontrar algunas referencias valiosas de los autores más citados.

Finalmente, este trabajo cumplió con todas las normas de ética de la investigación. Al ser uno de los requisitos reportar según los estándares del citado APA, se utilizó la aplicación Mendeley, la cual permitirá gestionar y compartir las referencias bibliográficas de manera correcta. Asimismo, se empleó la herramienta Turnitin que validó el correcto citado que avala la autoría intelectual de todas las fuentes consultadas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Durante muchos años, los modelos teóricos centraban sus estudios en descubrir y entender lo que sucedía al interior de las organizaciones bajo el cuestionable concepto que estas actuaban de manera autónoma; es decir, el énfasis de las investigaciones giraba alrededor de los aspectos, características y/o procesos internos particulares de las organizaciones (Shafritz et al., 2016). Tras el acelerado proceso de globalización que enfrentó el mundo, diversos teóricos notaron que las organizaciones son un sistema complejo de elementos que están entrelazados e interconectados (Lazzarini, Albano, Arriaga, Lahitte & Lo Presti., 2004). Es así como a mediados del siglo XX, se empieza a prestar particular atención a otros agentes o elementos externos que se relacionan e influyen en el desempeño de estas (Shafritz et al., 2016). Ludwin von Bertalanffy (1989), reconocido creador de la teoría de sistemas, es uno de los primeros en postular que para tomar decisiones correctas a nivel estratégico y operativo se debe evaluar a la organización como un sistema abierto, que se sitúa dentro de un entorno complejo y cambiante. En el transcurso de los años nacieron diversas teorías a partir de esta idea: empresas conjuntas, proveedores estratégicos, teoría institucional, confianza entre empresas, teoría de redes, entre otras (Gulati et al., 2000; Shafritz et al., 2016). Esta última es una de las teorías más resaltantes y foco de este trabajo.

Para efectos de la presente investigación, en la primera sección, se abordará la teoría de redes, la misma que nos permitirá comprender, en la segunda sección, el surgimiento y concepto del término redes culturales, así como cuáles son sus características, aplicabilidad, ventajas y limitaciones. En la tercera sección, se expondrá el concepto de gestión de redes y cómo este se presenta en el campo cultural. En la cuarta sección, se presentarán dos principales procesos de las organizaciones culturales, creación y difusión, luego de lo cual se presentarán los aportes y limitaciones de la gestión de redes en los procesos mencionados. Posteriormente, en la quinta sección se revisarán estudios empíricos sobre la gestión de redes culturales, para lo cual se abordará el propósito, la metodología aplicada y los principales hallazgos para efectos de la presente investigación. Finalmente, este capítulo concluirá delimitando el modelo para evaluar la contribución de la gestión de redes culturales en las organizaciones culturales de música.

1. Teoría de redes

La teoría de redes es un fenómeno cada vez más popular y prometedor, y una nueva vía para explicar el funcionamiento de la sociedad (Forni et al., 2012). A lo largo de los años, diversos autores han planteado el concepto de red, el mismo que ha ido evolucionando por la multiplicidad de características que estos han postulado. En primer lugar, una red consiste en la asociación de diversos agentes. Becerra (2008) sostiene que “la red es un mecanismo o

estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura” (p. 29). De igual manera, Gulati (2000), autor referente de esta teoría, define a la organización en red como el modelo que fomenta las relaciones de una empresa de forma horizontal y vertical. En segundo lugar, la red se caracteriza por su autonomía y flexibilidad, pues no responde a patrones formales de autoridad, sino que a menudo resulta de relaciones informales donde prima la presencia de objetivos compartidos: “las redes no aluden a esquemas ortodoxos de comportamiento institucional, ritualizado o estandarizado, sino que apuntan hacia nuevas realidades que surgen con la presión de las relaciones horizontales, tomando en cuenta la pluralidad y la diversidad de la vida moderna” (Uvalle, 2009, p. 43).

Popp et al. (2014), postulan que las redes involucran una colaboración interorganizacional que se basa en el vínculo de la confianza, siendo esta la que hace posible la cooperación entre los actores de la red que están trabajando juntos para un propósito en común. Garzón, Guevara y Méndez (2013) plantean que la red es un sistema de comunicación eficiente, rápido y preciso que se da entre distintos equipos, permitiendo así un intercambio de información y recursos de manera ágil y constante. Las redes fomentan el intercambio de recursos, información y conocimientos entre sus integrantes, lo cual resulta en la potencialización de sus capacidades, tanto de forma individual como a nivel de red (Becerra, 2008). Finalmente, Sebastián (2000) considera que “las redes se pueden entender como incubadoras de cooperación, donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre los asociados contribuyen a generar multitud de productos y resultados, tanto tangibles como intangibles” (p. 98).

De los aportes presentados se desprende que la teoría de organizaciones en red consiste en la articulación de alianzas interinstitucionales con actores externos e internos, siendo importante destacar que la conexión está basada en el grado de confianza entre los actores, lo cual permite una comunicación e intercambio de recursos ágil y duradero (Popp et al., 2015).

La aplicación cada vez más común de la teoría de redes se justifica en los diversos beneficios que estas conllevan: facilitan la rápida transmisión de información y permiten un intercambio fluido de información (Forni et al., 2012); posibilitan adquirir nuevos conocimientos, aprender nuevas tecnologías, aprovechar mejor los recursos y participar en nuevos mercados (Ramos, 2008); y hacen a las organizaciones participantes más flexibles y adaptables a los cambios del entorno, lo cual favorece la creación de proyectos únicos e innovadores mediante la participación cercana de los diversos actores que la conforman (Shafritz et al., 2016). En suma, las redes permiten que las empresas logren de manera más

eficiente y eficaz sus objetivos, pues conectan etapas en la cadena de valor y funciones organizativas (Gulati et al., 2000). El trabajo en red genera una conexión importante y duradera entre los aliados, lo que facilita un mejor manejo de situaciones de incertidumbre a la vez que satisface las necesidades de recursos y capacidades entre los miembros de la red (Mendez et al., 2013).

Estos beneficios demuestran que el trabajo en red es una fuente importante de oportunidades estratégicas para las organizaciones. Sin embargo, este modelo presenta también ciertas desventajas, pues puede encerrar a las organizaciones en relaciones improductivas, poco favorecedoras e incluso en alianzas que impidan el trabajo conjunto con otras que pueden ser más beneficiosas (Gulati et al., 2000). Más aún, las organizaciones pueden estar expuestas a riesgos altos cuando confían sus procesos importantes a otros agentes, pues las vuelve dependientes y con escaso poder de negociación frente a ellos (Ramos, 2008). Se debe señalar que no todas las organizaciones presentan las mismas capacidades para establecer una red; por lo tanto, si bien este modelo de relacionamiento es factible, es poco probable que pueda crearse en corto plazo (Miles & Snow, 1986).

2. Redes culturales

Las redes culturales nacen a finales de los 80 en Europa, cuando en las organizaciones culturales surge la necesidad de hacer partícipes a los agentes de distintos países como requisito para acceder a fondos y subvenciones europeas (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Este concepto es una extensión de la teoría de redes al campo cultural. En este sentido, se les define también como un sistema dinámico de comunicación, intercambio, cooperación y asociación entre distintos agentes a nivel interinstitucional (Brun et al., 2008). Este tipo de redes se caracterizan, principalmente, por ser flexibles, descentralizadas y por tener poca o ninguna burocratización; es decir, en ellas prima el funcionamiento horizontal entre la multiplicidad de actores que las constituyen (Brun et al., 2008).

La importancia de las redes culturales reside en el hecho de que éstas tienen como finalidad conectar a miembros de diferentes sectores relacionados en distinta medida con la cultura, pero que comparten intereses u objetivos comunes orientados a contribuir con la cooperación cultural a través de acciones concretas, como por ejemplo proporcionar canales de comunicación eficientes para sus miembros, resolver problemas que pueden surgir entre los participantes, incentivar el vínculo alrededor de proyectos comunes, promover las reuniones frecuentes de los actores, facilitar los temas de discusión, entre otros (Uzelac, 2014). A nivel teórico el término redes culturales es relativamente nuevo, aunque en la práctica se le conoce

con otros términos como alianzas, sociedades, grupos de trabajo y asociaciones en el sector (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011).

Barbieri et al. (2013) abordan las redes culturales a partir de sus diferentes líneas de funcionamiento. En primer lugar, sostienen que estas redes permiten la extensión de la acción cultural, dado que reúnen esfuerzos para incentivar la formulación e implementación de políticas culturales. En segundo lugar, destacan que son un factor clave para el desarrollo de una creación cultural más diversa, atractiva, inclusiva e innovadora. En tercer lugar, postulan que son un elemento de proximidad, dado que tienen como propósito difundir la cultura a todos los sectores de la sociedad donde el nivel socioeconómico no sea una barrera para su difusión. En cuarto lugar, son un elemento de cohesión e inclusión democrática, porque contribuyen a valorar el trabajo del artista y luchar porque este sea recompensado. Finalmente, Barbieri et al. (2010) aseguran que las redes incentivan la participación de diversos agentes culturales, lo cual se traduce en una mejor capacidad de respuesta y transformación del entorno.

Dentro de la teoría de redes, estas han sido clasificadas de distinta manera. Uzelac (2014) destaca dos tipos de redes donde se pueden situar las redes culturales. Las *redes de afiliados* se caracterizan por contar con un punto de conexión central común entre todos los participantes, denominado secretariado. Este se encarga de facilitar el intercambio de información, la realización de actividades conjuntas y proyectos de cooperación, y el apoyo de infraestructura para la realización de proyectos conjuntos. Las *redes descentralizadas* se caracterizan por su dinamismo, ya que las responsabilidades y la función de facilitar la comunicación y el intercambio se dan de manera rotativa entre los diferentes participantes de la red. En ambos tipos de redes culturales el objetivo consiste en lograr la comunicación y el intercambio ágil en proyectos conjuntos que aporten al desarrollo del sector cultural (Uzelac, 2014).

¿Cuáles son los beneficios de la formación de redes en el sector cultural? Uzelac (2014) identifica varias ventajas específicas: a nivel individual, las redes permiten que los profesionales de la cultura dispongan de un campo fértil para amplificar sus actividades profesionales e intercambiar conocimientos, y además les otorgan oportunidades de formación y *networking*. A nivel organizacional, ellas crean valor agregado en las organizaciones al establecer relaciones duraderas con los agentes culturales. Adicionalmente, según la autora, las redes estimulan la investigación, conocimiento y profesionalización en el ámbito cultural, y a la vez promueven la formulación de políticas favorables que apoyen a la cultura y los agentes relacionados a la misma.

De la Peña (2014) destaca un beneficio que se remonta a los orígenes de las redes en el sector cultural: conseguir financiamiento colectivo para dar oportunidad a proyectos artísticos que antes eran imposibles de desarrollar por los grandes costes que suponían para las organizaciones culturales. Este autor afirma que las diversas experiencias que se obtienen al trabajar en red en este sector aportan a la extensión y variedad de la riqueza cultural (De la Peña, 2014). Por último, Barenboim (2013) postula que la formación de redes permite potenciar la actuación de quienes están privados de poder, lo cual se refiere a los artistas en el caso de la industria cultural.

3. Gestión de redes

Es relevante reconocer que “las redes incorporan atributos gerenciales, ya que involucran factores sociales y culturales informales, el ejercicio de la autonomía, la toma de decisiones por cada una de las partes y una estructura jerárquica, los cuales afectan los roles, tareas, funciones y poder causal del trabajo gerencial” (Luonila & Johansson, 2016, p. 52). La gestión de redes es un proceso interactivo continuo que busca establecer una conexión a largo plazo entre los actores que la conforman, para lo cual es necesaria la presencia de tres aspectos claves: “(i) buena voluntad de los miembros de la red de invertir recursos y tiempo en las relaciones, (ii) asimetrías del socio basadas en las contribuciones hechas por cada miembro, y (iii) confianza que se requiere para disminuir los costes de la negociación que se presentan entre prácticas cooperativas” (Balán, 2016, p. 152). En este sentido, el gestor de redes actúa como un recurso estratégico para mediar y facilitar la dinámica de la red, si bien esto no significa que el gestor sea la única autoridad dentro de la red, ya que esta se caracteriza por ser descentralizada (Saz-Carranza & Serra, 2010).

Gestionar una red es un factor clave para aprovechar los beneficios que ofrece la interacción en red descritos anteriormente: rápida transmisión e intercambio fluido de información, facilidad para adquirir nuevos conocimientos, aprender de nuevas tecnologías, aprovechar mejor los recursos, participar en nuevos mercados, y ser organizaciones más flexibles y adaptables a los cambios del entorno (Forni et al., 2012; Gulati et al., 2000; Mendez et al., 2013; P. Ramos, 2008; Shafritz et al., 2016). En síntesis, provee a las organizaciones acceso a información, recursos, mercados y tecnología que posibilitan la creación de ventajas competitivas que individualmente no podrían alcanzar (Meiseberg & Ehrmann, 2013; Mendez et al., 2013).

Muñiz et al. (2013) añaden que la “Gestión de redes debe ser parte de un proceso formalmente institucionalizado; lo que significa que el vivero de empresas debe disponer de

mecanismos intrínsecos que promuevan activamente las interconexiones múltiples” (Muñiz, Morale-Gutiérrez & Ariza-Montes, 2013). Para evaluar la contribución de la gestión de redes en las organizaciones, varios autores plantean distintas variables a tener en cuenta, tal como se explicará a continuación.

Meiseberg y Ehrmann (2013) señalan que hay seis componentes que facilitan la contribución de la gestión de redes: coordinación, comunicación, vinculación, reputación de marca, experiencia gerencial y conocimiento. El primer elemento, *coordinación*, alude a la capacidad de la alianza para generar consenso en la definición de roles, responsables, procesos y tareas específicas que debe cumplir cada actor dentro de la red. El segundo elemento, *comunicación*, es aquel que mantiene unido el vínculo entre los actores de la red, pues considera las habilidades organizacionales para facilitar la transmisión de conocimientos e información de manera oportuna, precisa y completa. El tercer elemento, *vinculación*, evalúa la disposición de los actores para brindar respuestas confiables a las necesidades de los demás miembros, atender de manera proactiva sus preocupaciones, escuchar activamente sus puntos de vista e ideas, y priorizar el trato con respeto a las normas de reciprocidad. El cuarto elemento, *reputación de marca*, indica la credibilidad que tienen las organizaciones que conforman a la red, de manera que se pueda incentivar que haya mayor colaboración, cooperación e interacción en las actividades por parte de los actores, debido a la propuesta de valor de cada uno, y para que la red sea atractiva para nuevos miembros. El quinto elemento, *experiencia gerencial*, muestra la cantidad, el talento y el nivel de capacidad gerencial que se presenta en las organizaciones, como recursos estratégicos que permitan mantener un desempeño superior de las actividades dentro de la red. El sexto elemento, *conocimiento*, hace referencia al conocimiento específico de las organizaciones de la red que es difícil de transferir a otros, por ejemplo, qué producto o proyecto se debe crear y cómo debe realizarse.

Martín-Ríos (2013), en su estudio sobre las redes de intercambio, postula que un determinante para evaluar la contribución de una red es el *intercambio*, el cual se explica como la transferencia voluntaria de conocimiento, capacidades, información y tecnología, entre otros recursos, que los agentes deciden compartir como producto de las relaciones altamente recíprocas que han construido con los participantes de una red. Esta variable se analiza a partir de los factores de centralización, densidad, reciprocidad y volumen de actividad, evidenciados en varios estudios empíricos (Martín-Ríos, 2013; Ramos- Vidal, 2018). La *centralización* “indica el grado en el que las relaciones que se producen en una red social se concentran en un grupo determinado de actores” (Ramos - Vidal, 2018, p. 20); en otras palabras, el grado en que una red se concentra alrededor de un solo punto central (Martín-Ríos, 2013). La *densidad* hace

referencia a la “proporción de vínculos que tiene lugar en una red con relación al total de vínculos posibles” (Ramos - Vidal, 2018, p. 20); es decir, mide la proporción de vínculos efectivos sobre el total de vínculos posibles. La *reciprocidad* muestra el grado en que las interacciones se dan de manera mutua sobre el total de vínculos que se generen (Ramos- Vidal, 2018, p. 20). Finalmente, el *volumen de actividad* se define como el número de eventos que los actores realizan de manera conjunta (Ramos - Vidal, 2018).

4. Gestión de redes en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos

Luonila y Johansson (2016) postulan que existe la necesidad de seguir explorando la gestión de redes en el campo de la producción cultural, dado que esta requiere de la interacción de un conjunto de actores que facilite la ejecución de sus proyectos. La producción cultural es la materialización del proyecto, y consta de siete procesos: formación, creación, distribución, difusión, consumo y conservación¹ (Camacho & Leiva, 2011; Hernández, 2020). Estos procesos pueden variar, y algunos pueden estar presentes o ausentes dependiendo del tipo de organización o al sector cultural al que pertenecen (Hernández, 2020). Para propósitos de la presente investigación se abordan los conceptos, aportes y limitaciones sobre los procesos de creación y difusión cultural.

4.1. Definición y aportes del proceso de creación de proyectos artísticos

La creación es definida como el proceso colectivo y colaborativo conformado por los distintos actores, quienes se relacionan para desarrollar o respaldar un proyecto artístico, y en el cual cada uno será parte de una serie de actividades que giran en torno a la creación, de manera que todos puedan cumplir con sus objetivos y aportar al proceso según sus capacidades y recursos; es decir, con ello se genera valor para cada uno de los involucrados (Mele et al., 2010; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Algunas de estas actividades son, por ejemplo, la transmisión, el intercambio y la incorporación de conocimientos, metodologías y técnicas características del arte involucrado (Bang & Wajnerman, 2010).

Dado que las redes requieren de prácticas de gestión es necesario que los procesos se vean desde una perspectiva estratégica (Luonila & Johansson, 2016). Roselló (2004) señala que el proceso de creación debe tener en cuenta tres componentes: el contexto o el entorno, la

¹ Formación: proceso de aprendizaje para la profesionalización del artista

Distribución: proceso de intercambio de los productos artísticos con compradores individuales o grandes audiencias

Consumo: proceso por el cual la audiencia adquiere o disfruta de los productos o servicios culturales

Conservación: proceso que busca la preservar los bienes y servicios culturales

definición o conceptualización, y la producción y/o gestión. El primer componente se refiere a la necesidad de observar, entender y evaluar las características del mercado, para que se pueda crear una oferta cultural novedosa (Catalán, 2014). El segundo componente alude a la necesidad de detallar en qué va consistir el proyecto, de manera que se puedan plantear adecuadamente los objetivos que se quieren alcanzar con el mismo, y determinar si son viables según los recursos disponibles. Finalmente, el tercer componente implica la planificación general del proyecto. Cabe destacar que si los actores no cuentan con las habilidades para llevar a cabo el proceso de creación, se les puede brindar formación para la realización exitosa del proyecto artístico (Catalán, 2014).

Por otra parte, según el Observatorio Vasco de la Cultura (2011), el proceso de creación que se fomenta en las redes culturales se caracteriza por englobar diferentes opiniones o perspectivas alrededor de la idea o proyecto artístico. Por ello, se puede evidenciar un intercambio o circulación de contenidos, información, conocimiento y habilidades de forma rápida y eficaz sobre qué características debe presentar el proyecto y qué metodologías se van a emplear para su creación, entre otros (Medina, 2018; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Esto genera que se creen proyectos artísticos interdisciplinarios e interculturales más acordes a la realidad; además, favorece a que el proceso sea inclusivo y flexible ante el contexto cambiante que pueden atravesar las industrias culturales (Arcos, 2008; Bang & Wajnerman, 2010; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011).

Otro de los aportes de la red en este proceso es que promueve proyectos innovadores, puesto que los actores al unirse, colaborar y coordinar en conjunto pueden desarrollar nuevas propuestas que no existían o que no son conocidas en el mercado previamente (Mele et al., 2010). Esto requiere que haya una integración de recursos (los cuales pueden ser tangibles o intangibles), pero como estos no funcionan adecuadamente por separado o de manera individual, deben ser integrados con los otros recursos que presentan los distintos integrantes, de manera que el proyecto a crear permita que la red tenga un mejor posicionamiento en el mercado y logre sus objetivos (Mele et al., 2010). Esta dinámica no solo proporciona un beneficio propio para los actores involucrados en el proceso de creación de determinado proyecto, sino que es un beneficio para todos los participantes de la red; inclusive, se puede originar una ventaja competitiva de la red, ya que cuenta con una posición única para fomentar el aprendizaje y transferir conocimientos (Mele et al., 2010).

4.2. Definición y aportes del proceso de difusión de proyectos artísticos

La difusión, medio por el cual se da a conocer e informa al público sobre el proyecto artístico, es un proceso clave para todas las organizaciones culturales, puesto que por más bueno que sea el proyecto, si el público no lo conoce es como si no existiese (Brun et al., 2008). En otras palabras, el proceso de difusión hace referencia a las actividades que fomentan el consumo cultural a través de la comunicación del mensaje y objetivos del proyecto artístico (Camacho & Leiva, 2011). Su importancia no radica en el solo hecho de presentar el proyecto sino de motivar la participación de la audiencia en el mismo; en tal sentido, las estrategias de difusión se deben establecer de manera diferenciada en función de las diferentes características, tipo de públicos y canales de difusión que presenta cada proyecto (Camacho & Leiva, 2011; CNCA Chile, 2011).

Camacho y Leiva (2011) postulan cinco elementos que debe tener todo plan de difusión: en primer lugar, este debe definir los objetivos de difusión, es decir, precisar a qué público busca llegar el proyecto artístico, en qué tiempo y por qué motivo. En segundo lugar, el plan debe evaluar los recursos que se tiene para cumplir con el propósito, a nivel de capital humano, técnico, tecnológico y de infraestructura. En tercer lugar, el plan debe delimitar los canales mediante los cuales se va difundir la actividad: en la vía pública mediante piezas gráficas impresas (afiches, volantes, trípticos, invitaciones) o perifoneo; en los medios de comunicación a través de comunicados de prensa y visitas a medios; o mediante post, videos o historias en las redes sociales. En cuarto lugar, se debe decidir el mensaje a difundir, el mismo que debe ser claro, preciso, unificado, coherente, con un lenguaje amigable y entregando toda la información relevante sobre la actividad con un estilo propio acorde con las características del evento. Finalmente, el plan debe fijar las actividades concretas y tiempos determinados para llevar a cabo todas las tareas de difusión que permitan entregar el mensaje correcto de la manera más adecuada.

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (CNCA), “en un mundo cada vez más globalizado, los nuevos soportes de redes y comunicaciones van configurando distintos escenarios, instalando oportunidades y desafíos para la creación y difusión artística y cultural” (CNCA Chile, 2011, p.49). Hay diversos aportes de la gestión de redes al proceso de difusión. En primer lugar, contribuye a la valoración y preservación del patrimonio cultural, dado que el trabajo de divulgación en red permite la captación de una audiencia mayor, más diversa y más descentralizada, con la finalidad de que los eventos de las organizaciones culturales tengan un mayor alcance a nivel local y regional (Arcos, 2008). En segundo lugar, la gestión de redes promueve la igualdad de acceso al arte y cultura, al generar

alianzas estratégicas con sectores que cuenten con infraestructura para el desarrollo del arte y cultura; por ejemplo, el Estado, las iglesias y los colegios pueden promover el uso de los espacios públicos para fines culturales (Ministerio de Cultura, 2020). En tercer lugar, al tener alcance a un público más diverso y descentralizado, se incentiva la formación de hábitos de consumo y participación cultural en toda la comunidad, con lo que se incrementa y forma nuevas audiencias (CNCA Chile, 2011). En cuarto lugar, la difusión en red también aporta a la visibilidad de las industrias culturales como motor de desarrollo, dado que pone en evidencia la diversidad cultural de las naciones que solo puede ser preservada mediante la trasmisión de la misma por medio de los diversos proyectos artísticos audiencias (CNCA Chile, 2011). Finalmente, contribuye a instalar los productos culturales en el escenario internacional, lo cual se logra cuando se reconoce a la nación como un promotor de cultura y a su comunidad como fieles participantes de proyectos artísticos audiencias (CNCA Chile, 2011).

4.3. Limitaciones del proceso de creación y difusión de proyectos artísticos

Se han identificado algunas limitaciones que conlleva la gestión de redes, las cuales afectan de igual manera a los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos. Uno de ellos es el riesgo sobre la identidad organizacional, puesto que dentro de la red pueden existir organizaciones más grandes y con mayor poder de influencia que podrían opacar los intereses, ideas o valores de los actores de menor tamaño (Luonila & Johansson, 2016). Asimismo, la formación de la red por actores muy homogéneos en capacidades puede plantear desafíos, pues peligra la facultad de la red para generar un espacio diverso de producción de proyectos interdisciplinarios e interculturales, y dificulta el aprendizaje enriquecedor que promete la red a través del intercambio de capacidades innovadoras distintas entre los participantes (Saz-Carranza & Serra, 2010). Una tercera limitación atañe a la dificultad para encontrar socios adecuados, sobre todo para organizaciones pequeñas que no cuenten con el posicionamiento necesario para ser atractivas por otros socios mayores en el sector cultural (Meiseberg & Ehrmann, 2013).

5. Estudios empíricos

A continuación, luego de haber desarrollado y explicado los principales conceptos y enfoques teóricos relevantes, se describirán cuatro investigaciones empíricas sobre gestión de redes culturales en el sector cultural, las cuales aportan elementos valiosos para la presente investigación. Cabe añadir que no se encontraron estudios empíricos enfocados exclusivamente

en los procesos de creación y difusión; no obstante, las investigaciones encontradas nos dan alcances sobre el aporte de las redes culturales y su gestión.

El estudio realizado por Ramos y Maya (2013) tiene como sujeto a las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía. El propósito de esta investigación es evaluar las alianzas y las redes de colaboración entre las organizaciones culturales mediante una metodología cuantitativa, basada en el Análisis de Redes Sociales (ARS) y el análisis de clúster, y su contraste con la data cualitativa.

Esta investigación examina seis tipos de relaciones cuya interacción impacta en el nivel de compromiso y acuerdos entre los agentes de la red cultural: relaciones que no requieren compromiso explícito alguno, establecimiento de contactos informales, establecimiento de contactos formales, percepción de conexión compartida, posibilidad futura de contactos y la participación conjunta en proyectos. Si bien cada una de estas relaciones requiere que previamente haya acuerdos y compromisos, la relación de participación conjunta es la que tiene un nivel más alto de compromiso relacional. Por otra parte, el estudio también analiza la variable densidad, que hace referencia al “porcentaje de las relaciones existentes sobre el total de las relaciones posibles” (p. 9).

Asimismo, examina la variable denominada reciprocidad, la cual indica el “número de lazos que son retornados a los emisores, confirmando indirectamente el nivel de exactitud en la formalización de la relación” (p.9). Estos autores indican que uno de los beneficios de las redes es la reducción de costos financieros para ejecutar un proyecto artístico. Otro hallazgo importante es que las organizaciones culturales tienden a agruparse con aquellas con quienes comparten o perciben que tienen valores comunes a las suyas. Además, la investigación específica algunos factores endógenos como las características organizativas, especialidad artística y orientación de mercado, y factores exógenos como la distribución de recursos, concentración de iniciativas que influyen sobre la red cultural.

Otro estudio realizado por Ramos (2017) se centra en identificar cuáles son las determinantes de la formación de redes interorganizativas en el sector cultural, específicamente entre 32 organizaciones culturales de Andalucía, mediante la metodología del Análisis de Redes Sociales (ARS) y la aplicación de cuestionarios sociométricos.

Esta investigación busca describir las propiedades de las redes interorganizativas a través de la evaluación de las medidas de cohesión (densidad, centralización y reciprocidad), medidas de centralidad (centralidad de grado, intermediación), y medidas de atributo (antigüedad de la red, volumen de actividad). Además, muestra la percepción de similitud entre los actores de la red (homofilia) y cómo esta influye en las formaciones de redes. El estudio

también evalúa el impacto de las características organizacionales sobre el posicionamiento de las mismas dentro de las redes.

Por otra parte, la investigación de Srakar y Verbic (2018) se enfoca en analizar a Drustvo Asociacija, una de las redes de cultura y arte más importante de Eslovenia, mediante una metodología cuantitativa en su mayoría, la cual es complementada con información cualitativa. Uno de los principales hallazgos de este estudio es que plantea algunos factores internos y externos para el desarrollo de una red. Entre los primeros están los objetivos organizacionales, estrategias, tecnologías, tamaño de la organización, recursos humanos, producto y ubicación geográfica; mientras que entre los segundos se encuentran el entorno institucional y el mercado. Adicionalmente, los autores señalan que las redes culturales tienen un rol relevante para fomentar o incentivar políticas públicas vinculadas dentro de este sector.

Finalmente, el estudio de Luonila y Johansson (2016) tiene como sujeto de estudio a la Ópera Nacional de Finlandia y al Festival de Jazz de Pori. En esta investigación cualitativa se analizan las relaciones dentro de las redes interorganizacionales, y la forma en que la red ayuda a la producción artística. Esta investigación señala la importancia de la gestión dentro de las redes para que los proyectos puedan ejecutarse con éxito. Uno de los principales hallazgos de este estudio es mostrar que la red tiene un rol resaltante en el aspecto de financiamiento de los proyectos, ya que facilita la captación de patrocinadores. Además, las redes permiten que las colaboraciones entre los actores se den de manera flexible e interactiva. También se destaca la relevancia del factor de liderazgo dentro de las redes para incentivar que nuevas organizaciones se unan y que las actividades se realicen de forma coordinada y organizada. Asimismo, a partir de las entrevistas a los representantes de las organizaciones investigadas, se mencionan algunas desventajas como el miedo percibido de que una organización más grande imponga sus intereses sobre las organizaciones más pequeñas de la red.

En síntesis, los estudios empíricos presentados brindan información teórica y empírica para la investigación en curso. Si bien no todas se centran en el mismo sujeto de estudio de la presente investigación, plantea importantes factores y variables para evaluar las redes culturales y aspectos de su gestión.

6. Contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música

A partir de los aspectos teóricos y empíricos analizados en las primeras secciones, finalmente, se plantea un modelo que permite examinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música. Cabe señalar que los procesos de los diferentes sectores que forman parte de las industrias culturales son similares (Nino et al., 2009); en ese sentido, para la construcción de este modelo se ha tomado como referencia variables destacadas en los estudios empíricos que evalúan la gestión de redes en otros sectores culturales.

El modelo presenta variables diferenciadas para evaluar la contribución de la gestión de redes en cada proceso seleccionado. En primer lugar, para examinar el proceso de creación de las organizaciones de música se evalúa el componente intercambio a partir de las variables de innovación, comunicación, reciprocidad y volumen de actividad. En segundo lugar, para examinar el proceso de difusión de las organizaciones de música se analiza el componente alcance a partir de las variables de descentralización, estrategia de difusión y visibilización. Los componentes y variables seleccionadas son aquellos con mayor relevancia en cada proceso de acuerdo con la literatura reportada en las secciones previas. Los determinantes se detallan en la siguiente tabla (ver Tabla 1):

Tabla 1: Determinantes para evaluar la contribución de la gestión de redes a los procesos de creación y difusión en organizaciones culturales de música

Proceso de creación		Aporte	Fuente
Intercambio	Innovación	Intercambio de capacidades, información, conocimientos y tecnología innovadoras entre los actores de la red para la creación de propuestas artísticas	(Mele et al., 2010)
	Comunicación	Nivel de efectividad y rapidez con la que se transmite la información sobre las características que debe presentar el proyecto artístico y la delimitación de los roles, actividades y tareas específicas que debe cumplir cada actor para la producción artística	(Meiseberg & Ehrmann, 2013)
	Reciprocidad	Nivel de correspondencia mutua existente en la interacción de los agentes de la red alrededor de la creación de un proyecto artístico	(Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)

Tabla 1: Determinantes para evaluar la contribución de la gestión de redes a los procesos de creación y difusión en organizaciones culturales de música (continuación)

Proceso de creación		Aporte	Fuente
Intercambio	Volumen de actividad	Número de eventos o proyectos que los actores han realizado de manera conjunta en un determinado periodo	(Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)
Proceso de difusión		Aporte	Fuente
Alcance	Descentralización	Diversidad de la audiencia, en referencia al estrato sociodemográfico, nivel socioeconómico y nivel educativo	(Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011)
	Estrategia de difusión	Planes de difusión que emplea la red para cada proyecto musical en función de sus características, tipo de público al que están dirigidos y canales de difusión que se requieran	(Arcos, 2008; Camacho & Leiva, 2011)
	Visibilización	Nivel de visibilidad que logra cada organización musical a partir de su participación en una red cultural	(CNCA Chile, 2011)

Para evaluar la contribución de la gestión de redes culturales en el proceso de creación es determinante examinar el componente de intercambio, el cual está compuesto por cuatro variables: innovación, comunicación, reciprocidad y volumen de actividad (Martín-Ríos, 2013; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Mele et al., 2010). La primera variable es la *innovación*, la cual examina al intercambio de capacidades innovadoras con respecto a información, conocimientos y tecnología entre los actores de la red para crear nuevas propuestas artísticas que no existían o que no son conocidas en el mercado previamente (Mele et al., 2010). A partir de ello se pueden generar proyectos musicales interculturales novedosos más acordes a la demanda (Luonila & Johansson, 2016).

La segunda variable es la *comunicación*, cuyo objetivo es conocer los mecanismos que permiten la interacción entre los actores de la red y evaluar el nivel de rapidez y efectividad con la que se transmite la información sobre las características que debe presentar el proyecto artístico; asimismo, permite comprender los aspectos de la coordinación dentro de la red para delimitar adecuadamente los roles, actividades y tareas específicas que debe cumplir cada actor para la producción artística (Meiseberg & Ehrmann, 2013). Luonila y Johansson (2016) señalan

que la comunicación es clave para desarrollar los productos o servicios musicales no solo con los actores de la misma red, sino también para contactar a nuevos integrantes.

La tercera variable denominada *reciprocidad* muestra el nivel de correspondencia mutua existente en la interacción de los agentes de la red alrededor de la creación de un proyecto artístico (Ramos - Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013). Es decir, la disposición de los actores para participar en un proyecto que será realizado por otra organización distinta a la suya (Andreu & Parra, 2007). Luonila y Johansson (2016) indican que es necesario que los actores muestran su disponibilidad para apoyarse entre sí, a pesar de que no presenten un rol protagónico dentro del proyecto musical; en el caso de que alguna de las organizaciones no muestre interés por colaborar repercutirá en ser convocados para otros proyectos musicales.

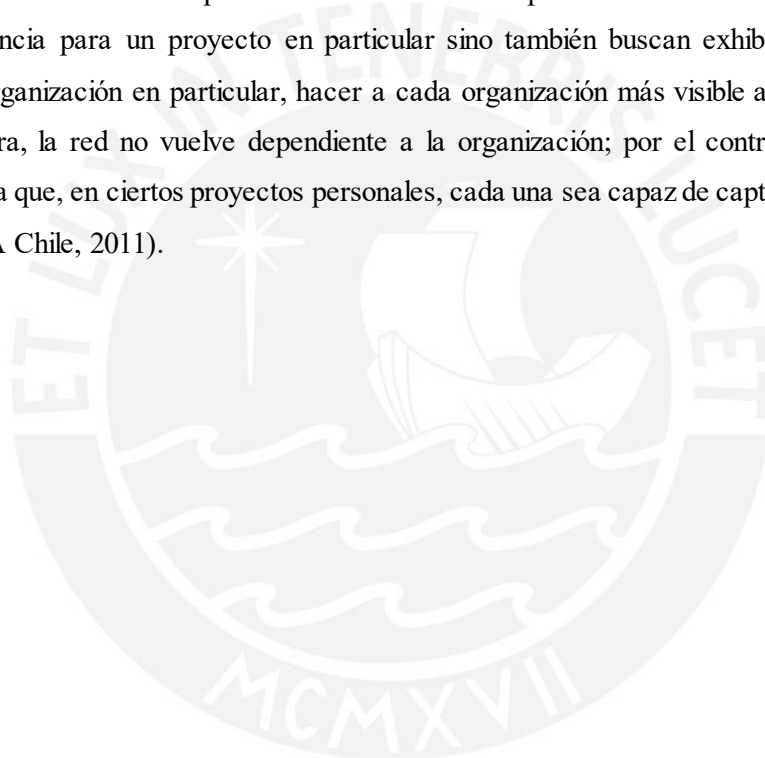
La cuarta variable es el *volumen de actividad*, la cual da a conocer el número de eventos o proyectos que los actores han realizado de manera conjunta en un determinado periodo (Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013). Asimismo, Ramos (2013) postula que, si la red cultural realiza un mayor número de proyectos artísticos de forma frecuente y perdurable en el tiempo, se convierte en una red más atractiva para futuras organizaciones. Aquello genera que los mismos establezcan una conexión a largo plazo en beneficio a futuros proyectos musicales (Luonila & Johansson, 2016).

Para evaluar la contribución de la gestión de redes culturales en el proceso de difusión de las organizaciones musicales se requiere analizar el componente alcance para determinar si se cumple con el propósito de captar una audiencia mayor, más diversa y descentralizada en los diferentes proyectos musicales promovidos por la red (Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011). El alcance del proceso de difusión en las organizaciones musicales puede ser medido a partir de tres variables: descentralización, medios de difusión y visibilización. La primera variable, *descentralización*, busca evaluar la diversidad de audiencia que logra captar la estrategia de difusión de la red, en referencia al estrato sociodemográfico, nivel socioeconómico y nivel educativo (Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011). La intención de las organizaciones musicales que se unen en red es lograr que sus proyectos tengan un alcance descentralizado, es decir, que su público no se concentre únicamente en Lima Metropolitana como ha ocurrido de manera histórica, sino que presente mayor variedad (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020).

La segunda variable, *estrategia de difusión*, busca examinar los diferentes planes de difusión que emplea la red para cada proyecto musical en función de sus características particulares, tipo de público al que están dirigidos y canales de difusión que se requieran (Arcos,

2008; Camacho & Leiva, 2011). Esta variable evaluará en qué nivel la red logra cumplir con el plan de difusión establecido, para lo cual se verifica si se ha transmitido el mensaje al público objetivo destinado en el lenguaje y mediante los medios de comunicación adecuados (Arcos, 2008; Camacho & Leiva, 2011). Las organizaciones musicales en red tienen mayor facilidad para conseguir los recursos (económicos, de capital humano, tecnológicos) necesarios para concretar sus actividades de difusión, por lo cual deberán lograr mejores resultados (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020).

La tercera variable, *visibilización*, busca evaluar el nivel de visibilidad que logra cada organización musical a partir de su participación en una red cultural (CNCA Chile, 2011). Es decir, las redes culturales en su proceso de difusión no solo pretenden darse a conocer como red y atraer audiencia para un proyecto en particular sino también buscan exhibir el trabajo que realiza cada organización en particular, hacer a cada organización más visible ante la audiencia. De esta manera, la red no vuelve dependiente a la organización; por el contrario, apoya y da autonomía para que, en ciertos proyectos personales, cada una sea capaz de captar una audiencia similar (CNCA Chile, 2011).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo tiene tres secciones. En primer lugar, se expondrán las dinámicas de la industria musical en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana, mediante referencias sobre el crecimiento del sector musical, las principales tendencias y los retos por afrontar. En segundo lugar, se identificarán los factores que intervienen en la formación de las redes culturales: factores políticos, valores organizacionales, formalización, redes sociales y ubicación geográfica. En tercer lugar, se hará una caracterización sobre los principales actores que intervienen en la gestión de redes culturales dentro de los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana, y se resaltarán sus principales características y roles.

1. Organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana

De Gregorio (2003) postula que las organizaciones culturales son todas aquellas que producen bienes o servicios culturales con fines lucrativos o no lucrativos, las cuales se dividen en cuatro principales categorías: industrias culturales, artes escénicas, patrimonio cultural y cultura tradicional. La segunda categoría, artes escénicas, comprende a las organizaciones culturales de música, es decir aquellas en donde nacen y se desarrollan todo tipo de productos y servicios musicales (De Gregorio, 2003). Este trabajo se centra en organizaciones culturales de música.

La música “es la forma de expresión y manifestación más antigua, espontánea y natural de la que dispone el hombre desde su origen [...] existe en el mundo mucho antes que el hombre y su civilización” (Massé et al., 2013, p.1). La música es una práctica comunicativa y expresiva que es común en cualquier individuo, independientemente de su cultura o clase social; asimismo, tiene gran participación en la formación de la identidad de una persona y sociedad, al ser un medio por el cual transmitimos aquello que sentimos, pensamos, valoramos y apreciamos (Vicente & Azorín, 2013). En el Perú, al 2020, existen 97 organizaciones culturales oficialmente registradas, de las cuales 58 están localizadas específicamente en Lima Metropolitana (Ministerio de Cultura, n.d.). Cabe señalar que no existe información estadística sobre el porcentaje exacto de cuántas de estas organizaciones se dedican a la música, dado que, generalmente, estas agrupan más de una actividad cultural; por ejemplo, muchas desarrollan actividades de música, teatro y danza en simultáneo (Massé et al., 2013).

1.1. Crecimiento del sector musical

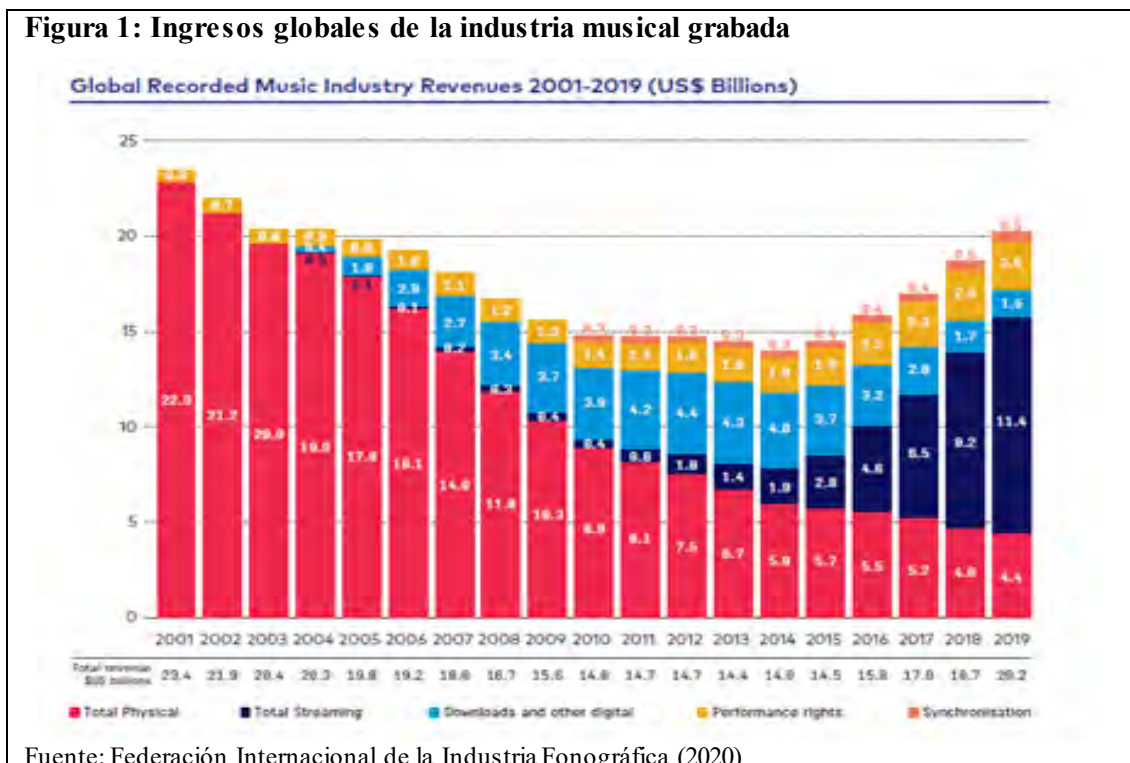
Bedoya (2016) destaca que las industrias culturales y creativas, dentro de las que se encuentran las organizaciones de música, aportan entre 4% y 9% al Producto Bruto Interno de los países a nivel global. Este autor añade que la acción cultural es una actividad económica potencial para el crecimiento económico de los países, especialmente para aquellos en vías de desarrollo, al ser un recurso inagotable en el tiempo (Bedoya, 2016). Sobre la industria musical en específico, Massé et al. (2013) revela que esta aporta mucho más que un valor cultural, pues contribuye significativamente al PBI de las diferentes economías del mundo: en España, el sector musical presenta una facturación anual neta de 5,000 millones de euros producto de los festivales, música en directo, y *merchandising* musical. En Reino Unido, la industria musical contribuye alrededor de 4,500 millones de euros anualmente desde el 2012, de los cuales un 13% es representado por las exportaciones (Massé et al., 2013). En Latinoamérica también se evidencia el mismo fenómeno, pues desde el 2007 Colombia genera un ingreso anual de alrededor de 90 millones de dólares solo en espectáculos musicales en vivo y otro millón de dólares por las plataformas de *streaming* (Arcos, 2008).

El informe anual elaborado por la Federación Internacional de la Industria Fonográfica - IFPI presenta un gráfico (ver figura 1) que resume la distribución de los ingresos globales en la industria fonográfica o mercado de música grabada desde el año 2001 al 2019 (International Federation of the Phonographic Industry [IFPI], 2019). Lo primero que se reporta en este estudio es que, en el 2019, los ingresos globales en este mercado crecieron en 8.2% respecto al 2018 ascendiendo a 20.2 billones de dólares. Es importante resaltar que fue el quinto año de crecimiento consecutivo en la industria musical después de presentar una importante caída desde el año 2001 hasta el 2014. El informe de la IFPI destaca además que, por primera vez, más de la mitad de los ingresos globales de este mercado, el 56.1%, fueron producto de los servicios de *streaming* gratuitos y pagados que ascendieron a 11.4 billones de dólares. La Figura 1 evidencia que este servicio nace en el 2004; sin embargo, empezó a crecer de manera exponencial a partir del 2015. Dentro del servicio de *streaming*, el de pago fue el que más aportó al crecimiento de la industria, ya que en el 2019 aumentaron en 22.9% respecto al 2018.

Mientras que los servicios de *streaming* presentan un constante crecimiento, la venta de productos musicales físicos y los servicios de descarga online experimentan una caída en su participación en la industria fonográfica (Figura 1). El mercado físico ha sido el más afectado pues pasó de representar más del 98% de los ingresos de la industria en el 2001 a participar de sólo el 21.6% en el año 2019, donde cayó 5.3% respecto al año 2018. El gráfico evidencia que este mercado atraviesa por un significativo descenso desde hace 18 años, y América Latina fue

la región con mayor disminución en este tipo de servicio, la misma que se ocasionó producto de la migración de los consumidores a las múltiples plataformas de *streaming*. De igual manera, los ingresos de los servicios de descarga *online* experimentan un descenso desde el 2014. En el año 2019 presentaron una caída de 15.3% y participaron en solo el 5.9% en los ingresos totales de la industria con 1.5 billones de dólares. Finalmente, se presentó una disminución de 3.6% en los ingresos por derecho de desempeño; mientras que los ingresos derivados del uso de música en publicidad, cine, juegos y televisión tuvo un incremento de 5.8%, menor al año anterior. Estos dos últimos mercados siempre han tenido una participación mínima en el nivel de ingresos de la industria fonográfica (Figura 1).

Figura 1: Ingresos globales de la industria musical grabada



Fuente: Federación Internacional de la Industria Fonográfica (2020)

Sobre el crecimiento del sector musical en el Perú, Massé et al. (2013) revelan que el país presenta una marcada brecha en investigaciones estadísticas sobre la industria cultural, partiendo desde el hecho que no existen estudios detallados sobre el aporte de la acción cultural al PBI, puesto que no es una actividad económica a considerar en los informes de su medición. Dada esta problemática, hace algunos años, el Ministerio de Cultura declaró que se implementará un instrumento de medición económica directa llamada Cuenta Satélite de Cultura que permitirá conocer el impacto económico de las actividades culturales, específicamente de artes escénicas, artes plásticas y visuales, música, audiovisual y radio, libros y publicaciones, patrimonio inmaterial y lengua (INEI, 2017b). La creación de esta cuenta satélite tiene como propósito contribuir a la formulación, seguimiento y evaluación de las

políticas públicas orientadas al sector; además, al ser un instrumento utilizado internacionalmente, facilitará la comparación estadística con otros países iberoamericanos (INEI, 2017b). El último informe de esta cuenta satélite revela que cuatro segmentos culturales: la Música, Audiovisual, Libros y Publicaciones y Artes Escénicas aportaron 0.87% al Producto Bruto Interno en el 2017, porcentaje que corresponde en 51.1% al sector Audiovisual (INEI, 2017a).

Las cifras presentadas en el párrafo anterior revelan que la industria musical peruana es relativamente pequeña; según Mendoza (2018), el mercado musical peruano no logra un crecimiento equivalente a otros países de la región, “debido principalmente al fácil acceso a copias piratas, las descargas ilegales en Internet y a la baja penetración del Internet móvil, lo que dificulta la oferta legal musical y su consumo digital” (pp.115-116). Pese a ello este mercado está en desarrollo y presenta cifras alentadoras que van en aumento. Sacramento et. al (2017) destaca que, en el 2015, los ingresos por música grabada aumentaron en 2.8% que involucró entradas netas monetarias de 7 millones de dólares. Este informe revela además que el sector digital en el Perú facturó 6.7 millones de dólares en el 2015, 500 mil dólares más que el año anterior. De estas cifras, el *streaming* justifica el 65.1% de los ingresos netos en el sector, es decir más de 4 millones de dólares. El auge de esta modalidad digital ha generado que el Perú y en todos los países de América Latina experimenten una caída por ocho años consecutivos en la venta de fonogramas, producto musical en físico, pues este ha sido reemplazado por la nueva realidad digital del *streaming* (Sacramento et al., 2017).

Para concluir con el análisis del crecimiento de la industria en el Perú, es relevante conocer la tendencia de consumo musical en el Perú. Sacramento et al. (2017) realizaron un estudio detallado sobre las características de los demandantes del sector cultural en el Perú, donde los encuestados son, en su mayoría, de la ciudad de Lima. Para iniciar, el informe revela que el 56% de la población consumió por lo menos en una ocasión un servicio cultural durante el 2018, de los cuales tan solo el 20.6% corresponden a la asistencia a un espectáculo musical. Tras ello, el estudio presenta diversas estadísticas sobre este porcentaje que participa en eventos culturales musicales: respecto al entorno, expone que la participación es equitativa tanto en el sector urbano como rural, con una mínima diferencia de 5% a favor del urbano. Sobre el estrato sociodemográfico, tampoco se evidencia una marcada desigualdad entre los sectores A, B, C y E, dado que la participación es casi homogénea en todos los niveles. Sobre la frecuencia de asistencia, el 48% lo realizan de manera anual, fenómeno que se repite en todos los servicios culturales. Respecto al grupo de edad, se manifiesta que más del 50% tienen entre 14 a 44 años. Según el nivel educativo, los participantes en eventos musicales tienen en su mayoría educación

superior concluida. Finalmente, respecto al 79.4% que no asistió a un evento musical durante el 2018, esto tuvo como principal motivo la falta de interés y tiempo (Sacramento et al., 2017).

Sobre la población que adquirió música a través de descarga o acceso por internet, un informe estadístico del INEI (2019) postula que el 46.2% de la población peruana adquirió música a través de las modalidades mencionadas en el 2018 (Sacramento et al., 2017), cifra superior respecto a los años anteriores. El 33.1% de los encuestados manifestó que lo adquiere diariamente, mientras que el 23.7% de manera semanal. Asimismo, el 98% de los participantes señalaron que no realizaron ningún tipo de pago para el consumo de música. Respecto a sus características demográficas, el 53.3% de los consumidores de música a través de descarga o acceso a internet residen en áreas urbanas y el 54.4% pertenecían a la costa. Sobre el grupo de edad al que pertenecen y su nivel de educación, el 78% de los demandantes se encontraba entre las edades de 14 a 29 años, y el 75.9% eran personas con educación superior. Por otro lado, el 61.9% de los encuestados que mencionaron nunca haber adquirido música por medios digitales manifestaron que nunca utilizaron internet. Estas últimas cifras revelan que existe una significativa brecha del consumo digital en el Perú (INEI, 2019).

De esta sección se concluye que la industria musical no solo aporta un valor cultural a nivel global sino que contribuye significativamente al PBI de las diferentes economías del mundo. A nivel mundial, esta industria ha presentado un crecimiento sostenido durante los 5 últimos años a consecuencia, principalmente, de la popularidad de los servicios de *streaming*. En el 2019, por primera vez el *streaming* logró representar más de la mitad de los ingresos totales de esta industria a nivel global. Por el contrario, la venta de productos musicales físicos y los servicios de descarga *online* cada vez van perdiendo más participación en la industria fonográfica. En el Perú, se destaca la marcada brecha de investigaciones sobre la industria musical, e incluso no existen reportes anuales sobre el crecimiento de la industria y su aporte al PBI. Sin embargo, el Gobierno ya ha emprendido acciones para cubrir este vacío con la creación de la Cuenta Satélite Cultura. Algunos estudios académicos sobre la industria musical en el Perú reflejan que su característica principal es la creciente digitalización que ha popularizado los servicios de *streaming* tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

1.2. Tendencias del sector musical

Actualmente, las organizaciones culturales de música están enfrentando grandes cambios, tanto por el lado de la oferta como por la demanda, como resultado de los avances tecnológicos, nuevos gustos, preferencias y comportamientos del consumidor, y nuevos medios

de difusión y comunicación, que en suma modifican el comportamiento del negocio musical (Vanegas, 2009).

La primera tendencia que está experimentando la industria musical desde hace algunos años es el crecimiento del consumo de música vía *streaming* como producto de los avances tecnológicos. Como se expuso en la sección anterior, los productos musicales físicos vienen perdiendo ingresos desde hace más de 5 años, dado que estamos en una era de digitalización (Medina, 2018). El *streaming* “ha cambiado las formas en la que se escucha música, se compone, se usa y, en general, la ha hecho más individual y, a su vez, más masiva” (Foppiano, 2016, p.75). El *streaming* está permitiendo que, como nunca antes, el consumidor acceda a una gran cantidad de música de manera inmediata desde cualquier parte del mundo (Calvi & Fouce, 2017). Esta consiste en un tipo de tecnología multimedia que permite escuchar música a partir de tres modelos de negocio: gratuito, financiado por anuncios publicitarios que aparecen entre canciones; *premium*, donde el consumidor paga una suscripción para escuchar música sin interrupciones y descargar las canciones que desee; y *freedom*, donde el consumidor puede combinar ambos modelos iniciales (Flanagan, 2014). El consumo de *streaming*, sobre todo el gratuito, presenta una tendencia ascendente en todo el mundo, éxito que se explica por la facilidad de combinar los mejores aspectos de la radio y reproductores musicales portátiles, gran cantidad de canciones que alberga, facilidades de suscripción y descarga, uso de listas de reproducción predeterminadas para los diversos gustos, uso de etiquetas, listas semanales personalizadas, etc. (Flanagan, 2014). De ello se desprende que los nuevos consumidores de música optan por un producto flexible y sencillo que se adapte a sus necesidades y preferencias, y son sin duda los usuarios quienes están cambiando el mundo de la música.

La segunda tendencia en el sector musical es el uso de las redes sociales, como Facebook, Instagram, YouTube, entre otros, para conocer, acceder o adquirir productos o servicios culturales como la música (Foppiano, 2016a). Aproximadamente, a nivel mundial, el 70% de internautas forman parte de las redes sociales (De la Peña, 2014). Específicamente en el Perú, el 78% de la población entre 18 y 70 años de la zona urbana emplean las redes sociales, equivalente a 13.2 millones de personas (IPSOS, 2020). Estos se han convertido en un elemento clave para que los artistas, agrupaciones y organizaciones musicales puedan relacionarse con sus audiencias, puesto que a través de estas las personas están conectadas y forman comunidades de gran tamaño (Dario, 2018; Tapia, 2015). Para aprovechar esta oportunidad, en el sector musical se está empleando, con mayor frecuencia, el *marketing* digital, el cual es “la combinación de estrategias de comercialización con medios de comunicación digital” (Dario, 2018, p.7). Este permite que el consumidor disponga de información detallada de sus artistas o grupos musicales preferidos, de manera continua e ilimitada en las plataformas de internet;

asimismo, facilita a que se generen relaciones duraderas con sus seguidores y se logre captar a nuevos consumidores a nivel nacional e internacional, debido a que a partir del uso de esta herramienta se puede conocer los nuevos comportamientos de la demanda y crear nuevas propuestas artísticas acordes a la misma (Foppiano, 2016b; Tapia, 2015). Es decir, el *marketing online*, presente en la industria musical, es una herramienta que ayuda a la difusión de los productos o servicios musicales; además, provoca que la distancia entre el consumidor y el artista o los grupos artísticos sea menor, permitiendo afrontar la volatilidad que caracteriza al sector generada por la facilidad que tiene el demandante para acceder a los productos o servicios musicales (Foppiano, 2016b).

La tercera tendencia que enfrenta el sector musical está relacionada a la captación de dinero o recursos de estas organizaciones. En general, las empresas de todo tipo se pueden financiar mediante tres métodos: utilidades retenidas producto de los ingresos generados internamente, capital adicional que se deriva del aporte de los accionistas, y/o patrocinio de empresas privadas o personas naturales, cooperación internacional o bancos (Foppiano, 2016b). Este último método es el que está siendo utilizado con mayor frecuencia en las organizaciones musicales bajo dos modalidades: *crowdfunding* y *fundraising*. El *crowdfunding* o financiamiento colectivo es una opción para financiar emprendimientos o ideas de negocio a través de pequeños aportes de la comunidad, una modalidad que está siendo aplicada desde hace algunos años en las áreas de cultura, tecnología, educación y medio ambiente, y que en la actualidad tiene mayor presencia e importancia en las organizaciones musicales (Madoery, 2015). Por ejemplo, en Segovia la implementación de este mecanismo en el ámbito musical creció en el 2014 un 144%, obteniendo así hasta 3,000 millones de euros (Álvarez, 2015). Para el ámbito musical, el *crowdfunding* es “una alternativa para conseguir el apoyo de seguidores a la hora de realizar una gira, editar un álbum, filmar un nuevo video, etcétera” (Madoery, 2015, p.142), la cual funciona a través de plataformas web que permiten al organizador lograr sus objetivos de financiamiento para un proyecto concreto en un plazo determinado (Álvarez, 2015). En el Perú se han creado diversas plataformas virtuales como Kiskstarter y Verkami, las cuales se encargan de financiar proyectos culturales y creativos que hasta el 2016 patrocinaron más de 34,000 proyectos, en su mayoría musicales (Foppiano, 2016b). Cabe subrayar que el *crowdfunding* tiene como propósito recaudar fondos para la realización de proyectos, más no para lograr beneficios económicos (Foppiano, 2016b).

El segundo método de financiamiento en tendencia para las organizaciones musicales es el *fundraising*. Según Foppiano (2016), este refiere a la “capacidad de generar recursos privados (mecenazgos o patrocinadores), públicos (ayudas, subvenciones) y propios que no solo tienen que ver con dinero, sino también con el fortalecimiento de relaciones a mediano plazo”

(Foppiano, 2016b, p.160). El autor sostiene que en el Perú se visualiza este mecanismo en el ámbito musical a través de la venta de boletos benéficos, patrocinio de conciertos, discos y giras, donaciones, entre otros, que aportan económicamente al artista a la vez que la institución donante se beneficia con la buena reputación por su acto de responsabilidad social empresarial y/o desgravaciones fiscales como la reducción en el pago de impuestos. En adición, este autor destaca que para el desarrollo de un proyecto con la opción de *fundraising* este debe cumplir ciertas características: fomentar el desarrollo de la sociedad, generar impacto positivo y ofrecer valor agregado a las partes involucradas. Para concluir, los proyectos musicales deben lograr equilibrar la captación de recursos privados, públicos y propios, ya que si depende en más del 33% de una sola fuente, el proyecto perderá independencia y correrá el riesgo de llegar a su fin si se deja de recibir ese aporte económico (Foppiano, 2016b).

En síntesis, las principales tendencias que enfrenta el sector son el incremento del consumo de música vía *streaming*, el uso de redes sociales y las formas de financiamiento. Sobre el primero, este ha cambiado tanto la conducta de la demanda como de la oferta, la cual debe adaptarse a esta nueva disposición de la audiencia de optar por un producto más flexible a sus necesidades y preferencias. En cuanto a las redes sociales, estas facilitan la conexión duradera del artista con sus seguidores, logra captar a nuevos consumidores y permite conocer mejor los nuevos comportamientos de la demanda para la creación de propuestas artísticas. Respecto a las nuevas formas de financiamiento, el *crowdfunding* brinda la posibilidad de conseguir el apoyo económico de los seguidores para la realización de sus proyectos musicales, mientras que el *fundraising* se refiere a la capacidad de generar recursos producto de mecenazgos, patrocinios y subvenciones del sector público, privado o del tercer sector.

1.3. Retos del sector musical

Uno de los mayores retos a nivel mundial que afronta el sector musical es la informalidad, lo cual ha generado problemas como la piratería, es decir la comercialización, distribución y reproducción de productos o servicios sin el permiso del autor e infringiendo sus derechos (Quineche, 2019). Esto ha provocado un estancamiento en el desarrollo del sector musical en los países con un mercado reducido y que carecen de una legislación apropiada. Según el reporte de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (2018), el 38% de los consumidores adquirió música a través de métodos infractores a los derechos de autor. En Perú, en el año 2019, hubo más de 120 millones de visitas a sitios ilegales para descargar música o extraer ilegalmente transmisiones musicales (International Intellectual Property Alliance, 2020). Este desafío, impulsado por la informalidad, ha generado la comercialización de discos piratas y la piratería radial, generando una gran amenaza para los artistas,

organizaciones u otros actores de la industria musical, puesto que su trabajo está siendo copiado (Foppiano, 2016a). Ante ello, las organizaciones musicales, como las discográficas, han generado ciertas estrategias para contrarrestar la piratería en el espacio físico. Una de ellas es la venta de discos en los puestos de periódico o supermercados; además, si se genera alguna pérdida, esta es compensada con la organización de conciertos (Sacramento et al., 2017). En el espacio digital se presentan también las descargas ilegales en diversas plataformas del Internet, problema que está siendo confrontado mediante el *streaming* en plataformas como iTunes o eMusic (Sacramento et al., 2017).

Haciendo énfasis en los retos específicos que atraviesa la industria musical en el Perú, uno de ellos es la falta de formación en gestión de los artistas o emprendedores culturales para poder crear sus proyectos artísticos, de manera que estos puedan ser viables y sostenibles (Hernández, 2020). Ante ello, el Ministerio de Cultura del Perú (2020) señala que es importante democratizar el acceso y promover la formación y especialización en temas de gestión cultural, de manera que se pueda lograr la profesionalización de los actores del sector a nivel nacional y potenciar las organizaciones culturales a las que pertenecen. Por ello, es necesario descentralizar las oportunidades de formación e intercambio de conocimientos, y brindar programas de capacitación a los agentes sobre herramientas técnicas y sobre temas como derechos laborales, planificación estratégica, investigación, políticas culturales, entre otros relacionados a la actividad artística. En esa línea, existen iniciativas públicas como Conecta, la cual es una “plataforma digital de servicios al emprendedor cultural para el dictado de los talleres dirigidos a emprendedores culturales a nivel nacional” (Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura de Perú, 2016, p.4). Este está dirigido a todas las industrias culturales y contiene información y ejercicios sobre cómo realizar un modelo de negocio, estrategias de producción y difusión, entre otras. Cabe indicar que esta iniciativa también responde al reto de digitalización, el cual ha sido abordado en el apartado anterior (Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura de Perú, 2016).

Otra dificultad que afronta el sector musical es la falta de poder adquisitivo por parte de la audiencia para acceder a los eventos musicales, lo cual impacta negativamente en la sostenibilidad de las producciones musicales (Ministerio de Cultura, 2020). De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2020), las actividades musicales presentan un precio promedio de 472.3 en sus entradas, convirtiéndose en el rubro con mayor costo en comparación a las artes escénicas, danza, entre otros. Esto se debe al alto costo que representa ejecutarlos. Ante ello, se han desarrollado iniciativas por parte de algunas instituciones públicas, como realizar eventos gratuitos para que las personas puedan asistir y conozcan el arte musical (Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura de Perú, 2016).

Finalmente, otro de los desafíos es la falta de investigaciones sobre el sector cultural. En el Censo Nacional Universitario 2010 se evidenció que la categoría denominada arte y arquitectura presenta un bajo porcentaje de investigaciones a nivel de posgrado, lo cual representa solo un 1%, equivalente a 590 personas que contestaron que su proyecto de tesis podría estar relacionada esa categoría (INEI, 2011). Molina (2018) señala que este desafío se debe a cuatro razones: (1) escasez de espacios o iniciativas de formación sobre investigación musical, o existencia de programas que aún no se consolidan; (2) fragilidad del marco institucional para crear programas en beneficio del desarrollo de proyectos de investigación; (3) carencia de intercambios académicos con especialistas extranjeros y nacionales; y (4) falta de rapidez en el proceso de producción académica debido a ausencia de revistas especializadas. Asimismo, para el autor estos factores generan un círculo vicioso, puesto que evidencia la “percepción subordinante de la música como un campo de investigación interesante pero no importante, no visto como tema principal de debate al interior de la academia o la esfera pública” (Molina, 2018, p.130). Además, esto origina que las disciplinas de investigación musical, como la musicología o la etnomusicología, no tengan un marco metodológico de alto nivel, lo cual repercute en el debate académico entre los expertos, y dificulta que se pueda negociar la construcción de políticas públicas o marcos institucionales para respaldar la investigación (Molina, 2018). A ello se añade que la carencia de investigaciones sobre el sector cultural dificulta el desarrollo de los artistas y las organizaciones musicales, puesto que no tienen una base y guía académica para mejorar sus estrategias, desarrollar su articulación con otros actores o realizar nuevas iniciativas (Samanta Romero, Evento de “Transformación digital en la Gestión Cultural: Caso Ballet Afroperuano y Centro Cultural PUCP”, 2020).

En síntesis, los principales desafíos en la industria son la piratería de los productos o servicios musicales, la falta de formación en gestión de los artistas o emprendedores culturales, la falta de poder adquisitivo por parte de la audiencia para acceder a los eventos musicales, y la carencia de investigaciones sobre el sector cultural. Estos retos impactan negativamente en la gestión de las redes culturales de las organizaciones musicales, ya que afecta a la cadena de valor para generar productos o proyectos artísticos que se puedan elaborar entre las organizaciones o en una red. Asimismo, al haber un vacío de investigación sobre las herramientas estratégicas en el sector musical, las organizaciones enfrentan problemas para comprender la gestión de redes culturales.

2. Factores para la formación de redes culturales en las organizaciones de música de Lima Metropolitana

A continuación, se presentarán los factores contextuales que inciden y explican la formación de redes culturales en las organizaciones de música de Lima Metropolitana: factor político, valores organizacionales, formalización, redes sociales y ubicación geográfica.

2.1. Factor político

El propósito de las redes culturales es conectar a agentes de los tres sectores (público, privado y tercer sector) que estén relacionados con la cultura y que compartan intereses u objetivos comunes orientados a contribuir con la cooperación cultural (Uzelac, 2014). El motivo principal de la asociación es lograr objetivos en conjunto que de manera particular no podrían alcanzarse (Barbieri et al., 2013). Patricia López y Camilo Vega declaran que durante el presente año y ante la crisis generada por el COVID-19 en el Perú, muchas organizaciones de música han emprendido acciones para el trabajo en conjunto al estilo de una red (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020). Asimismo, postulan que su principal intención para la sinergia es lograr una mayor representatividad y visibilidad ante el Estado, pues destacan que sin la intervención y el apoyo de las instituciones públicas no se podrían lograr muchos de los objetivos para el crecimiento de la industria. De igual modo, diversos representantes de las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana, como Patricia López, Camilo Vega, Luis Pacora y Fabiola Figueroa concluyen que la escasez de políticas públicas claras que apoyen al sector y al artista musical es uno de los motivos principales por los que diversas organizaciones de música están empezando a establecer conexiones con otras en forma de red (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020).

La búsqueda de políticas públicas claras para el sector musical apunta a reconocer las diferencias dentro de las actividades culturales y promover ciertas normas considerando sus particularidades, con el propósito de evitar que algunos sectores sean más beneficiados que otros, como ha ocurrido durante años a favor del arte audiovisual y del teatro en el Perú (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020). Adicionalmente, las organizaciones musicales en red buscan que el Estado les brinde facilidades para conseguir financiamiento que puedan emplear para la producción de sus proyectos musicales, ya que generalmente enfrentan esta dificultad (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020).

2.2. Valores organizacionales

De igual manera, diversos estudios revelan que para la formación de redes culturales, las organizaciones del sector, generalmente, establecen alianzas con aquellas con quienes tienen

características en común (Ramos-Vidal, 2018). El director de APEMM (Luis Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020) declara que un aspecto fundamental para las organizaciones musicales de Lima Metropolitana como APEMM es aliarse en red con otros miembros que compartan sus mismos principios y valores, pues ello incide en el trabajo futuro de proyectos en conjunto. En ese sentido, antes de establecer algún tipo de vínculo, debe revisarse previamente la misión, visión, objetivos, valores y planes de acción de las organizaciones con las que se desea conformar la red, con el objetivo de saber si existe afinidad en cuanto a su propósito e idiosincrasia (Luonila & Johansson, 2016; Ramos- Vidal, 2018).

El director de APEMM (comunicación personal, 3 de diciembre de 2020) destaca además que para esta red es esencial que los miembros que formen parte de ella cumplan con varias características. En primer lugar, es necesario que tengan como propósito destinar sus esfuerzos para el desarrollo de la industria musical. En segundo lugar, es pertinente que valoren el trabajo integrado y antepongan el desarrollo colectivo antes que el individual. En tercer lugar, es importante que estos posean un espíritu pedagógico y formativo, dado que la intención de la red es que los conocimientos y experiencias se sigan transmitiendo a las futuras generaciones de artistas musicales, a fin de lograr el desarrollo sostenible de la industria. Trabajar en red con organizaciones afines en valores e idiosincrasia facilita el trabajo en equipo, reduce la probabilidad de que se generen conflictos de interés, agiliza la construcción de proyectos en conjunto y asegura que las organizaciones que forman parte de la red se sientan identificados con cada proyecto pues todos están orientados a objetivos comunes.

2.3. Formalización

Más allá de la estricta percepción de afinidad, la formalización es otro factor clave para la generación de redes culturales (Ramos, 2008). Luis Pacora (comunicación personal, 3 de diciembre, 2020) declara que uno de los requisitos para formar parte de la red APEMM es que sea una organización musical formalizada. El representante de APEMM reconoce que menos del 40% de organizaciones musicales en Lima Metropolitana han logrado formalizarse, pese a que la mayoría opera en el sector por más de 10 años. Para esta red es fundamental asociarse con organizaciones formalizadas, como las agencias de representación, y no con músicos particulares, dado que solo de esta manera podrán exigir mejores condiciones al Estado. Asimismo, solo las organizaciones formalizadas pueden aprovechar las oportunidades de financiamiento que brinda el sector público como parte de sus iniciativas para el desarrollo cultural. Además, con este requisito la red busca profesionalizar a los artistas musicales con la finalidad de mostrar mayor competitividad en el mercado y ser un ejemplo para posibles organizaciones emergentes en la industria.

2.4. Redes sociales

Para las organizaciones, las redes sociales son plataformas virtuales que facilitan la comunicación interna y externa, la difusión de productos y servicios que se ofertan, el intercambio de experiencias, problemas e ideas, y la detección de posibles oportunidades y amenazas, entre otros (Hütt, 2012). Las redes sociales inciden en la formación de las redes culturales en las organizaciones de música dado que actúan como una vitrina donde las organizaciones pueden compartir su historia, valores y cultura organizacional, a la vez que pueden conocer el funcionamiento, perfil y cultura de otras organizaciones (Hütt, 2012). Como se evidenció en el segundo factor, referido a los valores organizacionales, antes de entablar una alianza, asociación o red, las organizaciones musicales estudian la misión, visión y objetivos de sus posibles aliados a fin de determinar si presentan afinidad. Las redes sociales facilitan esta tarea, ya que cada vez es más sencillo conocer sobre el otro a través de la web (Sabogal, 2013). Esto resulta especialmente importante para que las organizaciones de música pequeñas y los artistas independientes poco conocidos en la industria logren mayor visibilidad, ya que las redes sociales les brindan mecanismos para exponer su talento, estilo e imagen (Sabogal, 2013). De ese modo, estos grupos de artistas no solo logran tener un mayor alcance de audiencia sino que también se vuelven visibles para los actores y organizaciones más influyentes del sector, lo cual les permite establecer vínculos con otras bandas, músicos, *managers*, discográficas y fans (Sabogal, 2013).

2.5. Ubicación geográfica

Pacora (comunicación personal, 3 de diciembre, 2020) declara que existe un alto nivel de centralización en el país, pues generalmente el apoyo estatal y el desarrollo cultural en Lima es mucho mayor al que se evidencia en el interior del país. Incluso manifiesta que en los inicios de APEMM se invitó a participar únicamente a organizaciones musicales de Lima con las cuales se tenían contactos o conocidos con los que se había trabajado anteriormente. Sin embargo, prontamente se dieron cuenta de que debían convocar a representantes del sector de las distintas partes del país para lograr su objetivo de alcanzar una mayor representatividad de la industria musical. Así empezaron a trabajar con organizaciones musicales de Trujillo, Arequipa, Tacna y Ayacucho, las cuales carecían de contactos, herramientas y acceso a la información relevante para desarrollarse en la industria. Ahora bien, lo que caracteriza a estas organizaciones es su gran interés por asociarse con otras para aprovechar los beneficios de aprendizaje que ofrece la red. Actualmente, uno de los socios de APEMM, Luis Pacora (comunicación personal, 3 de diciembre, 2020) manifiesta que el 40% de las organizaciones que forman parte de esta red son del interior del Perú. En cada departamento se establece una red conformada por todo tipo

de organizaciones musicales con el mismo interés de trabajar colectivamente, las cuales deben elegir a un delegado para que los represente en las mesas de diálogo con otras redes. Estas mesas de diálogo son un mecanismo para facilitar la comunicación y coordinación entre las organizaciones de la industria con la finalidad de lograr un mensaje unificado que puedan expresar ante los sectores público y privado.

En síntesis, se han identificado cinco factores contextuales que inciden en la formación de redes culturales en las organizaciones musicales de Lima Metropolitana. Es primer lugar, se detectó que el vacío de políticas públicas para el desarrollo del sector musical en Lima Metropolitana ha impulsado, recientemente, que diversas organizaciones de música empiecen a aliarse con otras con el propósito de alcanzar una mayor visibilidad y representatividad ante el Estado, las empresas privadas, el tercer sector y la sociedad civil. En segundo lugar, los valores organizacionales son un factor fundamental para la formación de redes culturales. Las organizaciones musicales de Lima Metropolitana se unen en red con otras organizaciones que compartan su mismo sentido de colectividad, trabajo integrado en favor del desarrollo cultural en el país, y espíritu pedagógico-formativo para facilitar la transmisión de conocimientos a las futuras generaciones de artistas musicales.

En tercer lugar, se destacó que las redes culturales se establecen entre miembros formales del sector, dado que solo de esa manera podrán exigir la formulación de políticas ante el Estado y podrán aprovechar las oportunidades de financiamiento que este brinda. En cuarto lugar, las redes sociales son una vitrina donde las organizaciones pueden compartir su historia, valores y cultura organizacional, a la vez que pueden conocer sobre otras organizaciones con las que tengan intención de unirse en red. En quinto lugar, el factor de ubicación geográfica señala que las redes culturales buscan reducir el nivel de centralización para lo que establecen mesas de diálogo donde participen diversas provincias del país. Finalmente, cabe destacar que existen iniciativas tanto públicas como privadas que incentivan la formación de redes culturales, a detallar en la siguiente sección.

3. Actores que intervienen en la gestión de las redes culturales en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana

A continuación, se presentarán las principales organizaciones culturales de música que trabajan en red en Lima Metropolitana y otros actores claves que impulsan a la misma en los procesos de creación y difusión.

3.1. Las organizaciones culturales de música

En este apartado se presentará a cuatro organizaciones destacadas que trabajan en red: la Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles del Perú, la Asociación Cultural ERART, la Asociación Selvámonos y la Asociación Peruana de Managers Musicales.

3.1.1. Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles del Perú

La Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles del Perú, conocida usualmente como Sinfonía por el Perú, es una asociación civil sin fines de lucro que comenzó a realizar sus actividades a finales del 2010 (Sinfonía por el Perú, 2020). Esta asociación tiene la misión de “promover a través de la práctica musical un desarrollo social que mejore las condiciones de vida de los niños y adolescentes del Perú” (Sinfonía por el Perú, 2020). Su visión es “implementar en todo el país espacios de práctica musical donde se desarrollen hábitos positivos para la vida gracias al poder transformador de la música” (Sinfonía por el Perú, 2020). Uno de sus objetivos es “implementar programas de desarrollo con inclusión social a través de proyectos formativos culturales y educativos que consideren mecanismos participativos y de equidad de género, a involucrar distintos actores locales en la diversas iniciativas ciudadanas de música y cultura en el marco de proceso de desarrollo a nivel local y nacional concertado [...]” (Ministerio de Educación, 2012). En la actualidad, Sinfonía por el Perú tiene varios programas, incluyendo: Programa Orquestal, Programa Coral, Programa de Banda, Sinfonía Digital, Taller de Lutheria, etc (Sinfonía por el Perú, 2020). Para poder desarrollarlos, la asociación cuenta con su propio equipo de trabajo, conformado por profesionales en el sector musical; y además tienen el apoyo de organizaciones públicas, privadas y sociales que facilitan la creación de sus programas y permiten que tengan un mayor alcance, incluyendo al Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Municipalidad Metropolitana de Lima, Fundación Telefónica, Rolex, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Dubai Cares, Aldeas Infantiles SOS, Enel, etc (Sinfonía por el Perú, 2020). Esto le ha permitido contar con una red de 26 núcleos ubicados en Lima, Puno, Arequipa, Cusco, entre otros, los cuales son “centros de formación educativa, artística y social donde se llevan a cabo todos los programas instrumentales y corales” (Sinfonía por el Perú, 2020). Asimismo, esta organización presenta módulos ubicados en Lima y Arequipa, los cuales son una “extensión del núcleo musical que busca convocar a niños y jóvenes con la finalidad de expandir el impacto de nuestro programa en zonas más alejadas” (Sinfonía por el Perú, 2020).

3.1.2. Asociación Cultural ERART

La Asociación Cultural ERAT es una organización no gubernamental fundada en el 2011, cuya misión es “contribuir a mejorar nuestra sociedad mediante el desarrollo de la música

y las artes escénicas” (ERART, n.d.). Su visión es “ser referente de la música contemporánea, la educación musical y artística en nuestro medio” (ERART, n.d.). Esta ONG presenta tres líneas de acción: la primera se denomina “Realizarte” y consiste en la creación de festivales, espectáculos artísticos y concursos de música; la segunda se llama “Educarte” y capacita a profesores sobre actividades musicales para que sean replicadas en los estudiantes; la tercera es “Acercarte” y difunde la música a través de recitales (ERART, n.d.). Asimismo, dentro de sus actividades principales se encuentra el Festival ERART que se realiza todos los años en el mes de Octubre, el cual es un punto de encuentro que convoca a destacados músicos locales e internacionales (Puntos de Cultura, 2015). Para el desarrollo de estos proyectos reciben el apoyo de organizaciones públicas y privadas como el Ministerio de Cultura, Beneficencia Pública de Lima, UNESCO, Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otras. Además, la organización tiene un equipo propio de profesionales de música y un programa de voluntariado con el objetivo de fortalecer y agilizar sus actividades (ERART, n.d.).

3.1.3. Asociación Selvámonos

La Asociación Selvámonos es una organización sin fines de lucro que inició sus actividades en el 2009, con el propósito de promover la música y sensibilizar a la sociedad sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, lo cual permite que se desarrolle una oferta cultural novedosa y atractiva en el Perú (Selvámonos, n.d.). Esta organización tiene diversos programas culturales como festivales de música, plataformas culturales, entre otros eventos y talleres (Selvámonos, n.d.). Selvámonos promueve tres festivales: Festival Selvámonos, Electro Selvámonos y Primera Parada (Selvámonos, n.d.). Además, la organización cuenta con la plataforma cultural denominada Corriente, la cual permite que músicos a nivel nacional e internacional interactúen e intercambien conocimientos; cabe señalar que esta iniciativa se realizó en colaboración con la organización Reproductora (Selvámonos, n.d.). Asimismo, debido al éxito de esta plataforma cultural, actualmente Corriente cuenta con varios aliados estratégicos como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Brapex, Apdayc, Municipalidad Metropolitana de Lima, entre otros (Selvámonos, n.d.). Inclusive, mediante este programa, la asociación forma parte de la red Asociación Peruana de Managers Musicales (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020).

3.1.4. Asociación Peruana de Managers Musicales

La Asociación Peruana de Managers Musicales (APEMM) se formó como una alternativa de solución para articular esfuerzos frente a la crisis generada por el Covid-19 (Luis Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020). Esta es la primera asociación de

organizaciones vinculadas a la industria musical en el Perú, cuyo objetivo es desarrollar el sector musical mediante la profesionalización de los actores del rubro, el fomento de espacios para intercambiar conocimientos y experiencias, y la generación de vínculos estratégicos con organizaciones para potenciar las producciones musicales, entre otras iniciativas (APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19”, 2020). APEMM está conformada por aproximadamente 50 organizaciones, las cuales se encuentran en Lima y en otras partes del Perú (Luis Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre, 2020). Algunas de las iniciativas que ha ejecutado APEMM en el 2019 incluyeron la elaboración de una encuesta, cuyos resultados permitieron conocer las características y la situación por la que atraviesan las organizaciones musicales a nivel nacional como consecuencia de la pandemia. Estos resultados fueron expuestos ante una comisión del Ministerio de Cultura con el fin de poder incidir en las iniciativas públicas para reactivar las industrias culturales y mejorar su situación a futuro (Luis Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre, 2020). Según Pacora (comunicación personal, 3 de diciembre, 2020), APEMM está organizando y planificando nuevas propuestas para fortalecer a las organizaciones que la conforman, con miras a tener un impacto positivo en el desarrollo del sector musical peruano.

En síntesis, las organizaciones descritas son en su mayoría organizaciones sin fines de lucro y cuentan con diversos programas culturales musicales como festivales, talleres, conciertos, plataformas culturales, entre otros, con el fin de apoyar al desarrollo del sector. Asimismo, para la ejecución de sus proyectos artísticos requieren del apoyo de otras organizaciones públicas, privadas y sociales, de manera que en conjunto puedan cocrear nuevos productos o servicios para el mercado y tener un mayor alcance en la difusión de sus programas o proyectos.

3.2. Otros actores de la red

A continuación se describirán tres actores que influyen en la gestión de redes: la Agencia Peruana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Organización de Estados Iberoamericanos y el Ministerio de Cultura.

3.2.1. Agencia Peruana de Cooperación Internacional para el Desarrollo

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) es un organismo descentralizado adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores que tiene autonomía administrativa, técnica y económica. Sus actividades y funcionamiento están reguladas por la Ley de Cooperación Técnica Internacional (Congreso de la República del Perú, 2002). Formar

parte de la cooperación internacional implica que uno de los compromisos es fomentar el desarrollo de las actividades culturales permitiendo que los colectivos vulnerables participen y accedan a los productos o servicios de este sector (Agencia peruana de cooperación internacional, 2019). Como parte de sus funciones, la APCI se encarga de certificar y actualizar el Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), de manera que estas puedan acceder a donaciones o fondos económicos extranjeros provenientes de la Cooperación Internacional (Congreso de la República del Perú, 2002). Las organizaciones culturales de música sin fines de lucro pueden acceder a este mecanismo para financiar y poder crear y difundir sus proyectos artísticos, ya sean realizados de forma individual o en conjunto con organizaciones aliadas (Reyes et al., 2017). Por ejemplo, la Asociación Cultural Arpegio Perú es una organización cultural sin fines de lucro que impulsa el desarrollo de capacidades artísticas y académicas a niños y jóvenes mediante la educación musical; además, para realizar sus actividades tiene aliados con alta capacidad económica y recibe financiamiento por parte de APCI, de modo que el financiamiento por terceros representa 75% y el financiamiento propio equivale al 25% (Reyes et al., 2017).

3.2.2. Organización de Estados Iberoamericanos

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) es un organismo internacional que pertenece al Sistema Iberoamericano, el cual está integrado por la Secretaría General Iberoamericana y países socios como Perú, Chile, Venezuela, Argentina, Uruguay, entre otros (Organización de Estados Iberoamericanos, 2017). Esta organización tiene el objetivo de promover el desarrollo de los sectores de educación, ciencia, tecnología y cultura para la sostenibilidad, accesibilidad y articulación e integración de los actores en los respectivos campos de acción (Organización de Estados Iberoamericanos, 2017). Específicamente, con respecto a la cultura musical, la OEI tiene el programa Ibermusicas, cuyo propósito es generar conocimiento sobre la diversidad musical iberoamericana, apoyar a la profesionalización de los artistas, formar a nuevos públicos musicales para los espectáculos, y lograr que las creaciones, producciones, proyectos musicales sean difundidos, a fin de que tengan mayor alcance y distribución (Organización de Estados Iberoamericanos, 2017). Para lograr ello, algunas de las actividades que realiza esta organización son: brindar fondos económicos para apoyar a la realización de festivales, conciertos o encuentros para la movilidad de músicos, compositores e investigadores; financiar a organizaciones o instituciones que se dediquen a la formación de músicos, productores musicales, compositores, entre otros; y, efectuar convocatorias para la creación de proyectos en conjunto con los programas Iberescena, Iberorquestas juveniles e IberCultura Viva, de manera

que se genere una sinergia en el sector cultural (Ibermusicas, n.d.). Incluso hay proyectos especiales que están dirigidos a los países miembros de la OEI que deseen mejorar sus propias políticas públicas nacionales relacionadas con la capacitación, difusión y articulación entre las organizaciones culturales de música (Ibermusicas, n.d.).

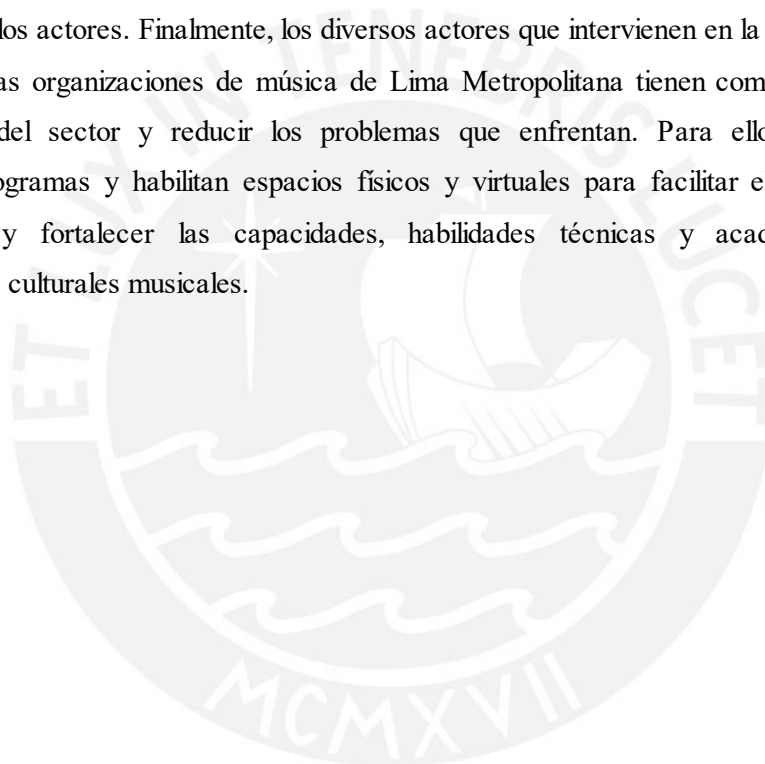
3.2.3. *Ministerio de Cultura del Perú*

El Ministerio de Cultura es la entidad pública encargada del sector cultural a nivel nacional, y tiene como competencias velar por el patrimonio cultural material e inmaterial de la nación, y gestionar el sector de las artes e industrias culturales para su desarrollo y preservación (Congreso de la República del Perú, 2002). Dentro de esta institución se encuentra la Dirección de General de Industrias Culturales, la cual se encarga de “formular, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas, estrategias y acciones orientadas a estimular la creación artística y fomentar la actividad artística, así como promover la productividad y competitividad de las industrias [...]” (ROF, 2013, artículo 77). Mediante este órgano de línea se han impulsado programas estatales como “Puntos de Cultura”, el cual tiene como objetivo principal reconocer a las organizaciones sociales culturales para integrarlas dentro de la Red de Puntos de Cultura, así como fomentar la articulación entre ellas y el apoyo de actividades en beneficio de la ciudadanía, principalmente mediante encuentros con los representantes de las diversas redes y mediante capacitaciones sobre gestión, coordinación y comunicación, entre otros (Congreso de la República del Perú, 2013; Puntos de cultura, n.d.). Cabe señalar que las organizaciones que conforman esta red no se dedican a actividades exclusivamente musicales, sino también a otras actividades artísticas como danza y artes escénicas (Base de datos de Puntos de Cultura, 2019).

En síntesis, dentro de la gestión de redes también intervienen otros actores como la Agencia Peruana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (APCI), la Organización de Estados Iberoamericanos y el Ministerio de Cultura, las cuales, al igual que las organizaciones culturales de música, tienen como objetivo transversal impulsar el desarrollo del sector musical. Esto se da a través de mecanismos de formalización de las organizaciones musicales, de manera que puedan acceder a fondos o programas de financiamiento público o privados para que lleven a cabo sus proyectos artísticos. Además, estos agentes brindan programas, espacios físicos y virtuales para facilitar el intercambio de conocimiento y fortalecer las capacidades, habilidades técnicas y académicas de las organizaciones culturales musicales y promueve que las organizaciones culturales trabajen de forma articulada para la sostenibilidad del sector cultural.

A modo de conclusión general del capítulo puede indicarse lo siguiente. La industria musical peruana, que contribuye significativamente al desarrollo económico y social del país, ha

enfrentado diversos cambios a lo largo de los años. Los principales son el incremento del consumo de música vía *streaming* y los nuevos mecanismos de financiamiento, como el *crowdfunding* y el *fundraising* que facilitan la obtención de recursos económicos para la realización de proyectos musicales. Dentro de los principales desafíos que enfrenta la industria se encuentran la falta de formación en gestión de los artistas o emprendedores culturales y la carencia de investigaciones sobre el sector cultural. Esto dificulta aplicar adecuadamente la gestión de redes culturales en el Perú. Por otro lado, los factores que inciden en la formación de redes culturales en Lima Metropolitana son la escasez de políticas públicas claras que apoyen al sector y al artista, la existencia de valores organizacionales compartidos entre los miembros del sector, la limitada formalidad de la industria, las redes sociales existentes y la ubicación geográfica de los actores. Finalmente, los diversos actores que intervienen en la gestión de redes culturales en las organizaciones de música de Lima Metropolitana tienen como objetivo lograr el desarrollo del sector y reducir los problemas que enfrentan. Para ello, estos actores desarrollan programas y habilitan espacios físicos y virtuales para facilitar el intercambio de conocimiento y fortalecer las capacidades, habilidades técnicas y académicas de las organizaciones culturales musicales.



CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general construir un marco de referencia para examinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. En esa línea, luego de evaluar diversos enfoques teóricos se concluye en la pertinencia de analizar los componentes clave de intercambio y alcance para determinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión, respectivamente. Asimismo, el análisis contextual mostró que se deben tener en cuenta cinco factores claves (políticos, valores organizacionales, formalización, redes sociales y ubicación geográfica) al examinar la formación de redes culturales en las organizaciones musicales de Lima Metropolitana. A partir de este marco general se plantean conclusiones específicas acorde con los objetivos teóricos y contextuales planteados al inicio de este trabajo.

El primer objetivo teórico de esta investigación planteaba examinar la teoría de redes y su aplicabilidad a la gestión de redes culturales. Así, se desprenden tres conclusiones. En primer lugar, la red es un mecanismo de articulación e integración con agentes externos e internos que poseen un objetivo común que los incita a aliarse bajo esa modalidad (Brun et al., 2008). Las redes se caracterizan por ser un sistema de comunicación eficiente, rápido y preciso; están basadas en el vínculo de confianza entre los miembros; poseen un alto grado de autonomía y flexibilidad; y fomentan el intercambio de recursos, información, conocimientos que favorece la potencialización de las capacidades de los miembros (Garzón, Guevara & Méndez, 2013; Gulati et al., 2000). En segundo lugar, la gestión de redes culturales es una extensión de la teoría de red aplicada en el sector cultural. Su objetivo es conectar a miembros de diferentes sectores relacionados en distinta medida con la cultura, pero que comparten intereses comunes orientados a contribuir con la cooperación cultural. A partir de ello, los trabajos de Meiseberg & Ehrmann (2013), Arcos (2008) y Luonila y Johansson (2016) permiten concluir que la importancia de las redes culturales reside en que estas permiten la extensión de la acción cultural, lo cual es clave para el desarrollo de una creación cultural más diversa, atractiva, inclusiva e innovadora, facilitando la difusión de la cultura a todos los sectores de la sociedad. La gestión de redes culturales permite aprovechar los beneficios que ofrece la interacción en red como: otorgar a los profesionales de la cultura un espacio para amplificar sus conocimientos, formación y *networking*; promover la formulación de políticas favorables para la cultura y sus agentes; facilitar la obtención de financiamiento; aprender de nuevas tecnologías y promover organizaciones culturales más flexibles y adaptables a los cambios del entorno.

El segundo objetivo teórico buscaba analizar los aportes y desafíos de la gestión de redes a los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos. Por un lado, se concluye que el proceso de creación en red permite intercambiar diferentes perspectivas, información, recursos, habilidades y conocimientos que favorecen la creación de proyectos más innovadores, interdisciplinarios, interculturales, inclusivos y flexibles acordes a la realidad. Por otro lado, el proceso de difusión en red permite la captación de una mayor audiencia, más diversa y descentralizada que incentiva a la participación cultural; contribuye a la valoración y preservación de la cultura; promueve la igualdad de acceso al arte y cultura; aporta a la visibilidad de las organizaciones culturales; y facilita la internacionalización de la cultura. Respecto a los desafíos, se identificó que los procesos de creación y difusión en red pueden poner en riesgo la identidad organizacional dado que las organizaciones más grandes podrían opacar los intereses, ideas y valores de los demás actores. En adición, si los actores de la red son muy homogéneos en sus capacidades, pelagra el aprendizaje e intercambio enriquecedor.

El tercer objetivo teórico pretendía delimitar un marco analítico específico para diagnosticar la contribución de la gestión de redes a los dos procesos antes mencionados en organizaciones culturales de música. Este marco analítico se construyó a partir de investigaciones teóricas y empíricas, sobre cuya base se consideró pertinente analizar el componente intercambio (de capacidad, habilidades y recursos económicos) para el proceso de creación y el componente alcance (ampliación de la audiencia) para el proceso de difusión. Así, para el proceso de creación, el componente intercambio se aborda a partir de las siguientes variables. La innovación hace referencia al intercambio de capacidades, información, conocimientos y tecnologías innovadoras entre los actores de la red para la creación de propuestas artísticas. La comunicación señala al nivel de efectividad y rapidez con la que se transmite la información sobre las características que debe presentar el proyecto artístico y la delimitación de los roles, actividades y tareas específicas que debe cumplir cada actor para la producción artística. La reciprocidad es el nivel de correspondencia mutua existente en la interacción de los agentes de la red alrededor de la creación de un proyecto artístico. El volumen de actividad indica el número de proyectos que los actores han realizado de manera conjunta en un determinado periodo. Para el proceso de difusión en red se plantea analizar el componente alcance a partir de las siguientes variables principales. La descentralización es la diversidad de la audiencia, en referencia al estrato sociodemográfico, nivel socioeconómico y nivel educativo. La estrategia de difusión indica los diferentes planes de difusión que emplea la red para cada proyecto musical en función de sus características, tipo de público al que están dirigidos y canales de difusión que se requieran. Finalmente, la visibilización se refiere al nivel de visibilidad que logra cada organización musical a partir de su participación en una red.

En lo que refiere a los objetivos contextuales, el primero planteaba examinar las dinámicas que caracterizan a las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. Al respecto, se concluye que la industria musical contribuye significativamente al PBI de las diferentes economías del mundo, sobre todo durante los cinco últimos años en los que este sector ha incrementado exponencialmente sus ingresos. Sobre las principales tendencias, se identificó un incremento en el consumo de música vía *streaming*, el uso de redes sociales que facilitan la conexión artista-seguidor, y dos nuevas formas de financiamiento: el *crowdfunding*, que consiste en conseguir el apoyo económico de los seguidores para la realización de proyectos musicales; y el *fundraising*, que es la generación de recursos producto de mecenazgos, patrocinios y subvenciones del sector público, del sector privado o del tercer sector. Por otro lado, los principales desafíos en la industria son la piratería, falta de formación en gestión de los artistas o emprendedores culturales, falta de poder adquisitivo por parte de la audiencia para acceder a los eventos musicales, y carencia de investigaciones sobre el sector cultural.

El segundo objetivo contextual se orientaba a analizar los factores que intervienen en la formación de redes en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. En primer lugar, la escasez de políticas públicas claras que apoyen al sector y al artista musical es uno de los motivos principales por los que diversas organizaciones de música están empezando a establecer conexiones con otras en forma de red para lograr una mayor representatividad y visibilidad ante el Estado. En segundo lugar, los valores organizacionales son fundamentales para la formación de redes culturales, dado que es un requisito que los miembros compartan el mismo sentido de colectividad en favor del desarrollo cultural en el país, y espíritu pedagógico-formativo para facilitar la transmisión de conocimientos a las futuras generaciones de artistas musicales. En tercer lugar, las redes culturales están conformadas por organizaciones formales, dado que buscan incentivar a la formalización del sector con el propósito de que puedan exigir la formulación de políticas ante el Estado y aprovechar las oportunidades de financiamiento que este brinda como parte de sus iniciativas para el desarrollo cultural. En cuarto lugar, las redes sociales inciden en la formación de redes, dado que actúan como una vitrina donde las organizaciones pueden compartir su historia, valores y cultura organizacional, a la vez que pueden conocer sobre otras organizaciones. Finalmente, respecto a la ubicación geográfica, las redes culturales se establecen entre organizaciones ubicadas dentro de un mismo espacio geográfico; es decir, las organizaciones de música de Lima Metropolitana se asocian con otras ubicadas dentro de la misma provincia, pues consideran que facilita el trabajo integrado. Sin embargo, estas organizaciones están buscando descentralizarse mediante mesas de diálogo donde participen los representantes de las redes culturales de música de diversas partes del país.

El tercer objetivo contextual buscaba identificar el perfil y rol de los actores que intervienen en la gestión de redes culturales dentro de los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música en Lima Metropolitana. Las principales organizaciones musicales son la Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles del Perú, Asociación Cultural ERART y la Asociación Selvámonos y la Asociación Peruana de Managers Musicales. Se trata de organizaciones sin fines de lucro que cuentan con diversos programas culturales musicales como elencos musicales, festivales, talleres, conciertos, entre otros, con el objetivo transversal de desarrollar el sector musical y contrarrestar a las problemáticas de la misma. Para la sostenibilidad de sus proyectos artísticos requieren de la creación de redes conformadas por organizaciones públicas, privadas y sociales, las cuales colaboran con recursos financieros y no financieros. Otros actores que intervienen en la gestión de las redes culturales musicales son la Agencia Peruana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Organización de Estados Iberoamericanos y el Ministerio de Cultura, los cuales también impulsan el desarrollo del sector musical mediante mecanismos de formalización de las organizaciones musicales, de manera que puedan acceder a fondos o programas de financiamiento público o privados para que lleven a cabo sus proyectos. Además, estos actores brindan programas, espacios físicos y virtuales para facilitar el intercambio de conocimiento, habilidades técnicas y académicas entre organizaciones culturales, y promueven el trabajo articulado entre las mismas para la sostenibilidad del sector cultural.

Finalmente, la presente investigación plantea las siguientes hipótesis que pueden ser analizadas en futuros estudios en el sector sobre la problemática analizada:

Hipótesis 1: La gestión de redes culturales facilita el intercambio de capacidades, habilidades y recursos monetarios en el proceso de creación de las organizaciones musicales, lo cual incrementa la innovación, flexibilidad, diversidad e inclusión en la creación de proyectos artísticos.

Hipótesis 2: La gestión de redes culturales incrementa el alcance del proceso de difusión de las organizaciones musicales, permitiendo la captación de nuevas audiencias, más diversas y más descentralizadas.

Ruta para futuras investigaciones

La presente investigación presenta un marco analítico para el desarrollo de futuros estudios sistemáticos sobre la aplicación de la gestión de redes culturales a los procesos de creación y difusión de proyectos artísticos musicales. El análisis empírico, contextual y metodológico propuesto en estudios previos (Pasco & Ponce, 2018), sugieren la pertinencia de adoptar, en futuras investigaciones, un enfoque mixto, de alcance exploratorio y una estrategia

general de investigación basada en estudios de caso para comprender cómo interviene la gestión de redes culturales en los procesos antes mencionados.

El enfoque mixto implica la aplicación de componentes cuantitativos y cualitativos. Por el lado cuantitativo, se requiere la aplicación de un amplio número de encuestas a artistas pertenecientes a organizaciones musicales que formen parte de una red cultural. El propósito de las encuestas sería conocer el nivel de satisfacción respecto a la participación de las organizaciones musicales en una red y cuantificar la percepción de efectividad del trabajo en red. Por el lado cualitativo, se requiere realizar entrevistas a profundidad a los directivos de las organizaciones musicales que formen parte de una red con el fin de conocer cómo se desarrollan, qué estrategias se aplican, y cuáles son los beneficios y limitantes de realizar los procesos de creación y difusión de forma integrada. Adicionalmente, se deben realizar grupos focales en los que participen los encargados de los procesos de creación y difusión para conocer su percepción sobre el trabajo en red. La triangulación de estas tres fuentes resulta fundamental para comprender en detalle la gestión de estas redes y su aporte a los procesos bajo análisis.

El alcance que se sugiere es exploratorio, al ser la gestión de redes culturales un tema poco estudiado (Pasco & Ponce, 2018), sobre todo su aplicación a los procesos de creación y difusión en las organizaciones culturales de música. Se trata de un fenómeno relativamente nuevo en el Perú, y no se han identificado investigaciones específicas al respecto. Por otro lado, se propone como estrategia general el estudio de dos casos incluyendo organizaciones musicales con diferente antigüedad de trabajo en red, a fin de diferenciar las respectivas trayectorias y los beneficios/limitantes correspondientes.

Finalmente, estos estudios de caso podrían plantear como objetivo general examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana. El objetivo presentado podría desagregarse en objetivos específicos tales como: a) comprender la forma en que se gestionan las redes culturales de las organizaciones de música de Lima Metropolitana, y b) analizar los beneficios y dificultades que plantea la gestión de las redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales ambos procesos y c) analizar los beneficios y dificultades de redes culturales en el proceso de difusión de proyectos musicales. Algunas de las variables a considerar para cada objetivo pueden apreciarse en la matriz de consistencia reportada como Anexo C.

REFERENCIAS

- Agencia peruana de cooperación internacional. (2019). *Marco de asociación España-Perú 2019–2022*. Recuperado de <http://www.aecid.pe/images/documentos/2019/pub.118.pdf>
- Alfaro, S., & Legonía, E. (2018). Crecimiento con desigualdad: brechas y retos de la economía de las industrias culturales y creativas del Perú. En *Las industrias culturales y creativas en Iberoamérica: evolución y perspectivas* (pp. 347–366). Recuperado de <https://culturacreativaiberoamericana.edu.umh.es/wpcontent/uploads/sites/1321/2018/01/per%C3%BA.pdf>
- Álvarez, C. (2015). *La reinención de la industria musical: nuevos caminos para la comercialización de los productos musicales*. [Tesis de fin de grado]. Campus María Zambrano de Segovia, Segovia. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13078/1/TFG-N.237.pdf>
- Amado, A., & Bongiovanni, M. (2005). Apuntes sobre el concepto de marketing cultural. III Congreso Panamericano de Comunicación. Buenos Aires: Universidad Nacional del Buenos Aires.
- Andreu, L., & Parra, E. (2007). Gestión de redes en empresas y destinos turísticos. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(3), 399–402. Recuperado de <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2007.05.030>
- Angel-Alvarado, R. (2013). *La música y su rol en la formación del ser humano*. Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122098/La_musica_y_su_rol_en_la_formacion_del_ser_humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- APEMM (2020, octubre 23). Políticas culturales para frontar el COVID-19. Conferencia de Red Iberfest. Lima, Perú
- Arcos, A. (2008). *Industria musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Bang, C., & Wajnerman, C. (2010). Arte y transformación social: la importancia de la creación colectiva en intervenciones comunitarias. *Revista Argentina De Psicología*, 48, 89–103. Recuperado de http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/066_salud2/material/publicaciones/arte_y_transformacion.pdf
- Balán, M. (2016). *Reputación de Destinos Turísticos: Un Enfoque Desde Plataformas Colaborativas*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/11217>
- Barbieri, N., Subirats, J., Fina, X., & Partal, A. (2013). La transformación de las políticas culturales en la ciudad: oportunidades y límites de la cultura en el espacio urbano. *Ciudades y pueblos que puedan durar: políticas locales para una nueva época* (pp. 221–239). Icaria.

- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR*, 18(32), 27–45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>
- Bedoya, B. (2016). Los estudios económicos y las industrias culturales y creativas. *International Journal of Management & Social Studies*, 1(1), 27–42. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308737935_LOS_ESTUDIOS_ECONOMICOS_Y_LAS_INDUSTRIAS_CULTURALES_Y_CREATIVAS
- Brun, J., Benito, J., & Canut, P. (2008). Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización. Agencia Española de cooperación internacional para el desarrollo. Recuperado de http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Redes_Culturales.pdf
- Calvi, J., & Fouce, H. (2017). El futuro digital de la música. *Telos*. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero106/el-futuro-digital-de-la-musica/?output=pdf>
- Camacho, A., & Leiva, F. (2011). Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal (2.a ed.). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Cultura olvidada. *La cámara*, 840, 1–44. Recuperado de <https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion840/edicion840.pdf>
- Castro - Higuera, A. (2016). Industrias culturales vs industrias creativas: un análisis crítico. Universidad de Málaga -España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314840453_Industrias_culturales_vs_industrias_creativas_un_analisis_critico
- Catalán, S. (2014). Producción artística. *Observatorio Cultural Del Proyecto Atalaya*, 1–34. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/produccion-artistica>
- CNCA Chile. (2011). Política Cultural 2011-2016. Recuperado de http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2002). Ley N° 27692 Ley de la creación de la agencia peruana de cooperación internacional - APCI. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1378F5ADF3F5B22605257C780071B0CD/\\$FILE/27692.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1378F5ADF3F5B22605257C780071B0CD/$FILE/27692.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2013). Ley N° 30487 Ley de Promoción de Puntos de Cultura. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-los-puntos-de-cultura-ley-n-30487-1404903-1/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,impacto%20positivo%20en%20la%20ciudadan%C3%ADa.>
- Dario, I. (2018). Marketing Digital como herramienta fundamental para emprendimientos musicales en la ciudad de Bogotá. Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3156&context=adminstracion_de_empresas

- De Gregorio, A. (2003). *Gestión Estratégica*. Universitat de Barcelona, 1–34.
- De la Peña, J. (2014). ¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural? *Anuario AC/E de Cultural Digital*, 101–112.
- ERART. n.d. “Inicio.” Recuperado de <https://www.erartperu.org/realizarte>.
- Dirección General de Industrial Culturales y Artes del Ministerio de Cultura de Perú. (2016). *Manual para Emprendedores Culturales*. CONECTA. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/10/CONECTA-Manual-para-Emprendedores-Culturales.pdf>
- Flanagan, J. (2014). ¿Porque todavía paga la gente? Una mirada hacia las tendencias actuales y el futuro de la industria musical Implicaciones para el marketing (Tesis pregrado). Pontificia Universitas Comillensis, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/435/TFG000414.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Foppiano, G. (2016a). *Negocios musicales ¿Se puede vivir del arte en el Perú?* - Tomo I. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Foppiano, G. (2016b). *Negocios musicales ¿Se puede vivir del arte en el Perú?* - Tomo II. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Forni, P., Castronuovo, L., & Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miriada: Investigación En Ciencias Sociales*, 4(8), 79–106.
- Garzón, A., Guevara, S. & Méndez, N. (2013). La adopción de un enfoque de trabajo en red: implicaciones entorno al proceso estratégico de las organizaciones (Trabajo de investigación). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources*. Oxford University Press.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *IS Management Handbook*, 8th Edition, 215, 203–215. Recuperado de <https://doi.org/10.1201/9781420031393.ch1>
- Hernández, J. (2020). III El emprendimiento en las artes y la cultura 2019.
- Hernández (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta Edición) <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hütt, H. (2012). Las Redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Universidad De Costa Rica*, 91(2), 121–128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72923962008>
- Ibermusicas. (n.d.). ¿Qué es ibermúsicas?. Recuperado de <http://ibermusicas.org/index.php/que-es-ibermusicas/>
- IFPI - International Federation of the Phonographic Industry. (2019). *Global Music Report 2019*. In International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). Recuperado de <http://www.ifpi.org/node/26452?language=es>

- INEI. (2011). II Censo Nacional Universitario 2010. INEI. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/
- INEI. (2017a). Nota de prensa. INEI. Recuperado de www.inei.gob.pe
- INEI. (2017b). Proyecto cuenta satélite de cultura 2017. INEI.
- INEI. (2019). Patrimonio, bienes y servicios culturales 2016-2018. INEI, Lima.
- International Intellectual Property Alliance. (2020). IIPA's 2020 special 301 report. CIRED - Open Access Proceedings Journal.
- IPSOS. (2020). Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf
- Kogan, L. (2004). El lugar de las cosas salvajes: paradigmas teóricos, diseños de investigación y herramientas. *Investigaciones Sociales*, 8(13), 325-334. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6935/6144>
- Kotler, P., & Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Harvard Business School Press.
- Lazzarini, H., Albano, S., Arriaga, M. C., Lahitte, M., & Presti, M. Lo. (2004). Organización en red: una forma inteligente de crecer. *Novenas Jornadas "Investigaciones En La Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 1–12. Recuperado de https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Lazzarini%20Albano%20Arriaga%20Lahitte%20Lo%20Presti_organizacion%20en%20red.PDF
- Ludwig, B. (1968). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura Económica. México. Recuperado de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Luonila, M., & Johansson, T. (2016). Reasons for networking in institutionalized music productions: Case studies of an opera house and a music festival. *International Journal of Arts Management*, 18(3), 50–66. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/44989664>
- Madoery, N. (2015). Nociones y herramientas digitales de marketing. *Guía REC 7 (2)*, 125–144. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/08-nociones-y-herramientas-de-marketing-digital_guia-rec.pdf
- Mandujano, R. (2006). Territorialidad e intercambio: la cooperación cultural interlocal en el espacio euroamericano. *Pensar Iberoamérica: Revista de Cultura*, N°8. Recuperado de <https://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2013/05/130509.pdf>
- Martín-Ríos, C. (2013). Cooperación e intercambio de conocimiento en redes interorganizativas informales. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 24(1), 193–216.

- Massé, A., Sáenz, A., Cabello, C., & Alvarado, J. (2013). *Planeamiento Estratégico de la Industria de la Música en el Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Medina, S. (2018). *Cómo mejorar la eficacia comercial de una empresa de la industria musical*. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6336/Medina_mejora_r_eficacia_comercial_%20empresa_%20industria_musical.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meiseberg, B., & Ehrmann, T. (2013). Tendency to network of small and medium-sized enterprises: Combining organizational economics and resource-based perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 283–300. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/mde.2590>
- Mele, C., Spena, T. R., & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60–78. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/17566691011026603>
- Mendez, N., Guevara, S., & Garzón, A. (2013). *La adopción de un enfoque de trabajo en red: implicaciones en torno al proceso estratégico de las organizaciones*. Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4238>
- Mendoza, J. (2018). Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. 360: *Revista de Ciencias de La Gestión*, 3, 110–135. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/360gestion.201803.005>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). *Organizations: New Concepts for New Forms*. *California Management Review*, 28(3), 62–73. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Ministerio de Cultura. (n.d.). *Geoportal*. <https://geoportal.cultura.gob.pe/geo/>
- Ministerio de Cultura. (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/cultura/informes-publicaciones/841303-politica-nacional-de-cultura-al-2030>
- Ministerio de educación. 2012. *Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional Entre El Ministerio de Educación, El Ministerio de Cultura y La Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles Del Perú*.
- Molina, P. (2018). *Investigación Iberoamericana en música y Sonido : campos emergentes y campos consolidados*. *Memorias del II Coloquio sobre Investigación Musical, Ibermúsicas 2016*. Recuperado de http://ibermusicas.org/wp-content/uploads/2020/04/Ibermusicas_Libro_por_pagina.pdf
- Muñiz, N. M., Ariza-montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. (2013). Los centros de incubación de negocios y la gestión de redes: exploración empírica aplicando el análisis de redes sociales. *Revista Internacional de Organizaciones*, 10, 199–221.
- Nino, O., San Miguel, S., & Vargas, J. (2009). *Plan estratégico para la industria de la música*. Tesis para obtener el grado de Magíster. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima

- Observatorio Vasco de la Cultura. (2011). Creación en red y redes culturales. España.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2017). Memoria 2017.
- Popp, J. K., Milward, B. H., Mackean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2015). Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice. IBM Center for The Business of Government, 93–96. Recuperado de www.businessofgovernment.org
- Pacora, L. (2020, septiembre 3). Entrevista con Patricia Escobar y Maricelo Oyoque.
- Prada, E. (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. *Revista Bibliotecas y Tecnologías de La Información*, 2, 23. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/9127/?aiecmoppphdjmp>
- Puntos de cultura. (n.d.). Los puntos. Recuperado de <https://www.puntosdecultura.pe/>
- Puntos de Cultura. 2015. “ERART- Festival. Encuentro Internacional de música.” Recuperado de <https://puntosdecultura.pe/eventos/erart-festival-erart-encuentro-internacional-de-m%C3%basica-2015-lima>
- Quineche, R. (2019). Análisis Económico de la piratería musical: El efecto de las políticas públicas en el Perú (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Ramos- Vidal, I. (2018). Determinantes De La Formación De Redes Interorganizativas En El Sector Cultural. *Revista de Administração de Empresas*, 58(1), 16–29. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180103>
- Ramos, I., & Maya-Jariego, I. (2013). Alianzas y redes de colaboración entre las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía. *Empiria*, 26, 15–33. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/empiria.26.7151>
- Ramos, P. (2008). *Modelo Organizativo en Red*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Reyes, E., Claudia, A., Castro, H., Jesús, M., Hernández, Y., Pamela, R., Mario, M., Pasco, M., & Porta, D. (2017). Centros culturales sin fines de lucro. Estudio de caso múltiple en Lima, Trujillo y Arequipa .
- ROF. (2013). Reglamaneto de Organización y funciones del Ministerio de Cultura. Recuperado de <http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2012/02/reglamaneto-de-organizacion-y-funciones-rof/rofdsndeg001-2011-mcprobacion.pdf>
- Romero, S. (7 de noviembre 2020). Transformación digital en la Gestión Cultural: Caso Ballet Afroperuano y Centro Culturap PUCP. Conferencia de Gestión 360.
- Roselló, D. (2004). Diseño integral de proyectos culturales. Manual Atalaya, 1-23.
- Sabogal, F. (2013). La industria musical y las redes sociales: Estrategias digitales para promocionar su música web. (Tesis de licenciatura). Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá.
- Sacramento, J., Tasayco, N., Ulloa, E., Ramírez, M., Falconí, G., Muñoz, A., Tonconi, C., Quezada, Z., & Castro, A. (2017). Perú. Mediciones Culturales. Resultados del

proyecto: elaboración e implementación de la cuenta satélite de cultura, CSC, en los países del área andina. 53, (9), 1689–1699. Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2017/06/2017-05-24_Mediciones_cultura les.pdf

Saz- Carranza, Á., & Serra, A. (2010). La gestión de redes inter-organizativas desde el sector público: el caso de los servicios sociales de Barcelona. *Territorios - Revista de Estudios Regionales y Urbanos*, 15(15), 53–69. Recupera de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14655/SabogaIRuizJohanFelipe2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Shafritz, J., Ott, S., & Suk, Y. (2016). Organization theory. *Handbook on Theories of Governance*. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4281891>

Srakar, A. & Verbic, M. (2018). Internal and external factors in the development of a network organization in the arts: a mediation analysis. *Association for Cultural Economics International*. University of Ljubljana, Slovenia. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/cue/wpaper/awp-05-2018.html>

Selvámonos. n.d. “El Festival.”. Página web de Selvámonos. Recuperado de http://selvamonosprod.org/new/es/prods_peru/.

Sinfonía por el Perú. 2020. “Sinfonía.” Recuperado de <https://sinfoniaporelperu.org/proteccion-de-datos/>.

Tapia, A. (2015). Comportamiento del actual consumidor de música referente a los servicios musicales más populares y su utilización como herramientas publicitarias. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/4140>

UNESCO. (2010). Políticas para la creatividad Industrias culturales y creativas: Guía para directores. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/220384s.pdf>

Uvalle, R. (2009). Gestión de redes institucionales. *Convergencia*, 16(1), 41–72.

Uzelac, A. (2014). Redes digitales. Herramientas para profesionales de la cultura (Redes para la gestión cultural). Manual Atalaya, 1–15.

Vanegas, E. (2009). Investigación de la industria musical y metodología en la producción de audio y construcción visual de una banda de rock. *Rev Booking*, 1(1), 182.

Vicente, G., & Azorín, C. (2013). Música y valores: una relación educativa ineludible. *Música y Educación: Revista Trimestral de Pedagogía Musical*, 26(93), 16–25.

ANEXO A: Análisis bibliométrico

Para la búsqueda de estudios relacionados al tema de la presente investigación se empleó el análisis bibliométrico mediante Web of Science y Scopus con combinaciones de las siguientes palabras claves: *network management*, *cultural production*, *cultural* y *music*. Estas permitieron delimitar la búsqueda, de manera que se ubique a las investigaciones claves y actuales para realizar la investigación.

En primer lugar, con respecto a la búsqueda en Web of Science se encontraron nueve fuentes, cuyos estudios se encuentran en el rango de tiempo del 2011 al 2020. Estos estudios han sido citados 83 veces, como se puede apreciar en la Figura A1.

Figura A1: Resultados de Web of Science – Cantidad de investigaciones



Fuente: Adaptado de Web of Science (2020)

Además, una de las investigaciones más citadas es la de Luonila, la cual ha sido empleada como un estudio empírico para la presente investigación. Cabe señalar que no todos los autores destacados corresponden al tema investigado, ya que al examinarlos abarcaban otro tema diferente al que se enfoca este estudio.

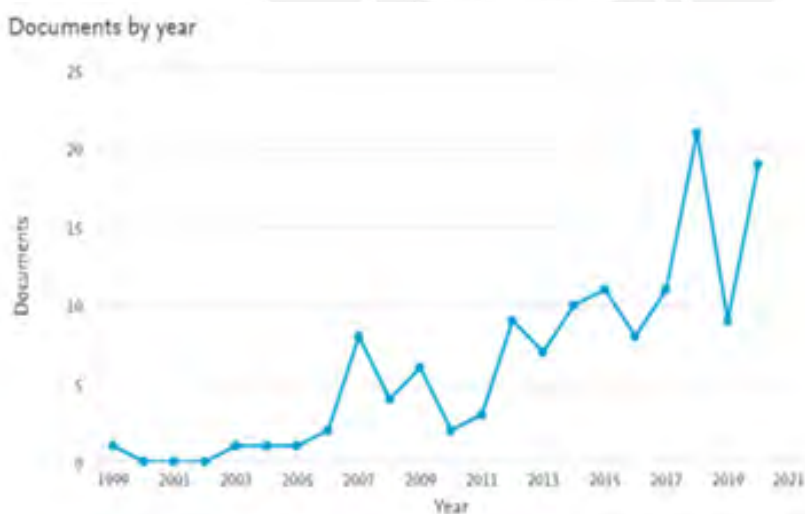
Figura A2: Resultados de Web of Science – Autores destacados

Select	Field: Authors	Record Count	% of 9	Bar Chart
<input type="checkbox"/>	LUONILA M	2	22.222 %	
<input type="checkbox"/>	BOOTH A	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	BURKNER HJ	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	GRAHAM G	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	HARDAKER G	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	JAEGER K	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	JOHANSSON T	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	JOUVENET M	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	KINNUNEN M	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	LANGE B	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	MYKLETUN RJ	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	PARK GS	1	11.111 %	
<input type="checkbox"/>	WATSON A	1	11.111 %	

Fuente: Adaptado de Web of Science (2020)

En segundo lugar, en Scopus se obtuvo un total de 134 resultados, ubicados entre los años 1999 hasta 2020. Además, es en el 2018 donde se encontraron más estudios.

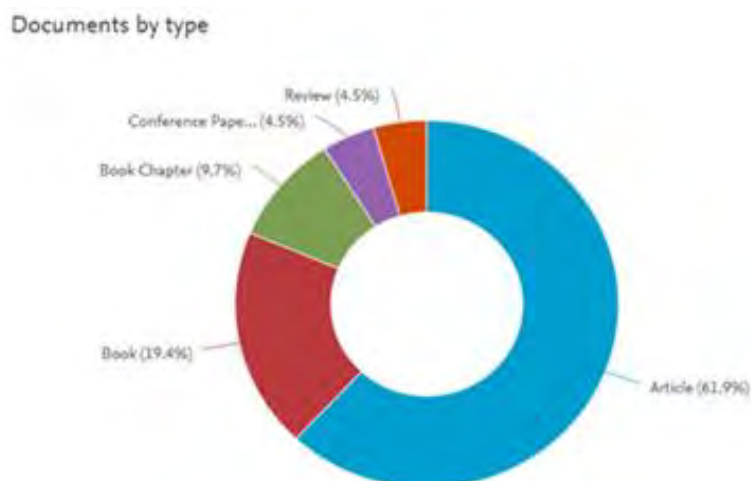
Figura A3: Resultados de Web of Science – Documentos por año



Fuente: Adaptado de Web of Science (2020)

Asimismo, el 61.9% de los documentos son artículos, mientras que el resto son libros y revistas, entre otros.

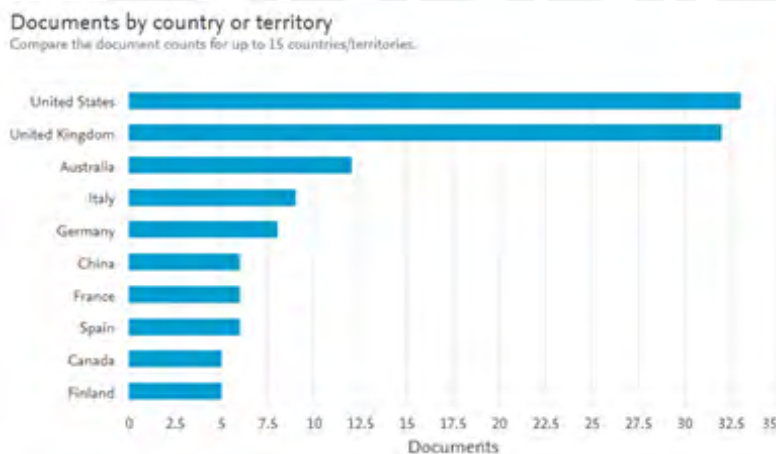
Figura A4: Resultados de Scopus – Documentos por tipo



Fuente: Adaptado de Scopus (2020)

Las investigaciones provienen en su mayoría de Estados Unidos y países de Europa. Aquello concuerda con las investigaciones que se han empleado en este trabajo, como, por ejemplo, las investigaciones de Luonila & Johansson, Gulati, Mele, entre otros.

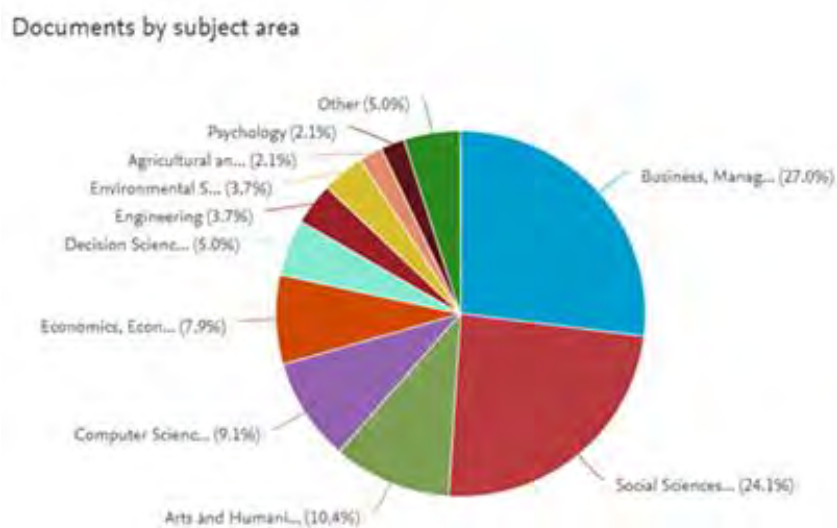
Figura A5: Resultados de Scopus – Cantidad de documentos por país o territorio



Fuente: Adaptado de Scopus (2020)

Finalmente, un 27% de los resultados obtenidos pertenece al campo de la gestión, 24% a las ciencias sociales y 10.4% a las artes. Se debe señalar que al evaluar algunos de los documentos se evidenció que el término de gestión de redes estuvo presente principalmente en estudios enfocados en el aspecto digital.

Figura A6: Resultados de Scopus – Documentos por área temática



Fuente: Adaptado de Scopus (2020)

ANEXO B: Lista de Entrevistados

Tabla B1: Lista de entrevistados de los representantes de organizaciones culturales

Organización	Cargo	Nombre	Fecha	Hora
Asociación Peruana de Managers Musicales (APEMM)	Fundador y socio de APEMM	Luis Pacora	3/12/2020	05:00 pm



ANEXO C: Matriz de Consistencia

Tabla C1: Matriz de Consistencia

Objetivo general	Marco Analítico	Hipótesis general	Dimensiones de análisis
<p>Examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana</p>	<p>Teoría de redes (Gulati, 2000; Uvalle, 2009; Popp et al., 2014; Forni et al., 2012; Ramos, 2008)</p> <p>Redes culturales (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011; Brun et al., 2008; Uzelac, 2014; Barbieri et al. 2013; De la Peña, 2014; Barenboim, 2013)</p> <p>Gestión de Redes (Luonila & Johansson, 2016; Andreu & Parra, 2007; Balán, 2016; Saz-Carranza & Serra, 2010; Gulati et al., 2000, Forni et al., 2012; Gulati et al., 2000; Mendez et al., 2013; Martín-Ríos, 2013; Ramos- Vidal, 2018; Meiseberg & Ehrmann, 2013)</p>	<p>La gestión de redes contribuye a la mejora de los procesos de creación y difusión dentro de las organizaciones culturales de música; no obstante, los resultados pueden variar según la gestión y barreras en la articulación de la red.</p>	<p>Proceso de creación (Mele et al., 2010; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Ramos-Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)</p> <p>Proceso de difusión (Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011; Camacho & Leiva, 2011)</p>

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco Analítico	Hipótesis específicas	Variable teóricas	Variable empíricas
Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales de las organizaciones de música de Lima Metropolitana desde la perspectiva de los actores de la red	Gestión de redes culturales (Luonila & Johansson, 2016; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Saz- Carranza & Serra, 2010; Muñiz, Morales-Gutiérrez & Ariza-Montes, 2013)	Los actores consideran relevante la articulación en red pero reconocen las limitaciones de gestión y las barreras existentes.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos organizacionales • Proyectos de la red • Presupuesto
			Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas de diálogo entre actores • Toma de decisiones • Intercambio de información
			Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía en la red • Áreas de la red
			Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de la red • Mecanismos de control
Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales	Contribución de la gestión de redes en el proceso de creación (Mele et al., 2010; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)	La gestión de redes culturales facilita el intercambio de capacidades, habilidades y recursos monetarios en el proceso de creación de las organizaciones musicales, lo cual incrementa la innovación, flexibilidad, diversidad e inclusión en la creación de proyectos artísticos.	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de capacidades • Intercambio de información • Intercambio de conocimientos • Intercambio de nuevas tecnologías
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad y rapidez con la que se transmite la información • Delimitación de los roles, actividades y tareas específicas que debe cumplir cada actor

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco Analítico	Hipótesis específicas	Variable teóricas	Variable empíricas
Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales	Contribución de la gestión de redes en el proceso de creación (Mele et al., 2010; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)	La gestión de redes culturales facilita el intercambio de capacidades, habilidades y recursos monetarios en el proceso de creación de las organizaciones musicales, lo cual incrementa la innovación, flexibilidad, diversidad e inclusión en la creación de proyectos artísticos.	Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación entre actores de la red
			Volumen de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos realizados en conjunto
Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales	Contribución de la gestión de redes en el proceso de difusión (Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011; Camacho & Leiva, 2011)	La gestión de redes culturales incrementa el alcance del proceso de difusión de las organizaciones musicales, permitiendo la captación de nuevas audiencias, más diversas y más descentralizadas.	Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Estrato sociodemográfico de la audiencia • Nivel socioeconómico de la audiencia • Nivel educativo de la audiencia
			Estrategia de difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de difusión de la red • Público objetivo • Canales de difusión
			Visibilización	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de visibilidad después de la participación en una red cultural