

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



Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública presentada por:

HURTADO MANRIQUE, Ismenia Ximbelhy
OCAÑA LOPEZ, Evelyn

Asesoradas por: Mgr. Jorge Ernesto Arrunategui Gadea

Lima, noviembre del 2021

La tesis

Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac.

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Ernesto Arrunategui Gadea
[Asesor Jurado]

Mgtr. Mariana Jimena Alegre Escorza
[Tercer Jurado]

A mis padres, por su cariño, confianza y apoyo incondicional. A mi hermano, por ser mi mayor inspiración. A Fiorella y Chaska, por siempre estar ahí. Gracias por hacer todo esto posible.

Ismenia Hurtado

A mis padres, por su fortaleza y apoyo incondicional. A mi hermano, Daniel, por las risas y compañía comprensiva. Gracias por su amor y paciencia. A Benedicta, por su cálido amor, sonrisas y abrazos que siempre recuerdo y llevo conmigo.

Evelyn Ocaña



Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a nuestro asesor Jorge Arrunategui, por la confianza depositada en nosotras. De igual manera, por su acompañamiento y retroalimentación constante a lo largo de todo este proceso.

Al Museo de Sitio de Pachacamac - Ministerio de Cultura y al equipo, en especial a la Dra. Denise Pozzi-Escot, Directora del Museo, Carmen Rosa Uceda, Rommel Ángeles, Cynthia Patazca y Rosángela Carrión, por la confianza al abrir las puertas del Museo. Asimismo, agradecemos a los jóvenes miembros de BiciTour, a las señoras integrantes de SISAN y las profesoras, por su generosidad y disposición. A todas las personas entrevistadas quienes nos brindaron su tiempo y contribución de manera desinteresada.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Descripción del problema.....	3
2. Objetivos de investigación	5
2.1. Objetivo principal.....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de investigación.....	6
3.1. Pregunta principal	6
3.2. Preguntas específicas.....	6
4. Justificación.....	6
5. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Co-creación en el marco de Gobierno Abierto.....	10
1.1. Gobierno abierto.....	10
1.2. Co-creación	12
1.3. Factores que influyen en el proceso de co-creación.....	16
2. Gestión del patrimonio cultural en los museos	24
2.1. Patrimonio cultural.....	24
2.2. Gestión del patrimonio	24
2.3. Nueva Museología.....	26
3. Generación de valor público	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	31
1. Marco supranacional referencial	31
2. Marco normativo nacional	33
3. Museo de Sitio de Pachacamac	35
3.1. Reseña del Santuario	36
3.2. Ubicación	36
3.3. Misión y visión.....	37
3.4. Plan de Manejo del Santuario Arqueológico de Pachacamac	37
3.5. Proyectos desarrollados entre el Museo de Pachacamac y la comunidad	38
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	46
1. Alcance de la investigación.....	46
2. Enfoque de la investigación	46

3.	Diseño de la investigación.....	47
4.	Técnicas de recolección	47
5.	Marco muestral.....	48
5.1.	Expertos.....	49
5.2.	Personal del Museo	51
5.3.	Comunidad	51
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS		54
1.	Identificación de proyectos de co-creación en el Museo de Sitio de Pachacamac	54
1.1.	BiciTour Pachacamac.....	58
1.2.	Sesiones de aprendizaje.....	61
1.3.	SISAN	64
2.	Factores que inciden en la co-creación de proyectos	65
2.1.	Comparación de factores a partir de los grupos muestrales identificados.....	65
2.2.	Análisis de los factores y sus componentes.....	70
3.	Generación de valor público en la co-creación de proyectos	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		92
REFERENCIAS		99
ANEXO A: Factores de Co-creación.....		106
ANEXO B: Tipos de valor público colectivo.....		108
ANEXO C: Matriz de Indicadores		109
ANEXO D: Guía de entrevista – Expertos.....		110
ANEXO E: Guía de entrevista – Personal del Museo		111
ANEXO F: Guía de entrevista – SISAN.....		112
ANEXO G: Guía de entrevista – BiciTour		113
ANEXO H: Guía de entrevista – Profesores.....		114
ANEXO I: Cuestionario para todos los actores.....		115
ANEXO J: Tabla comparativa de acuerdo a los grupos muestrales		117
ANEXO K: Puntajes – Expertos.....		118
ANEXO L: Puntajes – Personal del Museo		121
ANEXO M: Puntajes – Comunidad		123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de co-creación de valor.....	14
Tabla 2: Criterios que caracterizan los procesos de co-creación.....	15
Tabla 3: Comparación entre el antiguo y nuevo paradigma de la gestión del patrimonio	28
Tabla 4: Tipología de valor público generado.....	30
Tabla 5: Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local.....	33
Tabla 6: Marco Normativo nacional	35
Tabla 7: Misión y visión.....	37
Tabla 8: Políticas de Manejo del Santuario Arqueológico de Pachacamac	38
Tabla 9: Fundamentos y objetivos específicos para la gestión del Santuario	38
Tabla 10: Colegios con talleres dinámicos de educación patrimonial	41
Tabla 11: Modalidades de los talleres dinámicos educativos.....	42
Tabla 12: Capacitaciones brindadas a SISAN.....	44
Tabla 13: Muestreo “Bola de nieve”	49
Tabla 14: Muestra de expertos	49
Tabla 15: Personal del Museo	51
Tabla 16: Muestra de Comunidad	52
Tabla 17: Secuencia metodológica.....	53
Tabla 18: Criterios que caracterizan los procesos de co-creación.....	57
Tabla 19: Criterios de co-creación – BiciTour Pachacamac	59
Tabla 20: Criterios de co-creación – Sesiones de aprendizaje	62
Tabla 21: Criterios de co-creación – SISAN.....	64
Tabla 22: Personas entrevistadas.....	66
Tabla 23: Puntaje ponderado de factores de co-creación con mayor incidencia.....	67
Tabla 24: Tipo de valor público de los proyectos identificados en el caso	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escalera de participación ciudadana	12
Figura 2: Modelo de co-creación de valor.....	14
Figura 3: Modelo de investigación.....	17
Figura 4: Propuesta de la Nueva Museología.....	27
Figura 5: Sistema museológico	27
Figura 6: Cadena de valor en el sector público	29
Figura 7: BiciTour Pachacamac	40
Figura 8: Proyectos de talleres dinámicos de educación patrimonial.....	43
Figura 9: Asociación SISAN.....	45



LISTA DE ABREVIATURAS

DGM	Dirección General de Museos
ICOM	Consejo Internacional de Museos
INC	Instituto Nacional de Cultura
MINCUL	Ministerio de Cultura
MINEDU	Ministerio de Educación
NG	National Geographic
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PBPGP	Premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública
PNC	Política Nacional de Cultura
PNP	Policía Nacional del Perú
SPI	Sustainable Preservation Initiative
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad a través de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac. Se toma en cuenta principalmente el modelo propuesto por Voorberg, Bekkers y Tummers (2015), el cual considera la existencia de factores organizacionales y de la ciudadanía como aquellos que inciden en el desarrollo de la co-creación de valor público y se adicionan elementos propuestos por Vanleene, Verschuere y Voets (2017), que toma en cuenta factores ciudadanos. Asimismo, para la discusión teórica sobre el modelo de co-creación y sus elementos característicos se considera lo propuesto por Torfing, Sørensen y Røiseland (2016), Ranjan y Read (2016) y Dollinger, Lodge & Coates (2018). De manera complementaria, se aborda el enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural como un espacio propicio para la co-creación, bajo la visión del patrimonio como un elemento trascendente en su entorno el cual genera beneficios para su conservación, así como impacto en la comunidad en el desarrollo económico, social, como también personal y comunitario.

Con el objetivo de analizar los factores que inciden en la co-creación, a partir de una revisión bibliográfica, se identifican los factores, las cuales han sido validados por expertos en el campo de la gestión del patrimonio. Asimismo, en función de tres proyectos representativos de trabajo con la comunidad, se analizó la información de cada uno en función a los elementos característicos de la co-creación para identificar aquellos que cumplen con estos criterios. En base a estos proyectos, se desarrolla el análisis para explorar y comprender los factores que inciden en la co-creación.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso del Museo de Sitio de Pachacamac y un enfoque principalmente cualitativo. En base a ello, se han realizado entrevistas a profundidad semiestructuradas a un total de 26 personas clasificadas de acuerdo a tres grupos muestrales: expertos, equipo que labora en el Museo de Sitio de Pachacamac y comunidad involucrada en los proyectos de co-creación. Complementariamente, se ha aplicado un cuestionario a los grupos muestrales para identificar la valoración de los factores.

Como resultado de este estudio, se logra identificar que los factores con mayor incidencia en la co-creación de valor en el caso son “Compatibilidad de organizaciones públicas con la participación ciudadana”, el cual incluye las variables de liderazgo y mecanismos y procesos institucionales; y el factor “Motivaciones circunstanciales”, el cual incluye las variables facilidad de participación e importancia y el impacto del proyecto.

INTRODUCCIÓN

El patrimonio cultural, en su diversidad como tradiciones, complejos arqueológicos y arquitectónicos, se encuentra diseminado a lo largo del territorio nacional. Estos se configuran como el legado histórico de distintas culturas, desde las civilizaciones prehispánicas y el Imperio Incaico hasta la herencia virreinal como colonia española (Narro, 2011). Sin embargo, en la actualidad, muchos de los sitios arqueológicos no se encuentran "integrados a la trama urbana" (Espinoza, 2017, p. 2).

Esta situación ha significado que sean percibidos por la ciudadanía como espacios carentes de utilidad, cayendo en situación de descuido. Por lo cual, parte de la ciudadanía exige al Estado un mejor uso de los sitios arqueológicos; mientras que otra sección reprocha su protección, pues su presencia llega a impedir la construcción de avenidas, viviendas o parques (Espinoza, 2017). Es por ello que en los últimos años se han podido reconocer esfuerzos desde el Ministerio de Cultura [MINCUL], como ente rector, para incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones en materia de gestión del patrimonio.

En este sentido, la co-creación se consolida como un mecanismo innovador que busca desarrollar nuevas formas de creación de valor público con la ciudadanía, y no solo para ella (Bason, 2018); pues de forma conjunta el Estado y los ciudadanos pueden trabajar en la comprensión de un problema público, formulación de la solución y prestación del servicio (Bason, 2018). Debido a esto, su empleo en la gestión del patrimonio resulta oportuno, ya que así, la ciudadanía y la entidad pública, en cuyo cargo se encuentre la gestión del patrimonio, pueden desarrollar procesos como socios para que estos sitios arqueológicos se configuren como espacios de valor para la sociedad.

Uno de los casos en los que se pueda apreciar el trabajo en conjunto entre la entidad y la ciudadanía en la gestión del patrimonio es en el Museo de Sitio de Pachacamac. Por ello, la presente investigación busca analizar los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad en torno al caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac.

La presente investigación se encuentra dividida en cinco capítulos. El primer capítulo expone el tema del presente estudio, abordando la problemática de la investigación y presentando los objetivos que se pretenden alcanzar. Asimismo, se expone la justificación, mostrando las razones que evidencian la relevancia del tema elegido. Para luego exhibir las limitaciones que se han presentado a lo largo de la investigación, las cuales se encuentran relacionadas al desarrollo conceptual de co-creación y coyuntura actual producto de la pandemia del COVID-19.

El segundo capítulo tiene como objetivo presentar los ejes temáticos que enmarcan la investigación: co-creación en el sector público, enfoque participativo en la gestión del patrimonio y valor público. Se comienza definiendo Gobierno Abierto y presentando sus pilares. Introduciendo después el concepto de co-creación, así como los principales factores que inciden en su desarrollo, tomando como base el modelo propuesto por Voorberg. Para después, describir el enfoque participativo en la gestión del patrimonio. Finalmente, se expone la tipología de valor público que generan los museos.

El tercer capítulo se encuentra enfocado en presentar el marco contextual relacionado al tema de la investigación. Por ello, se evidencia el marco supranacional referencial y el marco normativo nacional existente en materia de patrimonio cultural y su gestión. Asimismo, posteriormente, se realiza una descripción del Santuario y su entorno, el Plan de Manejo del Museo y se detallan los proyectos que se llevan a cabo con la comunidad.

En el cuarto capítulo se detalla la metodología de investigación utilizada. Para lo cual, se describe el alcance exploratorio y descriptivo del estudio, enfoque principalmente cualitativo y el diseño de investigación desarrollado en el marco del estudio de caso del Museo de Pachacamac. De igual manera, se señalan las técnicas de recolección de información empleadas y el marco muestral que componen el universo por analizar.

El quinto capítulo tiene como objetivo diagnosticar los factores que inciden en la co-creación de proyectos dentro de la gestión del patrimonio cultural para la generación de valor público en el Museo de Sitio de Pachacamac. En este sentido, primero se analizan los proyectos trabajados con la comunidad de acuerdo a los criterios de co-creación establecidos previamente, para determinar cuáles cumplen con los requisitos para ser considerados como tal. Después, se expone el análisis de los factores que han incidido en el desarrollo de la co-creación de acuerdo a lo expresado por las personas entrevistadas. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del trabajo de campo y análisis

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Descripción del problema

A nivel nacional, Perú cuenta con un vasto patrimonio cultural: de 1845 distritos en el país, 1202 cuentan con Patrimonio Cultural Declarado. Solo entre Lima Metropolitana y Lima provincias, 140 del total de 171 distritos cuentan con patrimonio; incluyendo 38 de los 43 distritos de Lima Metropolitana (Ministerio de Cultura [MINCUL], 2017). Además, con respecto al patrimonio arqueológico, existen más de 300 sitios arqueológicos ubicados en las zonas urbanas de Lima. Miles de habitantes transitan diariamente y conviven con los sitios arqueológicos, los cuales conforman un recurso abundante que forma parte de su cotidianidad.

Pocos de ellos han sido integrados o reconocidos como parte de la ciudad y, otros tanto han sido protegidos solo bajo muros y cercos, y vistos desde un enfoque tradicional donde solo investigadores tienen acceso evitando la intervención de la ciudadanía bajo una premisa conservadora de preservación y protección. Este panorama acrecienta que los vecinos y población tengan la percepción de los sitios arqueológicos como espacios en la ciudad sin utilidad, inaccesibles y vacíos (Ciliberto, 2015). Este aspecto se evidencia en el porcentaje de la ciudadanía que ve a estos espacios como atractivos para la recreación. De acuerdo con Lima Cómo Vamos (2019), el 15% de personas en Lima Metropolitana ha visitado museos/galerías, monumentos o lugares arqueológicos durante el 2019.

Al representar espacios sin interés o significado para la ciudad y sus habitantes, los sitios se convierten en recursos pasivos para la sociedad y expuestos a tensiones. Así, en el Perú, la relación entre el patrimonio y su entorno se llega a manifestar en tensiones que agravan tanto la conservación del mismo como las necesidades de las comunidades de zonas aledañas. Por ejemplo, entre la preservación del patrimonio cultural y las necesidades básicas de vivienda y saneamiento en la ciudad de Lima (Vangjeli, 2017). Esta percepción de inaccesibilidad y las tensiones en torno a los sitios arqueológicos, los configura como espacios estáticos, en lugar de dinámicos donde cada periodo, contexto y grupos de habitantes contribuyen también significativamente a su valor y comprensión del sitio arqueológico dentro de la sociedad (Álvarez-Calderón, 2016).

En contraposición, el patrimonio debería constituir un espacio para la integración ciudadana al insertarse en su cotidianidad. En este sentido, resulta necesario que la entidad encargada de la gestión del patrimonio garantice la participación de todos los actores involucrados

en el mismo, pues de esta manera es posible conocer e integrar los intereses locales (Marcone, 2019).

Es por ello que, actualmente, con respecto al patrimonio "existe un mayor reconocimiento de que la interacción del medio ambiente con la humanidad lo ha afectado en su totalidad" (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO, por sus siglas en inglés], 2014, p. 13). El patrimonio no se encuentra aislado de su entorno y lo que sucede a su alrededor puede significar oportunidades económicas, sociales y ambientales, o amenazas. Por lo cual, la gestión del patrimonio debe incluir actividades colaborativas y una participación activa, plena y transparente de los que estén involucrados en él (UNESCO, 2014), con el objetivo de evitar las tensiones que constituyen al patrimonio como pasivos para la sociedad.

Ante esta necesidad de incorporar nuevos enfoques que faciliten la interacción de la comunidad con la entidad encargada de la gestión del patrimonio, bajo administración pública, la co-creación surge como una herramienta vinculada a los pilares de participación y colaboración de Gobierno Abierto. En este sentido, Gobierno Abierto a través de estos pilares, reconoce la participación ciudadana como un derecho y el empoderamiento de las personas para fortalecer la administración pública a través de mecanismos formales, directos e indirectos (Montero, 2017).

Para ello, la co-creación es un mecanismo enfocado en reforzar el trabajo colaborativo con los distintos actores en calidad de socios de las organizaciones públicas. Es definida como un proceso a través del cual dos o más actores públicos y ciudadanos intentan resolver un problema, desafío o tarea compartidos a través de un intercambio constructivo de diferentes tipos de conocimiento, recursos y competencias (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2016); involucrando a los ciudadanos tanto en los aspectos estratégicos como operativos de un servicio (Voorberg, 2017).

El hacer uso de un mecanismo como la co-creación en la gestión del patrimonio es pertinente, ya que la relación entre los lugares del patrimonio y las personas que viven en las zonas circundantes tiene el potencial de configurarse como una relación que genere beneficios mutuos, "las comunidades locales dependen ... de su patrimonio -para su identidad social o para su subsistencia- pero también pueden beneficiar al patrimonio, a sus valores culturales y ... gestión" (UNESCO, 2014, p. 20). Es decir, el patrimonio, como recurso, puede llegar a tener una característica instrumental que aporte al desarrollo económico y social de la comunidad. Asimismo, el patrimonio puede beneficiarse de la comunidad aledaña para su conservación. En esta bidireccionalidad, la entidad pública actúa como mediadora (Marcone, 2019).

En este sentido, la creación de beneficios mutuos dentro de la gestión del patrimonio “puede ser importante porque con ello se vincula ... el sitio a su contexto de modo positivo y duradero, favoreciendo así su supervivencia a largo plazo” (UNESCO, 2014, p. 23). Por lo cual, sería apropiado generar este tipo de vínculos en el país, ya que el Perú cuenta con patrimonio cultural en la mayor parte de su territorio, y puede llegar a generar beneficios.

Sin embargo, en la gestión del patrimonio en el Perú, son reducidos los casos donde se ve a los ciudadanos como un socio que también puede aportar sus conocimientos y experiencias para el proceso en general, y donde el patrimonio se haya integrado a la vida cotidiana, contemporánea de la comunidad.

Uno de los casos destacados de trabajo con la comunidad en el Perú es el Museo de Sitio de Pachacamac, el tercer museo más visitado en Perú en el 2019 (MINCUL, s.f.). Este aspecto se evidencia en el Plan de Manejo, aprobado en el año 2012, siendo una de las políticas el uso social del Santuario, a través del cual se propone la generación de vínculos con la comunidad aledaña, abarcando dos aspectos principalmente: actividades educativas en el Santuario y promoción del aprovechamiento económico. Asimismo, uno de los principios rectores impulsa la participación de la comunidad en la gestión del patrimonio con el objetivo de una apropiación responsable del sitio (MINCUL, 2012).

Debido a lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo principal

Analizar los factores que inciden en la co-creación de proyectos para la generación de valor público entre el museo y la comunidad, en el marco del enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural en el caso del Museo de Sitio de Pachacamac.

2.2. Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Describir la co-creación y sus principales factores en torno a la generación de valor público.
- **Objetivo específico 2:** Comprender el enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural.

- **Objetivo específico 3:** Diagnosticar los factores que inciden en la co-creación de proyectos dentro de la gestión del patrimonio cultural para la generación de valor público. El caso del Museo de Sitio de Pachacamac.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta principal

¿Qué factores inciden en la co-creación de proyectos para la generación de valor público entre el museo y la comunidad, en el marco del enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural del Museo de Pachacamac?

3.2. Preguntas específicas

- **Pregunta específica 1:** ¿Cuáles son los principales factores que inciden en la co-creación en torno a la generación de valor público?
- **Pregunta específica 2:** ¿Cómo es el enfoque participativo en la gestión del patrimonio cultural?
- **Pregunta específica 3:** ¿Cuáles son los factores que inciden en la co-creación de proyectos para la generación de valor público entre el Museo y la comunidad, en el marco de la gestión del patrimonio cultural del Museo de Pachacamac?

4. Justificación

En los últimos años, ha habido una expansión del objetivo de la gestión del patrimonio cultural, atribuyéndole una mayor importancia a su relación con la comunidad. UNESCO (2014) señala que este ha sido un avance importante en la gestión del patrimonio, pues significa un reconocimiento de que no se encuentra aislado de su entorno. La gestión y la conservación deben estar vinculadas a las preocupaciones y necesidades de las personas de su ámbito, las actividades económicas desarrolladas y cambios sociales de la comunidad (UNESCO, 2014).

En el Perú, a nivel institucional, MINCUL en los últimos años está incorporando a la ciudadanía en sus herramientas de gestión, siendo considerada tanto en la Política Nacional de Cultura [PNC] y el Programa Presupuestal "Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural", que abogan por un mayor involucramiento de la población en la gestión del patrimonio (MINCUL, 2020).

Por un lado, la PNC justifica su creación a partir del problema público encontrado, "limitado ejercicio de los derechos culturales de la población", siendo uno de ellos la participación en la vida cultural, el cual comprende "participar, por medios democráticos ... en la toma de

decisiones de su cultura” (MINCUL, 2020, p. 19). Planteando lo descrito en dos de sus objetivos prioritarios: el fortalecer la protección y salvaguarda del patrimonio cultural para su uso social, y garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural (MINCUL, 2020).

Por otro lado, el Programa Presupuestal, cita como una de las causas de la pérdida del patrimonio cultural en el Perú a la ausencia de la apropiación social del patrimonio por parte de la comunidad, pues la falta de mecanismos de participación que la incluyan, impide que se cree un vínculo entre ambos, y que el patrimonio llegue a generar beneficios culturales, sociales y económicos para ellos (MINCUL, 2017). Por lo cual, se plantea crear "mecanismos de participación de la comunidad en la gestión de su patrimonio cultural" (MINCUL, 2017, p. 47), con el objetivo de que las personas puedan ser partícipes de la protección, conservación y promoción del patrimonio, pero, sobre todo, que este se configure como un insumo para el desarrollo comunitario (MINCUL, 2017).

De esta manera, el MINCUL, a través de estas dos iniciativas resalta la necesidad de trabajar colaborativamente entre todos los actores involucrados (MINCUL, 2020), en especial las comunidades, para garantizar la sostenibilidad y protección del patrimonio cultural para su uso social. De acuerdo con Marcone y Ruiz (2014 citado en Marcone 2019), el uso social se relaciona con la protección de los bienes culturales de manera participativa y reconstituyéndolos como un elemento clave para el bienestar de las comunidades.

Por otro lado, sólo el 0.8% de los sitios arqueológicos a nivel nacional cuentan con acciones técnicas orientadas al uso del bien tomando en cuenta al entorno (MINCUL, 2017), lo que dificulta su protección, difusión y participación de la comunidad. Además, en los últimos cinco años ha habido alrededor de siete mil alertas de atentados contra el patrimonio cultural arqueológico, es una tendencia que va cada vez en aumento. Incluso en el 2019, Lima fue el departamento donde se reportaron más alertas de atentados, 1200 en total (MINCUL, 2020). Históricamente, el caso de Pachacamac no ha sido ajeno a estas problemáticas.

En el caso del Museo de Sitio de Pachacamac, los procesos acelerados de urbanización y la ocupación de familias en las zonas desérticas aledañas; producidas, principalmente, en las décadas de los años 60, 80 y 90, afectaron la relación entre ellos y el Santuario. Este panorama representó un incremento de la vulnerabilidad de la zona arqueológica, como también de las comunidades aledañas, motivo por el cual para su conservación se consideró fundamental involucrar a la población situada en los alrededores del sitio (Pozzi-Escot, Angeles & Uceda, 2015). Con el transcurso del tiempo, estos problemas se han reducido debido a la presencia de nuevas generaciones que van construyendo una relación más cercana con el santuario.

Como se ha mencionado, desde el sector público se está reconociendo la importancia de la participación activa de la ciudadanía en el sector cultura, lo que implica también un potencial para construir espacios de co-creación. En la gestión del patrimonio cultural, este se va reconstituyendo como un elemento y recurso que puede ocupar un rol significativo para la ciudadanía y su entorno, generando beneficios mutuos.

En este sentido, el Museo de Pachacamac representa un caso de inclusión de la ciudadanía con potencial de co-creación con las comunidades aledañas. Por lo cual, esta investigación busca estudiar los factores que han incidido en la co-creación de estos proyectos entre el museo y la comunidad, con el objetivo de brindar un panorama de aquellas variables que se pueden fortalecer y potenciar el trabajo co-creativo en el enfoque participativo de la gestión del patrimonio a partir del caso.

5. Limitaciones

Por un lado, existe un incipiente desarrollo conceptual de la co-creación de valor público, ya que aún no cuenta con una definición concreta y específica, sino en desarrollo. En muchos casos este se confunde con términos como co-diseño, democracia participativa, compromiso comunitario (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; Blomkap, 2018) y, en el caso de co-producción, puede llegar a ser intercambiable (Voorberg et al., 2015a). Esta característica acarrea un desafío con respecto a la claridad conceptual para discernir las variaciones entre estos procesos y específicamente de co-creación, el cual se abordará en la presente investigación.

Por otro lado, debido a la similitud conceptual mencionada anteriormente, la identificación de casos e intervenciones donde se desarrollen procesos de co-creación son escasos si se toma en cuenta las características y criterios recogidos de la revisión bibliográfica que en su mayoría proviene de fuentes internacionales. En este sentido, muchas experiencias e intervenciones en la entrega de servicios públicos que incluyen al ciudadano, en el país, no representan su participación como socios co-creadores, sino se quedan en un estadio a nivel informativo o consultivo. Ello dificulta el mapeo de casos y marcos de referencia nacionales para ser estudiados en la presente investigación.

Cabe mencionar que inicialmente la presente investigación estaba orientada al sector educativo, específicamente a la relación entre los colegios y su comunidad educativa. No obstante, debido a la dificultad de encontrar casos concretos desde el sector educativo, en los cuales se lleve a cabo la co-creación de acuerdo a los criterios establecidos en este estudio, y que los pocos ejemplos encontrados se encuentran muy dispersos geográficamente; produjeron que el enfoque de la investigación se centre en el caso del Museo de Pachacamac. Sin perjuicio de ello, partiendo

del Museo se pudo identificar el trabajo en conjunto con los colegios, que introdujo la narrativa propia del Santuario en la currícula escolar de ciertas escuelas. Resaltando también que el Museo realiza otros proyectos que involucran a distintos actores de la comunidad de su entorno en calidad de socios.

En el contexto del caso del Museo de Pachacamac, la co-creación generada se da a un nivel local, pues involucra a comunidades de las zonas aledañas al Sitio Arqueológico. Es por ello que se cuenta con un universo acotado de actores involucrados. También, cabe resaltar que los proyectos co-creados no corresponden a la totalidad de funciones del Museo, sino a las respectivas al uso social, y gestión y administración. Esto impide que los hallazgos encontrados puedan ser generalizados, debido al tamaño del universo de actores involucrados. Sin embargo, por medio de las técnicas de recolección, se ha logrado cubrir a todo el personal del Museo involucrado directamente en la co-creación de proyectos y a representantes de los actores comunitarios participantes.

Debido a las restricciones y medidas sanitarias a causa de la pandemia por COVID-19, el trabajo de campo de la presente investigación se centró en la utilización de técnicas de recolección como entrevistas semiestructuradas y la aplicación de cuestionarios vía plataformas Zoom y Google Meets. No fue posible realizar observaciones de casos estudiados ni las instalaciones del Museo de Sitio de Pachacamac como del Santuario Arqueológico. Cabe precisar que el Museo permaneció cerrado desde marzo hasta octubre de 2020, tiempo en el cual se cancelaron todas las actividades presenciales de cara al público. Sin embargo, a pesar de las dificultades mencionadas, se logró cumplir con el cronograma de trabajo de la presente investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los principales ejes temáticos que enmarcan la investigación: co-creación en el sector público, desde el Gobierno abierto, y el enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural. En un inicio, se presenta el marco de Gobierno Abierto, su definición y pilares; para después abordar la co-creación como una herramienta de gestión vinculada a los pilares de participación y colaboración de Gobierno Abierto, orientada a reforzar el trabajo colaborativo con los distintos actores en calidad de socios. Asimismo, se describen los factores que inciden en el desarrollo de la co-creación que, de acuerdo con el modelo de Voorberg, se dividen en factores organizacionales y de la ciudadanía.

Sobre esta base, se desarrolla el marco en torno al enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural e inclusión de las comunidades en un rol activo. Cabe precisar que otros aspectos de este campo como investigación, conservación y mantenimiento en el campo de la arqueología y museografía no son abordados en esta investigación debido a que se alejan del alcance planteado.

En este sentido, a partir de la co-creación en el sector público y la descripción de los factores que intervienen, se da paso al enfoque participativo en la gestión del patrimonio, el cual representa un campo para utilización de esta herramienta mediante la relación entre una entidad estatal, la comunidad y el patrimonio como un potencial recursos activo para el beneficio de las partes involucradas.

1. Co-creación en el marco de Gobierno Abierto

A continuación, se presenta el marco de Gobierno Abierto, definición y pilares, a partir de los cuales surge la co-creación como un mecanismo de gestión pública.

1.1. Gobierno abierto

En el marco de Gobierno Abierto, el espacio público antes exclusivo a los servidores públicos, se convierte en un ámbito en el que es deseable involucrar a la ciudadanía y otros actores (Cruz-Rubio, 2015). La siguiente definición profundiza en la apertura del gobierno con la ciudadanía:

César & Lorenzo señalan que un gobierno abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica

todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente. Se denomina Gobierno Abierto, [aquel] que postula como elemento central de la relación entre un Estado y sus habitantes, no solo los ciudadanos, la existencia de canales de comunicación efectivos que permitan el contacto y la interacción entre las partes (César & Lorenzo 2010 citado en Cobo 2012 p. 104).

César y Lorenzo reconocen la importancia de la inclusión de diversos agentes existentes para entablar mecanismos de colaboración. Para ello, resulta necesario introducir cambios para acoger este paradigma frente a la tradición burocrática, que involucra a la organización, como un cambio cultural y al interés ciudadano. En este sentido, el rol de la ciudadanía en el quehacer del gobierno resulta un amplio consenso en los conceptos revisados.

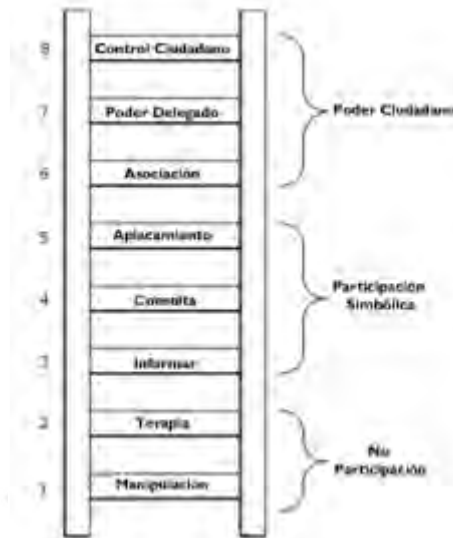
En la búsqueda de generar un diálogo más activo y trabajo colaborativo con el ciudadano, se establecen tres pilares que deben guiar el actuar de los gobiernos: transparencia, participación y colaboración (Villar, 2010). La co-creación surge como una herramienta localizada en el estadio más avanzado de los pilares de participación y colaboración (Cruz-Rubio, 2015).

La participación brinda a los ciudadanos la capacidad de ser parte de la toma de decisiones de políticas públicas en sus gobiernos (Solis, 2017). Esta apertura hacia la participación genera en las personas un sentido de propiedad sobre las políticas que se están llevando a cabo, pues se sienten parte del proceso (Villar, 2010). Este pilar reconoce a la participación ciudadana como un derecho, promueve la viabilidad del involucramiento y empoderamiento de las personas para el fortalecimiento de la Administración Pública, a través de mecanismos formales, informales, directos o indirectos (Montero, 2017).

Asimismo, la colaboración permite al gobierno y grupos de interés la comunicación constante, con el objetivo de intercambiar experiencias, conocimientos, problemas, soluciones que impacten de forma significativa en los procesos públicos (Villar, 2010). Este se encuentra relacionado al pilar de participación ciudadana, ya que, si esta es lo suficientemente calificada, llegan a ser instrumentos colaborativos que influyen en la mejora de la gestión pública (Montero, 2017). De esta manera, ambos pilares se configuran como la base de la co-creación en el sector público.

Es preciso mencionar que la participación ciudadana se puede encontrar en distintos niveles. Sherry Arnstein hace una distinción de los distintos grados de participación (Ver Figura 1), a través de ocho niveles (1969 citado en Voorberg 2017).

Figura 1: Escalera de participación ciudadana



Fuente: Arnstein 1969 citado en Rodríguez (2014).

Los primeros niveles están relacionados a una participación simbólica. Si bien los ciudadanos pueden brindar sus opiniones respecto a los planes propuestos por instituciones y entidades gubernamentales, ellos no se ven en la obligación de responder sobre el uso de estos aportes (Arnstein 1969 citado en Voorberg 2017). Es en los últimos peldaños (asociación, poder delegado y control ciudadano), en los cuales se evidencia el poder de los ciudadanos para influir activamente en el proceso de toma de decisiones e incluso tomar control total de ciertas iniciativas o servicios (Arnstein 1969 citado en Voorberg 2017).

De acuerdo a Voorberg, la co-creación conlleva una visión de los ciudadanos como socios valiosos para las organizaciones públicas (Bason, 2010; Osborne & Stokosch 2013 citado en Voorberg 2017), lo cual implica que los ciudadanos están involucrados en los aspectos esenciales del desarrollo de los servicios públicos, tanto en aspectos estratégicos como operativos de la prestación de estos servicios. El supuesto general es que los ciudadanos aportan sus recursos y talentos específicos, produciendo un vínculo entre el proveedor de servicios y el usuario, basado en una dependencia mutua (Voorberg, 2017). En este sentido, la co-creación refleja el peldaño de asociación y de poder delegado, debido a que los ciudadanos también toman control de algunas partes como socios en la prestación del servicio (Voorberg, 2017).

1.2. Co-creación

De acuerdo a lo explicado en el anterior apartado, la co-creación se configura como un proceso que parte desde los principios de participación y colaboración de Gobierno Abierto, ubicado en los niveles más altos de participación e interacción entre las entidades estatales y la

ciudadanía como socios activos. Incluso, de acuerdo a la escalera de Airnstein (1969 citado en Voorberg 2017), se ubica en los últimos peldaños de los niveles de participación.

En este sentido, a través de la co-creación se genera la posibilidad de reformar la relación existente entre las instituciones públicas y los ciudadanos, entendida como una nueva forma de creación de valor para la sociedad (Bason, 2018), que puede ser abordado en todos los aspectos que componen al gobierno, desde la formulación de políticas o prestación de servicios, hasta mejoras en los procesos y gestión de las organizaciones (Waissbluth et al., 2014).

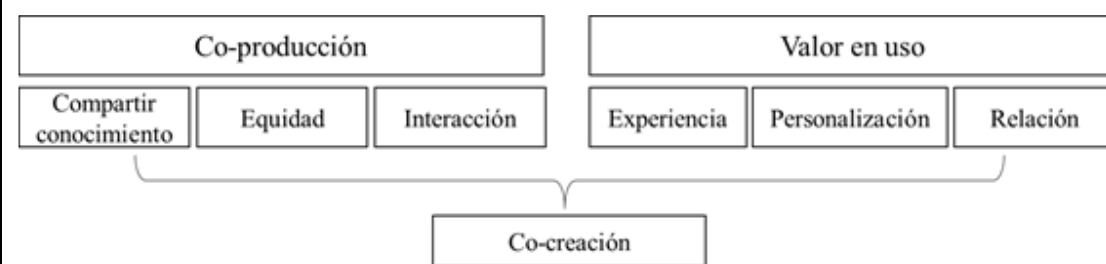
En concordancia, la co-creación¹ en el sector público es definida como un proceso a través del cual dos o más actores públicos y privados intentan resolver un problema, desafío o tarea compartidos a través de un intercambio constructivo de diferentes tipos de conocimiento, recursos, competencias e ideas que mejoran la producción de valor público en términos de visiones, planes, políticas, estrategias, marcos regulatorios o servicios, ya sea a través de una mejora continua de los productos o resultados o mediante cambios innovadores que transforman la comprensión del problema o la tarea en cuestión y conducir a nuevas formas de resolverlo (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2016).

Los co-creadores pueden ser políticos, los administradores públicos, el personal de primera línea y los actores privados, usuarios del servicio y sus familiares, grupos voluntarios de ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, empresas sociales, corporaciones privadas, etc. En principio, todos los que pueden contribuir a la producción de valor público en el sentido amplio de servicios, diseños organizacionales, decisiones de gobernanza, planificación y visiones políticas pueden participar (Stickdorn & Schneider, 2011; Torfing et al., 2016).

De acuerdo con Ranjan y Read (2016) y Dollinger, Lodge y Coates (2018), el proceso de co-creación de valor involucra dos dimensiones distintas entre sí, pero complementarias: co-producción y valor en uso (Ver Figura 2).

¹ Cabe resaltar que el concepto de co-creación nace del sector privado, especialmente de la literatura de marketing. Entendida como un proceso en el cual los consumidores se convierten en una nueva fuente de innovación al ser socios activos para aportar sus experiencias y competencias en el proceso productivo (Voorberg et al., 2015b). Sin embargo, el sector público como desarrollador de servicios y políticas públicas, al comprender la co-creación en este sector, el rol del consumidor se traslada por el de ciudadanos que también conocen sus necesidades y plantean demandas.

Figura 2: Modelo de co-creación de valor



Adaptado de Dollinger et al. (2018).

Con respecto a la co-producción, es un concepto a menudo relacionado con co-creación, el cual desarrolla la propuesta de valor entre los actores interesados. Es decir, la co-producción en el sector público se entiende como el proceso interactivo, a través del cual los actores de interés en políticas o servicios públicos aplican sus diferentes recursos y capacidades en la producción y entrega (Lusch & Vargo 2006 citado en Torfing et al. 2016). Para lo cual, se involucran los componentes de conocimiento, equidad e interacción (Ranjan & Read, 2016; Dollinger et al. 2018).

Con respecto a valor en uso, este constructo hace referencia a la utilización del valor co-creado para las partes involucradas una vez que se ha co-producido el servicio, producto o proyecto (Dollinger et al., 2018). Está relacionado con la utilización de las propuestas de valor a través del tiempo, ubicación, experiencias e historias de las personas involucradas (Vargo & Lusch 2004 citado en Dollinger et al. 2018). Para ello, se toma en cuenta tres componentes: experiencia, personalización y relación. En la Tabla 1 se describen los componentes de co-producción y valor en uso que han sido presentados en líneas anteriores.

Tabla 1: Modelo de co-creación de valor

Modelo de Co-creación de valor	
Co-producción	
Compartir conocimiento	Presencia de intercambio de conocimientos, experiencias y habilidades.
Equidad	Acceso equitativo y equilibrado en el proceso de co-creación. Lo cual depende de la voluntad de la organización para ceder control y capacidad de la organización para brindar un entorno de apoyo.
Interacción	Interacción entre las partes interesadas, equivalente a construcción de alianzas. Intervención en cualquier parte del proceso y sobre cualquier elemento involucrado.

Tabla 1: Modelo de co-creación de valor (continuación)

Modelo de Co-creación de valor	
Valor en uso	
Experiencia	Impacto de la creación conjunta de valor en las experiencias de los actores. Impacta en la posibilidad de que ellos se vuelvan a involucrar y promover con otras personas.
Personalización	La propuesta de valor ha sido co-producida y ahora permite que los agentes alteren adicionalmente el uso, significado o valor. Brinda espacio para que puedan armar su propia propuesta, a partir de lo co-producido, dadas sus propias necesidades.
Relación	Relación general de los agentes con la organización, separada de las experiencias individuales, la cual pueden contribuir a crear una comunidad (Zhao & Kuh 2004 citado en Dollinger et al. 2018) y predecir comportamientos colaborativos futuros.

Adaptado de Dollinger et al. (2018).

En este sentido, la literatura coincide en señalar que la co-creación implica una reconfiguración de la posición del ciudadano como un socio que se encuentra al mismo nivel en el diseño, producción y entrega de productos y servicios públicos (Bason 2018; Brandsen, Steen & Verschuere 2018; Voorberg et al. 2015a). Por consiguiente, la co-creación involucra procesos donde las nuevas soluciones se conciben con las personas y no solamente para ellas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en la discusión teórica en torno a la co-creación y los componentes involucrados, los procesos de co-creación se pueden entender a partir de los siguientes criterios de la Tabla 2:

Tabla 2: Criterios que caracterizan los procesos de co-creación

Nº	Criterio
1	Reconfiguración del papel del ciudadano: Ciudadano como un socio igualitario (Bason 2018; Brandsen, Steen & Verschuere 2018; Voorberg et al. 2015a). <i>¿Quiénes participan y qué tipo de compromiso se busca de los participantes?</i>
2	La participación ciudadana se debe encontrar en los tres últimos peldaños de la escalera de Arnstein (Voorberg, 2017). <i>¿Cuál es el nivel de participación por parte de los ciudadanos?</i>
3	Formas alternativas de comprender el problema, implica intercambio de conocimiento, experiencias y habilidades (Torfing et al., 2016). <i>¿Existe un intercambio de conocimientos y habilidades entre la ciudadanía y la institución?</i>
4	Involucrar al ciudadano en un nivel estratégico y operativo en el marco del proceso (Ranjan & Read, 2016; Dollinger et al. 2018). <i>¿Se involucra al ciudadano en un nivel estratégico y operativo?</i>

Tabla 2: Criterios que caracterizan los procesos de co-creación (continuación)

N°	Criterio
5	Desarrollar procesos innovadores en la generación de valor público (Torfing et al., 2016). <i>¿Existen nuevas formas en el desarrollo de procesos para la generación de valor público?</i>
6	Muestra algún tipo de resultado, independientemente de la connotación positiva o negativa, relacionado a consecuencias diferentes que antes no se produjeron (Voorberg et al., 2015b). <i>¿El proceso de co-creación ha mostrado algún tipo de resultado distinto a otros procesos llevados a cabo en el mismo contexto?</i>
7	Mayormente relacionada al ámbito local debido al grado de influencia que tiene un contexto en específico en los procesos de innovación, a través de la interacción de sus actores particulares (Voorberg et al., 2015b). <i>¿El proceso de co-creación tiene un alcance local?</i>

1.3. Factores que influyen en el proceso de co-creación

Para el análisis de los factores que influyen en los procesos de co-creación, se realizó una revisión de distintos modelos, de los cuales se concluye en la utilización del modelo propuesto por Voorberg et al. (2015a). Este modelo es producto del desarrollo de una síntesis de investigaciones realizadas en torno a procesos de co-creación y co-producción entre los años 1987 y 2013, relacionados al sector público en los ámbitos de educación, salud y cultura. De los cuales, se destaca una serie de factores, divididos en organizacionales y ciudadanos, los cuales son considerados como los dos lados de una misma moneda, pues funcionan como apoyo u obstáculo del proceso, dependiendo del contexto.

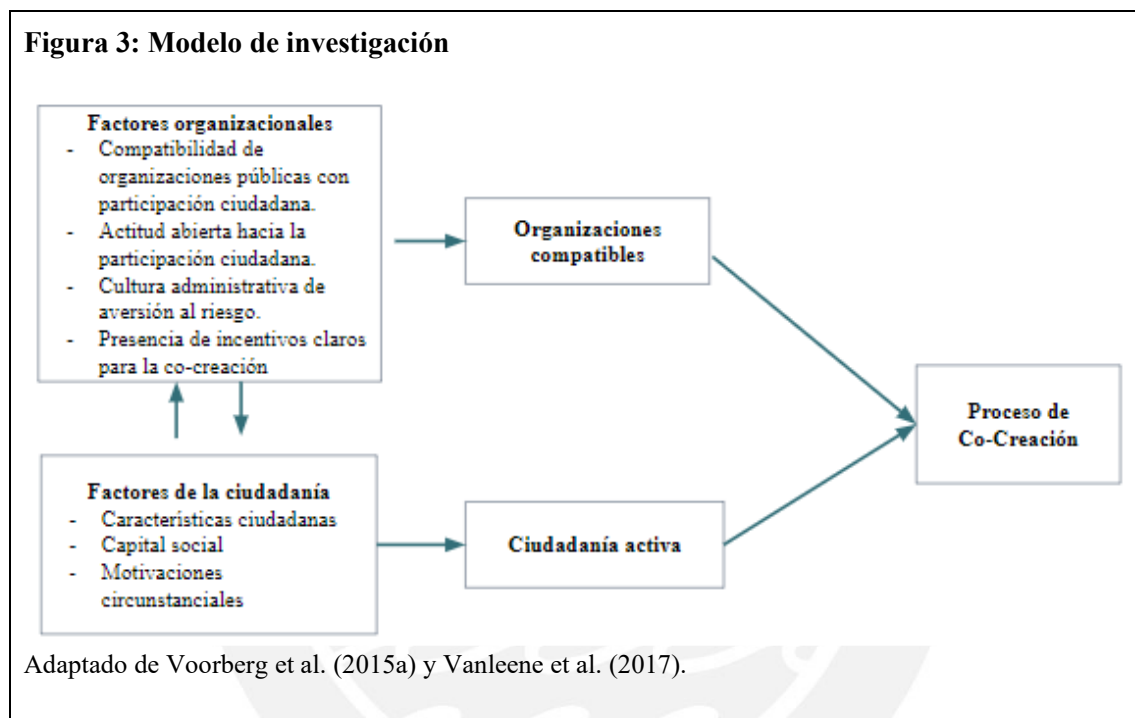
La elección de este modelo se debe a la clara esquematización que realizan los autores y la gran cantidad de casos estudiados para realizar esta sistematización indistintamente de un sector en particular, a partir de la separación de factores relacionados a las instituciones públicas y la ciudadanía.

En cuanto a los factores organizacionales, como se mencionó, se tomó como referencia los propuestos por Voorberg para explicar aquellos componentes que debilitan y, a la vez, fortalecen el proceso de co-creación desde las instituciones públicas. Con respecto a los factores ciudadanos, si bien se utilizó como base el modelo de Voorberg, se complementa con los factores desarrollados por Vanleene et al. (2017), los cuales enfatizan en las motivaciones personales y circunstanciales propias de cada individuo para asumir roles de participación activa.

En este sentido, para el presente estudio, los factores ciudadanos de Voorberg, utilizados como línea de base, se complementan con el factor “motivaciones circunstanciales” sistematizado por Vanleene et al. (2017). Este factor es el único que se añade, los otros factores siguen la base

del modelo de Voorberg. Esta selección se debe a que la investigación de Vanleene et al. (2017) ahonda en los factores influyentes, de lado de la ciudadanía, para involucrarse como co-creadores en proyectos de desarrollo local, para lo cual toma en cuenta la importancia percibida del proyecto y la facilidad para involucrarse en él. Las cuales suelen ser variables relevantes y necesarias para el ciudadano al evaluar la posibilidad de involucrarse o no (Vanleene et al., 2017).

La figura 3 muestra la relación entre los factores organizacionales y ciudadanos en torno a la co-creación.



1.3.1. Factores Organizacionales

De acuerdo al modelo de Voorberg, los factores organizacionales se dividen en cuatro: Compatibilidad de las organizaciones públicas con la participación ciudadana, actitud abierta hacia la participación ciudadana, cultura administrativa de aversión al riesgo y la presencia de incentivos claros para la co-creación.

a. *Compatibilidad de las organizaciones públicas con la participación ciudadana*

Este factor centra la atención en la compatibilidad existente de las organizaciones con respecto a la co-creación. Esto hace referencia a la existencia o ausencia de liderazgo y estructuras y procedimientos organizacionales propicios dentro de la organización pública (Voorberg et al., 2015a). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2019, p. 49), señala que, con el objetivo de aprovechar eficazmente la capacidad innovadora de las ciudades, es necesario contar con condiciones necesarias que “apoyen la inventiva de la fuerza laboral

pública. Las relaciones... verticales entre las autoridades ejecutivas y la fuerza laboral pública local y las relaciones horizontales entre... agencias departamentales pueden influir fuertemente en la capacidad de innovación del sector público”.

Para comprender la capacidad de compatibilidad de las instituciones públicas, desde el lado organizacional y centrado en el desarrollo de mecanismos de co-creación, se toma en cuenta dos aspectos.

Primero, el “liderazgo gerencial” a nivel público es un ingrediente esencial. El desafío general para líderes públicos es renunciar a una cuota de poder y control al involucrar a la ciudadanía, con el fin de lograr los resultados deseados (Bason, 2010). A su vez, implica a todos los niveles de gobierno al involucrar diferentes posiciones de liderazgo, desde el nivel más alto a los gestores de primera línea (Behn 1995 citado en Bason 2010). Así como también, desde cada posición de liderazgo puede surgir el impulso para la innovación en torno a la co-creación.

El segundo componente es “procesos y mecanismos institucionales”, la cual hace referencia a la existencia de estructuras, procedimientos, mecanismos institucionales y espacios que brinde a la contraparte, la ciudadanía, más opciones y oportunidades para participar en el desarrollo de los servicios y políticas públicas (Leadbeater & Cottam, 2007) y, por lo tanto, generando espacios para la integración de los diferentes actores.

En este sentido, se entiende el desarrollo de la co-creación a partir de sus propias fuentes y estructuras internas organizacionales y de gestión. Para lo cual, implica la implementación de mecanismos y procedimientos institucionales que permitan que la ciudadanía y otras partes interesadas externas se involucren en el proceso de co-creación. Este enfoque se configura como una forma para que las organizaciones y sus procedimientos internos puedan abrirse al entorno externo (Bason, 2010).

b. Actitud abierta hacia la participación ciudadana

Este factor se centra en la apertura de los servidores públicos y personal vinculado directamente a proyectos de co-creación para comunicarse y trabajar conjuntamente con diversos actores. Al respecto, autores como Roberts y Townsend, señalan que parte de políticos y gestores públicos consideran que la co-creación no es confiable dado el comportamiento impredecible de los ciudadanos (Voorberg et al., 2015a). Por lo tanto, la renuencia política y profesional para perder el estatus y el control se considera como una explicación a la ausencia de voluntad para apoyar la co-creación (Voorberg et al., 2015a). Lo cual afecta directamente la implementación y desempeño de estos procesos o incluso genera su ausencia.

La co-creación se basa en las relaciones entre el personal profesional del sector público y la contraparte, la ciudadanía (Steen & Tuurnas, 2018). Esto implica que la evolución y desarrollo de estas relaciones depende de todas las partes co-creadoras. Lo que conlleva a un cambio en la posición de profesionales públicos, ya que no se configuran como la autoridad central que brinda todos los servicios, sino se complementan con la inclusión de la ciudadanía (Pestoeff, 2012; Van Eijk, 2017).

De este modo, la literatura señala a los profesionales del servicio público como una parte relevante en el estudio de procesos de co-creación (Steen & Tuurnas, 2018). Por un lado, enfatizando en la relación ciudadano-profesional, es relevante la “asimilación de los objetivos” para el personal de la organización o el proyecto participe de procesos co-creativos. Esto permite garantizar la coordinación de intereses divergentes y procurar que el valor generado obtenga un alcance mayor al individual de las partes co-creadoras. Al reconocer que la relación ciudadano-profesional altera la forma en que se desempeñan los profesionales, también esto demanda el desarrollo de nuevas competencias para ellos (Steen & Tuurnas, 2018).

Dentro de este marco, se enfatiza en la existencia de “habilidades facilitadoras”. Estas son entendidas como aquellas habilidades requeridas para involucrar a múltiples partes interesadas para un fin común en una situación de interdependencia (Salamon 2002 citado en Steen & Tuurnas 2018). Por un lado, se requieren habilidades que alienten a la ciudadanía a participar en la planificación, diseño, prestación y generar sentido de comunidad “al estimular el contacto, respeto y la cohesión entre los diferentes miembros” (Steen & Tuurnas, 2018).

Por otro lado, también son importantes las competencias relacionadas a incrementar la accesibilidad de la co-creación para la ciudadanía. Esto involucra mejorar la capacidad de los ciudadanos al co-crear y garantizar que también cuentan con los recursos necesarios (Steen & Tuurnas, 2018). Para ejemplificar, los profesionales podrían simplificar las tareas de co-creación o brindar apoyo lingüístico, en caso se requiera (Moynihan & Thomas 2013 citado en Steen & Tuurnas 2018).

c. Cultura administrativa de aversión al riesgo

El sector público, en general, cuenta con una propensión a ser cauteloso en la implementación de reformas que resulten en cambios al status quo (OCDE, 2019). Este hecho se explica debido a la presencia de una cultura administrativa de aversión al riesgo, considerada una de las razones por la cual los funcionarios públicos no consideran a los ciudadanos socios confiables en la co-creación de valor público (Voorberg et al., 2015a).

La aversión al riesgo es un comportamiento que se manifiesta en los individuos, a través de una marcada preferencia por evitar pérdidas, en relación a la adquisición de ganancias equivalentes (Nicholson-Crotty, Nicholson-Crotty & Webeck, 2019). Es decir, si un individuo con aversión al riesgo se enfrenta a una decisión entre un resultado conocido y un resultado desconocido con potencial a una mayor ganancia, escogerá el primero, pues busca reducir la incertidumbre en la toma de decisiones (Nicholson-Crotty et. al, 2019).

En tal sentido, se pueden tomar en cuenta tres elementos que inciden negativamente en la capacidad de innovación de las organizaciones públicas: la política, brechas de recursos y barreras burocráticas (OCDE, 2019). En primer lugar, la política está conectada con la aversión al riesgo debido al temor de las autoridades y políticos elegidos democráticamente, que el tomar riesgos se refleje negativamente en su imagen, en caso no resulten beneficiosos. A las autoridades locales les cuesta admitir cuando una iniciativa no ha mostrado los resultados esperados (OCDE, 2019), ya que la percepción que tiene el público de ellos se puede ver dañada, hecho que influiría negativamente en el caso que deseen ser reelectos.

En segundo lugar, las brechas de recursos están relacionadas a la existencia de mecanismos financieros inadecuados. Esto se debe a que el sector público no tiene a su disposición la misma cantidad de estímulos económicos que el privado (OCDE, 2019). La relevancia de la escasez de recursos ha sido enfatizada en una investigación realizada a gobiernos locales italianos, por Magno y Cassia (2014), en la cual los funcionarios públicos expresaron que programas de austeridad en el gobierno impactaron en la reducción de gastos que no se encuentran relacionados a los servicios básicos, lo cual dificulta implementar procesos de co-creación.

En tercer lugar, las barreras burocráticas y administrativas se exponen, a través de reglas y procedimientos excesivos, que muchas veces son interpretados erróneamente por los servidores públicos. Estos resultan en obstáculos para la innovación (OCDE, 2019). Además, las estructuras jerárquicas y trámites llegan a influir negativamente en este proceso (OCDE, 2019).

De esta manera, tanto la política, brechas en recursos y las barreras burocráticas inciden en la aversión al riesgo. Los funcionarios electos en proceso democrático no mostraran propensión a la innovación, debido a que esta acarrea riesgos que pueden afectar su imagen pública. Asimismo, si no se encuentran recursos suficientes en el sector público, los colaboradores no contarán con la oportunidad de poder explorar otras opciones para la creación de valor público, pues deben enfocarse en los servicios básicos. También, el exceso de procedimientos burocráticos aplaca el deseo de innovación, debido a una serie de requisitos y trámites que solicitan. Estos tres factores influyen a que la aversión al riesgo en las organizaciones públicas siga existiendo, los

cuales obstaculizan el proceso de co-creación, evitando que los funcionarios públicos participen en este.

d. Presencia de incentivos claros para la co-creación

La existencia de incentivos es crucial para la movilización del cambio dentro de las organizaciones del sector público, pues la innovación es fomentada cuando hay un sistema de incentivos y recompensas claro (OCDE, 2017), dado que su ausencia genera que en muchos casos los funcionarios públicos no consideren los beneficios del proceso de co-creación (Voorberg et al, 2015a) y rechacen formar parte de él. Por lo tanto, las organizaciones deben ofrecer los incentivos correctos para motivar el comportamiento que buscan (Boxall & Purcell, 2011; OCDE, 2017).

Entre las clases de incentivos, destacan los “premios y reconocimientos”. Los premios a iniciativas innovadoras son una de las herramientas más antiguas que han utilizado los gobiernos para promover la innovación en el sector público (OCDE, 2017). Tienen como objetivos: premiar y reconocer innovadores exitosos; estimular la innovación en las organizaciones públicas y mejorar la imagen del sector público que tienen las personas (Borins, 2014; OCDE, 2017).

Asimismo, encontrar los incentivos adecuados que promuevan la participación de los ciudadanos como co-creadores es fundamental, ya que son personas que no se encuentran sujetas a la cadena de mando de la organización pública, razón por la cual no se puede forzar su colaboración (Alford & Freijser, 2018). Los ciudadanos pueden co-crear por razones que van más allá del interés propio, estando motivados por una variedad de factores, algunos relacionados a recompensas materiales y temor a las sanciones, mientras que otros se relacionan a motivaciones que no son materiales, como recompensas intrínsecas, afiliación social o adherirse a un propósito moral (Alford & Freijser, 2018).

A partir de lo expuesto se puede concluir que los incentivos para la co-creación entre funcionarios públicos y ciudadanos, deben ser lo suficientemente atractivos como para generar procesos exitosos. Estos deben incorporar aspectos provenientes de las motivaciones internas y externas. pues al unir el reconocimiento y compensación económica, se logra un equilibrio adecuado. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que centrarse en lo extrínseco no es recomendable, pues si es que este se pierde, también lo hará la motivación de participar.

1.3.2. Factores Ciudadanos

Los factores relacionados a la ciudadanía se basan en los modelos de Voorberg y Vanleene, los cuales se dividen en tres: características de la ciudadanía, capital social y motivaciones circunstanciales.

a. Características de la ciudadanía

Los ciudadanos que suelen participar en el proceso de co-creación, suelen contar con características que se pueden dividir en “sentido de pertenencia” y “variables socio-demográficas”.

Por un lado, el “sentido de pertenencia” hace alusión al sentimiento de propiedad que sienten los ciudadanos hacia su territorio o localidad, lo cual los orienta a generar cambios y mejoras en el lugar (Pestoff, 2012; Voorberg et al. 2015b). El supuesto es que si los ciudadanos se sienten propietarios de un área (geográfica) específica, harán más para protegerla o mejorarla (Voorberg et al., 2015b). Por otro lado, las “variables socio-demográficas” se constituyen en atributos como edad, sexo, nivel de educación, nivel socio-económico, es decir, rasgos personales de los individuos que actúan como co-creadores (Van Eijk & Gascó, 2018).

b. Capital social

La literatura en torno al capital social presenta diversos matices y enfoques. Para centrar este factor de acuerdo a los procesos de co-creación en el marco de la presente investigación, se considera al capital social como la medida en que las relaciones confiables entre los actores ayudan a conformar un espacio fértil para la co-creación (Andrews & Brewer, 2013; Ostrom 1996 citado en Voorberg et al. 2015b). Este concepto señala la presencia de relaciones confiables entre miembros de una comunidad o espacio. A partir del cual, existe una comprensión compartida de intereses públicos y la confianza en las capacidades de otros actores (Andrews & Brewer, 2013; Uitermark & Duyvendak 2008 citado en Voorberg et al. 2015b).

Al respecto, Narayan (1999) argumenta que el capital social es inherente a la estructura de sus relaciones, el cual mantiene unidos a los grupos y sociedades mediante vínculos, valores y confianza para actuar colectivamente. En este sentido, toma en cuenta la “vida organizacional comunitaria” y “la confianza social”.

Por un lado, la “vida organizacional comunitaria” hace referencia a la participación ciudadana en diferentes tipos de organizaciones formales, tales como asociaciones vecinales o artísticas, grupos de apoyo social, entre otros similares. La participación en estos espacios permite a los ciudadanos articular sus demandas, ideas e intereses comunes, lo que a su vez puede facilitar que los gobiernos y autoridades comprendan estas necesidades ciudadanas (Elkins & Simeon 1979 citado en Andrews & Brewer 2013). A través del cual, se desarrolla capacidad organizativa mediante lazos que atraviesan estos grupos, los cuales son esenciales para la cohesión social (Narayan, 1999). En este sentido, la participación de la ciudadanía en espacios de organizaciones formales representa un potente componente para el desarrollo del capital social.

Por otro lado, la “confianza” es la propensión a cooperar. Narayan (1999) argumenta que la confianza es necesaria para apoyar la cooperación entre extraños. Es aquella que dentro de los grupos sociales crea vínculos que unen a las personas y los recursos.

Gambetta (2000) resalta que cuando un individuo decide confiar en otra persona, existe una alta probabilidad de que este llevará a cabo una acción que es beneficiosa o, al menos, no perjudicial; razón suficiente para considerar participar en alguna forma de cooperación con él (Aslanian, 2011). De esta manera, "implica una oportunidad para que tanto la persona que confía, como la persona en la que se confía incrementen su bienestar" (Ostrom & Ahn, 2003, p. 182). Es así que, fomentar la confianza social es importante en la generación de acciones colectivas eficientes (Aslanian, 2011).

c. Motivaciones circunstanciales

De acuerdo con Pestoff (2012) este factor está relacionado con la “facilidad para involucrarse en el proceso de co-creación” y la “importancia percibida del proyecto” para la ciudadanía. A partir de los aspectos mencionados, se establece una relación directa donde a medida que se perciba facilidad para involucrarse e importancia del proyecto, la ciudadanía se involucra en el proceso en mayor o menor medida. De esa manera, se refuerzan las razones por las cuales la ciudadanía decide participar. A continuación, se detalla cada uno de estos dos aspectos.

En primer lugar, la “facilidad de participación” ahonda en el cuestionamiento ciudadano sobre la facilidad para involucrarse en procesos de co-creación. La facilidad para que la ciudadanía se involucre se vincula con el tiempo y el esfuerzo necesario para lograrlo, los cuales son definidos como costos de transacción (Pestoff, 2012; Verschuere, Brandsen, Pestoff, 2012). Los costos de transacción hacen referencia, por ejemplo, a la accesibilidad de información clara acerca del proyecto a colaborar y el tiempo que debe destinarse para estas actividades. En caso existan oportunidades para participar activamente en la co-creación, la reducción de los costos de transacción les facilitará hacerlo. Sin embargo, cuanto mayor sea el esfuerzo requerido para que los ciudadanos se involucren, es menos probable que lo hagan (Verschuere et al., 2012).

En segundo lugar, “*saliency* (prominencia/relevancia)” hace referencia a la importancia percibida de los ciudadanos con respecto al proyecto de co-creación. Esta importancia percibida se configura como motivación de los ciudadanos para involucrarse en la participación (Pestoff, 2012; Verschuere et al., 2012). Para ello, se cuestiona la importancia del proyecto o servicio involucrado para los ciudadanos participantes, sus familiares y amigos, ¿es importante para ellos? (Verschuere et al., 2012). Asimismo, esta importancia se vincula con el impacto directo o indirecto que puede ocasionar en sus vidas. En este sentido, si una persona percibe que el

problema relacionado a la entrega de un servicio o política es muy importante para ellos y/o su familia o es vital para sus oportunidades de vida, estará más motivado para involucrarse en la co-creación (Verschuere et al., 2012).

De acuerdo con lo expuesto, se puede apreciar que en el proceso de co-creación de valor público existen factores organizacionales y relacionados a la ciudadanía, cuya relación y convergencia influye en su desarrollo.

2. Gestión del patrimonio cultural en los museos

2.1. Patrimonio cultural

El patrimonio cultural alude a aquellos bienes y costumbres que son el legado de una cultura, que definen a un pueblo, incluyendo todo aquello que se encuentre vinculado a la identidad de la comunidad, ya sea reconocido oficialmente o no (García, 2012). Asimismo, la autora resalta que el patrimonio cuenta con un concepto integral que abarca "la globalidad del territorio y sus habitantes; como objetivo último, la calidad de vida consecuencia de un desarrollo económico y social sostenible" (García, 2012, p.18).

Asimismo, según la UNESCO, el término patrimonio cultural comprende dos categorías principales: patrimonio material e inmaterial (Cosovic, Amelio & Junuz, 2019). Por un lado, el patrimonio material comprende monumentos, sitios arqueológicos, edificios históricos, pinturas, esculturas, entre otros. Por otro lado, el patrimonio cultural inmaterial está relacionado a tradiciones y expresiones orales, formas de vida, técnicas ancestrales y festividades que hacen posible que las personas salvaguarden sus identidades culturales. En este sentido, la presente investigación se enmarca en el patrimonio cultural de Pachacamac, que involucra el sitio arqueológico y sus tradiciones culturales.

2.2. Gestión del patrimonio

La necesidad de gestionar el patrimonio parte del reconocimiento de que no se encuentran apartados del entorno, sino que forman parte de este. Lo cual representa amenazas u oportunidades económicas, ambientales y sociales. Este hecho incide directamente en la conservación del patrimonio, lo cual demuestra la importancia de una gestión adecuada para "la protección y el uso compartido del patrimonio" (UNESCO, 2014, pág. 14). Esta gestión debe iniciar con la definición de los límites del bien, el cual no implica sólo el área física, sino que abarcan:

- los tipos de amenazas y sus marcos cronológicos (el impacto del vandalismo, el desarrollo incontrolado de la construcción, el cambio climático, etc.),

- el grado en que la estrategia de gestión prevea la participación de las comunidades locales y otros grupos de interés (un enfoque participativo adecuado puede hacer que disminuyan los niveles de control)
- la medida en que el sistema de gestión incluya prácticas de gestión sostenibles (UNESCO, 2014, p. 14)

Estos tres puntos reflejan la relevancia de la relación entre el patrimonio cultural y su entorno, manifestando la dependencia mutua que existe entre ambos, lo cual conlleva a la configuración del patrimonio como un ente que forma parte de la comunidad en la que se encuentra (UNESCO, 2014). La presente investigación se enfoca en la participación de las comunidades en la gestión del patrimonio.

Con respecto al enfoque participativo, resalta la necesidad de involucrar a las comunidades aledañas en un rol más activo en los procesos en torno a la gestión del patrimonio cultural. De esta manera, el enfoque participativo involucra a las comunidades con sus características y necesidades, las cuales dependiendo de lo informados e involucrados que estén sus miembros, la noción de cultura y patrimonio cobran sentido de vivencia y pertenencia, “convirtiéndose en un proceso de participación creador de valores y sentidos que se van haciendo cotidianos y penetran en cada uno de los miembros” (De los Ángeles Muñoz, 2014, p. 216).

De acuerdo con UNESCO (2014), un enfoque participativo eficaz y beneficioso tanto para el bien cultural como para la sociedad dependerá del conocimiento sobre quienes participan en los procesos de toma de decisiones, planificación, ejecución y evaluación y cómo participan, de quienes aportan su experiencia y conocimientos y cómo los aportan y, por último, de quienes se benefician desde el lado económico y sociocultural y cómo se benefician.

Asimismo, la gestión del patrimonio involucra la puesta en valor y puesta en uso social del sitio arqueológico. Por un lado, la puesta en valor involucra acciones técnicas que brinden al patrimonio las condiciones básicas para la investigación, conservación y difusión del mismo, llevando a cabo acciones sistemáticas orientadas al uso del bien cultural (MINCUL, 2017). Estas intervenciones deben ser elaboradas de acuerdo al entorno cultural en el que se encuentra el patrimonio, acentuando sus características propias y asegurando que cuenten con las condiciones apropiadas para la prestación de servicios y el cumplimiento de su función como parte de su comunidad (MINCUL, 2017).

Por otro lado, el uso social se define como "un proceso dialógico y democrático que busca proteger, conservar y promover los bienes culturales materiales e inmateriales de manera participativa, buscando su reconstitución como elemento trascendente para el desarrollo

sostenible de las comunidades” (Marcone & Ruiz 2014 citado en Marcone 2019). Asimismo, Marcone (2019) afirma que esta puesta en uso social debe tener un componente de co-gestión del patrimonio para ser realmente participativo; este componente implica que todos los grupos de interés implicados asuman tanto sus derechos y responsabilidades con respecto al patrimonio cultural.

La noción del patrimonio cultural y su gestión han evolucionado a través del tiempo debido al incremento de la complejidad de sus elementos y la interacción entre los distintos grupos de interés. La relevancia otorgada a la relación entre el lugar del patrimonio y las zonas aledañas representa uno de los cambios más importantes para estas nociones.

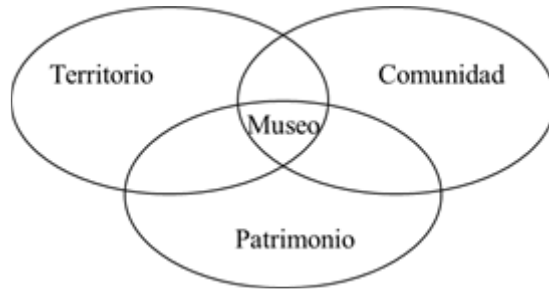
2.3. Nueva Museología

En el sector cultura, los museos² constituyen instituciones relevantes en la transmisión de conocimiento, en el proceso de aprendizaje y en la comprensión de las identidades culturales. A través de sus funciones de preservación, investigación y comunicación, los museos constituyen un instrumento útil para el desarrollo local y un mayor bienestar colectivo.

La organización de los museos, su historia y su influencia en la sociedad son estudiados por la museología. En este sentido, la Nueva Museología es una propuesta acorde a la aparición de nuevas necesidades del entorno. La cual sienta sus bases en una trilogía conceptual del territorio, patrimonio y una comunidad participativa en su gestión (DeCarli, 2008). De acuerdo con ello, el interés del museo se traslada de las colecciones al patrimonio, y consecuentemente a la relación de patrimonio y comunidad. Se representa este vínculo en la figura 4.

² El Consejo Internacional de Museos [ICOM] define a los museos como instituciones permanentes, “al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo (2007 citado en UNESCO 2012 p. 4).

Figura 4: Propuesta de la Nueva Museología



Fuente: DeCarli (2008).

De acuerdo con ello, la gestión museológica está conformada por un sistema de tres funciones básicas: preservación, investigación y comunicación³. Sin embargo, debido a la necesidad de establecer una nueva relación con la comunidad, se ha integrado una cuarta función, la cual es la reactivación. La cual es entendida como todo aquello relacionado a estrategias en torno a la comunidad y otros agentes como socios y aliados del museo (DeCarli, 2008). De esa manera, establece una fuerte interrelación con su entorno impactando en el patrimonio como en la comunidad (Ver Figura 5).

Figura 5: Sistema museológico



Fuente: DeCarli (2008).

³ La preservación se relaciona con la conservación y manejo de patrimonio y colecciones; la investigación se enmarca en torno a la curaduría y la comunicación se vincula a la transmisión de información y conocimientos (DeCarli, 2008).

De acuerdo a lo expuesto, en el marco de la nueva museología y el nuevo paradigma de la gestión del patrimonio, se presenta la Tabla 3 que resume las principales diferencias con respecto al antiguo enfoque en gestión del patrimonio.

Tabla 3: Comparación entre el antiguo y nuevo paradigma de la gestión del patrimonio

Tema	Cómo era antes	Cómo empieza a ser
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se reservaban con fines de conservación • Se gestionaban principalmente para los visitantes y los turistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se administran también con fines sociales y económicos • Se gestionan teniendo más presente a la población local
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Estaban administradas por el gobierno central 	<ul style="list-style-type: none"> • Están administradas por muchos asociados, con la participación de una gran variedad de interesados
Población local	<ul style="list-style-type: none"> • Estaban planeadas y gestionadas contra la población • Se gestionaban sin tener en cuenta la opinión de la población local 	<ul style="list-style-type: none"> • Están administradas para, y en algunos casos por, la población local. • Se gestionan para atender a las necesidades de la población local.
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Eran vistas principalmente como un bien nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Son vistas también como un bien comunitario
Aptitudes de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Eran gestionadas por científicos y expertos en recursos naturales • Eran dirigidas por expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las gestionan personas con múltiples aptitudes • Aprovechan los conocimientos locales

Adaptado de UNESCO (2014).

En este sentido, Adrian Phillips (citado en UNESCO 2014) esclarece el panorama distinguiendo los principales cambios entre el anterior paradigma y el actual, donde destaca un enfoque más incluyente de la gestión del patrimonio junto con la participación de la comunidad.

3. Generación de valor público

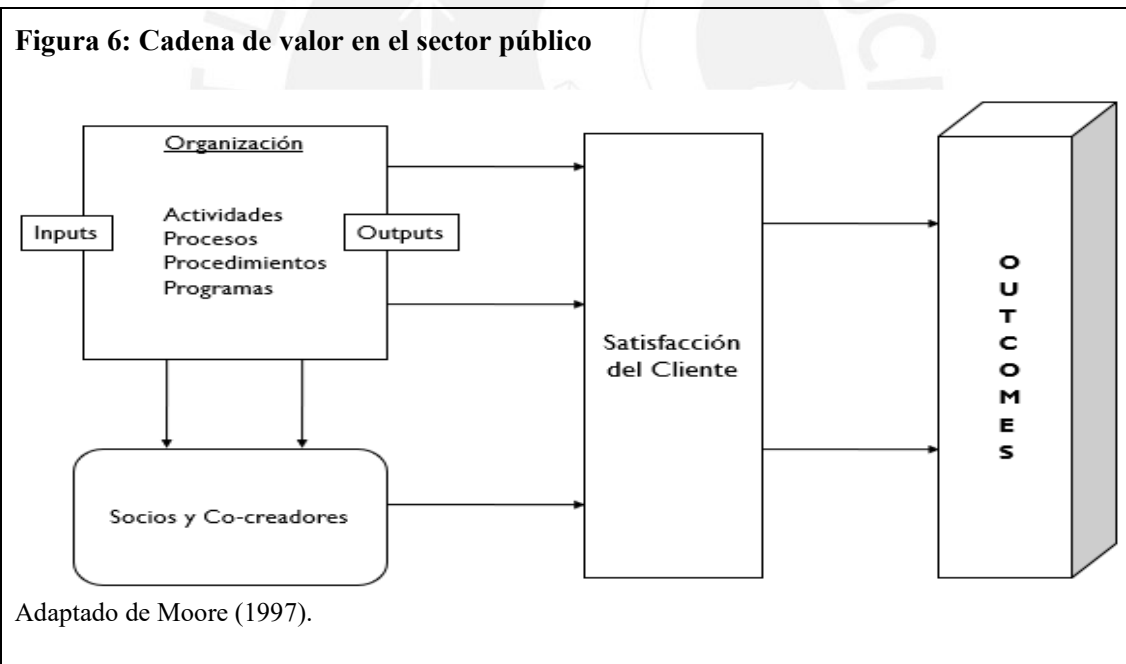
Como se expuso en la sección anterior, la noción del patrimonio cultural y su gestión ha cambiado en los últimos años, pues se está dando el reconocimiento de que el patrimonio tiene el potencial de configurarse como un elemento trascendente para el desarrollo de su entorno, por lo cual es necesario involucrar a la comunidad en la gestión del mismo.

Esto se encuentra relacionado al paradigma de valor público, el cual brinda a los ciudadanos un rol central como aquellos encargados de la supervisión de las decisiones y actividades del gobierno y entidades estatales (Scott, 2009). En este sentido, Scott (2010) afirma la necesidad de que los museos aseguren que el valor que buscan generar se encuentre alineado a

los de la ciudadanía; pues si existe una comunidad comprometida con el valor público creado en las actividades de los museos, ellos se pueden convertir en los defensores de la continuidad y sostenibilidad de estas entidades públicas.

De esta manera, la generación de valor público puede representarse a través de un sistema abierto donde se involucran inputs que se transforman, a partir de actividades y procesos, en *output* y *outcomes*, con la interacción activa de co-creadores y organizaciones asociadas. Este flujo de componentes lo desarrolla Moore en la cadena de valor público (Ver Figura 6). La presente investigación, utiliza esta cadena de valor para identificar de acuerdo con en el caso cada uno de estos componentes involucrados.

En este sentido, los *outcomes* al ser el valor público generado, resultan complejos y, con frecuencia, implican *trade offs* no sólo entre bienes, sino también entre prioridades. Sin embargo, el concepto de valor público ayuda a centrar la atención en los procesos mediante los cuales se crea o co-crea, con quién se genera y hacia quién se encuentra dirigido el valor público (Benington, 2009).



En los museos, el valor público generado se puede distinguir respecto a dos grupos: individuos y comunidad (Scott, 2009). Por un lado, los individuos experimentan el valor de los museos a través de dimensiones instrumentales e intrínsecas, principalmente. El instrumental se encuentra asociado al aprendizaje con la obtención de información y habilidades. Asimismo, el intrínseco se vincula a sentimientos cognitivos, estado de ánimo y empatía (Scott, 2009).

Por otro lado, Scott distingue una tipología de valor público generado por los museos a la comunidad, el cual se divide en tres categorías: valor instrumental, institucional e intrínseco.

La dimensión instrumental se puede apreciar en la construcción de capacidad comunitaria, cohesión social y crecimiento económico (2009). La construcción de capacidad comunitaria hace referencia al rol del museo como un recurso educativo para las escuelas, un centro cultural para toda la comunidad y fuente de orgullo cívico. Asimismo, el valor de los museos en la contribución de cohesión social se expone a través de las oportunidades para el involucramiento de los miembros de la comunidad en programas que promueven la interacción social e inclusión (Scott, 2009). También, el crecimiento económico de la comunidad se manifiesta a través del impacto directo generado por el museo, a través de la generación de empleos. Indirectamente, se encuentra un incremento en el turismo, lo cual dinamiza la economía local; provisión de inspiración para el desarrollo de nuevos productos; así como la generación de un *civic branding* (Scott, 2009).

El valor público intrínseco generado por los museos se expresa en el valor histórico y social que brinda a la comunidad. Por un lado, el valor histórico alude a los archivos, transmisión cultural, experiencia del pasado y aprendizaje de datos históricos (Scott, 2009). Por otro lado, el valor social se compone por el sentido de lugar y de identidad comunitaria.

El valor público institucional se crea a través de la contribución que pueden realizar estas entidades al desarrollo de la ciudadanía, proveyendo de información objetiva, confiable e imparcial a la ciudadanía. Asimismo, también contribuyen a la generación de confianza hacia entidades del Estado; pudiendo generar, a su vez, alianzas con organizaciones locales, nacionales o internacionales (Scott, 2009). La expuesto en esta sección se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4: Tipología de valor público generado

	Instrumental	Intrínseco	Institucional
Individuos	1. Aprendizaje	1. Sentimiento cognitivos 2. Estado de ánimo 3. Empatía	
Comunidad	1. Construcción de capacidad comunitaria a. Recurso educativo b. Centro cultural c. Fuente de orgullo cívico 2. Cohesión social a. Oportunidad para el involucramiento b. Inclusión 3. Crecimiento económico a. Generación de empleos b. Turismo c. Inspiración d. <i>Civic branding</i>	1. Valor histórico a. Acceso a archivos b. Transmisión cultural c. Experiencias del pasado d. Aprendizaje de historia 2. Valor social a. Sentido de lugar b. Identidad	1. Desarrollo de ciudadanía a. Acceso libre a colecciones 2. Calidad de información a. Objetiva b. Confiable c. Imparcial 3. Confianza 4. Alianzas a. Locales b. Nacionales c. Internacionales

Adaptado de Scott (2009).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

A partir de lo expuesto anteriormente, en el presente capítulo se desarrolla el marco supranacional enfocado en UNESCO y las convenciones internacionales en materia de cultura y patrimonio cultural. Asimismo, se presenta el marco normativo nacional, compuesto por leyes en materia de patrimonio cultural. Finalmente, se abordan las características propias del Museo de Sitio de Pachacamac y su entorno, así como los proyectos trabajados con la comunidad.

1. Marco supranacional referencial

A lo largo de los años, UNESCO ha publicado una serie de documentos que orientan a los países en el desarrollo de procesos participativos en la gestión cultural, abordando también la gestión del patrimonio. Entre estos resaltan las convenciones de 1972, 2003 y 2005, en las cuales se puede apreciar cómo ha desarrollado la comprensión del patrimonio cultural y la participación de la comunidad.

Inicialmente, en la Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural (1972), se presentó que debido a la importancia que representa el patrimonio cultural para la humanidad, los esfuerzos debían estar alineados a su conservación. Dentro de los parámetros propuestos se establecía la implementación de políticas que brinden al patrimonio cultural y natural un rol dentro de la vida colectiva, así como desarrollar programas de planificación general que incluya la salvaguarda del patrimonio. También disponiendo el desarrollo de programas de educación e información que estimulen el respeto y aprecio al patrimonio por parte de su localidad (UNESCO, 1972).

Si bien la Convención de 1972 se encuentra más alineada a la protección del patrimonio, en un enfoque vertical, que a la inclusión de la comunidad en su gestión; a partir de la Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial (2003), se reconoce el rol de las comunidades dentro de "la producción, salvaguarda, mantenimiento y recreación del patrimonio cultural inmaterial" (UNESCO, 2003, p. 2). Asimismo, siguiendo lo propuesto por la Convención de 1972, enfatiza la importancia de generar programas educativos que sensibilicen a las comunidades; sumando a ello el fortalecimiento de capacidades en materia de salvaguarda del patrimonio que involucren la gestión del mismo (UNESCO, 2003).

En este sentido, UNESCO propone la Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales (2005), en la cual, partiendo del reconocimiento de las comunidades en la protección y promoción del patrimonio, se busca exhibir la importancia de la relación existente entre cultura y el desarrollo de los países. Por ello, se establecen dos principios rectores: complementariedad de los aspectos económicos y culturales del desarrollo, y desarrollo

sostenible. El primero cuenta a la cultura como uno de los pilares en la mejora de la comunidad, por lo cual ellos tienen derecho a participar del patrimonio y disfrutarlo. El segundo resalta la relevancia de la diversidad cultural como clave en el desarrollo sostenible que beneficie a las futuras generaciones (UNESCO, 2005). Con el objetivo de materializar estos principios se propone que los países creen un entorno propicio para la participación de las comunidades en sus expresiones culturales (UNESCO, 2005).

De esta manera, a partir de las convenciones publicadas por UNESCO, se puede observar como la perspectiva del patrimonio y su entorno ha ido evolucionando. Inicialmente, partiendo de un enfoque más vertical centrado en la protección en la Convención de 1972, a lo presentado en la Convención del 2005, en la cual se vincula directamente a la cultura y el desarrollo de sus comunidades, haciendo primordial su participación.

En este sentido, organismos como OCDE y el ICOM, también resaltan esta relación. En el 2018, presentaron como producto de un trabajo colaborativo, “Cultura y desarrollo local: maximizar el impacto – Una guía para gobiernos locales, comunidades y museos”, una hoja de ruta para que actores como los gobiernos locales, comunidades y museos establezcan una agenda conjunta de desarrollo local para promover la sostenibilidad a través del poder de la cultura (OCDE, 2018) y alcanzar un mayor impacto social y económico del patrimonio cultural. Una de las premisas menciona que el museo y el patrimonio cultural son potenciales activos del desarrollo local, los cuales pueden ayudar a regenerar la economía local, contribuir a la cohesión social y la participación ciudadana. Aquello se ha evidenciado en distintas experiencias (OCDE, 2018), lo que a su vez ha generado el interés por más gobiernos, comunidad museística y otros actores.

Debido a este panorama, la hoja de ruta presenta ámbitos generales de mayor potencial para el desarrollo local como el desarrollo económico, la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario, educación y la creatividad, y ofrece también recomendaciones para integrar el rol de los museos en el desarrollo local. Con respecto a este último punto, se plantea un conjunto de acciones y opciones políticas dirigidas tanto a museos como a los gobiernos locales. Estas recomendaciones se plasman en la Tabla 5.

Tabla 5: Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un planteamiento holístico y a largo plazo respecto al trabajo con los museos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articular claramente el rol de los museos en el desarrollo local y ponerlo en práctica en documentos y procesos clave.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la preservación, la conservación y la investigación como funciones centrales de los museos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la preservación, la conservación y la investigación como tareas centrales.
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar estrategias como la agrupación de recursos para escalar las capacidades de los museos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación con otras organizaciones relevantes para lograr un mayor impacto.

Fuente: OCDE (2018).

2. Marco normativo nacional

En esta sección, se presentará el marco referido a las principales normas nacionales en torno a la gestión del patrimonio cultural, enfatizando en los aspectos de participación.

A nivel nacional, en materia de cultura, el Instituto Nacional de Cultura [INC] fue el primer ente rector. Posteriormente, en el año 2010 se creó el Ministerio de Cultura, y se aprobó la fusión por absorción del INC⁴. Desde entonces, la Dirección General de Museos es el órgano de línea a cargo de la gestión, la formulación de políticas, normas en materia de museos en el marco de las disposiciones del Sistema Nacional de Museos⁵, así como la protección del Patrimonio Cultural de la Nación.

Con respecto a este último punto, la ley General del Patrimonio Cultural de la Nación⁶ tiene como objetivo "establecer políticas nacionales de defensa, protección, promoción, propiedad y régimen legal y el destino de los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación" (Congreso de la República, 2004). Es decir, esta ley regula el patrimonio cultural en el país, abordando aspectos como medidas generales de protección, participación de entidades estatales, traslado de bienes muebles, colecciones, recursos económicos, educación, difusión y promoción cultural (Congreso de la República, 2004).

⁴ Ley N° 29565 - Ley de creación del Ministerio de Cultura. Mediante Decreto Supremo N° 002-2010-MC se aprobó la fusión por absorción del INC por parte del Ministerio de Cultura.

⁵ El Decreto Ley N° 25790 promulgado en octubre del año 1992, crea el Sistema Nacional de Museos del Estado. Es el marco legal para integrar técnica y normativamente a los museos de las entidades públicas en el ámbito nacional (Congreso de la República del Perú, 1992). El cual tiene por finalidad normar el procedimiento para la creación y registro de museos e integra museos regionales, municipales, comunitarios u otras dependencias del Estado.

⁶ Ley N° 28296 - Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación

Asimismo, en relación a las zonas arqueológicas, consideradas Patrimonio Cultural de la Nación, la ley N° 27721⁷ declara de interés nacional el inventario, investigación, conservación, protección y difusión de los sitios y zonas arqueológicas del Perú, la cual enfatiza en la necesidad de declarar de necesidad pública su protección y cuidado. Asimismo, señala la cooperación obligatoria entre distintos actores para el logro de estos objetivos (Congreso de la República, 2002).

De manera complementaria a la protección, otro de los objetivos adicionales en torno al Patrimonio Cultural de la Nación, en la categoría de bienes inmuebles, es promover la puesta en valor y el auto sostenimiento. Es así que, enfocado en el sector privado, la ley N° 29164⁸ establece las condiciones que favorecen y promocionan la aplicación de la inversión privada que posibilite la recuperación, conservación, puesta en valor y desarrollo sostenible de los bienes inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación, esto a través de las concesiones para la prestación de servicios turísticos en las zonas identificadas por el Ministerio de Cultura (Congreso de la República del Perú, 2018).

Las leyes descritas reconocen la importancia de la protección, conservación y difusión del patrimonio cultural nacional. No obstante, entre las entidades competentes y cooperantes destacan ministerios relacionados al patrimonio, universidades, los gobiernos regionales, municipalidades, la Policía Nacional del Perú [PNP], he incluso se señala la promoción de la participación activa del sector privado. No se hace mención explícita a la participación de vecinos de zonas aledañas, ciudadanía en general ni organizaciones de la sociedad civil como actores directos en esta materia.

Sin embargo, como parte de los esfuerzos institucionales por fomentar la participación ciudadana en materia de cultura, en el año 2020 el Ministerio de Cultura presentó la PNC, el cual reconoce como un problema público las limitaciones que tiene la ciudadanía para ejercer plenamente sus derechos culturales. A través del cual, reconoce los efectos directos e indirectos que los derechos culturales pueden tener en el desarrollo sostenible, la inclusión social, la competitividad del país y sobre el ejercicio de la ciudadanía. En este sentido, promueve la participación ciudadana en el logro de dos de sus objetivos prioritarios: fortalecer la protección y salvaguardia del patrimonio cultural para su uso social, y garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural (MINCUL, 2020).

⁷ Ley N° 27721 - Ley que declara de interés nacional el inventario, catastro, investigación, conservación, protección y difusión de los sitios y zonas arqueológicas del país.

⁸ Ley N° 29164 - Ley de Promoción del Desarrollo Sostenible de Servicios Turísticos en los Bienes Inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural.

Cabe recalcar que, debido a la reciente publicación de la política, el caso estudiado por la presente investigación no se ve influenciado por esta normativa. Sin embargo, se reconoce como un esfuerzo importante para la inclusión de la población en materia de cultura y en la gestión del patrimonio cultural, el cual también reconoce e impulsa buenas prácticas en este campo. En la Tabla 6 se presenta un resumen de lo expuesto anteriormente.

Tabla 6: Marco Normativo nacional

N°	Descripción
Ley N° 29565	Ley de creación del Ministerio de Cultura <ul style="list-style-type: none"> - Organismo rector en materia de cultura - La Dirección General de Museos es el órgano de línea a cargo del Sistema Nacional de Museos.
Ley N° 28296	Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación <ul style="list-style-type: none"> - Establece políticas nacionales de defensa, protección, promoción, propiedad y régimen legal del patrimonio.
Ley N° 27721	Ley que declara de interés nacional el inventario, catastro, investigación, conservación, protección y difusión de los sitios y zonas arqueológicas del país <ul style="list-style-type: none"> - Cooperación obligatoria de ministerios competentes, universidades, municipales distritales y provinciales, Superintendencia Nacional de los Registros Públicos y PNP.
Ley N° 29164	Ley de Promoción del Desarrollo Sostenible de Servicios Turísticos en los Bienes Inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural. <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de establecer condiciones que favorezcan el desarrollo de la inversión privada que permita la restauración, conservación y desarrollo sostenible de bienes inmuebles parte del Patrimonio cultural de la Nación. - El órgano encargado de aprobar los proyectos de inversión no incluye a la sociedad civil ni vecinos de zonas aledañas al área de interés.
Política Nacional	Política Nacional de Cultura [PNC] <ul style="list-style-type: none"> - Reconoce la importancia de la participación ciudadana en el ejercicio de sus derechos culturales.

3. Museo de Sitio de Pachacamac

El Santuario Arqueológico de Pachacamac es el patrimonio cultural, el cual alberga más de 50 edificios prehispánicos, que resumen aproximadamente mil doscientos años de historia y tradiciones culturales. En este sentido, el Museo de Sitio de Pachacamac, fundado en 1965, tiene el objetivo de preservar, investigar, conservar, exhibir el Santuario y materiales arqueológicos recuperados. Además, “trabaja para acercar a la comunidad a su patrimonio cultural” (Museo de Sitio de Pachacamac, s.f.).

Asimismo, la Dirección del Museo presenta ante el MINCUL el Plan de Manejo de la Zona Monumental de Pachacamac que constituye una herramienta de gestión que establece políticas y principios rectores que aseguran la preservación y conservación de sus atributos que sustentan el significado cultural y valor del Santuario (MINCUL, 2012).

3.1. Reseña del Santuario

El Santuario de Pachacamac es el complejo arqueológico construido en tierra y piedra más grande de la costa central peruana, siendo el centro ceremonial más importante de esta zona desde el siglo III d.C. hasta el siglo XVI d.C. (Pozzi-Escot et al., 2015), contando con vestigios históricos de las culturas sucesivas de Lima, Wari, Ychma e Inca, lo cual se manifiesta en su riqueza arquitectónica variada, edificios ceremoniales y públicos e iconografía propios de cada una de ellas (Pozzi-Escot et al., 2015). Asimismo, en este recinto se rendía culto al dios de Pachacamac y se albergaba su oráculo.

Si bien, los inicios del Santuario se remontan a la cultura Lima, el peregrinaje a este lugar creció significativamente a partir del 900 d.C. (Museo de Pachacamac, s.f.), cuando se convirtió en la capital del Señorío Ychma, atrayendo a creyentes de toda la región quienes acudían a rendir culto a la deidad, consultar al oráculo de Pachacamac y buscar curas para distintas enfermedades (Eeckhout, 2013).

A partir de la conquista inca del sitio durante el S. XV, se llevaron a cabo remodelaciones y ampliaciones al Santuario, como la construcción del Templo del Sol y el Acclawasi o Templo de las Mamaconas. Los cuales consolidaron al Santuario como un lugar de gran valor simbólico e importancia política, al que “confluía gente de todo el imperio y gobernantes a través del Qhapaq Ñan o gran camino inca, el cual tuvo un papel articulador importante en la región andina” (Pozzi-Escot & Uceda, 2019, p. 254). De esta manera, se hizo posible el intercambio de costumbres, usos e ideas entre la costa central y las zonas alto-andinas centrales (Plan de Manejo del Santuario de Pachacamac 2012 citado en Pozzi-Escot & Uceda 2019).

3.2. Ubicación

El Museo de Sitio de Pachacamac y el Santuario se encuentran a 31 km aproximadamente al sur de la ciudad de Lima, en el margen derecho del río Lurín. Se ubica geográficamente en el distrito de Lurín, rodeado parcialmente de asentamientos humanos de escasos recursos económicos (Pozzi-Escot et al., 2015). Este proceso de ocupación se fue acrecentando con el desarrollo de las ciudades y acelerados procesos de urbanización en zonas agrícolas y las áreas desérticas que rodean el Santuario arqueológico de Pachacamac, mediante las cuales las familias formaron un cordón alrededor del sitio.

Actualmente, los problemas limítrofes entre los distritos de Lurín y Pachacamac han generado conflictos entre los municipios, lo cual ha afectado a los vecinos de estos distritos y el ejercicio de las funciones municipales en los territorios en disputa y espacios en torno al sitio arqueológico.

3.3. Misión y visión

El Museo de Sitio de Pachacamac es uno de los 52 museos del Ministerio de Cultura. Con respecto a su misión y visión, cada uno se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7: Misión y visión

Misión	Visión
<p>Planificar, formular, ejecutar programas y modelos de investigación y conservación arqueológica, de gestión ambiental y cultural, de desarrollo comunitario y turístico competitivos. (MINCUL, 2012)</p>	<p>Ser universalmente reconocido y valorado por su significado histórico y cultural, como por incluir estructuras monumentales que forman un paisaje cultural armónicamente integrado al paisaje natural, y por incidir positivamente en la calidad de vida de las comunidades involucradas. (MINCUL, 2012)</p>

Adaptado de MINCUL (2012).

3.4. Plan de Manejo del Santuario Arqueológico de Pachacamac

El Plan de Manejo del Santuario es "una herramienta de gestión que establece políticas y principios rectores que aseguran la preservación y conservación de los atributos ... del Santuario" (MINCUL, 2014, p. 2). Plantea cuatro políticas que rigen el manejo del Santuario: investigación arqueológica, conservación, uso social, y gestión y administración; siendo en los dos últimos en los que se ahonda la relación con su entorno, como se muestra a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8: Políticas de Manejo del Santuario Arqueológico de Pachacamac

Uso social	Gestión y administración
Generación de vínculos con la población aledaña a través de diálogos y sinergias.	Organizar la planificación y gestión del sitio arqueológico, tomándolo en cuenta como parte de su entorno.
Promoción de la apropiación cultural del sitio en la comunidad, a través de actividades educativas relacionadas a la valoración del patrimonio, tanto formales y no formales	La gestión del santuario debe estar articulada con marcos políticos y planes de desarrollo a nivel nacional, regional y local.
Fomento del aprovechamiento económico del sitio mediante la planificación turística sostenible, que no afecte el Santuario y pueda llevarse a cabo a lo largo del tiempo.	Impulsar la participación de diversos actores como el sector público, privado, sociedad civil y comunidad en la puesta en uso social del santuario.

Adaptado de MINCUL (2012).

Este aspecto también se recalca en dos de los fundamentos que guían la gestión y manejo del Santuario y dos de los objetivos específicos trazados por el Plan de Manejo (Ver Tabla 9).

Tabla 9: Fundamentos y objetivos específicos para la gestión del Santuario

Fundamentos	Objetivos específicos
<p>Uso público sostenible Desarrollo de turismo sostenible que promueva la creación de trabajos de forma directa como indirecta</p>	<p>Uso social Incluir en la gestión del Santuario, a la comunidad aledaña, con el objetivo de fortalecer su identidad cultural. Enfatizar en programas de uso turístico-cultural.</p>
<p>Inclusión social Incorporación de la comunidad en la gestión del santuario, a través de una participación activa e informada, con el objetivo de salvaguardar y conservar el complejo arqueológico.</p>	<p>Gestión y administración Gestionar la conservación y puesta en valor del Sitio colaborativamente con actores del sector público, privado, sociedad civil y comunidad local.</p>

Adaptado de MINCUL (2012).

3.5. Proyectos desarrollados entre el Museo de Pachacamac y la comunidad

En esta sección se presentan los tres de los proyectos desarrollados entre el Museo de Pachacamac y la comunidad en el marco del enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural. Estos proyectos se llevan a cabo como parte de la política de uso social del Plan de Manejo del Santuario. Los tres proyectos son: BiciTour Pachacamac, la Asociación SISAN y en las sesiones de aprendizaje realizadas con el Museo.

3.5.1. BiciTour Pachacamac

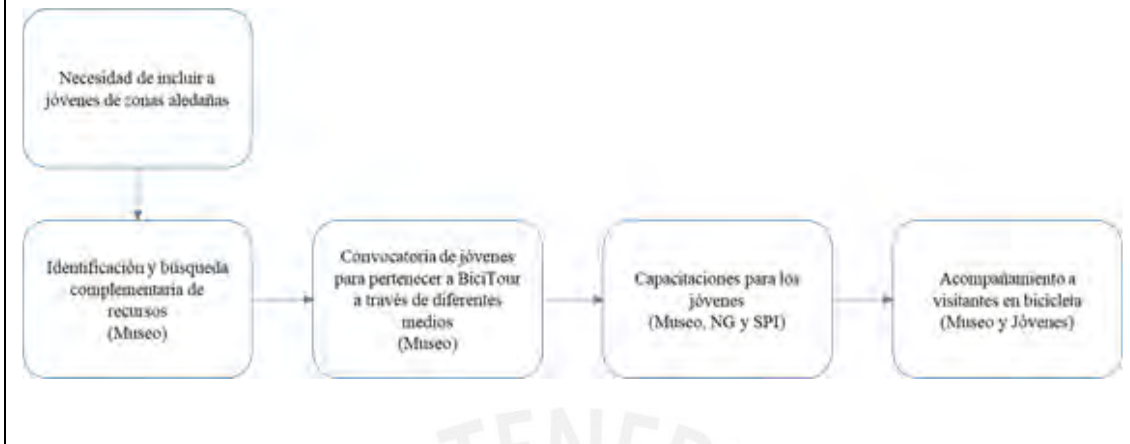
BiciTour Pachacamac nace en el año 2017 como parte de la ejecución del Plan de Desarrollo Comunitario, enfocado en los jóvenes de las zonas aledañas. Como menciona Personal 2 (comunicación personal, 27 de octubre, 2020), el “reto fue generar interés e inquietud para que los jóvenes se animen a participar y se involucren con el Museo”. Es así como nace BiciTour en Pachacamac, con el apoyo de National Geographic [NG] y Sustainable Preservation Initiative [SPI], un proyecto donde los jóvenes son entrenados en el manejo de bicicleta para que puedan acompañar a los visitantes en el recorrido del Santuario y se conviertan en vigías y aliados del patrimonio.

El Museo de Pachacamac estuvo a cargo de la convocatoria de los jóvenes a través de diferentes medios como a través de la comunicación directa entre el Museo y dirigentes de las asociaciones vecinales para que ellos lleven el anuncio a los jóvenes, a través de pequeños espacios en programas de televisión en el rubro de cultura y también por medio de folletos. A partir de la convocatoria, se realizaron cuatro capacitaciones generales para los jóvenes participantes. Estas capacitaciones incluyeron una charla sobre el Museo y el Santuario, recorridos del museo y la zona arqueológica, capacitaciones en primeros auxilios y en mantenimiento de bicicletas.

En este sentido, la actividad principal de los jóvenes es el acompañamiento a los visitantes en el Santuario por medio de un recorrido en bicicleta. El museo brinda las pautas generales sobre el tramo permitido, los días y horarios para el recorrido. Con respecto a los jóvenes, cabe resaltar que ellos no son guías y su función es “velar por la seguridad de los ciclistas, evitar cualquier afectación a la conservación del santuario y controlar que los ciclistas respeten la ruta establecida” (Museo de Sitio de Pachacamac, s.f.) y, además, realizan el mantenimiento de las bicicletas. El tiempo que brindan los participantes es voluntario y ellos mismos organizan sus horarios y entre ellos deciden quienes acuden cada día. Asimismo, como mencionan los entrevistados BiciTour 1 y 2 (comunicación personal, 5 y 10 de octubre, 2020), lo que caracteriza cada recorrido son las experiencias y vivencias narradas que se comparten con los visitantes.

Para la realización del recorrido, los visitantes pueden alquilar gratuitamente las bicicletas que el Museo tiene a disposición. Sin embargo, por el acompañamiento de los jóvenes, se estableció una tarifa mínima de aporte de S/. 10. El dinero recaudado es destinado para el mantenimiento de las bicicletas y para los jóvenes participantes. Debido a ello, no existe una remuneración fija ya que depende de la cantidad de visitantes que tomen el recorrido. A continuación, la Figura 7 resume lo expresado anteriormente.

Figura 7: BiciTour Pachacamac



3.5.2. Sesiones de aprendizaje

Estos surgieron a partir de la necesidad de “relacionar al Santuario con la comunidad a través de la educación” (Pozzi-Escot et al., 2015), los cuales se realizan gracias a la presencia de un área educativa dentro del Museo que, desde el 2008, elabora talleres y actividades con la comunidad de su entorno, con el objetivo de crear conciencia sobre la importancia del patrimonio en los escolares (Pozzi-Escot et al., 2015)

En este sentido, las sesiones de aprendizaje iniciaron con talleres para docentes de colegios ubicados en los distritos aledaños al Santuario: Lurín, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pachacamac, Pucusana y San Bartolo (Pozzi-Escot et al., 2015). Con la generación de estos talleres la institución buscó “coordinar con los profesores de colegios aledaños a la zona arqueológica para invitarlos a que conozcan el Museo y lo usen como un espacio donde puedan hacer sus clases” (Personal 4, comunicación personal, 27 de octubre, 2020). De esta manera, a partir de los talleres aplicados, algunos de los profesores participantes replicaron la experiencia con sus alumnos, generando así un vínculo inicial entre los colegios del entorno y el Museo.

Aunque en un principio el acercamiento era por parte del Museo, en la actualidad, en algunos casos, son los profesores quienes tienen la iniciativa de buscar a la entidad para emprender en las sesiones de aprendizaje conjuntamente. Es preciso señalar que estas actividades educativas se realizan principalmente con cinco colegios (Ver Tabla 10).

Tabla 10: Colegios con sesiones de aprendizaje

Colegio	Niveles escolares
I.E.N. Julio C. Tello – Lurín	Primaria y Secundaria
I.E.N. Santa María Reyna Quebrada Verde	Primaria
I.E. San Pedro Santísima Trinidad de Lurín.	Secundaria
I.E.P. Reyna de los Ángeles -Villa Alejandro - Lurín	Primaria y Secundaria
I.E.P. Coprodeli Cristo Salvador-Villa Alejandro - Lurín	Primaria y Secundaria

Adaptado de Pozzi-Escot y Uceda (2019).

De acuerdo a lo expresado por el personal del Museo y profesores entrevistados, resalta la co-creación de proyectos realizados con tres colegios principalmente: I.E. Julio César Tello, I.E. Santa María Reyna y I.E. San Pedro Santísima Trinidad de Lurín. Para propósitos de la investigación se pudo contactar con representantes de cada uno de ellos.

El proceso de las sesiones de aprendizaje empieza con la aprobación del trabajo en conjunto por parte de la dirección del colegio. Una vez admitido, se procede a la planificación de actividades. En esta etapa participan activamente el área de educación del Museo y los profesores, en un constante intercambio de ideas. Se parte de un diagnóstico de las necesidades de los alumnos de la escuela en específico con la que se está trabajando. "Cuando los profesores van [al Museo], indican qué capacidades o competencias se van a desarrollar" (Personal 4, comunicación personal, 27 de octubre, 2020), las cuales se encuentran basadas en el Currículo Nacional de Educación⁹. Asimismo, también se toma en cuenta el grado escolar y las áreas temáticas.

A partir de esto, el colegio y el equipo del Museo realizan conjuntamente el mapeo de los temas que estén de acuerdo a las necesidades del alumnado, pues debe haber una relación directa entre las actividades y las competencias establecidas por el Currículo Nacional. Las profesoras entrevistadas indicaron que la competencia de identidad cultural era la que se trabajaba más con las actividades generadas (comunicación personal, 2 y 9 de noviembre, 2020). Posteriormente, se genera un calendario de actividades que incluye las temáticas, talleres, productos, herramientas, determinación de responsabilidades y establecimiento de fechas.

⁹ El Currículo Nacional es el "documento marco de la política educativa de la educación básica que contiene los aprendizajes que se espera que los estudiantes logren durante su formación básica ... establece el Perfil de Egreso de la Educación Básica, las competencias nacionales y sus progresiones desde el inicio hasta el fin de la educación básica, así como sus niveles esperados por ciclo, nivel y modalidades" (MINEDU, s.f.).

La etapa de la prestación del servicio; es decir, la ejecución de los talleres y desarrollo de las actividades, se da de dos maneras: dentro del Santuario y en las aulas de clase. Estas involucran tanto a miembros del equipo del Museo como a profesores. A continuación, en la siguiente tabla se presentarán ejemplos de ambas situaciones: el taller Intichacra y el taller de identidad cultural realizado con la I.E. San Pedro Santísima Trinidad de Lurín.

Tabla 11: Modalidades de los talleres dinámicos educativos

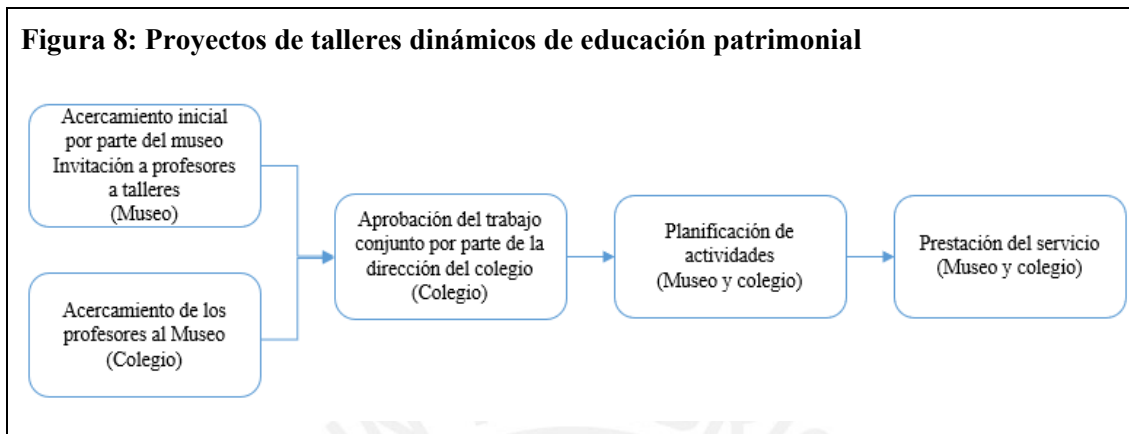
DENTRO DEL SANTUARIO	EN LAS AULAS DE CLASE
Taller Intichacra	Taller de identidad cultural
En el marco del curso de Ciencia, Tecnología y Ambiente	En el marco del curso Arte y Cultura
<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos conocen los cultivos prehispánicos y participan en las actividades del riego, siembra, cosecha, y deshierbe de la chacra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevado a cabo durante el III Bimestre del año escolar, enfocado en la herencia ancestral de Lurín. • Las primeras tres sesiones del taller fueron dictadas por la profesora de la escuela, haciendo un recuento histórico del Santuario de Pachacamac. • En una cuarta sesión, parte del equipo del Museo, se dirigía al colegio y dictaban los talleres, particulares a la especialidad y a cada uno de los grados.

La co-creación de estos talleres, desde la concepción hasta la ejecución, han implicado una coordinación y retroalimentación constante entre Museo y profesores, la cual se da a lo largo de todo el proceso y que involucra reuniones en horarios que se adecuan a los tiempos de los maestros.

El trabajo realizado en los talleres educativos ha sido sistematizado en guías didácticas educativas orientadas a los profesores. Hasta el momento se han dado dos publicaciones. La primera, "Descubriendo nuestro pasado prehispánico. Cartilla de trabajo para maestros y estudiantes", es una herramienta metodológica que incluye fichas de actividades para el uso de la información brindada por el Museo para el uso en el salón de clases del nivel inicial (Pozzi-Escot et al., 2015). El segundo, "Descubriendo el santuario de Pachacamac: Guía para maestros", se encuentra orientado a la realización de trabajos tomando como base el Santuario, y está dirigido a los niveles primario y secundario (Pozzi-Escot et al., 2015).

Asimismo, es preciso señalar que la coyuntura actual de la pandemia y cuarentena no han significado obstáculos para la realización de estos talleres, pues como expresa el Personal 4: "hemos tenido años de 'fidelizar' a los clientes" (Comunicación personal, 27 de octubre, 2020). Gracias al trabajo en conjunto, a lo largo de los años, se ha podido generar vínculos con los

profesores y colegios que han permitido que estas actividades continúen. Es más, han tenido un mayor alcance, pudiendo llegar a más alumnos, a través del uso de recursos tecnológicos. A continuación, la Figura 8 resume lo expresado anteriormente.



3.5.3. Asociación SISAN

Dentro de las iniciativas más relevantes con respecto al vínculo entre el Museo y las comunidades aledañas, resalta el proyecto comunitario SISAN, el cual contó con el apoyo financiero de SPI. El proyecto, iniciado en el año 2014, cuenta con tres ejes: patrimonio, producción artesanal, y formación (Pozzi-Escot & Uceda, 2019). A través del cual se ha capacitado a sus participantes “en la elaboración de objetos utilitarios y decorativos a partir de la investigación y recreación de la iconografía de Pachacamac con el propósito de gestar a mediano plazo una empresa comunitaria responsable y sostenible” (Pozzi-Escot & Uceda, 2019, pp. 263).

Inicialmente, la convocatoria fue liderada por el Museo, contando con el apoyo de la Municipalidad de Lurín y dirigentes vecinales, estuvo dirigida a personas de distritos del entorno del Santuario interesadas en trabajar en artesanías. En esta primera convocatoria participaron aproximadamente sesenta (60) personas en capacitaciones semanales sobre el santuario arqueológico y oportunidades de negocio (Pozzi-Escot & Uceda, 2019).

Sin embargo, con el tiempo la cantidad de participantes se redujo y quedaron solamente 23 mujeres, las cuales, con el apoyo constante del Museo y SPI, decidieron constituirse como la Asociación Civil sin fines de lucro SISAN en el año 2016. Ellas se encuentran dedicadas a la venta de productos utilitarios: bolsas, monederos, cartucheras, polos, mandiles, mochilas, neceseres y cuadros postales, elaborados con diversas técnicas, en las que destacan el bordado y serigrafiado, contando con la particularidad de que todos estos productos están basados en la iconografía del Santuario.

Asimismo, desde el año 2019, la Asociación y el Museo han firmado un Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional, el cual "tiene por objeto establecer un compromiso

de mutua coordinación y cooperación entre las partes, para la realización de acciones que contribuyan a la conservación, difusión y puesta en uso social del patrimonio cultural del Santuario" (MINCUL, 2019, p. 1). A través de este documento es que se llega a formalizar la relación y el trabajo entre la entidad pública y SISAN.

Desde su inicio, la Asociación ha contado con una formación constante en temas de gestión de empresas, turismo, desarrollo de productos, técnicas de confección, control de calidad de producción, entre otras, resultando en el desarrollo de habilidades y puesta en marcha de la Asociación (Pozzi-Escot & Uceda, 2019). Estas fueron dictadas por distintas organizaciones, como se expone en la Tabla 12.

Tabla 12: Capacitaciones brindadas a SISAN

Organización	Capacitaciones
SPI	Formación integral en negocios, artesanía y emprendimiento
KANI - ONG incubadora de proyectos de artesanas	Mejora de técnicas ancestrales Talleres en fortalecimiento de grupos
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Gestión de empresas
Museo de Pachacamac	Historia del Santuario Arqueológico

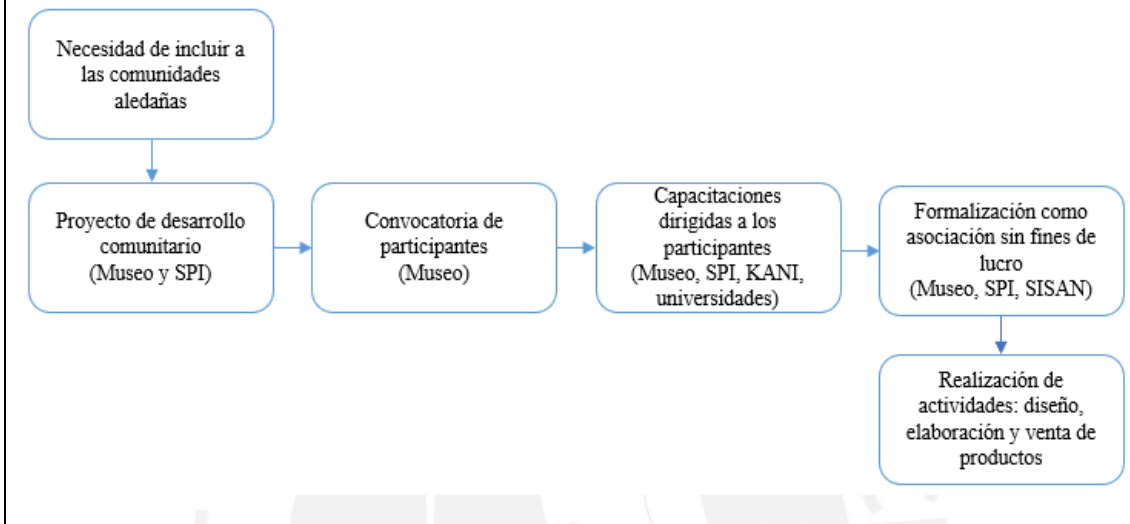
Además, también han sido acreedoras de un premio otorgado por la Asociación Turismo Cuida, a partir del cual recibieron un monto de dinero para el desarrollo de sus actividades, así como capacitaciones en confección y técnicas ancestrales, haciendo posible el intercambio de experiencias con artesanos del Ecomuseo de Túcume, siendo capacitadas por ellos en técnicas de "teñido en reserva", lo cual les permite ampliar sus habilidades y diversificar sus productos (Pozzi-Escot & Uceda, 2019).

La organización realiza sus actividades en un espacio dentro del Museo, que funciona como un taller de confección de los productos y centro de deliberación de la Asociación, el cual fue financiado por SPI. Para el diseño de las colecciones, KANI desarrolla el bosquejo a ser utilizado en los productos, mientras que la elección de colores y costuras se realiza de manera conjunta con las integrantes de SISAN. La venta de los productos se da en la tienda de regalos ubicada dentro del Museo, y el rol de vendedoras es rotativo de acuerdo a las competencias de los miembros de la Asociación.

El proyecto ha permitido consolidar a un grupo de mujeres artesanas y aliadas del museo y del patrimonio cultural. De esta manera, se ha generado la revaloración de la iconografía de Pachacamac y su cultura, convirtiéndose en “una inspiración de trabajo para las mujeres del

entorno" (SISAN, 2020). Asimismo, ha permitido su desarrollo personal potenciando sus habilidades y mejorando su condición económica con la generación de ingresos para continuar con las actividades de la organización, lo que les permite también contribuir a la economía de sus hogares. A continuación, la Figura 9 resume lo expresado anteriormente.

Figura 9: Asociación SISAN



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Alcance de la investigación

El tipo de alcance dentro de una investigación determina el diseño y procedimiento que va a enmarcar el estudio a realizar (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). De esta manera, la presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo.

Con respecto al alcance exploratorio, se desarrolla “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2010). Con respecto a la co-creación, este es un concepto que se origina en el sector privado (Voorberg et al., 2015b), pero también ha sido estudiado en el ámbito del sector público en la literatura internacional. En relación a su definición, aún no existe una postura clara y única sobre los aspectos que la caracterizan (Voorberg et al., 2015b; Brandsen & Honingh, 2018). Igualmente, en el contexto peruano ha sido poco estudiado. Asimismo, la relación entre la co-creación y el sector cultura, específicamente gestión del patrimonio cultural, tampoco ha sido abordada en profundidad; sin embargo, la Nueva Museología tiene propuestas y elementos vinculados con la co-creación en lo que respecta al rol de la comunidad y su participación. Debido a ello, a través del alcance exploratorio se establecen las bases conceptuales para continuar el estudio de caso bajo un alcance descriptivo.

El alcance descriptivo consiste en “describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández et al., 2010, p. 80). Para analizar los factores que permiten la co-creación en la gestión del patrimonio cultural es necesario indagar en el contexto alrededor del caso. Asimismo, la revisión bibliográfica previa y el posterior trabajo de campo hacen posible el enfoque descriptivo de la investigación, puesto que permiten describir las características y propiedades de los factores estudiados teniendo en cuenta el contexto del caso, identificación de las actividades y actores involucrados.

2. Enfoque de la investigación

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo, principalmente, pues se basará en entrevistas semiestructuradas. Esto será complementado con la herramienta cuestionario del enfoque cuantitativo. El enfoque cualitativo se caracteriza por “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández et al., 2010). En este sentido, su uso se encuentra basado en la lógica inductiva que no pretende generalizar los resultados que se encuentren en sectores y poblaciones más amplios al caso estudiado en específico (Hernández et al., 2010).

El enfoque cuantitativo implica el uso de datos que “son producto de mediciones que se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos” (Hernández et al., 2010). Su empleo será complementario, pues la presente investigación tiene un enfoque cualitativo principalmente. A partir de la aplicación de un cuestionario a los entrevistados, que permitirán ordenar los factores según su nivel de incidencia en la co-creación de proyectos.

3. Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolla en el marco de un estudio de caso. De acuerdo con Yin, el estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (Castro, 2010, p. 36).

En este sentido, se estudiará el caso referente al Museo de Sitio de Pachacamac, analizándolo como parte de su contexto particular y en la interrelación con un conjunto de actores pertenecientes a las zonas aledañas. Para ello, en el contexto del Museo se identificaron tres proyectos que se desarrollaron con la comunidad: BiciTour, Asociación SISAN y las sesiones de aprendizaje realizadas con los colegios. La información recolectada de los proyectos a partir del trabajo de campo será analizada en el marco de los criterios que caracterizan a la co-creación con el fin de determinar aquellos que cumplan con los requisitos. A partir de los proyectos seleccionados que cumplen con los criterios, se analizarán los factores que han incidido en la co-creación para la generación de valor público.

4. Técnicas de recolección

Como se mencionó, el enfoque de la presente investigación es principalmente cualitativa. De este modo, la principal técnica de recolección utilizada son las entrevistas a profundidad, específicamente entrevistas semiestructuradas, ya que “se basan en una guía de ... preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010, p. 418). De esa manera, se hace posible indagar a partir de la información brindada por los entrevistados sobre los factores a analizar, no obstante, permite al entrevistador expandir los temas a tratar dependiendo del contexto e incluso profundizar de acuerdo a la experiencia del entrevistado.

De manera complementaria a la información recolectada a partir de las entrevistas a profundidad, se busca conocer de parte de cada grupo muestral el grado de incidencia que le asignan a los factores que intervienen en la co-creación. Para ello, se utiliza el cuestionario como técnica de recolección de información. El cual ha sido diseñado para que incorpore dos partes, la

primera parte corresponde a las variables de los factores organizacionales; y la segunda parte, variables relacionadas a los factores de la ciudadanía. Asimismo, las preguntas que incluye el cuestionario son cerradas con múltiples opciones en una escala del 0 al 3, el detalle de cada puntaje se presenta a continuación.

- 0: Ninguna influencia
- 1: Baja influencia
- 2: Regular influencia
- 3: Bastante influencia

5. Marco muestral

Con respecto al marco muestral, este se define como no probabilístico para la presente investigación, dado que la selección de las personas a entrevistar dependerá de las características de la investigación. En este sentido, para propósitos de este estudio se identificaron tres grupos muestrales: expertos, personal del Museo e integrantes de la comunidad. Cada grupo se ha detallado y codificado en la Tabla 14, 15 y 16. Cabe precisar que a largo del documento se utiliza la denominación especificada en estas tablas.

Asimismo, se utiliza el tipo de muestreo en cadena o “Bola de nieve”, mediante el cual se identifican participantes claves y cada uno de ellos puede nominar a otros expertos o actores involucrados, los cuales tendrían la misma posibilidad de poder ser seleccionados (Hernández et al., 2010). De acuerdo a ello, se asume que las personas seleccionadas inicialmente cuentan con una red de conocidos que posibilita y permitiría el contacto con sus pares. Para fines de la investigación, esto posibilita enriquecer la recolección y el análisis de los datos. Para ello, se tomará en cuenta los siguientes pasos:

Tabla 13: Muestreo “Bola de nieve”

Fases	Descripción
Mapeo de actores	Descripción de la población objetivo: Expertos en temas de gestión de patrimonio, museología y participación comunitaria, MINCUL, Viceministerio de Patrimonio y actores que han formado parte del caso.
Referencias iniciales	Se iniciará con una búsqueda de expertos nacionales vinculados a la Gestión del Patrimonio y participación comunitaria. Así como el personal del Museo y miembros de la comunidad.
Entrevista	Al establecer contacto y la entrevista, se le solicitará que nombre a otras personas que se encuentren dentro de la población objetivo.
Repetir el procedimiento	Cada grupo de nominados representa una etapa, en la cual se forman grupos de entrevistados – referenciados - entrevistados, a esta cadena se le denomina “bola de nieve”.

Adaptado de Eland-Goossensen et al. (1997)

5.1. Expertos

Con la finalidad de conocer si los factores identificados por el modelo han sido influyentes en las iniciativas de co-creación y participación ciudadana en la gestión del patrimonio cultural en el contexto peruano, se han realizado entrevistas a trece expertos en temas de gestión del patrimonio cultural con experiencia trabajando con comunidades del entorno. Asimismo, se ha considerado a servidores públicos del MINCUL dentro de esta categoría (Ver Tabla 14).

Tabla 14: Muestra de expertos

Grupo	Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Experto	Experto 1	Santiago Alfaro*	Director General de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes – MINCUL	26/10/2020
	Experto 2	Enrique López-Hurtado*	Coordinador del Sector Cultura de UNESCO – Lima	29/10/2020
	Experto 3	Luis Elías Lumbreras	Coordinador del Área de Gestión y Descentralización del Programa Qhapaq Ñan – Nacional	02/11/2020

Tabla 14: Muestra de expertos (continuación)

Grupo	Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
	Experto 4	Diana Guerra	Consultora UNESCO Perú en Gobernanza Cultural Miembros del Equipo Técnico del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2020	03/11/2020
	Experto 5	Antonio Gamonal	Responsable de la Dirección de Gestión de Monumentos – MINCUL	03/11/2020
	Experto 6	Giancarlo Marcone	Director del Centro de Impacto y Responsabilidad Social - CIRSO en UTEC Ex Coordinador General Proyecto Qhapaq Ñan	12/11/2020
	Experto 7	Rosabella Alvarez-Calderón	Co-fundadora y directora del proyecto Huaca y Ciudad / Activa la Huaca. Ex consultora para el sector Cultura en la oficina de UNESCO-Lima	13/11/2020
	Experto 8	Carlos Ausejo	Director del Centro Peruano de Arqueología Marítima y Subacuática Ex Director General de Patrimonio Arqueológico Inmueble	13/11/2020
	Experto 9	Rodrigo Ruiz	Coordinador de Participación Comunitaria del Programa Qhapaq Ñan-Sede Nacional del Ministerio de Cultura.	17/11/2020
	Experto 10	Ángel Sandoval	Coordinador de la Oficina de Plan de Manejo del Ecomuseo de Túcume, Lambayeque, Perú.	27/11/2020
	Experto 11	Leslie Urteaga	Viceministra de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales – MINCUL	04/12/2020
	Experto 12	Elizabeth Cruzado	Directora Arqueóloga del Proyecto de Investigación Arqueológica Nivin, Casma, Perú	07/12/2020
	Experto 13	Carlos Roldán Del Águila	Director de la Dirección General de Museos – MINCUL	29/12/2020

* Expertos que no respondieron el cuestionario

5.2. Personal del Museo

El Museo de Pachacamac reconoce, a través de su Plan de Manejo, el uso social del Santuario como una de sus políticas de manejo. Lo cual se materializa en los proyectos de inclusión de la población aledaña. Es por ello que, en el marco de la investigación, se entrevistó a las cinco personas que conforman el personal del Museo vinculado directamente a los proyectos de trabajo con la comunidad (Ver Tabla 15).

Tabla 15: Personal del Museo

Grupo	Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Personal del Museo	Personal 1	Denise Pozzi-Escot	Directora del Museo de Sitio Pachacamac	11/12/2020
	Personal 2	Carmen Rosa Uceda	Coordinadora del Museo de Pachacamac	27/10/2020 - 04/12/2020
	Personal 3	Rommel Ángeles	Supervisor del Santuario Arqueológico de Pachacamac	06/11/2020
	Personal 4	Cynthia Patazca	Asistente de Proyectos Educativos	27/10/2020 - 27/11/2020
	Personal 5	Rosángela Carrión	Encargada del Manejo de colecciones y Exposiciones Temporales	06/11/2020

5.3. Comunidad

En los últimos años, el Museo de Pachacamac desarrolla proyectos con las comunidades¹⁰ aledañas, entre las cuales se encuentran: BiciTour Pachacamac, Asociación SISAN y las sesiones de aprendizaje con los colegios de la zona. Para la presente investigación, se seleccionó a miembros de la comunidad participantes en estos proyectos. Debido a que la co-creación es entendida como un proceso donde las partes involucradas tienen calidad de socios, es importante

¹⁰ Es preciso señalar que la utilización del término “comunidad” no pretende homogeneizar a los actores que intervienen en el caso.

recabar la información desde el punto de vista de la comunidad. A continuación, se detalla la lista de los 8 participantes en las entrevistas realizadas (Ver Tabla 16).

Tabla 16: Muestra de Comunidad

Grupo	Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Bicitour	BiciTour 1	René Peña	Miembro de BiciTour Pachacamac	01/11/2020
	BiciTour 2	Renzo Perez	Miembro de BiciTour Pachacamac	05/11/2020
Colegios	Profesora 1	Judith Lau Martinez*	Profesora de la I.E. Julio César Tello	02/11/2020
	Profesora 2	Rosa Sánchez*	Profesora de la I.E. San Pedro Santísima Trinidad de Lurín	31/10/2020
	Profesora 3	Rosa Rondinel	Directora de la I.E. Santa María Reyna	09/11/2020
SISAN	SISAN 1	Tomasa Arias	Presidenta de la Asociación SISAN	09/12/2020
	SISAN 2	Doménica Alcázar*	Vicepresidenta de la Asociación SISAN	22/11/2020
	SISAN 3	María Asalde	Tesorera de la Asociación SISAN	09/12/2020

* Miembros de la comunidad que no respondieron el cuestionario

De acuerdo a lo expuesto en el presente capítulo, se plantea la siguiente secuencia metodológica a seguir en la presente investigación (ver Tabla 17):

Tabla 17: Secuencia metodológica

Pasos	Descripción
<p>1. Establecer el alcance de la metodología</p>	<p>Identificar los factores de co-creación y su posterior análisis en los proyectos de gestión de patrimonio, en los cuales el Museo de Pachacamac y la comunidad trabajan de manera conjunta.</p>
<p>2. Establecer relación de personas a entrevistar</p>	<p>Mapeo de personas involucrados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en temas de gestión de patrimonio, museología y participación comunitaria, funcionarios MINCUL - Viceministerio de Patrimonio. • Equipo del Museo de Sitio de Pachacamac • Comunidad involucrada en los proyectos con el Museo.
<p>3. Pasos previos al análisis</p>	<p>Profundizar la revisión bibliográfica tomando como referencia los factores desarrollados por Voorberg y en materia de inclusión de la ciudadanía en la gestión del patrimonio. Recolección de información a través de entrevistas a profundidad y de manera complementaria, la aplicación de un cuestionario de valoración de la incidencia de los factores.</p>
<p>4. Analizar los factores de co-creación identificados</p>	<p>En primer lugar, se analizarán los proyectos llevados a cabo entre el Museo y la comunidad, de acuerdo a los criterios de co-creación establecidos en la Tabla 2, para así determinar aquellos que puedan ser considerados como co-creación. Posteriormente, se estudiarán los factores de co-creación, lo cual involucra la comprensión de cada uno de estos, el contraste con la teoría revisada. Obtener hallazgos teniendo en cuenta las limitaciones.</p>

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta los hallazgos y análisis de esta investigación a partir del trabajo de campo desarrollado y la información vertida en el marco teórico y contextual. La estructura de este capítulo consta de tres partes. Primero, se identifican los proyectos de co-creación entre el Museo de Pachacamac y la comunidad. En la segunda parte, se presenta el análisis de los factores de co-creación que han incidido en estos proyectos. Finalmente, se identifican los outcomes generados en los proyectos a partir de las experiencias recogidas del trabajo de campo. Para ello, esta sección tiene como base principal el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los actores involucrados y expertos. De manera complementaria, se realiza una comparación de los puntajes que cada grupo muestral ha asignado a los factores de co-creación de acuerdo al grado de incidencia en los proyectos estudiados.

1. Identificación de proyectos de co-creación en el Museo de Sitio de Pachacamac

Los expertos y personal del Museo entrevistados expresaron que la utilización de la co-creación como un mecanismo de participación de Gobierno Abierto es poco común en la gestión del patrimonio cultural, lo cual está relacionado a la intangibilidad del patrimonio debido a las normativas peruanas en materia de cultura que dificultan el desarrollo de estos procesos¹¹. Al respecto, el Personal 3 señala lo siguiente "No existe, por ejemplo, un marco normativo para ver cómo interactuar con la comunidad... [el marco normativo] dice no toques, no te acerques, no hagas nada... hay una normativa bien específica y especializada" (comunicación directa, 6 de noviembre, 2020).

De igual manera, el Experto 3 coincide en lo señalado: "generalmente [el marco normativo] no permite que se haga una participación, se pone barreras. Es un defecto estructural, es una mirada patrimonialista donde importa más el objeto [patrimonio]" (comunicación personal, 03 de noviembre, 2020).

En este sentido, el enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural se aleja del enfoque tradicional dentro de este campo en el Perú. Como se mencionó en el capítulo perteneciente al Marco Contextual, desde organismos internacionales referentes como UNESCO, existen esfuerzos para impulsar la inclusión de las comunidades y la visión del patrimonio como un elemento trascendente en su entorno. Asimismo, en el país también existen experiencias en el ámbito del patrimonio cultural que se han caracterizado por la inclusión de la ciudadanía y la importancia de la comprensión del patrimonio como parte de su entorno.

¹¹ Seis de trece expertos entrevistados coinciden en señalar que el marco normativo nacional representa una barrera para la participación ciudadana en la gestión del patrimonio cultural.

En referencia a ello, cabe resaltar que, en el caso de los museos, su institucionalidad tiene un fuerte componente de desarrollo de investigación y conservación del patrimonio para distintos tipos de referentes, independientemente del consumo cultural de la ciudadanía. En este sentido, la acción institucional del Museo en relación con la comunidad puede tener objetivos específicos y constituye una del total de las funciones en el marco de sus responsabilidades en la gestión del patrimonio cultural. La presente investigación solo se enfoca en esta función relacionada al involucramiento de las comunidades.

Teniendo en cuenta esta delimitación hacia el enfoque participativo, los expertos entrevistados coinciden en señalar que los casos más representativos de inclusión de la ciudadanía en la gestión del patrimonio en el país, son los referentes al Proyecto Qhapaq Ñan, el Ecomuseo de Túcume y el Museo de Sitio de Pachacamac¹². El Experto 2 menciona:

En el caso del Museo de Sitio [de Pachacamac] ... son pasos alentadores y muy interesantes ... y la Dirección de Participación de Qhapaq Ñan ha dado un paso adelante, que es muy innovador, que es la delimitación participativa de los sitios arqueológicos (comunicación personal, 29 de octubre, 2020).

Asimismo, el Experto 5 señala que “hay experiencias aisladas que son bastante buenas, está el Museo de Túcume, está Pachacamac y el Proyecto Qhapaq Ñan ... que funcionan en sus espacios donde actúan” (comunicación personal, 3 de noviembre, 2020). Qhapaq Ñan resalta debido a la zonificación participativa de los límites del camino inca que atraviesa en ciertas zonas geográficas del país. El Ecomuseo de Túcume se caracteriza por haber construido una relación sólida con la población aledaña que ha generado formas de gestión conjunta con “la idea de un museo inclusivo con todas las características socio-demográficas, incluye niños y niñas con capacidades especiales, mujeres con productos, hay una participación amplia” (Experto 10, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

En cuanto al Museo de Pachacamac, el caso estudiado por la presente investigación, el relacionamiento con la comunidad es un aspecto importante dentro de su gestión, lo cual es señalado por todo el equipo del Museo que ha sido entrevistado. Personal 2 menciona:

[El Plan de Manejo] se convierte en su política de intervención ... [y] como lineamiento de uso social, elaborado participativamente donde se convocó a los principales actores de la comunidad para que participen en el conocimiento y elaboración de los lineamientos.

¹² Siete de trece expertos entrevistados señalaron al menos dos de las iniciativas mencionadas como ejemplos representativos de participación e incluso co-creación.

Marca un antes y después con la comunidad [para la gestión] (comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

A partir del cual, “la interacción nació como parte de una estrategia para acercar a la población al patrimonio y contar con aliados en la protección del Sitio Arqueológico” (Personal 1, comunicación personal, 11 de diciembre, 2020).

Para ello, las primeras medidas realizadas fueron las de sensibilización, las cuales han implicado salir del espacio del Museo para acercarse a los vecinos de zonas aledañas. Esta apertura inicial permitió realizar actividades que impliquen una participación más activa de la comunidad, como lo expresa el Experto 2:

La gradualidad que partió de esta visión clásica de ‘sensibilización’ ... evolucionó en sentidos muy innovadores para la gestión del patrimonio ... fue abriendo puertas a cosas mucho más interesantes, que se ven plasmadas en la participación de SISAN, la Asociación de señoras, y la participación de los ciclistas, que han permitido realmente una apropiación del Museo (comunicación personal, 29 de octubre, 2020).

Esta apropiación cultural se da a través del Museo como intermediario entre el patrimonio y la comunidad. De acuerdo con el Experto 13:

[La] apropiación se ve a través del Museo, una exposición o se ve en talleres o a través del involucramiento en las actividades de carácter económico que tiene Pachacamac como proyecto... O en el hecho de entender que la población no ve a Pachacamac como un lugar de élite, sino como un lugar propio [donde] uno puede ir de manera permanente (comunicación personal, 29 de diciembre, 2020).

En este sentido, a partir de diferentes maneras como talleres, programas, proyectos, conferencias, activaciones, entre otras, la comunidad puede interactuar de manera constante.

De esa manera, las actividades iniciales de sensibilización se convirtieron en una participación activa de los miembros de la comunidad y posteriormente, algunos proyectos se desarrollaron a través de la co-creación entre el Museo y la comunidad. En este sentido, debido a que el objetivo de la investigación es analizar los factores que inciden en la co-creación de proyectos, se analizará la información a partir de 3 de los proyectos que involucran la participación activa del Museo y la comunidad: Asociación SISAN, el proyecto de fortalecimiento de identidad cultural y BiciTour. La información recolectada de cada uno de ellos será analizada a partir de los criterios que caracterizan la co-creación (Ver Tabla 18) para identificar aquellos proyectos que cumplen con cada uno de estos aspectos. En la siguiente sección se desarrolla la explicación de cada uno de los criterios con respecto a cada proyecto (Ver Tabla 19, 20 y 21).

Tabla 18: Criterios que caracterizan los procesos de co-creación

Criterios	Proyectos y programas		
	Sesiones de aprendizaje	Asociación SISAN	BiciTour
1. Reconfiguración del papel del ciudadano: Ciudadano como un socio igualitario. <i>¿Quiénes participan y qué tipo de compromiso se busca de los participantes?</i>	X	X	
2. La participación ciudadana se debe encontrar en los tres últimos peldaños de la escalera de Arnstein. <i>¿Cuál es el nivel de participación por parte de los ciudadanos?</i>	X	X	
3. Formas alternativas de comprender el problema, implica intercambio de conocimiento, experiencias y habilidades. <i>¿Existe un intercambio de conocimientos y habilidades entre la ciudadanía y la institución?</i>	X	X	X
4. Involucrar al ciudadano en un nivel estratégico y operativo en el marco del proceso. <i>¿Se involucra al ciudadano en un nivel estratégico y operativo?</i>	X	X (medio independiente)	
5. Desarrollar procesos innovadores en la generación de valor público. <i>¿Existen nuevas formas en el desarrollo de procesos para la generación de valor público?</i>	X	X	X

Tabla 18: Criterios que caracterizan los procesos de co-creación (continuación)

Criterios	Proyectos y programas		
	Sesiones de aprendizaje	Asociación SISAN	BiciTour
6. Muestra algún tipo de resultado, independientemente de la connotación positiva o negativa, relacionado a consecuencias diferentes que antes no se produjeron (Voorberg et al., 2015b). <i>¿El proceso de co-creación ha mostrado algún tipo de resultado distinto a otros procesos llevados a cabo en el mismo contexto?</i>	X	X	X
7. Mayormente relacionada al ámbito local debido al grado de influencia que tiene un contexto en específico en los nuevos procesos, a través de la interacción de sus actores particulares (Voorberg et al., 2015b). No excluyente <i>¿El proceso de co-creación tiene un alcance local?</i>	X	X	X

1.1. BiciTour Pachacamac

A partir de los hallazgos en el trabajo de campo, se analizó la información recolectada de acuerdo a los criterios que caracterizan la co-creación. En el caso de BiciTour Pachacamac, el proyecto no cumple con todos los criterios para ser considerado como co-creación. Esta información se detalla en la Tabla 19.

Sin embargo, ha impactado y generado valor para los participantes a partir de su participación e interacción con el Museo. Uno de los jóvenes entrevistados menciona que el proyecto le permitió “reforzar capacidades y habilidades para poder guiar un grupo, para entretener a las personas, a ser carismático y ser empático como ponerse en el lugar del otro” (BiciTour 2, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020). Además, otro joven entrevistado señala: “Me siento motivado [de participar en BiciTour] por representar algo cerca de mi

comunidad. Vivo cerca en la zona sur y es parte de mi cultura, valoro eso” (BiciTour 1, comunicación personal, 1 de noviembre, 2020).

Asimismo, como menciona el Personal 2 (comunicación personal, 27 de octubre, 2020), este proyecto nacido en Pachacamac ha abierto un camino para poder replicarse en otros sitios arqueológicos, ahora se reproduce en el Ecomuseo de Túcume, con la participación de jóvenes de zonas rurales y también en el Complejo Arqueológico de Chanchan, donde participan jóvenes de zonas urbanas como en Pachacamac.

Tabla 19: Criterios de co-creación – BiciTour Pachacamac

Criterios	BiciTour Pachacamac
1. ¿Quiénes participan y qué tipo de compromiso se busca de los participantes?	<p>Los jóvenes participantes no constituyen el papel de socios en el proyecto. Los dos grupos involucrados son: el equipo del Museo de Pachacamac y los jóvenes participantes. Con respecto al equipo del Museo, los principales involucrados son la Coordinadora del Museo de Pachacamac y la persona encargada del Área de Educación.</p> <p>Los jóvenes son una parte esencial de este proyecto ya que son los vigías y promotores del patrimonio durante el recorrido de acompañamiento a los visitantes. Es necesario el compromiso de los jóvenes con respecto al tiempo y responsabilidad con su participación. Constantemente reciben retroalimentación por parte del equipo del Museo con respecto a las actividades y han conformado un lazo de apoyo y cercanía. Por ejemplo, el entrevistado BiciTour 2 menciona lo siguiente: “La relación es muy buena, porque los encargados apoyan bastante, ven el lado humano... Los mismos encargados son personas dispuestas a ayudar a desarrollarte” (comunicación personal, 05 de noviembre, 2020).</p> <p>Sin embargo, los jóvenes no conforman un rol de socios en el proyecto, debido a que el Museo brinda las pautas generales a partir de las cuales los jóvenes se desenvuelven y deciden sobre su tiempo voluntario en proyecto y la narrativa a compartir. Asimismo, los jóvenes no se encontraron involucrados en la comprensión del problema que se buscaba resolver con BiciTour, pues este proyecto ya había sido elaborado por el Museo con el objetivo de involucrar a los jóvenes como "vigías del patrimonio" (Personal 2, comunicación personal, 27 de octubre, 2020), y su participación fue a partir de procesos de convocatoria llevados a cabo por la institución.</p>

Tabla 19: Criterios de co-creación – BiciTour Pachacamac (continuación)

Criterios	BiciTour Pachacamac
2. ¿Cuál es el nivel de participación por parte de los ciudadanos?	De acuerdo con la literatura, el producto o proyecto co-creado tendría que abordar una participación en forma de asociación o poder delegado, los niveles más altos de la escalera de Arnstein. Sin embargo, este proyecto no implica una participación de los jóvenes a esos niveles. Por un lado, no se cumple la participación por asociación, los jóvenes no estuvieron involucrados en el proceso de identificación de la necesidad a cubrir, la planificación o en un aspecto estratégico. Por otro lado, el poder delegado implica que los ciudadanos tienen la autoridad de toma de decisiones en planes o programas en específico (Arnstein 1969 citado en Voorberg 2017). No obstante, este no es el caso. Si bien es cierto, los jóvenes deciden sobre el tiempo que brindan y sobre la narrativa a compartir con los visitantes, esto se enmarca de acuerdo a las pautas generales del Museo.
3. ¿Existe un intercambio de conocimientos y habilidades entre la ciudadanía y la institución?	El proyecto cumple con este criterio. Los jóvenes aportan sus habilidades comunicacionales y conocimientos en su labor de vigías ya que, como se mencionó, tienen autonomía para decidir el contenido de las narraciones que comparten con los visitantes. Lo cual es uno de los aspectos que caracteriza BiciTour. Esto es posible gracias a las capacitaciones que constituyen insumos junto con las propias habilidades de los jóvenes y sus experiencias para desarrollar sus narrativas.
4. ¿Se involucra al ciudadano en un nivel estratégico y operativo?	Los jóvenes participantes no están involucrados en la toma de decisiones relacionadas a la gestión de BiciTour. Aspectos como el rol que tienen en el proyecto y la ruta del recorrido son decididos por el Museo, exhibiendo que la relación entre ambos actores no se da al nivel de socio igualitario, por lo que no está presente el componente de equidad. No obstante, los jóvenes llegan a participar en aspectos operativos junto a la institución, pues son los encargados de la producción y entrega del servicio de acompañamiento a los visitantes del Santuario, auxilio en caso de emergencias y mantenimiento de las bicicletas. Es decir, son partícipes del aspecto operativo del proyecto, más no del estratégico. Por lo tanto, el proyecto no cumple con este criterio.
5. ¿Existen nuevas formas en el desarrollo de procesos para la generación de valor público?	El proyecto cumple con este criterio. Ante la necesidad de acercar a la población joven al patrimonio cultural, este proyecto implicó el involucramiento de los jóvenes como vigías y aliados del Santuario Arqueológico de Pachacamac por medio de los recorridos en bicicleta acompañando a los visitantes lo que permite transmitir la importancia del patrimonio. Este desarrollo significó una forma distinta y nueva de incluir a los jóvenes enmarcado en el contexto del caso. El cual permitió su participación directa en el conocimiento del patrimonio e identificación y promoción cultural. Además, marcó un referente a partir del cual otros museos como el Ecomuseo de Túcume y el Complejo Arqueológico de Chanchan adoptaron este proyecto para involucrar a jóvenes de sus respectivas localidades.

Tabla 19: Criterios de co-creación – BiciTour Pachacamac (continuación)

Criterios	BiciTour Pachacamac
6. ¿El proceso de co-creación ha mostrado algún tipo de resultado distinto a otros procesos llevados a cabo en el mismo contexto?	El proyecto cumple con este criterio. BiciTour Pachacamac ha tenido un impacto positivo tanto para los jóvenes participantes como para el Museo y visitantes. Por un lado, los jóvenes se han beneficiado de la participación en este proyecto donde han podido desarrollar sus habilidades comunicativas, conocer el Santuario y las tradiciones culturales y contar con un medio de ingresos económicos variables. Por otro lado, el proyecto ha significado una nueva experiencia de visita, y la oportunidad para atraer a un público joven interesado en el ciclismo y la cultura, ya que antes no se permitía el ingreso de bicicletas al Santuario.
7. ¿El proceso de co-creación tiene un alcance local?	El proyecto cumple con este criterio. Este proyecto tiene un alcance local entre el Museo y los jóvenes participantes. Los jóvenes pertenecen a zonas aledañas al Museo, debido a que la propia actividad que realizan implica un nivel de cercanía geográfica. Además, la delimitación corresponde también a las capacidades operativas y de recursos para poder coordinar, garantizar los cuidados respectivos y la provisión de materiales para esta actividad.

1.2. Sesiones de aprendizaje

Estos proyectos han tenido un impacto relevante en las partes involucradas. El que en la actualidad sea considerado co-creación de valor público es producto del trabajo constante a lo largo de los años. Como indicó el Personal 4, inicialmente el Museo era el encargado de convocar a los profesores para que vean el Museo y el Santuario como insumos para el desarrollo de sus clases, pero en la actualidad, muchos docentes son quienes se acercan a ellos con iniciativas y propuestas de trabajo (comunicación personal, 27 de octubre, 2020). Este aspecto denota que el Museo ha podido generar un vínculo con la comunidad educativa de su entorno.

De acuerdo a lo expresado por la profesora de la I.E. Julio César Tello, ellos se consideran aliados del Museo en la búsqueda del fortalecimiento de la identidad cultural de los estudiantes. Asimismo, existe la percepción de que las actividades que realizan tienen un impacto que va más allá de los talleres escolares, pues menciona que “el Santuario, yo pienso, fortalece a la comunidad local con los talleres que brindan a los colegios” (Profesora 1, comunicación personal, 02 de noviembre, 2020). Es esto lo que motiva al equipo del Museo, pues de acuerdo al Personal 4, “sentimos que debemos seguir trabajando con más colegios ... reconforta saber que el trabajo ha dado buenos frutos” (comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

La Tabla 20 presenta la información detallada de los criterios aplicados para la consideración del proyecto educativo como co-creación.

Tabla 20: Criterios de co-creación – Sesiones de aprendizaje

Criterios	Sesiones de aprendizaje
<p>1. ¿Quiénes participan y qué tipo de compromiso se busca de los participantes?</p>	<p>Los dos grupos involucrados son: el equipo del Museo de Pachacamac y los profesores de los grados y colegios participantes. Con respecto al equipo del Museo, los principales involucrados son la Directora del Museo de Sitio Pachacamac, la persona encargada del Área de Educación y el Supervisor del Santuario Arqueológico de Pachacamac.</p> <p>Estas actividades educativas co-creadas entre ellos se caracterizan por el trabajo en conjunto, en el cual ambos actores se convierten en socios, donde se comprometen a involucrarse activamente durante el periodo del proyecto para cumplir con los objetivos de fortalecimiento de la identidad cultural de los escolares. Como menciona la profesora 1 “el colegio busca el apoyo del Santuario para poder fortalecer la identidad local de los estudiantes” (comunicación personal, 02 de noviembre, 2020).</p> <p>En este sentido, los colegios a través de los profesores se comprometen a aportar desde el campo pedagógico y el Museo, con la información histórica y tradiciones culturales.</p>
<p>2. ¿Cuál es el nivel de participación por parte de los ciudadanos?</p>	<p>En la co-creación de las sesiones de aprendizaje es posible apreciar que los ciudadanos, los profesores en este caso, se involucran en los niveles de asociación y poder delegado, los cuales corresponden al séptimo y octavo peldaño de la escalera de participación de Arnstein. Por un lado, la asociación involucra el compartir responsabilidad en la planificación (Arnstein 1969 citado en Voorberg 2017). De acuerdo a los lineamientos del currículo nacional, los profesores hacen un mapeo de los temas que se pueden trabajar junto al Museo. A partir de la coordinación constante entre ambos actores, se genera un calendario de materias a tratar, talleres, herramientas y establecimiento de fechas. Esta planificación suele realizarse previa al inicio del año escolar.</p> <p>Por otro lado, el poder delegado implica que los ciudadanos alcanzan la autoridad de toma de decisiones en ciertos planes o programas en específico (Arnstein 1969 citado en Voorberg 2017). Esto se observa en el hecho de que son los docentes quienes deciden el tipo de producto de acuerdo a las necesidades y grado de los alumnos. Asimismo, los profesores también pueden dictar las clases o talleres, a partir de los materiales realizados por el Museo, lo que significa que la institución delega parte del servicio a los colegios.</p>
<p>3. ¿Existe un intercambio de conocimientos y habilidades entre la ciudadanía y la institución?</p>	<p>Si, es posible apreciar un intercambio de conocimientos y habilidades entre ambas partes. Las sesiones de aprendizaje implican la apertura del Museo hacia la comunidad, para lo cual el personal comparte sus conocimientos sobre el Santuario y elabora productos que puedan ser utilizados por los profesores y alumnos. Además, los colegios pueden acceder al Sitio para la realización de distintas actividades que permiten el aprovechamiento del complejo para las sesiones de aprendizaje.</p> <p>Así también, el trabajar con los colegios es significativo para el Museo, pues les permite conocer más a la comunidad, a partir del acceso a los estudiantes y sus familias; logrando así relacionarlos con el patrimonio.</p> <p>Por un lado, estas sesiones de aprendizaje le brindan al Museo la oportunidad de familiarizar a los alumnos con el Santuario, a través de las actividades realizadas, incorporando la visión de protección y preservación del Sitio en su vida cotidiana desde edades tempranas. También aportando en los conocimientos sobre la comunidad local.</p>

Tabla 20: Criterios de co-creación – Sesiones de aprendizaje (continuación)

Criterios	Sesiones de aprendizaje
<p>4. ¿Se involucra al ciudadano en un nivel estratégico y operativo?</p>	<p>El Museo y los profesores se involucran por igual a nivel estratégico y operativo en el desarrollo del proyecto. A continuación, se detallan las actividades donde cada uno o ambos intervienen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de Currículo Nacional: Énfasis en el fortalecimiento de la competencia de Identidad cultural. (Directores y/o profesores de los colegios) 2. Determinación de responsabilidades en el colegio. Selección de grados, profesores a cargo y áreas temáticas. (Directores y/o profesores de los colegios) 3. De acuerdo con el Currículo y sílabo del grado escolar se hace un mapeo de los temas que se pueden trabajar en conjunto con la oferta del Museo. Se define la relación de competencias a fortalecer en los talleres y de co-crea una propuesta. (Equipo del museo y (Directores y/o profesores de los colegios) 4. Se genera una guía de trabajo y un calendario que incluye los temas a tratar, talleres, productos, herramientas y el establecimiento de fechas. (Equipo del museo, y Directores y/o profesores de los colegios) 5. Implementación de la propuesta (Equipo del museo, y Directores y/o profesores de los colegios)
<p>5. ¿Existen nuevas formas en el desarrollo de procesos para la generación de valor público?</p>	<p>Este proyecto implicó el trabajo de fortalecimiento de la identidad cultural en escolares de manera teórica y experimental, de una forma distinta a como era desarrollada antes dentro de las aulas, enmarcado en el contexto de cada caso.</p> <p>Los estudiantes recibieron clases por parte del equipo del Museo, quienes, de acuerdo a las necesidades identificadas en conjunto con los profesores, prepararon un material especial para cada especialidad en diferentes disciplinas. Además, tuvieron la oportunidad de asistir al Santuario, donde participaron de talleres interactivos, para que el estudiante experimente y conviva en el lugar como la “Intichacra” actividad que les permitió conocer los cultivos prehispánicos y participar en las actividades del riego, siembra, cosecha, y deshierbe de la chacra, en el marco de curso de Ciencia Tecnología y Ambiente.</p>
<p>6. ¿El proceso de co-creación ha mostrado algún tipo de resultado distinto a otros procesos llevados a cabo en el mismo contexto?</p>	<p>Museo, profesores y estudiantes interactúan y trabajan de manera colaborativa, lo cual ha mejorado su convivencia entre ellos y respecto al Santuario y las tradiciones culturales. Se ha fortalecido el valor a su identidad local a través del conocimiento y la experiencia. Asimismo, ha representado una oportunidad de aprendizaje para estudiantes y profesores que ahora investigan y conocen más sobre el Santuario, y algunos de ellos han descubierto nuevas aspiraciones de vocación profesional como arqueólogos y guías (Profesora 3, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).</p>
<p>7. ¿El proceso de co-creación tiene un alcance local?</p>	<p>Este proyecto tiene un alcance local entre el Museo y cada uno de los colegios participantes. Cuya delimitación corresponde también a sus capacidades operativas, donde para poder abarcar un mayor número de grados y colegios, es necesario el compromiso de más profesores, directores y adicionalmente, que el equipo encargado del museo y colegios cuenten con disponibilidad en tiempo y recursos para poder desarrollar los proyectos.</p>

1.3. SISAN

En función a los datos recolectados en las entrevistas al equipo del Museo e integrantes de SISAN, se analizó la información brindada de acuerdo a los criterios de co-creación, obteniendo que si cumple con los criterios para ser considerado como tal.

El trabajo en conjunto con SISAN ha sido fundamental para las señoras integrantes de la Asociación. De acuerdo a una de sus integrantes, participar de este proyecto les ha permitido conocer más sobre cultura, relacionarse con personas de distintas y, sobre todo, la satisfacción de aportar a la economía de sus casas por medio de las ventas de productos con identidad que revaloriza la iconografía del Santuario (SISAN 2, comunicación personal, 22 de noviembre, 2020).

Es importante señalar cómo ha evolucionado SISAN, pues inició como parte del Proyecto Comunitario del Museo; pero, a partir del trabajo en conjunto, desarrollo de habilidades y capacidad organizativa de sus miembros, pudieron consolidarse formalmente como una Asociación sin fines de lucro.

En la Tabla 21, se aprecia detalladamente los criterios aplicados para la consideración de SISAN como co-creación.

Tabla 21: Criterios de co-creación – SISAN

Criterios	Proyecto comunitario SISAN
1. ¿Quiénes participan y qué tipo de compromiso se busca de los participantes?	En este caso se involucran tanto el equipo del Museo y las mujeres que conforman la Asociación SISAN. La asociación, cuyas actividades están relacionadas a la elaboración de artesanías, tienen como objetivo poner en relieve la iconografía propia del Santuario (MINCUL, 2019), de esa manera potencia la identidad cultural en el entorno y mediante la venta. Con respecto al Museo, el equipo ha estado presente desde la concepción del proyecto con el objetivo de fortalecer las capacidades de los participantes para que posteriormente puedan tomar un rol más activo en la estrategia y toma de decisiones para su desarrollo personal y económico, como de revaloración y difusión cultural.
2. ¿Cuál es el nivel de participación por parte de los ciudadanos?	En este caso, se presenta participación en el nivel de asociación. Esto se aprecia en el Convenio interinstitucional firmado por ambas partes, pues en este SISAN se compromete a desarrollar, en forma conjunta con el Museo, diversas estrategias, alineadas al Plan de Manejo del Santuario, con el objetivo de promover el desarrollo de la comunidad (MINCUL, 2019). Asimismo, la elaboración de productos con identidad es coordinado por el Museo y la Asociación (MINCUL, 2019).

Tabla 21: Criterios de co-creación – SISAN (continuación)

Criterios	Proyecto comunitario SISAN
3. ¿Existe un intercambio de conocimientos y habilidades entre la ciudadanía y la institución?	<p>Existe un intercambio de conocimientos y habilidades que resultan en un beneficio mutuo para ambas partes. Por un lado, en un principio, el Museo brindó a la comunidad las capacitaciones en técnicas de artesanías y confección inspirados en la identidad cultural del Santuario, así como en administración. Asimismo, a medida que la asociación se consolidaba, implicó brindarles un espacio físico dentro de la institución que hasta ahora es usado como taller y el punto de trabajo de las integrantes.</p> <p>Por otro lado, a partir de los productos de artesanía elaborados por la Asociación se revaloriza la cultura propia del Santuario, del Museo y tradiciones prehispánicas de confección. Además, al ser miembros reconocidos de su comunidad, funcionan como “embajadoras” del Museo, acercando a la institución a sus familias y a la población.</p>
4. ¿Se involucra al ciudadano en un nivel estratégico y operativo?	<p>Sí. Sin embargo, este involucramiento se fue construyendo a través del tiempo, del trabajo colaborativo y la confianza generada. Inicialmente, el Museo estuvo a cargo de la convocatoria y la implementación del proyecto. Pero, a partir de la formalización de SISAN como una Asociación, las señoras toman un rol más activo en su organización con las actividades diarias y en la toma de decisiones.</p>
5. ¿Existen nuevas formas en el desarrollo de procesos para la generación de valor público?	<p>A partir del trabajo en conjunto realizado a lo largo de los años, se llegó a generar un Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre el Museo y la Asociación. A través del cual se oficializa la coordinación entre estos dos actores, estableciendo compromisos para cada uno de ellos. En el contexto del Museo de Pachacamac, es la primera vez que se concreta un Convenio de esta naturaleza entre la comunidad y la institución.</p>
6. ¿El proceso de co-creación ha mostrado algún tipo de resultado distinto a otros procesos llevados a cabo en el mismo contexto?	<p>Por una parte, se revaloriza la cultura y tradiciones propias del Santuario a través de la artesanía inspirada en la iconografía cultural. Por otra parte, significó el empoderamiento de las integrantes de la Asociación, gracias a la adquisición y mejora de sus capacidades en dos ámbitos principales: empresarial y de artesanía. Lo cual, les permitió mejorar sus ingresos económicos debido a la venta de sus productos.</p>
7. ¿El proceso de co-creación tiene un alcance local?	<p>El trabajo desarrollado con la Asociación SISAN cuenta con un alcance local, pues las integrantes pertenecen a las zonas geográficas aledañas al Santuario; y, además, desempeñan sus actividades dentro del Museo debido a la presencia del taller dentro de él. Asimismo, los productos elaborados por ellas están relacionados a la iconografía del lugar.</p>

2. Factores que inciden en la co-creación de proyectos

2.1. Comparación de factores a partir de los grupos muestrales identificados

El análisis de la presente investigación se encuentra basado, principalmente, en el enfoque cualitativo, pues los hallazgos se fundamentan en los datos recabados en las entrevistas

semiestructuradas. En este sentido, es preciso recalcar que el uso del cuestionario es complementario y se da con el objetivo de ordenar los factores según el grado de incidencia en la co-creación de proyectos, más no con el propósito de generalizar los resultados.

La recolección de información y puntajes se realizó de la siguiente manera:

Tabla 22: Personas entrevistadas¹³

Grupo muestral	Número de personas entrevistadas y encuestadas
Expertos	13
Personal del Museo	5
Comunidad	8

La cantidad de personas entrevistadas corresponden a un universo pequeño de participantes. A partir del uso de las técnicas de recolección se abarcó a expertos en los temas relacionados a este estudio, todo el personal del Museo involucrado directamente en la co-creación con la comunidad y representantes de los grupos de la comunidad participantes.

Si bien la presente investigación se encuentra basada principalmente en la información recolectada en las entrevistas, el empleo del cuestionario permite tener una mayor aproximación al nivel de incidencia de cada uno de los factores en el caso estudiado. La tabla 23 representa los puntajes ponderados de los tres grupos muestrales: expertos, equipo del Museo y comunidad, que asignaron a las variables de cada uno de los factores obtenidos a partir del cuestionario. El rango de puntajes del cuestionario oscila entre 0 y 3. Siendo 0, ninguna influencia; 1, poca influencia; 2, regular influencia y; 3, bastante influencia. En el cual, 1.5 sería la media del rango de puntajes establecidos.

¹³ Como se mencionó previamente en el “Capítulo 4 de Metodología de investigación”, el cuestionario no fue realizado a 2 de los expertos y 3 miembros de la comunidad.

Tabla 23: Puntaje ponderado de factores de co-creación con mayor incidencia

Categoría	Factores	Variables	Promedio
Factores organizacionales (2.40)	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (2.75)	Liderazgo gerencial	2,85
		Procesos y mecanismos institucionales	2,65
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (2.61)	Habilidades facilitadoras	2,73
		Asimilación de objetivos	2,49
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (2.08)	Voluntad Política	1,78
		Brechas de recursos financieros	2,18
		Barreras burocráticas	2,28
Presencia de incentivos claros para la co-creación (2.20)	Premios y reconocimientos	2,20	
Factores de la ciudadanía (2.46)	Características ciudadanas (2.25)	Sentido de pertenencia/propiedad	2,48
		Variables sociodemográficas	2,01
	Capital social (2.46)	Vida organizacional comunitaria	2,39
		Presencia de confianza social	2,52
	Motivaciones circunstanciales (2.69)	Facilidad de participación	2,65
		Grado de importancia e impacto	2,73

A partir del cuestionario aplicado, los resultados arrojan un nivel de valoración similar entre los factores organizacionales (2.40) y los factores ciudadanos (2.46), los cuales son considerados con un promedio alto de incidencia, superior a la media, en los proyectos para la co-creación de valor. En este sentido, todos los factores organizacionales y ciudadanos se encuentran por encima de la media, siendo el factor Cultura administrativa de aversión al riesgo, el que obtuvo el menor puntaje (2.08), el cual es considerado de regular incidencia. En contraste, los factores con mayor nivel de incidencia en el caso son Compatibilidad de organizaciones públicas con la participación ciudadana y el factor Motivaciones circunstanciales.

Como se mencionó, los resultados del cuestionario aplicado son hallazgos complementarios al análisis cualitativo. En este aspecto, a continuación, se presentan los dos principales factores con mayor incidencia en los proyectos para la co-creación de valor.

Con respecto a los factores organizacionales, el factor de mayor incidencia es Compatibilidad de organizaciones públicas con la participación ciudadana. Este factor está compuesto por dos variables: “liderazgo organizacional” y “procesos y mecanismos institucionales”. La interacción de ambas variables en el espacio organizacional caracteriza la apertura para colaborar con la ciudadanía en el desarrollo de proyectos y la co-creación de valor.

Por un lado, la variable liderazgo organizacional es considerada una de las variables con mayor incidencia en la co-creación de los proyectos estudiados. El rol del liderazgo en la institución lo constituye la Directora del Museo de Pachacamac. El cual es caracterizado, por el equipo del Museo y la comunidad, como un liderazgo abierto y participativo e importante para el desarrollo co-creativo. La visión inicial de la directora del Museo permitió dar los primeros pasos hacia la apertura y participación, como lo señala Personal 4, “el liderazgo de la Directora ha permitido una actitud de cercanía del museo con las comunidades” (comunicación personal, 27 de octubre, 2020).

Reconocer a la participación ciudadana como valiosa permite un trabajo a nivel interno del liderazgo con sus equipos, el cual genera una capacidad dialógica y participación de más actores involucrados, como las personas que conviven alrededor del patrimonio y el Museo conforma el papel de mediador entre ambos. Asimismo, esta apertura desde el liderazgo no sólo permitió la participación de las comunidades, sino también la movilización de recursos y capacidades para llevar a cabo los proyectos de co-creación. El Personal 5 resalta este aspecto como crucial:

Si hubiésemos tenido otra directora probablemente no hubiéramos contado con todas las alianzas estratégicas que hemos tenido y es en parte por el liderazgo de Denisse [Directora del Museo], de poder comunicarse con otras instituciones por el bien de la comunidad y el Museo (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

A partir de lo expuesto, se concluye que el liderazgo impacta de manera directa y positiva en la co-creación de valor público a partir de los proyectos estudiados en el caso.

Por otro lado, la variable “procesos y mecanismos institucionales” también es considerada como una de las variables con mayor incidencia. Este componente sienta las bases para poder desarrollar los planes y proyectos entre el Museo y la comunidad. Dentro de los cuales, se encuentra la existencia de un Plan de Manejo del Santuario y el Área Educativa del Museo.

El Plan de Manejo plantea la relación con el entorno en dos de sus cuatro políticas: uso social y gestión y administración. Ambas políticas proponen la generación de vínculos con las comunidades aledañas, la apropiación cultural y la gestión del Sitio teniendo en cuenta al entorno. Estos planteamientos han conformado la estructura que ha guiado la realización de los proyectos estudiados.

Además, la existencia de un Área Educativa en el Museo ha permitido generar vínculos, contar con espacios y procesos para llevar a cabo las coordinaciones de planificación, estratégicas y operativas en los proyectos estudiados, como en el caso del proyecto de fortalecimiento de identidad cultural con los colegios.

La complementariedad de ambas variables caracteriza al factor como uno de los que tiene mayor incidencia en la co-creación de valor. Asimismo, este factor obtuvo un puntaje promedio de 2.75, lo cual también indica que es valorado con una influencia alta por los entrevistados. La variable liderazgo organizacional obtuvo la puntuación promedio de 2.85; la variable procesos y mecanismos institucionales, obtuvo el puntaje de 2.65. A partir del cuestionario, el factor y sus dos variables son consideradas con una influencia alta.

A partir de la información recabada en las entrevistas y el puntaje ponderado obtenido, es posible concluir que el factor ciudadano con un mayor grado de incidencia en la co-creación de valor público entre una entidad pública y la comunidad para el caso del Museo de Pachacamac es el referido a motivaciones circunstanciales, compuesto por las variables de “facilidad de participación” y “grado de importancia e impacto”.

Por una parte, la “facilidad de participación” es crucial, la cual se encuentra relacionado a la percepción de la accesibilidad de los proyectos. Es decir, cómo la organización puede facilitar a la comunidad el ser parte de la co-creación al acondicionarse a ellos. Resulta necesario contar con información clara sobre el proyecto, así como generar espacios con tiempos propicios para que la comunidad participe activamente de la co-creación (Verschuere et al., 2012).

El Museo se ha caracterizado por brindar las condiciones apropiadas para facilitar la participación de la comunidad en los proyectos de co-creación. Esto es resaltado por el Personal 4, quien expresa:

Todo lo que el Museo trabaja con la comunidad es completamente gratuito [con respecto a las capacitaciones y talleres] de las señoras, [son] los sábados ... dando un poco la flexibilidad de horarios. Igual con las escuelas, estoy a disposición de sus horarios de ellos porque entendemos que tienen otras actividades (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Entonces, se puede apreciar que el Museo ha creado un ambiente favorable para que las personas de la comunidad puedan acceder a los proyectos, lo cual ha influido en que estos sean acogidos por ellos. En este sentido, la variable de facilidad de participación ha incidido positivamente en la co-creación de valor público entre el Museo y la comunidad.

Por otra parte, en relación al “grado de importancia e impacto”, se llegó al consenso de que las iniciativas de co-creación deben representar un beneficio directo para la ciudadanía, pues así es posible impulsar la participación de las personas en este tipo de proyectos. En este sentido, que la comunidad “lo perciba como importante es básico para que estas experiencias [de co-creación] sean sostenibles, porque si no cualquier iniciativa pierde legitimidad” (Experto 5, comunicación personal, 04 de noviembre, 2020).

La comunidad ha percibido positivamente el impacto que han tenido los proyectos. De acuerdo a SISAN 1, “ha sido importante. [En SISAN se da] la convivencia y el diálogo como si fuéramos una familia ... siempre estamos apoyándonos” (comunicación personal, 09 de diciembre, 2020). En este sentido, esta variable incide en la co-creación entre el Museo y la comunidad, ya que es fundamental para el involucramiento de la comunidad, pues la motivación de las personas para participar está vinculada a la relevancia que pueda tener en su vida (Verschuere et al., 2012).

Asimismo, esto se encuentra apoyado por el puntaje ponderado del factor motivaciones circunstanciales (2.69), que lo ubica como el factor ciudadano con mayor puntuación. Las dos variables que lo componen también obtuvieron los mayores puntajes: facilidad de participación (2.65) y grado de importancia e impacto (2.73). Se puede afirmar, entonces, que el desarrollo y continuidad de la co-creación de proyectos se encuentra relacionado a la accesibilidad del mismo y los beneficios que generen para la comunidad.

Habiendo presentado en este apartado los factores con un mayor nivel de incidencia en la co-creación de valor público en el caso del Museo de Pachacamac, la siguiente sección se encuentra orientada a detallar cada uno de ellos en los proyectos co-creados.

2.2. Análisis de los factores y sus componentes

En la presente sección se procederá a presentar cada uno de los factores y variables que inciden en la co-creación de valor público, exhibiendo lo expresado por los expertos y, a su vez, detallando el desempeño de cada uno de ellos en el caso del Museo, para lo cual se toma como base lo manifestado por el equipo del Museo y miembros de la comunidad en las entrevistas, complementándolo con los puntajes asignados en el cuestionario realizado (ver anexo X).

2.2.1. Factores organizacionales

a. *Compatibilidad de las organizaciones públicas con la participación ciudadana*

Este factor está compuesto por dos componentes: “liderazgo” y “procesos y mecanismos institucionales”.

En primer lugar, expertos coinciden en señalar que la presencia de un liderazgo que reconozca la importancia de la participación ciudadana es clave para impulsar proyectos co-creativos dentro del sector público y específicamente en la gestión del patrimonio cultural. Como menciona el Experto 7: “Se necesitan personas con liderazgo, que tengan el deseo, iniciativa y reconozcan la necesidad de la participación” (comunicación personal, 13 de noviembre, 2020). Se señalan como características relevantes el poder de convocatoria, la creación de sinergias, el saber escuchar y el desapego a las jerarquías, para que cuenten con la capacidad de liderar a sus equipos para llevar a cabo procesos de participación y posteriormente co-creación con el ciudadano.

Respecto al caso, se entiende como liderazgo a la dirección del Museo de Sitio de Pachacamac. El equipo entrevistado del museo coincide en que el liderazgo de la institución es fundamental para llevar a cabo la co-creación de los proyectos que se realizan en conjunto con la comunidad. En este caso, impacta de manera directa y positiva en las sesiones de aprendizaje con los colegios y en el programa SISAN.

Primero, la dirección del Museo se caracteriza por la importancia que le asigna a la participación ciudadana e involucramiento de las comunidades aledañas en los proyectos mencionados. Como menciona el Personal 4, la “Directora siempre tuvo la visión de que, si no se trabaja con la comunidad, no se va a conservar el Santuario” (comunicación personal, 27 de octubre, 2020). Esto ha permitido que la visión de participación de la dirección también genere una visión y compromiso a largo plazo por parte del equipo del museo y las comunidades participantes para continuar y fortalecer las actividades conjuntas.

Las mujeres entrevistadas pertenecientes a SISAN y las profesoras del proyecto educativo resaltan que la dirección tuvo la iniciativa inicial de acercarse a las comunidades del entorno para aportar conjuntamente en el desarrollo de los proyectos. En este sentido, ambos grupos aprecian la contribución del Museo a los respectivos proyectos y sobre todo el interés del museo por tomar en cuenta y permitir que ellas también aporten sus propias ideas, conocimientos y tomen sus propias decisiones pensando en los objetivos comunes. Como menciona la persona SISAN 1, la Directora “apoya en todo hasta para elegir los productos. Siempre los productos pasan por Denise [Directora del Museo], y ve hasta el más mínimo detalle y es la mejor aliada. Ella también es parte

del proyecto, siempre participa y entre todas busca unir al grupo y estar con nosotras” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Segundo, la dirección del museo cuenta con la capacidad para establecer alianzas estratégicas con organizaciones externas y sinergias con las comunidades participantes. De acuerdo con el equipo entrevistado, ello ha sido un esfuerzo importante que ha incidido en la co-creación de actividades con las comunidades locales. Las alianzas con NG y SPI han impulsado financieramente el desarrollo de SISAN y el programa Bicitour y ocasionalmente para el proyecto educativo, en el caso de NG. Este aspecto se profundizará en la variable “Brechas económicas” del factor “Cultura administrativa de aversión al riesgo”. Las sinergias con las comunidades participantes se han desarrollado gracias al diálogo directo y sincero de ambas partes, lo cual ha permitido el intercambio constante entre ellos.

De acuerdo a lo mencionado, el liderazgo de la dirección del museo se caracteriza por la importancia asignada a la participación activa de las comunidades y por la capacidad de generar sinergias con estas comunidades y organizaciones externas. Ambos esfuerzos constituyen pilares que han incidido positiva y directamente en la co-creación del proyecto educativo y del programa SISAN. En relación con lo anterior, es uno de los componentes con mayor puntaje de incidencia en la co-creación. El personal del museo como miembros de la comunidad entrevistados han asignado el mayor puntaje (3) de la escala. Asimismo, la mayoría de expertos entrevistados, 7 de 11, señalan que el liderazgo es un componente con bastante influencia para la co-creación.

En segundo lugar, la variable de “procesos y mecanismos institucionales”, llega a abarcar tanto el marco normativo institucional del sector cultura; así como mecanismos y características propias del Museo, como el Plan de Manejo del Santuario, el Área Educativa y espacios físicos dentro de él. En este sentido, este componente es uno de los que presenta mayor puntaje en los tres grupos entrevistados.

Por un lado, la mayoría de expertos coincidió en vincular esta variable a las leyes y normas que rigen al sector cultural. En las cuales, desde su punto de vista, priman una visión vertical y tradicional del patrimonio, donde se establece la intangibilidad del mismo. Es decir, prevalece el discurso en el cual el arqueólogo es el único autorizado por el Ministerio para tratar con el patrimonio. Un ejemplo de ello es la Ley General de Patrimonio, la cual, según los expertos, no involucra un enfoque participativo activo de la población, dificultando su involucramiento. En este sentido, se menciona lo siguiente con respecto a la norma:

[mientras] la propiedad [del patrimonio] sea exclusiva del Estado siempre va a ser difícil construir esquemas participativos y de co-gestión. Se han dado pasos en muchos casos; y hemos ido aprendiendo que participación no significa llamar a una asamblea y te voy a

decir qué es lo que vas a hacer, sino que es involucrar a la población desde el diseño de las medidas. Esto la ley todavía no lo permite. Se hace, se intenta hacer, pero sería mucho más fácil si existiera una norma que más que permitirlo, cree las condiciones para que se dé (Experto 2, comunicación personal, 29 de octubre, 2020).

Asimismo, en cuanto a la inclusión de la ciudadanía, de acuerdo con el Experto 3 (comunicación personal, 03 de noviembre, 2020), existen barreras en el aspecto normativo que impiden una participación activa, pues persiste una mirada que prioriza al patrimonio y no a la persona.

En el caso del Museo de Pachacamac, el personal reitera las limitaciones del marco normativo del sector con respecto a la relación con la comunidad. Sin embargo, en los procesos, estructuras y mecanismos institucionales propios de la organización, resaltan la importancia de contar con un área educativa desde el año 2008, la cual “hace posible generar un vínculo importante con las escuelas” (Personal 3, comunicación personal, 06 de noviembre, 2020). Otro aspecto fundamental es el Plan de Manejo, el cual guía la gestión del Santuario buscando que la comunidad se involucre. Este contempló el inicio del Programa de Desarrollo Comunitario, con el objetivo de lograr la apropiación, desarrollo social y económico del lugar. A partir del cual inició la Asociación SISAN.

Durante el desarrollo de los proyectos; los mecanismos, procedimientos y espacios generados han propiciado la colaboración entre el Museo y la comunidad. Por una parte, en relación al trabajo con los colegios, se establecen coordinaciones constantes previas al inicio del año escolar para la programación de las actividades a realizar durante el año en la escuela. Por otra parte, la Asociación SISAN cuenta con un taller dentro del Museo, un espacio físico en el que llevan a cabo las actividades propias del grupo y “es importante porque ahí se delibera todo” (SISAN 1, comunicación personal, 09 de diciembre, 2020). Es decir, este funciona como una sede central, donde todas las funciones principales de SISAN son coordinadas y donde se elaboran los productos.

En este sentido, con respecto a esta variable, es posible encontrar una situación de dicotomía entre el nivel institucional general del sector cultural y el caso específico del Museo. Las normativas propias de este sector, no consideran en profundidad el trabajo en conjunto con la ciudadanía. No obstante, el Museo cuenta con mecanismos y estructuras propias que han impulsado y permiten la co-creación de proyectos. Aspectos como el Plan de Manejo del Santuario, el área educativa del Museo y la presencia de un taller para SISAN han sido claves en el desarrollo del trabajo con la comunidad. Esto se refleja en las diferencias en puntajes ponderados asignados por expertos (1.91), equipo del Museo (2.80) y comunidad (2.67).

b. Actitud abierta hacia la participación ciudadana

Este factor está compuesto por dos variables: “habilidades facilitadoras” y “asimilación de objetivos” por parte del equipo.

En primer lugar, de acuerdo a la experiencia de los entrevistados, la variable “habilidades facilitadoras” se desarrolla de manera empírica con la experiencia y el involucramiento directo en actividades de participación y co-creación con las comunidades, lo cual significa una apertura y una oportunidad de aprendizaje conjunta. Como menciona el Experto 10, “[en] los inicios [el equipo del Museo] estaban muy constreñidos a solo su función, pero ahora ha ido cambiando y cediendo a actividades vinculadas a la comunidad, a ello que va más allá de sus funciones” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). En casos particulares como el Ecomuseo de Túcume y el Museo de Nivin, el personal desempeña diversas funciones más allá de su responsabilidad formal, lo cual les ha permitido aprender y acercarse más a sus comunidades.

Por otro lado, el facilitador no cuenta necesariamente con todas las respuestas que pueden surgir en el desarrollo por parte de los demás actores. Frente a ello, es posible que se generen dos vías, una resistencia a trabajar de esa manera o bien, como menciona el Experto 3 (comunicación personal, 3 de noviembre, 2020), se puede entender que, “como no tienen todas las respuestas es aún más necesario trabajar en conjunto y que haya un aprendizaje de conocimientos bidireccional”.

Con respecto al caso, las habilidades facilitadoras hacen referencia a las del equipo del Museo de Sitio de Pachacamac. Entre estas habilidades se encuentran la empatía, escucha activa, comunicación asertiva y el buen trato e interés en integrar, articular y conocer las necesidades de las comunidades locales, lo cual lleva a un intercambio constructivo. Estas habilidades facilitadoras se han trabajado a lo largo del tiempo a través de los proyectos con las comunidades donde el personal se ha vinculado activamente en diferentes tareas más allá de sus roles centrales. Al respecto, la Personal 5 señala que, “se tenía que trabajar de una mejor forma para tener una relación más horizontal, más amigable” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Asimismo, el personal del museo entrevistado señala que esta apertura se encuentra relacionada al reconocimiento de que, si bien cuentan con conocimientos, no saben todo ni tienen todas las respuestas. Al respecto el Personal 1 señala: “no es que nosotros tengamos toda la información, ellos tienen los conocimientos [personal del Museo], pero no saben todo” (comunicación personal, 11 de diciembre, 2020). Por ello, es importante el trabajo en conjunto con la comunidad. En el caso del proyecto educativo, el Personal 4 menciona lo siguiente: “[existe] intercambio constante con profesores y previa coordinación, buscando sus tiempos y sin alterar sus horarios” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

En este sentido, las personas de la comunidad entrevistadas, miembros de SISAN y profesoras del proyecto educativo, coinciden que el equipo del museo es asequible para colaborar, muestran una apertura a recibir nuevas ideas y promueven la inclusión de la comunidad, lo cual resulta fundamental para continuar interactuando. Este aspecto es evidente en el trabajo que realizan con los colegios, donde las actividades a realizar surgen producto del aporte tanto de los profesores como del personal del Museo. La Profesora 3 resalta estas habilidades, “el colegio daba ideas y el Museo tenía nuevas ideas ... todo ha sido colaborativo” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

En conclusión, la presencia de habilidades facilitadoras del equipo del museo es considerada fundamental para la co-creación, la cual permite una actitud abierta hacia la ciudadanía y el intercambio constructivo lo que se refleja en las actividades de los proyectos. De manera complementaria, es una de las variables con mayor puntaje de incidencia en la co-creación de proyectos entre el museo y la comunidad. La mayoría del personal del museo entrevistado como la comunidad han asignado el mayor puntaje (3) de la escala. Así como, la mayoría de expertos entrevistados, 7 de 11, señalan que la presencia de este componente es fundamental para el trabajo co-creativo entre la institución pública y la comunidad involucrada.

En segundo lugar, la “asimilación de objetivos” de co-creación por parte de la organización comprende el reconocimiento de la importancia de trabajar en conjunto con la ciudadanía, lo cual es crucial para que el personal de la organización participe activamente de procesos co-creativos (Steen & Tuurnas, 2018). Los expertos mencionan que la asimilación llega a ser relevante en algunos casos. No obstante, la rigidez del marco normativo que no involucra una mirada global del papel del patrimonio, puede producir que los objetivos de involucramiento de la ciudadanía se dispersen, limitando las metas e iniciativas de co-creación y participación. Enfatizando así que, la comprensión de las metas de co-creación está sujeta a los objetivos institucionales que pueden o no existir con respecto al tema.

Dentro del Museo, existe un consenso sobre la relevancia de este componente para el equipo, pues la interiorización de los objetivos de co-creación, parte de la necesidad de integrar el Santuario a las dinámicas cotidianas de la comunidad para que las personas le encuentren valor y puedan aprovecharlo. Es más, a nivel de organización, la asimilación de los objetivos de co-creación se reconocen formalmente en el Plan de Manejo del Santuario. Este Plan menciona como uno de sus objetivos específicos el uso social del mismo, teniendo como propósito el fortalecimiento de la identidad cultural de las personas que viven en las zonas circundantes.

Esta asimilación se puede observar en el involucramiento directo de la directora en el control de calidad del proceso de producción de SISAN. Se reafirma que hay un compromiso total

por parte del equipo hacia el Museo y las actividades que realizan con la comunidad, que también han permitido el desarrollo profesional de los trabajadores del Museo que se encuentran involucrados.

Asimismo, esta interiorización de objetivos es compartido por la comunidad. Como lo expresa una de las docentes entrevistadas, existe “una voluntad y entusiasmo para trabajar de ambas partes para fortalecer el tema de identidad” (Profesora 3, comunicación personal, 31 de octubre, 2020). Esta se configura como la base para el trabajo en conjunto que emprenden ambos. Las señoras de SISAN expresaban que era evidente la asimilación de objetivos de co-creación por parte del Museo, ya que el personal ayuda constantemente y se compromete con la labor que hace la Asociación y, también, consideran que sus necesidades son tomadas en cuenta en el fortalecimiento de sus capacidades.

Cabe resaltar, que el puntaje de esta variable cuenta con una diferencia notoria en el lado de los expertos y del caso del Museo en específico, pues los primeros le asignaron un puntaje ponderado de 1.91. Sin embargo, el personal del museo le brindó 2.80 de puntuación, siendo uno de los componentes con mayor puntaje para ellos, resultando similar al concedido por la comunidad (2.67).

La diferencia notoria en la comparación de puntajes entre expertos y el caso del Museo es resultado de que los primeros vinculan este componente a los objetivos institucionales del MINCUL, que al depender del marco normativo rígido limitan la co-creación. En contraste, con respecto al caso del Museo, es posible apreciar que tanto el personal y la comunidad interiorizan la necesidad de trabajar en conjunto, en los que ambas partes están involucradas activamente, lo cual ha permitido el desarrollo de los distintos proyectos co-creados.

c. Cultura administrativa de aversión al riesgo

Este factor está compuesto por tres variables: “voluntad política”, “brechas de recursos financieros” y “barreras burocráticas”.

En primer lugar, la variable “voluntad política” está relacionada con el ente rector en cultura y gestión de patrimonio cultural, MINCUL, y las autoridades políticas locales electas, debido a que estas últimas se encuentran relacionadas de manera más cercana a los casos locales de co-creación en gestión de patrimonio.

Los expertos coinciden al señalar que, “sin decisión política, poder de organización y convocatoria es complicado llevar a cabo procesos de co-creación en gestión del patrimonio” (Experto 9, comunicación personal, 17 de noviembre, 2020), ya que rompen con la tradición y existe temor a los riesgos a nivel institucional y local. Por un lado, a nivel del sector, el gestor se

enfrenta a la voluntad política del jefe, pues el involucramiento real de la comunidad en la gestión del patrimonio también es una toma de decisión política. Al respecto el Experto 3 señala: “la participación permanente desde el inicio, democrático, no de acompañamiento sino de involucramiento real en las actividades que se realizan... es una toma de decisión política” (comunicación personal, 2 de noviembre, 2020).

En este sentido, los expertos señalan que se percibe una aversión a la participación, la transparencia y brindar información. Lo cual está relacionado con dos aspectos. Primero, hay trabas debido al desconocimiento y falta de información que impide la toma de decisiones. Segundo, esto también se ve alimentado por el escrutinio de la opinión pública donde hay una tendencia a valorar más los resultados a corto plazo. Esto complica el panorama porque no necesariamente la co-creación en gestión del patrimonio genera resultados en un corto periodo. Por otro lado, existe consenso en que las autoridades municipales pueden ser fundamentales y aliados claves en la co-creación.

Sin embargo, respecto al caso existe un contraste, las autoridades políticas locales no llegan a tener incidencia en la co-creación de los proyectos con la comunidad, ni en sus actividades en general. Asimismo, los problemas limítrofes entre la Municipalidad de Lurín y Pachacamac afectan la relación que se puede establecer entre estas instituciones, debido a que ambos municipios consideran que el Museo de Sitio de Pachacamac se encuentra en su respectiva jurisdicción. Esto genera que no haya claridad con respecto a sus competencias en el apoyo y promoción en la gestión del patrimonio. El Personal 5 menciona: “Sería importante la voluntad política [de autoridades municipales], pero no influencia nada. Además, existe una situación complicada entre [las municipalidades] Lurín y Pachacamac” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Asimismo, el Personal 4 señala lo siguiente: “la directora ha hecho convocatorias para que puedan ayudar [autoridades municipales] ... pero no se depende de esa parte [autoridades municipales] para que realizar los trabajos [con la comunidad]” (comunicación personal, 27 de octubre, 2020). Es así como, el equipo del museo entrevistado coincide en la percepción de poco interés de las autoridades locales en participar o apoyar los proyectos de co-creación, ya que también son invitados, pero en pocas ocasiones la invitación se traduce en un compromiso tangible.

De acuerdo a lo expuesto, aunque se considere importante la voluntad política institucional como local, se puede concluir que en el caso no es considerado un componente influyente en la co-creación de proyectos entre el museo y la comunidad. En relación con lo anterior, esta variable obtuvo un puntaje de baja incidencia. La mayoría del personal del Museo

entrevistado como la comunidad han asignado los puntajes 1 y 2 de la escala. En contraste, la mitad de expertos entrevistados que le otorgaron un puntaje, 5 de 10, señalan que la presencia de este componente es fundamental para el trabajo co-creativo entre la institución pública y la comunidad involucrada.

En segundo lugar, respecto a la variable de “brechas de recursos financieros”, los expertos expresan que, a nivel de gobierno nacional, el presupuesto público asignado al sector cultura es uno de los más bajos. En cuanto a la presencia de brechas financieras para la co-creación se afirma que “son importantes, pero no deberían ser impedimento para buscar socios y tener otras maneras de canalizar [recursos]” (Experto 5, comunicación personal, 04 de noviembre, 2020). En lo cual coinciden con el personal del museo, pues se expresa lo siguiente con respecto a las brechas financieras en la co-creación de proyectos que realizan con la comunidad: "Efectivamente hay una brecha, pero lo que se ha realizado es vincularse y aliarse con organizaciones que permitían aplicar a fondos ... Esas brechas han logrado superarse creativamente, obteniendo fondos que permitan el desarrollo comunitario" (Personal 2, comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

A lo largo de los años, el Museo ha generado una serie de alianzas estratégicas para el financiamiento de actividades con la comunidad y capacitaciones dirigidas a los participantes. Resaltan las alianzas con SPI, quien ha financiado las capacitaciones a la Asociación SISAN y a los jóvenes de BiciTour; NG, que apoyó con el financiamiento del proyecto educativo "Descubriendo mi Museo"; y las alianzas académicas con universidades, vinculados al potenciamiento de habilidades de SISAN a través de talleres y capacitaciones.

Este aspecto corresponde a lo expresado por la comunidad, pues las señoras de SISAN recalcan que SPI ha apoyado con el financiamiento desde el inicio. Asimismo, las profesoras entrevistadas mencionaron que la etapa de planificación y talleres educativos no implican gastos ni para los docentes ni para los alumnos, pues todo ya se encuentra cubierto debido a la generación de estas alianzas.

Asimismo, esta variable obtuvo puntajes ponderados regulares en los expertos (2) y personal del Museo (1.8). Se puede concluir, a partir de lo expuesto y los puntajes, que esta variable cuenta con un nivel de incidencia regular, pues si bien la presencia de brechas financieras es una realidad en el sector cultural, a través de la generación de alianzas estratégicas y aplicación a fondos de financiamiento externo ha hecho posible que el Museo afronte esta barrera. Por lo cual, no representa un impedimento para llevar a cabo la co-creación de proyectos.

En tercer lugar, la variable “barreras burocráticas” está relacionado a las normas que pueden generar barreras, los procedimientos o las solicitudes de trámites considerados excesivos por la cantidad de pasos y/o el tiempo de espera por la respuesta. Estos procedimientos pueden

generarse en la interacción entre el Museo de Sitio de Pachacamac y el ente rector MINCUL. En este marco, el Museo tiene relación directa con la DGM y el Proyecto Qhapaq Ñan Sede Nacional. La DGM es el órgano de línea que tiene a su cargo la formulación de políticas y normas en materia de museos, mientras que el Programa Qhapaq Ñan es una iniciativa del MINCUL que, entre sus funciones, administra sitios arqueológicos que forman parte del camino inca.

En el ejercicio de las funciones del museo, relativos a las actividades relacionadas a los proyectos de co-creación, “el Museo cuenta con cierto grado de autonomía en eventos internos del sitio arqueológico, en los cuales no se solicitan permisos, pero se comunica a la Oficina de Comunicación e Imagen Institucional” (Personal 5, comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Con respecto a la propaganda y afiches publicitarios, se solicita autorización y validación, pero ello depende de la magnitud del evento o actividades.

Con respecto al trabajo con SISAN, la generación del Convenio Específico Interinstitucional entre el MINCUL y la Asociación SISAN, representó un esfuerzo de un par de años aproximadamente para poder concretarlo. Este convenio cuenta con el propósito de establecer una serie de compromisos de cooperación para el Museo y la Asociación, orientado a que ambas partes sean actores activos en la salvaguarda, puesta en uso social y difusión del Santuario (MINCUL, 2019). A pesar del tiempo y esfuerzos invertidos para concretar el convenio, no ha representado una barrera de gran incidencia para continuar con el trabajo co-creativo y ha permitido “que las señoras de SISAN tengan sus productos en la tienda [del Museo]” (Personal 4, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

En cuanto al proyecto educativo con los colegios, esta variable no ha influido directamente en el trabajo de co-creación con el museo. Sin embargo, las profesoras entrevistadas consideran que se pueden establecer vínculos con la UGEL 01, cuya jurisdicción abarca los distritos de Lurín, Pachacamac, Villa María del Triunfo, entre otros. La Profesora 3 señala:

[Se debería] insertar más la planificación con la currícula, ya que los museos no están en la currícula. Mejorarlos desde el ministerio y UGEL. Debería haber enlace con la UGEL como coordinar con la jefa, para una capacitación, pero de forma ordenada y de acuerdo con las capacidades del Museo. La UGEL puede manejar el presupuesto (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

Esta relación puede tener un componente positivo si se enfoca en el desarrollo de capacitaciones, difusión e institucionalización de las actividades realizadas con el museo para su adopción en más colegios de la zona.

En conclusión, esta variable no ha generado gran incidencia para los proyectos de co-

creación entre el museo y la comunidad. Sin embargo, existen posibilidades de potenciar la relación con las autoridades y enfocarlos de manera que contribuyan a los proyectos que se realizan. En relación con lo anterior, esta variable obtuvo un puntaje de baja incidencia en la co-creación de proyectos. La mayoría del personal del museo entrevistado como miembros de la comunidad han asignado los puntajes 0 y 2 de la escala. Asimismo, la mitad de expertos entrevistados señalan que la presencia de esta variable no influye de manera directa en el trabajo co-creativo entre la institución pública y la comunidad involucrada.

d. Presencia de incentivos claros para la co-creación

Este factor está compuesto por una variable: “premios y reconocimientos”. Desde el lado institucional, los expertos señalan que la importancia de esta variable surge de la validación que brindan a las prácticas inclusivas, impulsando a la propia institución, MINCUL, a reconocerlas. Asimismo, los premios y reconocimientos desde el Estado:

Dan una plataforma para reconocer, y empujan a la propia institución [MINCUL] a reconocer estas prácticas... Ayudan a hacer que la propia institución tome más interés en trabajar con estas organizaciones que previamente no estaban siendo vistas, cuando no había este enfoque (Experto 9, comunicación personal, 17 de noviembre, 2020).

Es decir, permiten la generación de un cambio desde el sector público, ya que representan una plataforma de visibilización para las iniciativas, permitiendo que las entidades públicas tomen en consideración el trabajar con diversas asociaciones, grupos o comunidades que anteriormente no eran tomados en cuenta. Asimismo, diversos expertos señalaron que también representan una fuente de orgullo para los servidores públicos involucrados en los proyectos.

En el caso del Museo, la directora expresa con respecto a los premios y reconocimientos que “sería hermoso y fundamental para el equipo que reciba un reconocimiento. Que reconozcan su trabajo” (Personal 1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Sin embargo, debido a escasez de recursos como el tiempo, no han podido presentarse a concursos como el Premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública [PBPGP]. Asimismo, expresaron que, hasta el momento, tampoco han recibido premios relacionados al trabajo que realizan con la comunidad.

No obstante, la Asociación SISAN si ha sido acreedora de premios y reconocimientos. Por un lado, han sido reconocidas por organizaciones como LAN y NG, influyendo en el empoderamiento de las integrantes, y permitiendo visibilizar a la Asociación y su trabajo artesanal. Como se expresa, “se han sentido sumamente reconocidas, pues han podido compartir sus testimonios y exponer sus experiencias” (Personal 2, comunicación personal, 04 de diciembre, 2020).

Por otro lado, fueron ganadoras de un concurso de la Asociación Civil Turismo Cuida, siendo premiadas con capacitaciones en técnicas de confección. Es en este aspecto donde recae la importancia de los premios para ellas, pues como menciona la presidenta de la Asociación “lo que más deseábamos era que nos capaciten para hacer mejor los trabajos” (SISAN 1, comunicación personal, 09 de diciembre, 2020).

Con respecto a esta variable, se puede concluir que, si bien recibir premios y reconocimientos sería apreciado, no ha sido un aspecto esencial para motivar al equipo del Museo para trabajar con la comunidad. Aunque si es posible encontrar un reconocimiento de la importancia de este tipo de incentivos para generar una plataforma de visibilización para los grupos de la comunidad, como es en el caso de SISAN. Esto coincide con los puntajes ponderados asignados por el equipo del Museo (2) y la comunidad (2), los cuales exhiben una incidencia regular por parte de esta variable.

2.2.2. Factores ciudadanos

a. Características de la ciudadanía

Este factor está compuesto por dos variables: “sentido de pertenencia” y “variables sociodemográficas”.

En primer lugar, la variable “sentido de pertenencia” se entiende como el vínculo con el territorio o una localidad determinada y el Santuario como una característica presente en las personas que participan en los proyectos de co-creación con el museo.

Los expertos coinciden en señalar que es importante que la ciudadanía se identifique con el patrimonio, lo cual “implica recuperar memorias locales dentro del discurso interpretativo que se construye [en torno al patrimonio] para co-crear” (Experto 5, comunicación personal, 3 de noviembre, 2020). Asimismo, este componente se va construyendo a través del tiempo mediante el trabajo colaborativo, mediante el cual las personas se van conociendo entre ellos y al patrimonio, por intermedio de los Museos, fortaleciendo la identidad cultural y el sentimiento de orgullo.

En el entorno del Santuario existen alrededor de 20 asentamientos humanos. Donde las comunidades alrededor del Museo Pachacamac, en su mayoría, son poblaciones migrantes que se fueron asentando desde los años 60. Al respecto, el Personal 5 señala: “muchos de ellos son migrantes desde 1960. Desde que empiezan a ocupar el sitio ya forman una memoria” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Debido al tiempo de establecimiento en estos espacios, se van generando vínculos entre las personas y el territorio.

Asimismo, el Personal 2 coincide en mencionar: “se va haciendo una cadena mucho más

fuerte [de aliados], juntos valoran ese espacio sagrado arqueológico porque está relacionado directamente a su identidad. Población migrante del sur que en los años 60 y conflicto armado han migrado hacia ese espacio, pero se van convirtiendo en aliados” (comunicación personal, 27 de octubre, 2020). Como se menciona, se construyen memorias y perspectivas respecto a sus localidades, el Museo de Pachacamac y el Santuario.

Las señoras de SISAN y las profesoras entrevistadas coinciden que no se identificaban de manera directa con el Museo y el Santuario, ellas conocían de su existencia, pero eran ajenas y no se involucraron. Sin embargo, a medida que trabajaban de manera co-creativa con el Museo, esta percepción fue cambiando. Actualmente, consideran que es parte de su cultura, lo valoran en su cotidianidad y directamente en su trabajo. En algunos casos, transmiten estas ideas a sus familias y vecinos. De acuerdo con el testimonio de la persona SISAN 2: "Tenemos un lugar que ahora sabemos que ya es de nosotras" (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

De acuerdo a lo mencionado, el sentido de pertenencia de la comunidad no ha sido un factor que inicialmente haya incidido directamente en el desarrollo de los proyectos co-creativos con el Museo. En cambio, esta variable se ha ido construyendo y generando como un resultado de los proyectos. En relación con lo anterior, esta variable obtuvo un puntaje de baja incidencia de acuerdo con el personal del museo entrevistado y los miembros de la comunidad involucrada.

En segundo lugar, con respecto a “variables sociodemográficas”, estas representan características de la población, las cuales son muy particulares al contexto en el que se desarrollan los procesos de co-creación. Los expertos brindaron respuestas diferenciadas de acuerdo a las experiencias en las que habían trabajado. Por un lado, expresando que las características se encuentran más orientadas a aspectos culturales que demográficos. Por otro lado, se mencionó que se había podido observar en el proyecto Qhapaq Ñan que las "mujeres [son] más proclives a participar y a hacer algo más, como emprendimientos, artesanías ... y, por ejemplo, [desempeñarse como] promotoras culturales" (Experto 3, comunicación personal, 03 de noviembre, 2020). Sin embargo, el entrevistado enfatizó que no fue uno de los aspectos más determinantes para trabajar en conjunto.

En el caso del Museo, el personal reiteró que los grupos participantes son variados, en su mayoría vinculados a migraciones provenientes de la sierra sur, pertenecientes a niveles socioeconómicos C y D (CPI, 2019). “Tienen en común procedencias, aspectos de lucha y de mejora que ha significado para ellos vivir en un asentamiento humano” (Personal 2, comunicación personal, 27 de octubre, 2020). Asimismo, también expresaron que, en todo momento, era notoria la cordialidad e iniciativa de las personas de la comunidad para trabajar de manera conjunta con el Museo.

En la co-creación de proyectos entre el Museo y la comunidad, a partir de lo expresado por los entrevistados, es posible apreciar que no ha sido un componente que haya tenido un alto nivel de incidencia. Esto coincide con los puntajes ponderados obtenidos en los grupos muestrales del caso estudiado: equipo del Museo (2) y comunidad (2). Lo cual se debe a que el Museo en todo momento ha intentado incluir a todo tipo de personas de la comunidad. SISAN inició como un esfuerzo por involucrar a adultos con interés en la producción artesanal. Con las sesiones de aprendizaje se buscó vincularse con los estudiantes y profesores. Así también con el propósito de tener un acercamiento con la población joven, a través de programas como BiciTour.

Sin embargo, cabe resaltar que, a partir del trabajo de campo, se observó que la mayoría de participantes de los proyectos de co-creación son mujeres. La Asociación SISAN está íntegramente conformada por 23 mujeres. Además, la mayoría de docentes que co-crean con el Museo también lo son. En este sentido, se puede concluir como hallazgo que es posible encontrar una prominencia de mujeres como actoras co-creadoras en los proyectos estudiados.

b. Capital social

Este factor está compuesto por dos variables: “vida organizacional comunitaria” y “confianza social”.

En primer lugar, con respecto a la variable “vida organizacional comunitaria”, los expertos coinciden en señalar que la presencia de una organización es importante debido a que representan y conocen las necesidades y prioridades propias de su comunidad. Lo que les permite articular sus demandas, ideas e intereses comunes. Que estas organizaciones cuenten con dinámicas particulares como asambleas comunales, facilita la utilización de estos espacios de las comunidades para desarrollar la co-creación.

Con respecto al caso, de acuerdo con el personal del museo entrevistado, esta variable es un componente con relativa incidencia para el desarrollo co-creativo. Por un lado, es un factor importante porque permite al museo mapear y monitorear inicialmente a los grupos con los cuales colabora y puede colaborar a futuro. Además, facilita la comunicación pues se dirigen a los líderes o representantes de las organizaciones existentes. Como menciona el Experto 8: “la organización es clave, ayuda un montón que ya estén organizados porque no se habla con muchas voces, sino con una” (comunicación personal, 13 de noviembre, 2020).

Por otro lado, no ha sido necesariamente una variable presente inicialmente en los grupos participantes que haya permitido impulsar la co-creación. Con respecto a la asociación SISAN, hay una tradición de organización debido a la experiencia como dirigentes vecinales de algunas de las participantes, pero no fue una característica inicial propia de la mayoría de miembros que

se sumaron al proyecto. No obstante, es una variable que se ha ido construyendo como producto de la co-creación.

En este sentido, la constitución de SISAN como una asociación sin fines de lucro, gracias al apoyo del Museo de Pachacamac y SPI, ha permitido dinamizar el trabajo con el Museo e institucionalizar la relación mediante mecanismos formales, a través del Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Cultura y la Asociación SISAN. La persona SISAN 1 señala: “es un contrato de 5 años con el MINCUL... El Museo dio el privilegio de trabajar en el espacio... Nos hemos formalizado, pagamos impuestos. Eso ha demorado, pero lo logramos” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2020). Esta constitución ayudó a que sus miembros conformen espacios de toma de decisiones, tengan una directiva, organicen los roles y funciones dentro de la asociación, lo cual aporta positivamente a la co-creación de valor.

En relación con lo expuesto, esta variable obtuvo un puntaje de baja incidencia para la co-creación. La mayoría del personal del Museo entrevistado como la comunidad han asignado los puntajes 1 y 2 de la escala.

En segundo lugar, respecto a la “confianza social” se encontró que es una variable considerable para la co-creación. Los expertos señalan que la existencia de confianza tanto al interior de los grupos de ciudadanos involucrados, como hacia los funcionarios o servidores públicos, es importante. Por una parte, la confianza dentro de la misma comunidad es necesaria para la generación de una organización sana, pues “brinda credibilidad y legitimidad a los miembros” (Experto 7, comunicación personal, 13 de noviembre, 2020).

Por otra parte, la confianza por parte de la comunidad hacia las instituciones depende del cumplimiento de compromisos pactados. En este sentido, se mencionó que “no [se debe] sobredimensionar las expectativas de los proyectos [de co-creación]. Hay que ser reales con lo que se puede prometer, que depende de los funcionarios y del compromiso de la población” (Experto 9, comunicación personal, 17 de noviembre, 2020). A su vez, se hizo énfasis en que toma tiempo desarrollar la confianza en ambos ámbitos.

Este aspecto también se pudo apreciar en los proyectos co-creados en el caso del Museo. El personal afirma que, en la actualidad, la confianza social es importante para la interacción con la comunidad, pero no es un elemento que haya estado arraigado desde el inicio. Esto se da puesto que previo al trabajo en conjunto de los últimos años, “muchos de los adultos no habían tenido la oportunidad de ir y conocerlo [al Santuario]. Nunca se habían detenido a entrar y conocer el Museo” (Profesora 1, comunicación personal, 02 de noviembre, 2020). Sin embargo, gracias a la colaboración realizada en los últimos años, la confianza social se ha desarrollado.

En el caso de SISAN, la presencia de la confianza social para la conformación inicial de la Asociación, no fue determinante, ya que las actuales integrantes no se conocían entre sí y provenían de distintas zonas vecinales. Sin embargo, actualmente, la confianza se ha desarrollado dentro de la misma asociación debido al trabajo continuo, que se aprecia en a la delegación de responsabilidades que parte de la confianza que siente entre ellas y hacia sus capacidades. Una situación semejante ha sucedido con la confianza hacia el Museo, pues la constante interacción ha conllevado a que esta se desarrolle. Según lo expresado por el equipo del Museo, esto se ha manifestado en que, en la actualidad, "tienen confianza de comentar cosas. Antes el Museo no tenía mucho conocimiento de lo que pasaba en el entorno" (Personal 4, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Esto ha permitido que se configure como un aspecto muy importante para la co-creación entre el Museo y la comunidad en la actualidad.

En este sentido, es posible concluir que la confianza social es un componente relevante para la co-creación de proyectos tanto dentro de la ciudadanía como hacia las entidades públicas. En el caso de los proyectos co-creados en el Museo, este componente no fue determinante para el inicio del trabajo en conjunto, pero se ha desarrollado a lo largo del tiempo, constituyéndose como considerable para el trabajo en la actualidad. Esto coincide con los puntajes ponderados obtenidos a partir del cuestionario realizado a los tres grupos muestrales: expertos (2.45), personal del museo (2.60) y la comunidad (2.33); oscilando entre regular y bastante influencia.

c. Motivaciones circunstanciales

Este factor está compuesto por dos variables: "facilidad de participación" y "grado de importancia e impacto".

En primer lugar, respecto al componente "facilidad de participación", los expertos entrevistados coinciden en señalar la importancia de establecer facilidades en el acceso a la co-creación. Ello involucra aspectos operativos como los referentes a horarios que no interrumpen sus actividades diarias y la importancia de adecuarse a las comunidades de acuerdo a los diferentes contextos. Como menciona el Experto 8:

Es importante ver qué tan accesible es y cómo se organiza la institución para hacer reuniones y adecuarse a los demás ... [los miembros de la comunidad] encuentran un valor importante por eso le dedican tiempo que para ellas o ellos puede ser valioso (comunicación personal, 13 de noviembre, 2020).

Con respecto al caso, el Museo se preocupa por brindar las condiciones adecuadas para integrar a los grupos con los cuales busca co-crear. No se exigen requisitos, sino se trabaja teniendo como base las habilidades, capacidades y necesidades de la comunidad respectiva. En

cuanto al trabajo con los colegios, en este proyecto se co-crea a partir de sus necesidades y requerimientos curriculares. Al respecto, la Profesora 3 señala:

Hay predisposición de las escuelas de trabajar con el Santuario. Se hizo un cronograma de visita de acuerdo al cronograma del sílabo, coordinamos el trabajo con el programa Intichacra con [el curso] ciencia y tecnología. Tres años seguidos no he parado de trabajar con el Museo (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

El museo brinda facilidades para adaptarse a las coordinaciones con los profesores, el equipo del museo se adecua a sus horarios y trabajan con los sílabos como insumo principal para la planificación de las actividades.

En relación a SISAN, en el marco del proyecto, las capacitaciones de artesanía han sido gratuitas e, inicialmente, se realizaban los días sábados para no interrumpir con la rutina de los participantes. Estas capacitaciones constantes representaron una oportunidad para co-crear y aprender sobre diversos temas. Lo cual las motivó a seguir siendo parte del proyecto, pues les permitía mejorar y desarrollar sus capacidades. Como menciona la persona SISAN 1: “no tenía estudios previos y fue una bella oportunidad para aprender y participar porque hay cosas que no conocía y eso me hizo reaccionar que podía hacer muchas cosas sin depender de alguien” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

De manera complementaria, la facilidad de participación es una de las variables con mayor puntaje de incidencia en la co-creación. La mayoría del personal del Museo entrevistado como la comunidad le han asignado el puntaje de 2 y 3 de la escala, especialmente los miembros de la comunidad. Asimismo, la mayoría de expertos entrevistados, 8 de 11, señalan que la presencia de este componente es fundamental para el trabajo co-creativo entre la institución pública y la comunidad involucrada.

En segundo lugar, el componente de “grado de importancia e impacto” es una de los más influyentes para la co-creación. Su relevancia radica en que los procesos co-creativos deben ser percibidos como útiles por la comunidad y que muestren resultados visibles, pues de ello depende la legitimidad y continuación de los proyectos. Además, los expertos indicaron que, al involucrar activamente a las personas, ellas se empoderan y desarrollan confianza en sus propias capacidades. Asimismo, cabe señalar que si bien “es importante que la gente empiece a ver los resultados de la co-creación, este puede ser un proceso bien largo” (Experto 4, comunicación personal, 04 de noviembre, 2020).

El personal del museo expresó que es posible notar que el trabajo co-creativo ha tenido un impacto en las personas participantes. En el caso de la Asociación, se afirma lo siguiente: “En

SISAN, ellas son otras mujeres ... la Asociación ha tenido un impacto económico y personal ... no pensaban que iban a poder llegar a su casa y aportar [a su economía]" (Personal 1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). Es decir, a partir de la formación de la Asociación, se han presentado cambios relacionados al empoderamiento de sus integrantes y mejoras en su nivel económico.

Las artesanas de SISAN también reiteran que el trabajo con el Museo representó una manera de salir adelante, pues han podido generar recursos propios a través de la venta de artesanías que revaloran la iconografía propia del Santuario. Como lo afirma una de sus integrantes, "me llevo la satisfacción de aportar a la economía de mi hogar, y de enseñarle estas cosas a mis hijas" (SISAN 2, comunicación personal, 22 de noviembre, 2020). Por otra parte, también es posible encontrar motivaciones más personales e individuales que influyeron en la participación inicial en el proyecto de SISAN. Como detalla una de sus miembros, que su decisión y deseo de participar al comienzo se dio porque "era confeccionista, y me permitió aprender a tener mayor calidad en la confección" (SISAN 2, comunicación personal, 22 de noviembre, 2020), pues los talleres estaban orientados al desarrollo de habilidades en esta materia.

A su vez, en el caso de las docentes, ellos hicieron énfasis en que realizar las actividades con el Museo también tuvo relevancia en el ámbito personal y profesional, así como el impacto en los escolares. Por un lado, porque implica una manera distinta e innovadora de enseñar a los alumnos. Por otro lado, permite complementar el currículo escolar en torno a las competencias de identidad local y ciudadanía. Con respecto al impacto en los estudiantes en uno de los colegios que trabaja con el Museo, se indica lo siguiente: "los chicos van a terminar secundaria de una manera diferente, pues con un grupo [de alumnos] han llevado 5 años continuos de actividades con el Museo ... han podido fortalecer su convivencia e identidad cultural" (Profesora 1, comunicación personal, 02 de noviembre, 2020).

Asimismo, el equipo del museo afirma que producto de las actividades con los colegios, se puede observar que tanto alumnos como docentes han cambiado la perspectiva que tienen sobre el Santuario, pues ya no se refieren a él como "ruinas" sino como "mi Santuario". Esta nueva visión es un aspecto también mencionado por los docentes, integrantes de SISAN y miembros de BiciTour entrevistados.

La importancia de esta variable radica en que la co-creación de proyectos debe tener un impacto real en la vida de los ciudadanos para que ellos decidan participar de ella (Pestoff, 2012; Verschuere et al., 2012). A partir de lo expuesto es posible encontrar que, en el inicio, algunos de los entrevistados contaban con motivaciones personales que incidieron en su deseo de participar en los proyectos. Asimismo, actualmente, también están brindando resultados que benefician a la

comunidad, exhibidos en los testimonios de integrantes de SISAN y profesores. Lo cual hace posible la continuidad de la co-creación de los proyectos. Esto se aprecia también en los puntajes obtenidos en el cuestionario, pues la variable cuenta con puntaje ponderado altos en los grupos muestrales: expertos (2.64), equipo del Museo (2.8) y comunidad (2.67).

Es preciso señalar que, si bien este componente se refiere a la importancia percibida por la ciudadanía, estos proyectos son fundamentales para el Museo y su equipo. Como expresa la directora del Museo, ha implicado un cambio de percepción sobre su relación con el entorno: “tenemos un rol fundamental de cumplir en la sociedad. No solo de contar la historia sino de transformar nuestra sociedad ... Tenemos una responsabilidad social con la comunidad” (Personal 1, comunicación personal, 14 de diciembre, 2020). La interacción con la comunidad ha permitido que se trabaje en el fortalecimiento de la ciudadanía, a partir de lo cual se ha establecido una relación de mutuo beneficio, de conservación del Santuario y de valor para las comunidades involucradas.

3. Generación de valor público en la co-creación de proyectos

Es preciso señalar que, habiendo ya expuesto aquellos factores que inciden mayormente en la co-creación de valor público, la presente sección se encuentra enfocada en el valor público específico generado en cada uno de los tres proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo: Asociación SISAN, sesiones de aprendizaje con los colegios y BiciTour, partiendo de los *outputs* y *outcomes* generados en los procesos, y tomando como referencia la tipología de valor público propuesta por Scott (2009).

Con respecto al proyecto SISAN, se generan tres tipos de valor público: instrumental, institucional e intrínseco. En primer lugar, el valor instrumental se manifiesta a través de la cohesión social y el crecimiento económico. Por una parte, SISAN significó una oportunidad para la cohesión social, pues hizo posible que los miembros de la comunidad interactúen entre ellos y que se genere la inclusión en la gestión del patrimonio. Esta interacción se hizo posible a partir del output de capacitaciones, lo cual desembocó en la formalización de este grupo como una Asociación. Por otro lado, el valor instrumental de crecimiento económico, se dio debido a la venta de productos que permiten a las artesanas la generación de ingresos propios, brindándoles la posibilidad de aportar a su economía familiar (SISAN 2, comunicación personal, 22 de noviembre, 2020). Aspecto que ha influido en su autoestima, contribuyendo en el desarrollo personal de las integrantes.

En segundo lugar, el valor institucional del proyecto se identifica en la construcción de alianzas (Scott, 2009), pues la relación entre el Museo y SISAN se formalizó en el Convenio Específico Interinstitucional firmado por el Museo y la Asociación, en la que estipulan los

compromisos de cada una de las partes. A partir del cual se establece el compromiso de que ambas partes van a trabajar juntas en la puesta en uso social del Santuario, su difusión y conservación (MINCUL, 2019).

En tercer lugar, la Asociación también genera dos tipos de valor intrínseco: histórico y social. Con respecto al primero, a partir de la revaloración y difusión de la iconografía propia del Santuario, ya que las artesanas se convierten en actoras clave, que transmiten la cultura a sus familias y miembros de la comunidad del entorno del Santuario. Asimismo, es posible apreciar el valor social en el sentido de lugar que han experimentado las integrantes de SISAN, pues han llegado a sentir que ahora tienen un lugar que ven como propio (SISAN 2, comunicación personal, 22 de noviembre, 2020).

Las sesiones de aprendizaje también generan tres tipos de valor público: instrumental, institucional e intrínseco. El valor instrumental se aprecia tanto en la construcción de capacidad comunitaria y cohesión social. Por una parte, en relación al primero, las guías de trabajo y las actividades orientadas a los alumnos configuran al Museo como un recurso educativo para los colegios aledaños. Si bien la construcción de actividades, talleres y materiales se da en el contexto de las capacidades y competencias que los colegios busquen desarrollar en los alumnos, se incorpora la narrativa de Pachacamac a todo lo que se elabora.

Por otra parte, la cohesión social presenta una oportunidad para la participación e interacción social (Scott, 2009). Esto se observa en la creación de las actividades, pues se generan espacios de coordinación entre el equipo del Museo y los profesores de los colegios, donde estos últimos forman parte activa de la construcción de los talleres y actividades que son dirigidas a sus alumnos. Se invita a la participación activa de la ciudadanía, representada por los profesores, produciéndose una interrelación constante entre ambos.

El valor institucional de las sesiones de aprendizaje, se manifiesta en el caso a través de la generación de sólidas alianzas locales entre el Museo y algunos colegios aledaños al Santuario. A través del desarrollo de estos talleres, se ha dado un intercambio de conocimientos y capacidades entre ambas partes, con el objetivo de fortalecer la identidad local de los estudiantes. Es preciso señalar que, este trabajo asociativo se ha convertido en una práctica recurrente. Con la I.E. Julio César Tello, las actividades empezaron en el 2014; y con I.E. Santa María Reyna, el 2017. Es decir, no es un intercambio de una sola vez, sino que se ha generado un acto rutinario a partir de lo desarrollado a lo largo de los años.

La generación de valor intrínseco se exhibe en dos aspectos: histórico y social. Histórico debido a que alude al aprendizaje y transmisión cultural a partir de las actividades desarrolladas

en el Museo, así como en las escuelas. Además, el valor social es creado en el fortalecimiento de la identidad local y comunitaria que se da producto del proyecto (Scott, 2009).

Con respecto al proyecto BiciTour, se identifica principalmente dos tipos de valor público: valor instrumental y valor intrínseco. El valor instrumental se manifiesta a través de los aspectos de economía y cohesión social. Esto debido a lo mencionado anteriormente, el proyecto impacta en el desarrollo económico de los jóvenes que, aunque sea variable, representa un ingreso generado a partir de los recorridos en bicicleta en el Santuario y en su rol como vigías. En cuanto a la cohesión social, de acuerdo con Scott (2009), se expone a través de las oportunidades para el involucramiento de los miembros de la comunidad, en este caso, de los jóvenes de las zonas aledañas al Santuario, lo cual ha permitido expandir su red de contactos ya sea con el personal del Museo, visitantes y otras organizaciones.

El valor público intrínseco se manifiesta a través del aspecto social, el cual se compone por el sentido de lugar y de identidad comunitaria que se ha ido construyendo en el transcurso del desarrollo del proyecto. Ha impactado en el desarrollo personal de los jóvenes fortaleciendo capacidades orales y desenvolvimiento; además, en la difusión y revaloración del patrimonio. Así también, se genera valor histórico. A continuación, en la Tabla 24 se detalla lo expuesto anteriormente.

Tabla 24: Tipo de valor público de los proyectos identificados en el caso

Proyectos	Outputs	Outcomes	Valor Público
Proyecto SISAN	Capacitaciones orientadas a la adquisición y fortalecimiento de habilidades en artesanía	Revaloración y difusión de íconos propios del Santuario	Valor instrumental - Cohesión social, economía
	Venta de productos de artesanía con identidad cultural	Desarrollo económico	Valor institucional - Alianza local
	Formalización del grupo de mujeres como una Asociación	Desarrollo personal de las integrantes	Valor intrínseco - Histórico, social
	Convenio Específico Interinstitucional entre el Museo y la Asociación		
Sesiones de aprendizaje	Guías de trabajo	Adquisición de conocimientos históricos y culturales del Museo	Valor instrumental - Capacidad comunitaria y cohesión social
	Actividades orientadas a los alumnos	Concientización y difusión sobre protección del patrimonio cultural Fortalecimiento de la identidad cultural y de su localidad	Valor institucional - Alianzas locales Valor intrínseco - Histórico, social
BiciTour	Recorridos en bicicleta en el Santuario	Desarrollo económico de los jóvenes	Valor instrumental - Economía, cohesión social
	Generación de ingresos	Desarrollo personal de los jóvenes	Valor intrínseco - Histórico, Social

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones referentes al objeto de estudio y futuras investigaciones.

El objetivo general de la presente investigación fue analizar los factores que inciden en la co-creación de proyectos para la generación de valor público entre el museo y la comunidad, en el marco del enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural en el caso del Museo de Sitio de Pachacamac. A continuación, se presentan las conclusiones del estudio.

- La co-creación es una herramienta vinculada a los pilares de participación y colaboración del gobierno abierto, a través del cual una institución pública determinada y la ciudadanía, entre otros actores, intentan resolver un problema, desafío o tarea compartidos a través de un intercambio constructivo de diferentes tipos de conocimiento, recursos, competencias e ideas para la generación de valor público, programas, políticas y servicios. En este sentido, dentro del enfoque participativo de la gestión del patrimonio, la utilización de la co-creación se encuentra alineada al reconocimiento de la generación de beneficios mutuos en el vínculo entre el patrimonio cultural y la ciudadanía, por intermedio de la entidad pública (UNESCO, 2014). En el Perú es relevante este punto debido a que los sitios arqueológicos se encuentran diseminados a lo largo del territorio nacional, siendo muchos de ellos considerados espacios carentes de significado para su entorno.
- Con respecto al enfoque participativo en la gestión del patrimonio cultural, este se aleja del enfoque tradicional dentro de este campo en el Perú. Normas como la Ley General del Patrimonio no abordan explícitamente mecanismos de co-creación, ni el involucramiento de la ciudadanía en materia de gestión; pues se enfatiza en la intangibilidad del patrimonio, es decir, el Estado es el único con poder de decisión sobre él. En este contexto, ante una lectura rígida de la normativa es complicado establecer iniciativas de co-creación, ya que este mecanismo aboga por una relación igualitaria entre las partes.
- Sin embargo, existen esfuerzos desde organismos internacionales referentes como UNESCO para impulsar la inclusión de las comunidades y la visión del patrimonio como un elemento trascendente en su entorno. En el Perú, este panorama también se va acrecentando, un ejemplo de ello es la PNC. La cual es una iniciativa importante para el fomento de este enfoque en el país, ya que reconoce como un problema público las limitaciones que tiene la ciudadanía para ejercer plenamente sus derechos culturales. Así

como, los efectos directos e indirectos que los derechos culturales pueden tener en el desarrollo sostenible, la inclusión social, la competitividad del país y sobre el ejercicio de la ciudadanía. No obstante, debido a su reciente publicación, el caso estudiado no está relacionado directamente con esta política.

- En relación a ello, no existen experiencias consolidadas de co-creación en la gestión del patrimonio. A partir de las entrevistas realizadas en el marco del trabajo, se encontró que los casos en los que hay mayor participación ciudadana son los relacionados al Museo de Pachacamac, Proyecto Qhapaq Ñan y Ecomuseo de Túcume. Expertos entrevistados, mencionan que no existen metodologías establecidas de participación ciudadana en torno a la gestión del patrimonio cultural. Esto se ha ido construyendo mediante un “ensayo y error” en el diseño, implementación y ejecución de estos proyectos con la comunidad.
- En el caso del Museo de Pachacamac, el trabajo que realizan con la comunidad representa un esfuerzo aislado e impulsado por aquellas características particulares del propio contexto y caso. En el cual, las actividades iniciales de sensibilización para la conservación del Santuario, se convirtieron en una participación activa de los miembros de la comunidad; logrando que, posteriormente, algunos proyectos se desarrollen a través de la co-creación.

En este sentido, la co-creación ha tenido un desarrollo gradual. Para lo cual, las actividades entre el Museo y la comunidad se encuentran en diferentes niveles de participación, siendo la co-creación el nivel de mayor involucramiento de los actores participantes. Esta relación entre los actores, fue inicialmente impulsada y liderada por el Museo. Sin embargo, a través del tiempo y la interrelación entre estos actores, ambos fueron constituyendo roles relevantes e igualitarios.

- En el marco del enfoque participativo de la gestión del patrimonio cultural en el caso, se identificaron tres proyectos: BiciTour Pachacamac, la Asociación SISAN y sesiones de aprendizaje con los colegios. La información recolectada a partir del trabajo de campo, basado principalmente en entrevistas semiestructuradas a los actores que han intervenido en el caso y, de manera complementaria la aplicación de un cuestionario, permitió analizar los tres proyectos de acuerdo a los criterios de co-creación establecidos, concluyendo que sólo las sesiones de aprendizaje y SISAN sean considerados co-creación.

Con respecto a BiciTour Pachacamac, el proyecto no cumple con todos los criterios para ser considerado como co-creación. Este proyecto no implica una participación de los jóvenes como socios. Por un lado, en cuanto a la participación por asociación, los jóvenes

no estuvieron involucrados en el proceso de identificación de la necesidad a trabajar, la planificación o en un aspecto estratégico.

Por otro lado, su participación no implicó toma de decisiones en planes o programas en específico. Si bien es cierto, los jóvenes deciden sobre el tiempo que brindan y sobre la narrativa a compartir con los visitantes, pero esto se enmarca de acuerdo a las pautas generales que brinda el Museo. A pesar de que BiciTour no sea un proyecto desarrollado por medio de la co-creación, se reconoce como un esfuerzo importante por permitir la participación de jóvenes en el conocimiento del patrimonio e identificación y promoción cultural. Además, marcó un referente a partir del cual otros museos como el Ecomuseo de Túcume y el Complejo Arqueológico de Chanchan adoptaron este proyecto.

Con respecto a la Asociación SISAN y las sesiones de aprendizaje, ambos cumplieron con los criterios para ser considerados co-creación, los cuales se caracterizan por la configuración del ciudadano como un socio igualitario, su participación en un nivel de asociación, poder delegado y en aspectos estratégicos y operativos en el desarrollo de los proyectos. En relación a SISAN, el Museo y la Asociación trabajan de manera conjunta en la revaloración de la iconografía propia del Santuario, ya que son ellas las encargadas de la venta de productos con identidad cultural en el Museo; participando activamente en su diseño y confección.

En el caso de las sesiones de aprendizaje, este se caracteriza por el involucramiento activo del personal del museo y profesores para cumplir con los objetivos de fortalecimiento de la identidad cultural de los escolares. Además, ha implicado la apertura del Museo hacia la comunidad aledaña; por un lado, el personal y profesores comparten sus conocimientos sobre el Santuario y se elaboran productos que puedan ser utilizados por ellos y los alumnos; por otro lado, se han utilizado espacios del Santuario que generalmente son restringidos para el público en general. A partir de la identificación de estos dos proyectos considerados como co-creación, se realizó el análisis de los factores que intervienen en su desarrollo.

- En el desarrollo de los proyectos identificados como co-creación, Asociación SISAN y sesiones de aprendizaje, los factores con mayor incidencia son: Compatibilidad de las organizaciones con la participación ciudadana, el cual toma en cuenta las variables de liderazgo y mecanismos y procesos institucionales; y el factor Motivaciones circunstanciales, que incluye las variables de facilidad de participación y el grado de importancia e impacto del proyecto.

- Con respecto al punto anterior, los tres grupos muestrales coinciden en que el factor Compatibilidad de las organizaciones con la participación ciudadana es el más relevante. De acuerdo con los actores involucrados que han sido entrevistados, este factor ha estado presente en las experiencias de cada uno y ha impactado positivamente en el desarrollo de la co-creación. Este factor está compuesto por las variables “Liderazgo organizacional” y “Procesos y mecanismos institucionales”. De los cuales, el liderazgo de la dirección del Museo destaca por el reconocimiento de la importancia de la participación y el poder de convocatoria tanto con las comunidades como con organizaciones externas. El segundo componente también aporta a la co-creación al desarrollar estructuras que contemplen la participación de la ciudadanía en la gestión del patrimonio, el diseño de espacios, tiempos y formas de trabajo.
- Como se mencionó previamente, la Directora es la figura líder que, en el marco de esta investigación, se caracteriza por la importancia que le asigna a la participación ciudadana e involucramiento de las comunidades en la gestión del patrimonio. El presente estudio no ha tomado en cuenta las implicancias de género en el análisis de la variable de liderazgo, pero cabe mencionar que la mayoría de participantes de las sesiones de aprendizaje y el proyecto SISAN son mujeres. Al respecto, Bark, Escartín, Schuh y van Dick (2016) mencionan que las mujeres pueden encontrar mayores oportunidades de liderazgo a través de un estilo transformacional, el cual se caracteriza por enfocarse en el desarrollo e intereses de los involucrados, desarrollar un fuerte sentido de pertenencia y fomentar el apoyo.
- Al ser la directora la principal impulsora del trabajo con la comunidad, se puede entender que el inicio de la co-creación en el Museo es producto de un esfuerzo individual y de equipo, más que de alguna política estatal que lo promueva. Lo cual se vincula a que la variable “voluntad política”, relacionada a las autoridades institucionales de MINCUL y municipales, haya tenido una menor incidencia en el caso estudiado. Esto denota que la continuidad de las iniciativas de co-creación son muy dependientes de lo que suceda en el contexto específico del Museo. Por lo cual, para asegurar su desarrollo e institucionalización, es necesario que el Museo no sea la única institución promotora de la inclusión de la comunidad, sino que se genere un esfuerzo colectivo junto a otras entidades públicas.
- Además, el factor presencia de incentivos no ha tenido gran incidencia en el caso de acuerdo a la experiencia narrada de los actores involucrados. Se puede inferir que la co-creación llevada a cabo con la comunidad no depende de este factor, pues las iniciativas,

hasta el momento, no han sido acreedoras de premios o reconocimientos producto del enfoque participativo en la gestión del patrimonio. Las principales motivaciones para trabajar con el entorno se encuentran más ligadas al deseo de conservación y puesta en valor del patrimonio.

- Con respecto a los factores ciudadanos, los tres grupos muestrales coinciden en que el factor Motivaciones circunstanciales es importante para la co-creación de valor público. Lo cual está relacionado, por un lado, a la variable de “Facilidad de participación”, pues es necesario adecuar los espacios de co-creación a la vida cotidiana y necesidades de la comunidad del entorno; y, por otro lado, a la variable de “Grado de importancia”, ya que los integrantes de la comunidad entrevistados resaltaron el impacto positivo que ha conllevado su participación para continuar co-creando con el Museo en el desarrollo de los proyectos.
- Con respecto a los factores de la ciudadanía, las variables de “sentido de pertenencia”, “vida organizacional comunitaria” y “presencia de confianza social” se han ido desarrollando y construyendo en el camino a través de la co-creación de los proyectos. Inicialmente, estos componentes no se encontraban desarrollados en las comunidades participantes. Persistía la visión del Santuario como un espacio ajeno e incluso eran denominados como “ruinas”, muchas de las personas no habían formado parte de organizaciones vecinales y la confianza tampoco fue determinante al comienzo, pues muchos de los participantes no se conocían entre sí ni con el equipo del Museo, ni hubo una experiencia anterior como ejemplo.

Sin embargo, a partir del trabajo en conjunto, cada uno de estos componentes se han desarrollado y destacado dentro de los grupos de la comunidad que co-crean con el Museo. Un ejemplo de ello es SISAN, una asociación que vio la necesidad de establecerse como una organización para formalizar su vínculo con el Museo y el MINCUL. Además, la interacción constante entre ellas y el museo desarrolló una cercanía y confianza que ha impulsado sus actividades propias como organización y con el Museo.

- En relación a los proyectos co-creados, sesiones de aprendizaje y SISAN, el trabajo en conjunto ha resultado en la generación de valor público que beneficia e impacta positivamente a ambos casos. A través de lo cual, es posible observar que el Santuario se ha configurado como un espacio importante para la comunidad con la que co-crea.

En el caso de las sesiones de aprendizaje, se ha evidenciado la construcción de capacidades en torno a la identidad cultural, para el cual el patrimonio ha representado un activo para la comunidad impactando en el conocimiento y generación de espacios

para la participación. Además, la revalorización y respeto por el patrimonio impacta positivamente en la conservación y relevancia otorgada al Santuario y propio Museo.

En el caso del proyecto SISAN, la venta de productos con identidad cultural y la creación de la Asociación, han resultado en el desarrollo personal y empoderamiento de las integrantes, pues les ha permitido generar recursos económicos para el sustento de sus familias. A su vez, debido a que los productos cuentan con iconografías propias del Santuario, se logra revalorizar y difundir la cultura.

A nivel general, la inclusión de la ciudadanía en la gestión del patrimonio, a través de mecanismos como la co-creación, es un esfuerzo para superar la percepción de los sitios arqueológicos como espacios en la ciudad carentes de utilidad e inaccesibles, producto del enfoque tradicional de protección y conservación. Por ello, casos como el Museo de Pachacamac y los proyectos co-creados con la comunidad son iniciativas que, a nivel local y dependientes de su propio contexto, son un ejemplo que demuestran que es posible incluir a la comunidad de manera más activa y en calidad de socios en la gestión, logrando así integrar el patrimonio a su cotidianidad, convirtiendo al Santuario en un insumo para los colegios y SISAN, generando beneficios como los descritos anteriormente.

Finalmente, las recomendaciones desarrolladas a partir de esta investigación son las siguientes:

- Teniendo en cuenta las capacidades operativas y las funciones principales del Museo como una institución pública al servicio de la investigación y conservación del patrimonio cultural, es importante que en el aspecto comunitario se enfoque en construir y delegar paulatinamente el liderazgo a las mismas comunidades para que puedan tomar sus propias iniciativas considerando al patrimonio cultural como un activo importante en su cotidianidad. En los casos estudiados de SISAN y en las sesiones de aprendizaje con los colegios, esta delegación de liderazgo se ha evidenciado en el propio proceso co-creativo mediante el intercambio de conocimientos, la apertura del equipo del Museo y la construcción de la confianza social.
- A nivel institucional, se requiere que las experiencias de trabajo en conjunto con la comunidad sean sistematizadas y posteriormente, difundidas, pues ello permitiría que el MINCUL recoja estas evidencias y se desarrolle una herramienta metodológica que pueda ser adoptada y replicada en otros casos en torno a la gestión del patrimonio cultural teniendo en cuenta capacidades operativas, contextos y la normativa vigente.

- Como se mencionó en la sección anterior, uno de los principales hallazgos de la presente investigación es que el factor organizacional más influyente es la “compatibilidad de las organizaciones públicas con la participación ciudadana”. Es por ello que futuras investigaciones pueden evaluar en el MINCUL, a nivel institucional, si cuenta con un liderazgo organizacional, estructuras y procedimientos internos alineados a la inclusión de la ciudadanía. Así como la afinidad de los administradores públicos con ello. Este sería un primer paso de la ruta hacia la co-creación.
- Asimismo, uno de los factores con mayor incidencia en la co-creación es la presencia del liderazgo en la organización, el cual se caracteriza por la importancia que la Directora del Museo asigna a la participación ciudadana. Como se ha expresado a lo largo de la presente investigación, la mayoría de docentes participantes de las sesiones de aprendizaje y artesanas del proyecto SISAN son mujeres. En este sentido, investigaciones futuras a partir de evidencia empírica pueden explorar y ayudar a comprender sobre los efectos del género en el liderazgo a nivel de gestión pública e incluso estudiar las relaciones con la calidad del servicio público y los resultados organizacionales.
- En el campo de la gestión del patrimonio, existe poca comprensión de la integración de la ciudadanía en la gobernanza cultural y su impacto a nivel de política pública. Investigaciones más precisas y enfocadas en las brechas de capacidades, en el acceso y cómo lograr una representación equitativa de la ciudadanía en estos espacios de gobernanza sería un esfuerzo de investigación interesante y necesario desde la literatura.
- Si bien los casos de co-creación en la gestión del patrimonio son limitados, el Proyecto Qhapaq Ñan y el Ecomuseo de Túcume son dos referentes de inclusión de la comunidad. En este sentido, futuras investigaciones se pueden enfocar, por un lado, en estudios particulares de cada uno de ellos, en el marco de estudio de caso, pues cuentan con características propias y específicas. Por otro lado, se puede aplicar un estudio comparativo, enfocado en analizar sus similitudes y diferencias. Con respecto a ello, sería relevante que futuras investigaciones estén orientadas a conocer el impacto que tiene la co-creación.

REFERENCIAS

- Alford, J. & Freijser, L. (2018). Public Management and Co-Production. En T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (pp. 40-48). New York: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/97813152049>
- Álvarez-Calderón, R. (2016). Arqueología histórica en las «huacas» de la ciudad de Lima: ampliando la narrativa. *Boletín de arqueología PUCP*, 20, 83-102. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/boletindearqueologia/article/view/18666/18917>
- Andrews, R., & Brewer, G. A. (2013). Social Capital, Management Capacity and Public Service Performance: Evidence from the US States. *Public Management Review*, 15(1), 19–42. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.662445>
- Aslanian, S. (2011). Trust, Social Capital, and Networks: Informal and Semiformal Institutions at Work. En *From the Indian Ocean to the Mediterranean: The Global Trade Networks of Armenian Merchants from New Julfa* (pp. 166-201). University of California Press. Recuperado de <https://doi.org/10.1525/california/9780520266872.003.0007>
- Bark, A., Escartín, J., Schuh, S., & Van Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/44164237>
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (1ª ed.). Bristol, UK; Portland, OR, USA: Bristol University Press. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qgnsd>
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2ª ed.). Bristol: Bristol University Press. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1fxh1w>
- Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value?. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 232-249. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/01900690902749578>
- Blomkamp, E. (2018). The Promise of Co-Design for Public Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 729–743. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>
- Borins, S.F. (2014). *The Persistence of Innovation in Government*. Washington D. C: Brookings.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3ra ed.). Londres: Palgrave Macmillan.
- Brandsen, T., Steen, T. & Verschuere, B. (2018). Co-Creation and Co-Production in Public Services: Urgent Issues in Practice and Research. En T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (pp. 3-9). New York: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315204956>

- Ciliberto, G. (2015). *Urban Black Holes*. The conflict between development and heritage in the metropolis of Lima. Recuperado de <https://wave2015iuav.com/2015/05/urban-black-holes-the-conflict-between-development-and-heritage-in-the-metropolis-of-lima/>
- Cobo, C. (2012). Gobierno abierto: de la transparencia a la inteligencia cívica. En A. Hofmann, A. Ramírez-Alujas, & J. Bojórquez (Coord.), *La promesa del Gobierno Abierto* (pp. 101-118). México: Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal. Recuperado de https://www.alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/2016/04/La_promesa_del_Gobierno_Abierto.pdf
- Cosovic, M., Amelio, A. & Junuz, E. (2019). Classification Methods in Cultural Heritage. *VIPERC@IRCDL*, 13-24. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Classification-Methods-in-Cultural-Heritage-Cosovic-Amelio/ad3328bc2fe850a20981aeecca5473f67790f849>
- CPI (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Cruz-Rubio, C. (2015). *Hacia el gobierno abierto: una caja de herramientas*. Madrid. Departamento para la Gestión Pública Efectiva - Organización de los Estados Americanos. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Espana/gigapp/20161220030611/pdf_1095.pdf
- DeCarli, G. (2008). *Un Museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. San José C.R.: Oficina de la UNESCO para América Central. Recuperado de http://www.lacult.unesco.org/docc/2004_Un_Museo_Sostenible_ILAM.pdf
- De los Ángeles Muñoz C., M. (2003). Patrimonio y desarrollo comunitario: La gestión participativa en un caso boliviano. *Boletín De Antropología Americana*, (39), 185-238. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40978228>
- Dictamen 04. Propone la modificación de la Ley 29164, Ley de promoción del desarrollo sostenible de servicios turísticos en los bienes inmuebles, integrantes del patrimonio cultural. Congreso de la República del Perú (2018). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos_de_Ley/02763DC03MAY20181018.pdf
- Dollinger, M., Lodge, J., & Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 210–231. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1466756>
- Eland-Goossensen, M. A., Goor, L. A. M. Van De, Vollemans, E. C., Hendriks, V. M., & Garretsen, H. F. L. (1997). Snowball Sampling Applied to Opiate Addicts Outside the Treatment System. *Addiction Research*, 5(4), 317–330. Recuperado de <https://doi.org/10.3109/16066359709004346>
- Eeckhout, P. (2013). Change and permanency on the coast of ancient Peru: The religious site of Pachacamac. *World Archaeology*, 45, 121-143. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/00438243.2012.759516>
- Espinoza, P. D. (2017). La gestión de monumentos arqueológicos en Lima, Perú: panorama, diagnóstico y propuesta. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 2 (2).

Recuperado de <https://cicopperu.files.wordpress.com/2015/04/gestion-de-monumentos-arqueologicos-en-lima-espinoza.pdf>

- García, M. P. (2012). *El patrimonio cultural: conceptos básicos*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza. Recuperado de <https://www.oaxaca.gob.mx/inpac/wp-content/uploads/sites/17/2019/08/Referencia-bibliogr%C3%A1fica-sobre-conceptos-b%C3%A1sicos-de-Conservaci%C3%B3n-del-Patrimonio.pdf>
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust?. En Gambetta, D. (Ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213-237). Oxford: Basil Blackwell Publisher.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Leadbeater, C., & Cottam, H. (2007). The user generated state: Public Services 2.0. En P. Diamond (ed.), *Public Matters: The Renewal of the Public Realm*. Londres: Politico's. Recuperado de <http://www.charlesleadbeater.net/archive/public-services-20.aspx>.
- Ley N° 28296. Ley General del Patrimonio Cultural. Congreso de la República (2004). Recuperado <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2016/08/marcolegalokversiondigital.pdf>
- Ley N° 27721. Ley que declara de interés nacional el inventario, catastro, investigación, conservación, protección y difusión de los sitios y zonas arqueológicas del Perú. Congreso de la República (2002). Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2016/08/marcolegalokversiondigital.pdf>
- Ley 29164. Ley de promoción del desarrollo sostenible de servicios turísticos en los bienes inmuebles, integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29164.pdf>
- Ley 25790. Ley de creación del Sistema Nacional de Museos del Estado. Congreso de la República del Perú (1992). Recuperado de <https://museos.cultura.pe/sites/default/files/marcolegal/Ley-25790LeydecreaciondelSistemaNacionaldeMuseosdelEstado.pdf>
- Lima Cómo Vamos (2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos: Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad*. Recuperado de https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_.pdf
- Magno, F., & Cassia, F. (2014). Public administrators' engagement in services co-creation: factors that foster and hinder organisational learning about citizens. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26, 1161-1172. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.918706>
- Marcone Flores, G. (2019). Superando las dicotomías: El Qhapaq Ñan como ejemplo del patrimonio como proceso social. *Chungará (Arica)*, 51(3), 457-469. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-73562019005002001>

- Ministerio de Cultura [MINCUL] (2017). *Programa presupuestal “Puesta en Valor y en uso social del Patrimonio Cultural”*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/02/anexo2pp0132.pdf>
- Ministerio de Cultura [MINCUL] (2019). *Convenio Específico Interinstitucional entre el Ministerio de Cultura y la Asociación de Artesanos SISAN*.
- Ministerio de Cultura [MINCUL] (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FIN_AL_2.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU] (s.f.). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Montero, G. (2017). Del gobierno abierto al Estado abierto: la mirada del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. En A. Naser, A- Ramírez-Alujas & D. Rosales (Eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (pp. 53-83). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44769/1/S1601154_es.pdf
- Moore, M. H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Museo de Pachacamac (s.f.). *Museo de Pachacamac*. Recuperado de <http://pachacamac.cultura.pe/museo-de-sitio/nuevo-museo>
- Narayan, D. (1999). *Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty*. World Bank. Recuperado de http://documents1.worldbank.org/curated/en/989601468766526606/107507322_20041117172515/additional/multi-page.pdf
- Narro, J. L. (2011). Antecedentes y Valoración del Patrimonio Cultural del Perú. (Tesina para optar la Suficiencia Investigadora del Programa de Doctorado en Humanidades, Barcelona, España). Recuperado de <https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/169742/Antecedentes%20y%20Valoraci%C3%B3n%20del%20Patrimonio%20Cultural%20del%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1>
- Nicholson-Crotty, S., Nicholson-Crotty, J. & Webeck, S. (2019). Are public managers more risk averse? Framing effects and status quo bias across the sectors. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1), 1-14. Recuperado de <https://journal-bpa.org/index.php/jbpa/article/download/35/34>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. Recuperado de <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. Recuperado de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=17716&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2005). Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2014). *Gestión del patrimonio mundial cultural*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <https://whc.unesco.org/document/130490>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2019). *Enhancing Innovation Capacity in City Government*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/f10c96e5-en>
- Ostrom, E. & Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, 65(1), 155-233. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032003000100005&lng=es&tlng=es.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe. En Pestoff, V., T. Brandsen & B. Verschuere (Eds.). *New Public Governance, the Third Sector and Coproduction* (pp. 13-34). Nueva York/ Londres: Routledge.
- Pozzi-Escot, D., Angeles, R. & Uceda, C. R. (2015). El Santuario de Pachacamac, Educación para la conservación. En M. Achig, M. Barsallo & S. Vintimilla (Eds.), *Tierra, sociedad, comunidad: 15° seminario Iberoamericano de arquitectura y construcción con tierra* (pp. 714-722). Cuenca: Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23620/1/Libro%20final%2015%20IACOT.pdf>
- Pozzi-Escot, D. & Uceda, C. R. (2019). El Museo Pachacamac en el siglo XXI. *Chungara: Revista de Antropología Chilena*, 51 (2), 253-269. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7387578>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rodríguez, J. C. (2014). La participación ciudadana y el urbanismo táctico. *Arquitectura y Ciudades*. Recuperado de <https://arquitecturayciudades.wordpress.com/2014/12/04/la-participacion-ciudadana-y-el-urbanismo-tactico/>
- Scott, C. (2009) Exploring the evidence base for museum value, *Museum Management and Curatorship*, 24(3), 195-212. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/09647770903072823>
- Scott, C. (2010). Museums, the Public, and Public Value. *The Journal of Museum Education*, 35(1), 33-42. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25701639>

- SISAN (2020). Catálogo de productos. Recuperado de https://pachacamac.cultura.pe/sites/default/files/catalogo_sisan_pliegos_1.pdf
- Solis, R. (2017). ¿En qué consiste un gobierno abierto?. En A. Naser, A- Ramírez-Alujas & D. Rosales (Eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (pp. 85-100). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44769/1/S1601154_es.pdf
- Steen, T., & Tuurnas, S. (2018). The Roles of the Professional in Co-Production and Co-Creation Processes. En T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-production and co-creation: engaging citizens in public services* (pp. 80-92). New York: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315204956>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.). (2011). *This is service design thinking*. Nueva York: Wiley.
- Torfiing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Van Eijk, C. & Gascó, M. (2018). Unravelling the Co-Producers: Who are They and What Motivations do They Have?. En T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (pp. 63-77). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315204956>
- Van Eijk, C. J. A. (2017). Introducing this dissertation. En *Engagement of citizens and public professionals in the co-production of public services* (pp. 15-45). Leiden: Leiden University. Recuperado de <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/56252/01.pdf?sequence=4>
- Vangjeli, S. (2017). Reframing Urban Boundaries: Lima’s Urban Black Holes. *Studii de Istoria Si Teoria Arhitecturii*, 5, 33–46. Recuperado de https://sita.uaaim.ro/f/sita/art/03_Vangjeli.pdf
- Vanleene, D., Voets, J., & Verschuere, B. (2017). Co-producing a nicer neighbourhood: Why do people participate in local community development projects? *Lex Localis*, 15(1), 111–132. Recuperado de [https://doi.org/10.4335/15.1.111-132\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.1.111-132(2017))
- Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012). Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. *Voluntas*, 23(4), 1083–1101. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9307-8>
- Villar, D. (2010). Estrategias de OGov para un desarrollo sostenido. En C. Calderón & S. Lorenzo (Eds.), *OPEN GOVERNMENT: Gobierno Abierto* (pp. 199-213). Jaén: Algón Editores.
- Voorberg, W., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015a). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Voorberg, W., Tummers, L., Bekkers, V., Torfing, J., Tonurist, P., Kattel, R., Lember, V., Timeus, K., Nemec, J., Svidronova, M., Merickova, B. M., Gasco, M., Flemig, S., & Osborne, S. (2015b). Co-creation and citizen involvement in social innovation: A comparative case study across 7 EU-countries. *LIPSE Research Report*, 2, 1–144. [http://lipse.org/userfiles/uploads/Research Report LIPSE WP 2_20150128_final \(1\).pdf](http://lipse.org/userfiles/uploads/Research Report LIPSE WP 2_20150128_final (1).pdf)

Voorberg, W. (2017). Co-Creation and Co-Production as a Strategy for Public Service Innovation: A study to their appropriateness in a public sector context. (Tesis de doctorado, Universidad Erasmo de Róterdam, Róterdam, Holanda). Recuperado de https://epubs.ogc.nl/?epub=w.voorberg&fbclid=IwAR2EYCbuiX_qE9SjfCACaiLI_99V3X3qQBH2Bzwayisor_vFrCS1r2sKjaI

Weissbluth, M., Contreras, E., Galaz, P., Aguilera, I., Inostroza, J., Infante, A., Barros, A., Westernmeyer, N., Saieg, G., Vidal, F., & Gatica, M. A. (2014). *Co-creación para la Innovación: Un caso en el Sector Público Chileno*. 5–26.



ANEXO A: Factores de Co-creación

Tabla A1: Factores organizacionales de Co-creación

Factores organizacionales		
Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana	Comprende la presencia de liderazgo gerencial para el desarrollo de procesos y mecanismos institucionales de apertura a la co-creación.	Presencia de apoyo político y liderazgo gerencial que permita el desarrollo de planes concretos y espacios propicios para la co-creación.
		Existencia de estructuras, procedimientos y mecanismos institucionales que brinde a los actores involucrados más opciones y oportunidades para alentarlos a participar en la co-creación de los servicios y políticas públicas
Actitud abierta hacia la participación ciudadana	Apertura de los servidores públicos y personal vinculado directamente a proyectos de co-creación para comunicarse y trabajar conjuntamente con diversos actores.	Involucra la presencia de habilidades facilitadoras para el trabajo colaborativo y confianza hacia la participación de diversos actores.
Cultura administrativa de aversión al riesgo	Se relaciona al comportamiento que manifiesta una marcada preferencia por evitar pérdidas, en relación a la adquisición de ganancias equivalentes.	Voluntad política influenciada por el temor de tomar riesgos y no generar resultados esperados.
		Brechas de recursos financieros para implementar procesos co-creativos.
		Barreras burocráticas
Presencia de incentivos claros para la co-creación	Existencia de incentivos es crucial para la movilización del cambio dentro de las organizaciones del sector público.	Premios y reconocimientos

Tabla A1: Factores ciudadanos de Co-creación (continuación)

Factores ciudadanos		
Características ciudadanas	Conjunto de aspectos que caracterizan a un grupo de personas en particular.	Motivaciones intrínsecas
		Variables (características) socio-demográficas
Capital social	Presencia de relaciones confiables entre miembros de una comunidad o espacio, donde existe una comprensión compartida de intereses públicos y la confianza en las capacidades de otros actores.	Vida organizacional comunitaria comprende la participación ciudadana en organizaciones formales.
		Presencia de confianza social
Motivaciones circunstanciales	Relacionado con la facilidad para involucrarse en el proceso de co-creación y la importancia percibida del proyecto para la ciudadanía.	La facilidad de participación comprende los costos de transacción en los procesos co-creativos y la percepción de la competencia ciudadana.
		El grado de importancia e impacto de los procesos co-creativos para la ciudadanía y su entorno.

ANEXO B: Tipos de valor público colectivo

Tabla B1: Tipos de valor público colectivo

Tipos de valor	Sub tipo	Definición
Valor instrumental	Capacidad comunitaria	El rol del museo como un recurso educativo para las escuelas y fuente de aprendizaje para toda la comunidad. Asimismo, la contribución al capital cultural y al orgullo cívico y comunitario.
	Cohesión social	Brinda oportunidades para el involucramiento de la comunidad a través de programas que promueven la interacción social.
	Economía	Por una parte, se encuentran impactos directos, como la generación de empleos y compra de bienes y servicios. Por otra parte, los impactos indirectos comprenden el aumento del turismo, inspiración en el desarrollo de nuevos productos.
Valor institucional	Desarrollo de la ciudadanía	Acceso libre a colecciones, promoviendo la democracia a través de la discusión y el debate
	Información objetiva	Disponibilidad de información histórica honesta, significativa y confiable
	Promoción de confianza	Debido a los altos estándares de servicio ofrecidos influyen en la generación de confianza en entidades públicas.
	Alianzas	Generación de valor para la comunidad a través de asociaciones locales, nacionales e internacionales
Valor intrínseco	Valor histórico	Producto de lo experimentado a partir de los archivos comunales, transmisión cultural, experiencias del pasado y sentido de pertenencia.
	Valor social	La contribución hacia el sentido de lugar, identidad comunitaria y el uso de espacios cívicos
	Valor simbólico	Los museos cumplen su función como sitios, en donde se llevan a cabo eventos conmemorativos
	Valor espiritual	Generación de experiencias de asombro y significado.

ANEXO C: Matriz de Indicadores

Tabla C1: Matriz de indicadores

Categoría de análisis	Variable	Indicador	Fuente	Medio de verificación	Instrumento (ítem)	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana	Liderazgo gerencial	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
		Procesos y mecanismos institucionales	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana	Presencia de habilidades facilitadoras en servidores públicos	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
		Asimilación de objetivos	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo	(Voluntad) Política	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
		Brechas de recursos	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
		Barreras burocráticas	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
	Presencia de incentivos	Premios y reconocimientos	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
	Factores ciudadanos	Características ciudadanas	Motivaciones intrínsecas	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H
			Variables (características) socio-demográficas	Primaria y Secundaria	Testimonio y Documentos	Guía de preguntas D, E, F y H
Capital social		Vida organizacional comunitaria	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
		Confianza social	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
Motivaciones circunstanciales		Facilidad de participación	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	
		Relevancia del proyecto para participantes	Primaria	Testimonio	Guía de preguntas D, E, F y H	

ANEXO D: Guía de entrevista – Expertos

Nombre: _____ **Medio de la entrevista:** _____

Fecha: _____ **Ocupación:** _____

PRESENTACIÓN

Somos Ismenia Hurtado y Evelyn Ocaña, estudiantes de Gestión Pública de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la investigación, "Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac". De este modo, a través de la presente entrevista buscamos explorar en torno al trabajo en conjunto que realizan las entidades estatales y la comunidad en la gestión del patrimonio.

Quisiera agradecerle su predisposición para colaborar con la realización de esta entrevista que me será de mucha utilidad para mi investigación. Toda la información que usted comparta en esta entrevista será tratada sólo para fines académicos de la investigación.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Qué experiencia tiene en torno a la gestión del Patrimonio Arqueológico y la inclusión de las comunidades locales en la toma de decisiones?
2. ¿Cuál considera que es la relación que debe tener la comunidad con el patrimonio?
3. Desde su punto de vista, ¿El marco normativo existente toma en cuenta a la comunidad? ¿Qué tanto?

La presente investigación considera a la **co-creación** como un proceso a través del cual dos o más actores, entre el sector público, sociedad civil y la ciudadanía se involucran activamente en la comprensión del problema, el diseño y toma de decisiones en políticas públicas y/o servicios públicos.

4. ¿Cuánto considera que se ha avanzado en co-creación en la gestión del patrimonio? ¿Nos podría mencionar un caso/ejemplo donde se aplique la co-creación?
5. ¿Qué se necesita o cuales son los pasos previos para la generación de objetivos consensuados entre los distintos agentes que participan? ¿Cómo influye la presencia o ausencia de estos objetivos consensuados?

ANEXO E: Guía de entrevista – Personal del Museo

Nombre: **Medio de la entrevista:**
Fecha: **Ocupación**

PRESENTACIÓN

Somos Ismenia Hurtado y Evelyn Ocaña, estudiantes de Gestión Pública de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la investigación, "Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac". De este modo, a través de la presente entrevista buscamos conocer la experiencia y los factores que han incidido en el trabajo conjunto entre el Museo de Pachacamac y la comunidad.

Quisiera agradecerle su predisposición para colaborar con la realización de esta entrevista que me será de mucha utilidad para mi investigación. Toda la información que usted comparta en esta entrevista será tratada sólo para fines académicos de la investigación.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra laborando en el museo? ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuál considera que debería ser el rol de las comunidades en la gestión del patrimonio?
3. Desde su experiencia, ¿Cuál era la situación y características de la comunidad local alrededor del patrimonio antes de la aplicación de estas iniciativas?
4. ¿Cuáles fueron las razones, desde la institución, para iniciar un trabajo conjunto con los vecinos de Pachacamac? ¿Cuáles fueron los primeros pasos?
5. ¿Cómo era la relación con la comunidad en torno al trabajo del museo?
6. ¿En qué consisten los proyectos realizados con la comunidad (BiciTour / Proyectos de sesiones de aprendizaje / SISAN)? Podría ampliar con la información por favor
7. ¿Quiénes son los actores u organizaciones con las que se ha venido trabajando conjuntamente? (entidades públicas / organizaciones privadas / sociedad civil)
8. ¿Qué dificultades se han presentado en los proyectos realizados con la comunidad?
9. ¿Cuáles son los recursos (tiempo / conocimientos / mano de obra) que aporta la comunidad en la gestión del patrimonio?
10. Desde la institución (Museo de Pachacamac), ¿Qué aspectos considera que han sido importantes para impulsar la inclusión de la comunidad local?
11. Desde su perspectiva, ¿cuál ha sido la importancia que han tenido el museo y sus actividades en el desarrollo de la comunidad?

ANEXO F: Guía de entrevista – SISAN

Nombre: **Medio de la entrevista:**
Fecha: **Ocupación**

PRESENTACIÓN

Somos Ismenia Hurtado y Evelyn Ocaña, estudiantes de Gestión Pública de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la investigación, "Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac". De este modo, a través de la presente entrevista buscamos conocer la experiencia y los factores que han incidido en el trabajo conjunto entre el Museo de Pachacamac y SISAN.

Quisiera agradecerle su predisposición para colaborar con la realización de esta entrevista que me será de mucha utilidad para mi investigación. Toda la información que usted comparta en esta entrevista será tratada sólo para fines académicos de la investigación.

PREGUNTAS GENERALES

1. Por favor, cuéntenos brevemente sobre usted y desde hace cuánto tiempo pertenece a SISAN. ¿Por qué decidió formar parte del proyecto?
2. ¿Por favor, nos puede comentar brevemente sobre SISAN? ¿Cómo nació la idea del proyecto?
3. ¿Cuál es su función actualmente en la organización?
4. ¿Cómo se llevan a cabo las coordinaciones con el Museo? ¿Participan en la toma de decisiones?
5. Antes de SISAN, ¿Participaba en alguna junta o asociación vecinal? Coméntenos brevemente por favor.
6. ¿Cuál fue el papel inicial del Museo en el proyecto y cómo es ahora?
7. ¿Cuál era su percepción del Museo/Santuario previo a ser parte de SISAN? ¿Cómo ha cambiado?
8. En general, ¿Cómo describiría la relación entre el Santuario y la vida urbana?
9. ¿Considera que sus objetivos se encuentran alineados a los del proyecto?
10. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido SISAN para usted?
11. ¿Cuál considera es su rol dentro de la gestión del Santuario?

ANEXO G: Guía de entrevista – BiciTour

Nombre: **Medio de la entrevista:**
Fecha: **Ocupación**

PRESENTACIÓN

Somos Ismenia Hurtado y Evelyn Ocaña, estudiantes de Gestión Pública de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la investigación, "Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac". De este modo, a través de la presente entrevista buscamos conocer la experiencia y los factores que han incidido en el trabajo conjunto entre el Museo de Pachacamac y BiciTour.

Quisiera agradecerle su predisposición para colaborar con la realización de esta entrevista que me será de mucha utilidad para mi investigación. Toda la información que usted comparta en esta entrevista será tratada sólo para fines académicos de la investigación.

PREGUNTAS GENERALES

1. Por favor, cuéntenos brevemente sobre usted y desde hace cuánto tiempo pertenece a BiciTour.
¿Por qué decidió formar parte del proyecto?
2. ¿Por favor, nos puede comentar brevemente sobre BiciTour? ¿Cómo nació la idea del proyecto?
3. ¿Cuál es el proceso para formar parte de BiciTour? ¿Cómo se enteró? ¿Le pareció accesible?
4. ¿Qué funciones tiene como miembro de BiciTour? ¿Cuánto de su tiempo destina al proyecto?
5. ¿Cómo se llevan a cabo las coordinaciones con el Museo? ¿Participan en la toma de decisiones?
6. Antes de BiciTour, ¿Participaba en alguna junta o asociación vecinal?
7. ¿Cuál fue el papel inicial del Museo en el proyecto y cómo es ahora?
8. ¿Cuál era su percepción del Museo/Santuario previo a ser parte de BiciTour? ¿Cómo ha cambiado?
9. ¿Considera que sus objetivos o intereses se encuentran alineados a los del proyecto BiciTour?
10. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido BiciTour para usted?
11. ¿Cuál considera es su rol dentro de la gestión del Santuario?

ANEXO H: Guía de entrevista – Profesores

Nombre: _____ **Medio de la entrevista:** _____

Fecha: _____ **Ocupación** _____

PRESENTACIÓN

Somos Ismenia Hurtado y Evelyn Ocaña, estudiantes de Gestión Pública de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando la investigación, "Análisis de los factores que inciden en la co-creación de valor público entre una entidad estatal y la comunidad. El caso de los proyectos de gestión del patrimonio cultural del Museo de Sitio de Pachacamac". De este modo, a través de la presente entrevista buscamos conocer la experiencia y los factores que han incidido en el trabajo conjunto entre el Museo de Pachacamac y los colegios.

Quisiera agradecerle su predisposición para colaborar con la realización de esta entrevista que me será de mucha utilidad para mi investigación. Toda la información que usted comparta en esta entrevista será tratada sólo para fines académicos de la investigación.

PREGUNTAS GENERALES

1. Por favor, cuéntenos brevemente sobre usted y el colegio donde labora ¿Qué cursos y grado enseña? ¿Por qué decidió formar parte del proyecto?
2. Desde su experiencia, ¿En qué consiste el trabajo en conjunto que realiza con el Museo? ¿Cómo nació esa idea?
3. ¿Desde hace cuánto tiempo vienen colaborando con el museo?
4. ¿Cómo se llevan a cabo las coordinaciones con el Museo? ¿Participan en la toma de decisiones?
5. Antes del proyecto, ¿Participaba en alguna junta o asociación vecinal? Coméntenos brevemente por favor.
6. ¿Cuál era su percepción del Museo y del Santuario arqueológico previo al proyecto? ¿Cómo ha cambiado esta percepción?
7. En general, ¿Cómo describiría la relación entre el Santuario y la vida urbana (vecinos / escolares)?
8. ¿Considera que sus objetivos iniciales se encuentran alineados a los del proyecto?
9. ¿Qué aspectos positivos destaca del proyecto con el museo? ¿Qué ayuda a desarrollar y fortalecer el proyecto?
10. Desde su perspectiva, ¿Cómo se podría potenciar la colaboración con el museo? ¿Qué se necesita para ello?
11. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del Museo y sus actividades en las personas y la vida de la comunidad?

ANEXO I: Cuestionario para todos los actores

De acuerdo a su experiencia, marque en las casillas de a 0 a 3 cada una de las variables de los factores según el grado de influencia en el desarrollo de procesos co-creativos en el marco del enfoque participativo de la gestión del patrimonio.

- 0: Ninguna influencia
- 1: Baja influencia
- 2: Regular influencia
- 3: Bastante influencia

Factores organizacionales, "aquellos componentes que fortalecen o debilitan el proceso de co-creación desde las instituciones públicas"

Factores Organizacionales		0	1	2	3
Compatibilidad de organizaciones públicas con la participación ciudadana	Presencia de liderazgo que permita y motive el desarrollo de planes concretos y espacios propicios para la co-creación. Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido el liderazgo en el museo para el trabajo en conjunto?				
	Existencia de estructuras, procedimientos y mecanismos institucionales. Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido la presencia de normas, planes o espacios que ofrece el museo para el trabajo conjunto?				
Actitud abierta hacia la participación ciudadana	Involucra la presencia de habilidades facilitadoras (comunicación asertiva, empatía, escucha activa) del personal. Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido la presencia de habilidades sociales (empatía, buen trato) del personal del museo para el trabajo conjunto?				
	Asimilación de los objetivos de la co-creación para la entidad/proyecto y su personal. Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido que el personal del museo comprenda la importancia de trabajar en conjunto para la colaboración con SISAN, colegios?				
Cultura administrativa de aversión al riesgo	Voluntad política de las autoridades cercanas Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido el interés de autoridades políticas para el proyecto?				
	Brechas de recursos financieros para implementar procesos co-creativos. Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido la presencia de necesidades económicas para la realización de las actividades de los proyectos?				
	Barreras burocráticas Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente ha sido la carga de trámites o solicitudes de permisos para el trabajo colaborativo?				
Presencia de incentivos claros para la co-creación	Premios y reconocimientos Del 0 al 3, ¿Qué tan importantes han sido los premios y reconocimientos para el trabajo colaborativo?				

Factores de la ciudadanía, "aquellos que enfatizan en las motivaciones personales y circunstanciales propias de cada individuo/grupo para asumir roles de participación activa"

- 0: Ninguna influencia
- 1: Baja influencia
- 2: Regular influencia
- 3: Bastante influencia

Factores Ciudadanos		0	1	2	3
Características ciudadanas	Sentido de pertenencia/propiedad sobre el territorio o localidad determinada. Del 0 a 3, ¿Qué tan influyente considera que ha sido el sentido de pertenencia de la comunidad hacia el Santuario y su comunidad para trabajar conjuntamente con el museo?				
	Existencia de características sociodemográficas determinantes para la participación (Ej. mujeres jóvenes)				
Capital social	La vida organizacional comunitaria comprende la participación ciudadana en organizaciones formales. Del 0 a 3, ¿Qué tan importante considera que exista una organización formal en la comunidad para trabajar en conjunto con el museo?				
	Presencia de confianza social Del 0 al 3, ¿Qué tan influyente considera que es la presencia de confianza de la comunidad hacia el Museo para trabajar conjuntamente?				
Motivaciones circunstanciales	La facilidad de participación Del 0 a 3, ¿Qué tan accesible considera que ha sido para los colegios y SISAN trabajar conjuntamente con el museo?				
	La percepción del grado de importancia e impacto de los procesos co-creativos para la ciudadanía Del 0 a 3, ¿Qué tan importante considera que ha sido el trabajo en conjunto para los colegios y SISAN?				

ANEXO J: Tabla comparativa de acuerdo a los grupos muestrales

El cuestionario aplicado contaba con preguntas cerradas con múltiples opciones (Anexo D, E, F, G, H), en una escala del 0 al 3.

- 0: Ninguna influencia
- 1: Baja influencia
- 2: Regular influencia
- 3: Bastante influencia

Tabla J1: Tabla comparativa de acuerdo a los grupos muestrales

Categoría	Factores	Variables	Experto	Promedio por factor	Persona l del Museo	Promedio por factor	Comuni dad	Promedio por factor	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	2,55	2,46	3,00	2,80	3,00	3,00	
		Procesos y mecanismos institucionales	2,36		2,60		3,00		
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	2,64	2,28	2,80	2,80	2,75	2,75	
		Asimilación de objetivos	1,91		2,80		2,75		
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	2,40	2,16	1,20	1,67	1,75	2,42	
		Brechas de recursos financieros	2,00		1,80		2,75		
		Barreras burocráticas	2,09		2,00		2,75		
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	2,36	2,36	2,00	2,00	2,25	2,25	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia/propiedad	2,45	2,27	2,00	2,10	3,00	2,38
			Variables sociodemográficas	2,09		2,20		1,75	
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	2,73	2,59	2,20	2,40	2,25	2,38	
		Presencia de confianza social	2,45		2,60		2,50		
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	2,55	2,60	2,40	2,60	3,00	2,88	
		Grado de importancia e impacto	2,64		2,80		2,75		

ANEXO K: Puntajes – Expertos

Tabla K1: Puntajes – Expertos

			Experto	Experto	Experto	Experto	Experto	
			Luis Elías Lumbreras	Diana Guerra	Antonio Gamonal	Giancarlo Marcone	Rosabella Alvarez-Calderón	
			3/11/2020	4/11/2020	4/11/2020	12/11/2020	13/11/2020	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	3	3	3	2	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	3	3	3	0	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	2	3	2	2	
		Asimilación de objetivos	3	2	3	2	0	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	3	3	3	2	1	
		Brechas de recursos financieros	3	2	2	3	0	
		Barreras burocráticas	2	2	3	3	0	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	3	3	2	1	1	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia	2	3	3	3	3
			Variables sociodemográficas	3	2	3	1	2
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	3	2	3	3	3	
		Presencia de confianza social	3	2	3	3	3	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	3	3	3	1	3	
		Grado de importancia e impacto	3	2	3	2	3	

Tabla K1: Puntajes – Expertos (Continuación)

			Experto	Experto	Experto	Experto	
			Carlos Ausejo	Rodrigo Ruiz	Ángel Sandoval	Leslie Urteaga	
			13/11/2020	17/11/2020	27/11/2020	4/12/2020	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	3	2	1	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	3	2	1	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	3	3	2	
		Asimilación de objetivos	2	3	2	1	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	3	3	2	2	
		Brechas de recursos financieros	2	3	1	2	
		Barreras burocráticas	3	3	1	3	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	3	3	3	1	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia	1	3	2	2
			Variables sociodemográficas	1	1	2	3
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	3	3	3	1	
		Presencia de confianza social	3	3	2	1	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	2	3	3	1	
		Grado de importancia e impacto	3	3	3	2	

Tabla K1: Puntajes – Expertos (Continuación)

			Experto	Experto		
			Elizabeth Cruzado	Carlos del Águila		
			7/12/2020	29/12/2020	Promedio	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	2	2,55	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	2	2,36	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	3	2,64	
		Asimilación de objetivos	2	1	1,91	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	-	2	2,40	
		Brechas de recursos financieros	3	1	2,00	
		Barreras burocráticas	2	1	2,09	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	3	3	2,36	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia	2	3	2,45
			Variables sociodemográficas	2	3	2,09
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	3	3	2,73	
		Presencia de confianza social	2	2	2,45	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	3	3	2,55	
		Grado de importancia e impacto	2	3	2,64	

ANEXO L: Puntajes – Personal del Museo

Tabla L1: Puntajes – Personal del Museo

			Personal de Museo de Pachacamac	Personal de Museo de Pachacamac	Personal de Museo de Pachacamac	
			Cynthia Pastazca	Carmen Rosa Uceda Brignole	Rosángela Carrión	
			27/10/2020	27/10/2020	6/11/2020	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	3	3	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	1	3	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	3	2	
		Asimilación de objetivos	3	3	2	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	1	2	0	
		Brechas de recursos financieros	1	2	2	
		Barreras burocráticas	2	3	3	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	3	3	0	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia/propiedad	3	3	1
			Variables sociodemográficas	2	2	2
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	3	3	2	
		Presencia de confianza social	3	3	2	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	3	2	2	
		Grado de importancia e impacto	3	3	2	

Tabla L1: Puntajes – Personal del Museo (Continuación)

			Personal de Museo de Pachacamac	Personal de Museo de Pachacamac		
			Rommel Ángeles	Denise Pozzi		
			6/11/2020	14/12/2020	Promedio	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	3	3	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	3	2,6	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	3	2,8	
		Asimilación de objetivos	3	3	2,8	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	2	1	1,2	
		Brechas de recursos financieros	2	2	1,8	
		Barreras burocráticas	0	2	2	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	1	3	2	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia/propiedad	1	2	2
			Variables sociodemográficas	3	2	2,2
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	1	2	2,2	
		Presencia de confianza social	3	2	2,6	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	2	3	2,4	
		Grado de importancia e impacto	3	3	2,8	

ANEXO M: Puntajes – Comunidad

Tabla M1: Puntajes – Comunidad

			Comunidad	Comunidad	Comunidad	
			Profesora Rosa Rondinel	Bicitour - Renzo	Bicitour - Renzo	
			09/11/2020	5/11/2020	5/11/2020	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	3	3	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	3	3	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	3	3	
		Asimilación de objetivos	3	3	3	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	2	2	2	
		Brechas de recursos financieros	3	3	3	
		Barreras burocráticas	2	3	3	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	1	3	3	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia/propiedad	3	3	3
			Variables sociodemográficas	-	3	3
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	2	3	3	
		Presencia de confianza social	3	3	3	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	3	3	3	
		Grado de importancia e impacto	3	3	3	

Tabla M1: Puntajes – Comunidad (Continuación)

			Comunidad	Comunidad		
			María Asalde	Tomasa Arias		
			9/12/2020	9/12/2020	Promedio	
Factores organizacionales	Compatibilidad de organizaciones públicas con participación ciudadana (F1)	Liderazgo gerencial	3	3	3,00	
		Procesos y mecanismos institucionales	3	3	3,00	
	Actitud abierta hacia la participación ciudadana (F2)	Habilidades facilitadoras	3	2	2,75	
		Asimilación de objetivos	3	2	2,75	
	Cultura administrativa de aversión al riesgo (F3)	Voluntad Política	2	1	1,75	
		Brechas de recursos financieros	3	2	2,75	
		Barreras burocráticas	3	3	2,75	
	Presencia de incentivos claros para la co-creación (F4)	Premios y reconocimientos	3	2	2,25	
	Factores de la ciudadanía	Características ciudadanas (F5)	Sentido de pertenencia/propi edad	3	3	3,00
			Variables sociodemográficas	2	2	1,75
Capital social (F6)		Vida organizacional comunitaria	3	1	2,25	
		Presencia de confianza social	2	2	2,50	
Motivaciones circunstanciales (F7)		Facilidad de participación	3	3	3,00	
		Grado de importancia e impacto	2	3	2,75	