

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música. Estudio de caso Asociación Selvámonos y Sinfonía por el Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Patricia Diana Escobar Lino

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Maricielo Astrid Oyoque de la Cruz

Asesor:

Milos Richard Lau Barba

Lima, 2022

La tesis:

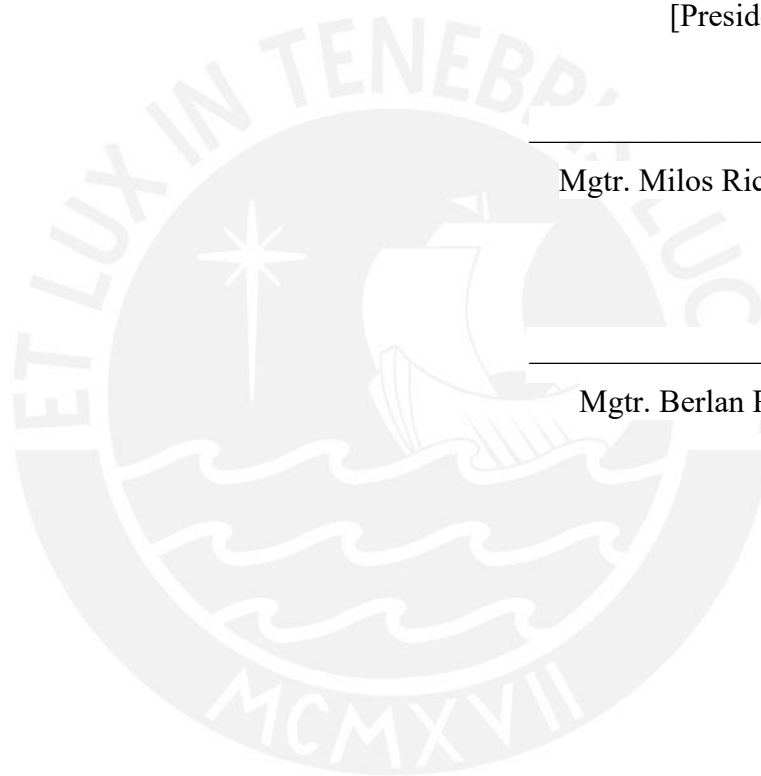
La contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música. Estudio de caso Asociación Selvámonos y Sinfonía por el Perú.

ha sido aprobada

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Milos Richard Lau Barba
[Asesor Jurado]

Mgtr. Berlan Rodríguez Pérez
[Tercer Jurado]



RESUMEN

La presente investigación explora la contribución de la gestión de redes culturales en las organizaciones musicales de Lima Metropolitana: Sinfonía por el Perú y la Asociación Selvámonos en los procesos de creación y difusión. Para ello, este estudio tiene un enfoque cualitativo con caso múltiple, a partir del cual se ha recolectado diversos testimonios mediante entrevistas diferenciadas aplicadas a los miembros de la red cultural y aliados de las organizaciones musicales que han permitido alcanzar los objetivos de investigación y corroborar las hipótesis planteadas. Asimismo, se entrevistó a expertos en Gestión Cultural, cuyos aportes han sido valiosos para reforzar la metodología de estudio y enriquecer los hallazgos en torno al tema estudiado. Aquello también ha permitido obtener conclusiones más detalladas y plantear recomendaciones estratégicas para futuras investigaciones.

Palabras claves: Gestión cultural, Redes culturales, Proceso de creación, Procesos de difusión, organizaciones musicales.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. La industria musical en el Perú	2
1.2. Retos de la industria musical en el Perú.....	3
1.3. La gestión de redes culturales como solución atractiva para las organizaciones musicales.....	4
1.4. La gestión de redes culturales en las organizaciones musicales de Lima Metropolitana	5
1.5. La gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión.....	7
1.6. Limitaciones de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión.....	9
2. Pregunta de Investigación y objetivos de investigación.....	10
2.1. Pregunta de investigación.....	10
2.2. Preguntas específicas.....	10
2.3. Objetivo general	10
2.4. Objetivos específicos.....	10
3. Justificación.....	12
4. Viabilidad.....	13
5. Limitaciones.....	14
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO	15
1. Planteamiento de la metodología	15
1.1. Alcance de la investigación.....	16
1.2. Enfoque de la investigación	16
1.3. Diseño metodológico.....	17
2. Mapeo de actores.....	17
3. Herramientas de recolección y análisis	19
3.1. Técnicas de recolección de datos	19
3.2. Herramientas de análisis de la información	19
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS	21
1. Entrevistas a Gestores Culturales	21
1.1. Gestión de redes culturales.....	21
1.2. Proceso de creación en red	23
1.3. Proceso de difusión en red	25

1.4.	Limitaciones de la gestión de redes.....	25
2.	Entrevistas a las organizaciones estudiadas: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos	27
2.1.	Gestión de redes culturales.....	27
2.2.	Proceso de creación en red	34
2.3.	Proceso de difusión en red	38
3.	Entrevistas a los aliados de las organizaciones estudiadas.....	41
3.1.	Sinfonía por el Perú.....	41
3.2.	Asociación Selvámonos	43
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
1.	Conclusiones	48
2.	Recomendaciones.....	52
	REFERENCIAS.....	54
	ANEXOS.....	61
	ANEXO A: Matriz de Consistencia.....	61
	ANEXO B: Actores entrevistados.....	65
	ANEXO C: Guía de entrevista para Expertos de Gestión Cultural.....	66
	ANEXO D: Guía de entrevista para las organizaciones estudiadas	68
	ANEXO E: Guía de entrevista para los miembros que participan en el proceso de creación de las organizaciones estudiadas	70
	ANEXO F: Guía de entrevista para los miembros que participan en el proceso de difusión de las organizaciones estudiadas	72
	ANEXO G: Guía de entrevista para los aliados de las organizaciones estudiadas	74
	ANEXO H: Tabla resumen de las organizaciones estudiadas.....	76
	ANEXO I: Consentimiento informados.....	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables analizadas según actores	18
Tabla 2: Gestión de redes culturales para las organizaciones estudiadas.....	32



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de gestión de redes culturales y su contribución	11
Figura 2: Flujograma de investigación.....	15
Figura 3: La gestión de redes culturales para los expertos en gestión cultural	26
Figura 4: Contribución de la gestión de redes en el proceso de creación de las organizaciones estudiadas	37
Figura 5: Contribución de la gestión de redes en el proceso de difusión de las organizaciones estudiadas	41



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de examinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos. A partir de ello, se busca comprender la forma en que se gestionan las redes culturales, identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación y difusión de proyectos musicales dentro de las organizaciones estudiadas. Este estudio está organizado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema de investigación, en el cual se resalta los conceptos claves sobre gestión de redes culturales, las características del sector musical y los retos que afrontan las organizaciones culturales de música principalmente en el proceso de creación y difusión de los programas artísticos. Además, se presentan los objetivos y preguntas de investigación. Asimismo, se desarrolla la justificación, viabilidad y limitaciones del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se detalla la metodología a través de tres etapas. La primera presenta el alcance, el cual es exploratorio con enfoque cualitativo aplicado al caso de estudio múltiple basado en Sinfonía por el Perú y la Asociación Selvámonos. Seguido de ello, se presenta la etapa de identificación de actores, quienes son los siguientes: expertos en Gestión Cultural, miembros de las organizaciones estudiadas que se encarguen de la gestión de redes culturales, miembros que participan en el proceso de creación y difusión, y los aliados de las mismas. Luego, se exponen las herramientas de recolección para el levantamiento de información, las cuales fueron las entrevistas diferenciadas para cada uno de los actores, que permitieron una mejor dinámica para obtener los testimonios. En adición, se presentan las herramientas de análisis para la indagación de los hallazgos. Así, se empleó una matriz de análisis para los expertos de gestión cultural, una matriz para las organizaciones estudiadas según los objetivos de estudios, y otra matriz para procesar la información de los aliados de Sinfonía por el Perú y Selvámonos.

En el tercer capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las herramientas detalladas anteriormente. Este apartado se divide en tres secciones: hallazgos de los expertos en Gestión Cultural, hallazgos de las organizaciones estudiadas, hallazgos de los aliados, las cuales son expuestas según las variables planteadas en el modelo. Finalmente, en el cuarto capítulo se redactan las conclusiones en torno a los objetivos de estudio. De igual manera, se postulan algunas recomendaciones para futuras investigaciones, y para las organizaciones culturales que deseen emplear la gestión de redes en sus programas artísticos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo cuenta con cinco secciones. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema de investigación, el cual expone conceptos claves que ayudan a conocer y entender el sector musical en el Perú, los retos que presenta y como la gestión de redes culturales se convierte en una solución atractiva para afrontar esos desafíos en las organizaciones culturales de música. En segundo lugar, se formulan el objetivo general, los objetivos específicos y preguntas de investigación. En tercer lugar, se desarrolla la justificación del trabajo de investigación. En cuarto lugar, se expone la viabilidad del estudio. Seguidamente se cierra el capítulo dando a conocer las limitaciones de la investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

El propósito de la presente investigación es examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos. Es importante resaltar que en los siguientes apartados se abordaran aspectos del marco teórico y marco contextual que fueron trabajados y expuestos previamente en una tesina, de manera que faciliten el entendimiento y la relevancia del problema de investigación.

1.1. La industria musical en el Perú

La industria musical ha demostrado tener un importante impacto en las diferentes economías del mundo aportando entre 4% - 9% al Producto Bruto Interno de los países (Bedoya, 2016). Por ejemplo, en España este sector genera ingresos netos anuales de 5 mil millones de euros que provienen, principalmente, de los festivales, música en directo y *merchandising* musical (Massé, Sáenz, Cabello & Alvarado, 2013). En el caso de Reino Unido, este genera ingresos de 4.5 mil millones anuales desde el año 2012, el 13% es producto de las exportaciones musicales (Massé, Sáenz, Cabello, Alvarado & 2013). Respecto a los países de Latinoamérica se evidencia un nivel de ingresos significativamente menor que revela el poco desarrollo del mercado musical en la región; a modo de ejemplo, Colombia presenta una facturación anual de 90 millones de dólares desde el 2007 que corresponden a los espectáculos musicales en vivo, y un millón de dólares adicionales que resultan de las plataformas de *streaming* (Arcos, 2008).

Esta industria también genera un impacto a nivel social, pues la música es una práctica comunicativa y expresiva por ser el medio por el cual se transmite sentimientos, pensamientos, valoraciones y apreciaciones; en tal sentido, tiene una gran participación en la formación de las identidades de las personas y la sociedad (Vicente & Azorín, 2013). Hasta finales del 2021, en el Perú existían 97 organizaciones culturales oficialmente registradas, las cuales 58 están ubicadas

en Lima Metropolitana (Ministerio de Cultura, n.d.). Se desconoce cuántas organizaciones se dedican específicamente a la música, ya que estas usualmente se desarrollan en más de una actividad artística, encontrando así muchas que se dedican a la música, el teatro y la danza en simultáneo (Massé, Sáenz, Cabello & Alvarado, 2013). Por consiguiente, es preciso aclarar que se conoce como organizaciones de música a todas aquellas en donde nacen y se desarrollan diferentes productos y/o servicios artísticos de corte musical (De Gregorio, 2003).

1.2. Retos de la industria musical en el Perú

Pese a que se ha demostrado el valioso impacto de las organizaciones musicales en las diferentes economías del mundo y su importante influencia a nivel social, en el Perú, estas se caracterizan por su lento crecimiento y reducido tamaño en comparación a la de otros países de la región (Mendoza, 2018). Aquello se refleja en el último informe de la cuenta satélite de cultura, la cual revela que los sectores Música, Audiovisual, Libros y Publicaciones, y Artes Escénicas aportaron en conjunto alrededor de 0.87% al Producto Bruto Interno en el 2017, siendo el 51.1% correspondiente al aporte del sector Audiovisual (INEI, 2017a). La dificultad que enfrentan estas organizaciones para poder desarrollarse se debe, en gran medida, al incremento de la piratería, la falta de profesionalización de los artistas, el difícil acceso a los eventos musicales y el bajo nivel de investigación en el sector. Sobre el primero, es sabido que en el año 2019 se registraron alrededor de 120 millones de visitas a páginas ilegales para descargar diversos productos musicales de forma gratuita (International Intellectual Property Alliance, 2020). A ello se añade, el aumento de la informalidad que ha generado la venta y distribución de discos piratas y piratería radial, que amenaza los ingresos de las disqueras y artistas (Foppiano, 2016a). Por ello, con el propósito de atender esta problemática, las organizaciones musicales han implementado nuevos canales de venta más accesibles al público, como los puestos de periódico y supermercados (Sacramento et al., 2017).

Con respecto al segundo, se evidencia la limitada profesionalización de los artistas en temas de gestión que les permitan desplegar productos y servicios musicales viables y sostenibles (Hernández, 2020). Para ello, el Ministerio de Cultura (2020) ha propuesto descentralizar y mejorar sus programas de formación a través de la capacitación en diversos temas como derechos laborales, planificación estratégica, políticas culturales e investigación. Sobre el tercero, en un informe del Ministerio de Cultura (2020) se destaca la falta de poder adquisitivo por parte de la audiencia para participar de los eventos musicales, ya que estos presentan altos precios en comparación con otras artes. Asimismo, postulan que difícilmente las organizaciones del sector pueden reducir sus precios al público, debido a que la ejecución de sus proyectos implica incurrir en altos costos que encarecen el proceso. Ante ello, los organismos públicos han realizado eventos

musicales gratuitos con el objetivo de impulsar la industria (Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura de Perú, 2016).

Por último, existe un escaso nivel de investigación en el sector cultural en general que se ha demostrado en el Censo Nacional Universitario 2010, en el cual solo el 1% realizó su proyecto de tesis de posgrado en la categoría de arte y arquitectura (INEI, 2011). Molina (2018) postula que aquello se debe a la carencia de espacios e iniciativas de formación sobre investigación musical, la fragilidad del marco institucional para apoyar las investigaciones al sector, carencia de oportunidades de intercambio con especialistas a nivel nacional e internacional, y la dificultad para la publicación de estas investigaciones en revistas especializadas. Hasta el momento, no se ha evidenciado iniciativas para impulsar el nivel de investigación en el sector lo que evidencia la “percepción subordinante de la música como un campo de investigación interesante pero no importante, no visto como tema principal de debate al interior de la academia o la esfera pública” (Molina, 2018, p.130).

1.3. La gestión de redes culturales como solución atractiva para las organizaciones musicales

Los esfuerzos emprendidos con la finalidad de contrarrestar los desafíos que enfrentan las organizaciones musicales para su desarrollo no han sido suficientes. Por ende, múltiples investigaciones y representantes del sector en el Perú defienden que es necesario fomentar la creación de redes culturales, de manera que se logre articular diversos objetivos para realizar acciones que generen un mayor impacto en el ecosistema musical (Alfaro & Legonía, 2018; Ministerio de Cultura, 2020; UNESCO, 2010). Se debe señalar que diversas organizaciones aplican el enfoque en red bajo los sinónimos de alianzas, asociaciones, grupos de trabajo y espacios de encuentro (Brun, Benito, Canut, 2008; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). A nivel mundial, esta novedosa herramienta empezó a ser aplicada ante la urgencia de conseguir el acceso a fondos de financiamiento que faciliten la ejecución de los proyectos artísticos (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). En el Perú, esta propuesta, según APEMM, Evento de “Políticas culturales para afrontar el COVID-19” (2020), se volvió atractiva por los siguientes motivos: (1) la escasez de políticas públicas que apoyen al sector y al artista cultural, las cuales deben diferenciarse según actividad artística, a fin de que se logre una igualdad en beneficios. (2) El deseo de alcanzar una mayor representatividad y visibilidad ante el Estado, puesto que, sin la participación de este, el crecimiento de la industria sería mucho más lento. (3) La facilidad para conseguir financiamiento, con el propósito de que se pueda llevar a cabo sus propuestas musicales.

Para empezar a comprender cómo las redes culturales permiten hacer frente a los desafíos que afrontan las organizaciones musicales para su desarrollo es necesario precisar su definición. Las redes son un mecanismo que permiten articular e integrar a diferentes actores externos e internos con el interés de lograr un objetivo en común (Brun, Benito & Canut, 2008). Estas se caracterizan por estar basadas en el vínculo de confianza, poseer un alto nivel de autonomía y flexibilidad, y por su facilidad para conseguir una comunicación eficiente, rápida y precisa (Garzón, Guevara & Méndez, 2013; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). La definición de redes se extiende al sector cultural con el término redes culturales, cuya importancia reside en su propósito de enlazar a diversos actores del sector público, privado y tercer sector que compartan el deseo de contribuir al desarrollo cultural a través de acciones concretas (Uzelac, 2014). Cabe mencionar que las redes culturales incorporan atributos de gestión, pues “involucran factores sociales y culturales informales, el ejercicio de la autonomía, la toma de decisiones por cada una de las partes y una estructura jerárquica, los cuales impactan en los roles, tareas, funciones y poder causal del trabajo gerencial” (Luonila & Johansson, 2016, p. 52). Dicho ello, se evidencia que gestionar adecuadamente una red es relevante para aprovechar los beneficios que ofrece la interacción en red anteriormente mencionados. En adición, la gestión de redes culturales debe estar formalmente institucionalizado dentro de las organizaciones, pues requiere de una adecuada planificación, organización, coordinación, control para su implementación (Luonila & Johansson, 2016; Muñiz, Morales-Gutiérrez & Ariza-Montes, 2013).

1.4. La gestión de redes culturales en las organizaciones musicales de Lima Metropolitana

En el Perú, las organizaciones musicales consideran cinco aspectos claves para la formación de redes culturales (L. Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020). En primer lugar, es esencial que para aliarse en red, los miembros compartan los mismos principios y valores. Por ejemplo, en APEMM los miembros de las redes que conformen deben tener como propósito destinar sus esfuerzos para el desarrollo de la industria musical, valorar el trabajo integrado, anteponer el desarrollo colectivo antes que el individual, y poseer un espíritu pedagógico y formativo (L. Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020). En segundo lugar, es relevante que las organizaciones que conformen una red estén formalmente registradas, puesto que les da la facultad de exigir mejores condiciones al Estado y participar de las oportunidades estatales de financiamiento. Además, de esta manera la formalización repercute en una mayor competitividad de la red en el mercado (L. Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020). En tercer lugar, con el propósito de descentralizar el desarrollo musical las redes pueden estar conformadas por organizaciones de diversas regiones del país. Para asegurar

su correcto funcionamiento, se eligen delegados de cada provincia para que los representen en las mesas de diálogo que contribuye a una mejor comunicación y coordinación entre los actores de la red (L. Pacora, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020). Finalmente, las organizaciones musicales del Perú utilizan las redes sociales como mecanismo para conocer el perfil de posibles miembros y contactarlos para trabajar en conjunto (Hütt, 2012).

Son varias las organizaciones que han implementado la forma de trabajo en red en Lima Metropolitana. Por ejemplo, en el sector social destacan Sinfonía por el Perú y la Asociación Selvámonos. La primera desarrolla diversos talleres dirigidos para niños y adolescentes que tengan interés en la música; asimismo, por su corte social están enfocados en aquellos sectores que presentan mayores dificultades para acceder a programas de formación artística. Para llevar a cabo este proyecto cuentan con un equipo de profesionales musicales, y tienen el apoyo de diversas instituciones públicas, privadas y sociales, como la Municipalidad Metropolitana de Lima, Fundación Telefónica y Aldeas Infantiles SOS, las cuales les permiten tener un mayor alcance e impacto. Es así que han logrado formar una red de 26 núcleos con presencia en Lima, Puno, Arequipa, Cusco, entre otros (Sinfonía por el Perú, 2020). Por otro lado, Selvámonos en colaboración con la organización Reproductora diseñaron la plataforma cultural Corriente que facilita la interacción e intercambio de experiencias y conocimientos entre diversos artistas musicales del Perú y otros países del mundo. Debido a su éxito se sumaron nuevos aliados como Brapex, Apdayc, la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otros (Selvámonos, n.d.).

Cabe destacar que en estas redes culturales se cuenta con la intervención de actores estatales y privados. En el sector público, el Ministerio de Cultura, ente encargado de velar por el desarrollo y preservación del sector musical, fomenta el trabajo en red en las diferentes organizaciones culturales. Una de las iniciativas impulsadas es el programa “Puntos de cultura” cuyo propósito es formar una red, por lo que convocan constantemente nuevas organizaciones artísticas, quienes son motivadas a trabajar de manera integrada y colaborativa, brindándoles capacitaciones en gestión, coordinación y comunicación (Congreso de la República del Perú, 2002; Puntos de Cultura, n.d). De igual manera, existen otras organizaciones estatales que estimulan la participación en red como la Agencia Peruana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (APCI) y la Municipalidad de Lima. Según Amado y Bongiovanni (2005), el sector privado participa de la red, principalmente, brindando asistencia financiera a las organizaciones culturales permitiendo que se cubran diversos gastos operativos. Estas contribuciones pueden ser monetarias o no monetarias; a modo de ejemplo, podrían brindar una cantidad de dinero para un proyecto en concreto o podrían proveer a la red de tecnología, equipos y/o experiencias (Kotler & Scheff, 2004). Como resultado, las empresas privadas mejoran su imagen corporativa y atraen nuevos potenciales usuarios.

1.5. La gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión

Las organizaciones musicales atraviesan por seis procesos para materializar sus productos artísticos: formación, creación, distribución, difusión, consumo y conservación (Camacho & Leiva, 2011; Hernández, 2020). Estos procesos pueden variar, y algunos pueden estar presentes o ausentes dependiendo del tipo de organización al que pertenecen y/o a los lineamientos de cada proyecto artístico (Hernández, 2020). En el Perú, las organizaciones y artistas musicales enfrentan continuos retos para la ejecución de sus productos artísticos, los cuales se presentan en su mayoría dentro de los procesos de creación y difusión. Por un lado, uno de los principales retos relacionados con la creación es la escasa especialización del artista en habilidades de gestión (Mendoza, 2018). Por ejemplo, muchos artistas tienen problemas en realizar sus negociaciones artísticas, las cuales son importantes para establecer acuerdos con distribuidores musicales, conseguir financiamiento y alianzas con patrocinadores. Además, presentan dificultades para ejecutar productos artísticos de alta calidad que estén acorde a los intereses de su público (Venegas, 2009). Pese a estos desafíos, existen pocas propuestas que se enfoquen en potenciar las capacidades y habilidades de los artistas musicales involucrados en la producción artística (Ministerio de Cultura, 2020).

Por otra parte, se evidencia retos relacionados al proceso de difusión, como la poca adaptabilidad de la industria musical a la tendencia digital, que evita una difusión masiva de sus propuestas, dado que, en su mayoría, las personas consumen música mediante este medio (Medina, 2018). A ello se le añade que en el Perú, la oferta musical supera a la demanda porque existe la impresión de que los productos culturales - artísticos son exclusivos para una clase social con mayor poder adquisitivo (Mendoza, 2018; Ministerio de Cultura, 2020). En general, la industria musical es un sector de poco dinamismo, limitada capacidad de gestión, escaso nivel de financiamiento e investigación, y que padece por la poca participación de público en los eventos artísticos (Alfaro & Legonía, 2018; Ministerio de Cultura, 2020).

Como se ha mencionado, las redes culturales ofrecen una alternativa para que se actúe frente a las múltiples problemáticas del sector musical. Para el propósito de esta investigación, se requiere analizar la contribución de la gestión de redes culturales dentro de los procesos de creación y difusión de productos y/o servicios musicales.

1.5.1. Proceso de creación en red

La creación en red es un proceso colectivo y colaborativo que requiere de la participación de sus diferentes miembros, a fin de que todos puedan aportar al proceso de creación con sus capacidades y recursos para generar un mayor valor al proyecto artístico (Mele, Spena & Colurcio, 2010; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Este proceso consta de tres componentes: el contexto o el entorno, la definición o conceptualización, y la producción y/o gestión (Roselló, 2004). Catalán (2014) postula las definiciones de estos componentes. El *contexto* abarca el análisis y entendimiento de las características del mercado para poder ofrecer una propuesta artística original. La *definición* refiere a describir de manera detallada la temática y objetivos del proyecto para evaluar si la red cuenta con los recursos necesarios para su viabilidad. Por último, la *producción* alude a la importancia de una correcta planificación del proyecto; por ejemplo, determinar si los miembros de la red cuentan con los conocimientos, habilidades y herramientas que les permitan ejecutar de manera exitosa el proyecto artístico. Luonila y Johansson (2016) sugieren que se aborden estos componentes a partir de un enfoque estratégico para un mejor funcionamiento de las redes culturales.

Otro aspecto es que la creación dentro de las redes culturales presenta diferentes contribuciones. Entre estas se destaca que promueve el intercambio de diversas perspectivas y opiniones alrededor de la creación de una nueva propuesta artística (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Además, este proceso permite un intercambio de habilidades, conocimientos, capacidades y recursos entre los múltiples actores de la red de manera eficiente y eficaz (Mele, Spena & Colurcio, 2010). En consecuencia, estos intercambios generan la producción de bienes y servicios musicales más innovadores, interculturales, inclusivos, interdisciplinarios y flexibles a los cambios de la industria musical que repercute en un mejor posicionamiento para las organizaciones que integran la red (Arcos, 2008; Bang & Wajnerman, 2010; Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Inclusive, la red puede lograr una ventaja competitiva al ser una herramienta que fomenta el aprendizaje y la transferencia de conocimientos entre los diversos actores que la conforman (Mele, Spena & Colurcio, 2010).

1.5.2. Proceso de difusión en red

La difusión en red son las actividades que fomentan el consumo cultural y motivan la participación de la audiencia producto de la eficiente comunicación del mensaje y los objetivos del proyecto artístico que permiten un mayor alcance a diferentes tipos de públicos (Camacho & Leiva, 2011; CNCA Chile, 2011). Camacho y Leiva (2011) postulan que todo plan de difusión debe considerar cinco elementos esenciales: objetivos, recursos, canales de difusión, mensaje y cronograma de actividades. Sobre el primero, señala que los *objetivos* deben especificar el tipo

de público objetivo al que pretende llegar el proyecto y en qué tiempo se debería lograr. Respecto a los *recursos*, se debe evaluar si se cuenta con el capital humano, técnico, tecnológico y de infraestructura que se requiere para la ejecución del plan de difusión. Sobre el tercero, se refiere a la selección adecuada de los *canales de difusión* que se van a emplear para comunicar y promocionar el proyecto a fin de poder cumplir con los objetivos propuestos. El cuarto componente, destaca que el *mensaje* de difusión debe ser claro, preciso, unificado y coherente que sea transmitido de manera íntegra mediante un lenguaje acorde con el estilo y finalidad del proyecto. Por último, el *cronograma* debe abarcar las actividades y tiempos concretos que faciliten el logro de los objetivos de difusión.

De igual manera, la difusión en red presenta múltiples beneficios para las producciones musicales. Este proceso contribuye a la obtención de una mayor audiencia, más diversa y descentralizada, debido a que las redes buscan tener un alcance tanto a nivel local como regional (Arcos, 2008). A parte de ello, proporciona una igualdad de acceso al arte y la cultura, pues establecen alianzas estratégicas que les faciliten tener presencia en zonas donde existe poca oferta y participación a los eventos musicales (Ministerio de Cultura, 2020). Por consiguiente, un mayor alcance colabora con la valoración y preservación del patrimonio cultural al ser los proyectos musicales un medio de transmisión de identidad cultural (Arcos, 2008). Asimismo, incentiva la formación de públicos, estimula hábitos de consumo y participación cultural (CNCA Chile, 2011). Finalmente, este proceso ofrece una mayor visibilidad de las organizaciones musicales como motor de desarrollo cultural y económico a nivel nacional; incluso, facilita la instalación de los bienes y servicios musicales en el escenario internacional (CNCA Chile, 2011).

1.6. Limitaciones de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión

Así como la aplicación de las redes culturales dentro de los procesos de creación y difusión cuenta con diversos beneficios, también presentan ciertas limitaciones que afectan de igual manera a ambos procesos. Uno de los desafíos es el riesgo sobre la identidad organizacional que se genera cuando en la red existe la presencia de organizaciones con mayor posicionamiento en el mercado musical, las cuales podrían interponer sus intereses e ideas sobre las organizaciones de menor tamaño e influencia (Luonila & Johansson, 2016). Otro desafío se presenta cuando la mayoría de participantes de la red poseen alto nivel de similitud en referencia a sus habilidades, conocimientos y recursos, porque amenaza la capacidad de la red para ofrecer un espacio enriquecedor para el intercambio de aprendizaje y la creación de proyectos innovadores (Saz-Carranza & Serra, 2010). En adición, para las organizaciones musicales en el Perú, no siempre resulta sencillo encontrar a los socios idóneos para generar alianzas, en especial, para las

organizaciones más pequeñas, menos conocidas y atractivas en esta industria (Meiseberg & Ehrmann, 2013).

Pese a que diversas investigaciones destacan los beneficios de aplicar la gestión de redes, y esta herramienta está siendo empleada por múltiples organizaciones musicales en Lima Metropolitana, existe un vacío de estudios empíricos sobre la intervención de la gestión de redes en los diversos procesos del quehacer cultural. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos.

2. Pregunta de Investigación y objetivos de investigación

2.1. Pregunta de investigación

¿De qué manera contribuye la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música en Lima Metropolitana: Asociación Selvámonos y Sinfonía por el Perú?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo se gestionan las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas?
- ¿Cuáles son los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales?
- ¿Cuáles son los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales?

2.3. Objetivo general

Examinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos

2.4. Objetivos específicos

- Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales en las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales en las organizaciones estudiadas

Para examinar empíricamente lo expuesto en estos objetivos, se empleó un modelo teórico que se construyó en la tesina, a partir de variables propuestas por diversos autores, quienes en sus investigaciones han explorado las redes culturales, la gestión y aporte de las mismas en las organizaciones (Escobar & Oyoque, 2020).

Figura 1: Modelo de gestión de redes culturales y su contribución



Es así que, para el primer objetivo, comprender la forma en que se gestionan las redes, se empleó cuatro variables: *planificación*, *organización*, *coordinación* y *control*; propuestas por Luonila y Johansson (2016), Meiseberg y Ehrmann (2013), Saz- Carranza y Serra (2010), Muñiz, Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes (2013). Dentro de la variable *planificación* se buscó conocer el motivo por el que las organizaciones deciden trabajar en red, de qué manera seleccionan a sus posibles aliados, cómo se establece el primer contacto con estos, cuánto tiempo tardan en concretar sus alianzas, y conocer si existe alguna semejanza de objetivos u otras características entre aliados. Respecto a la variable *organización* se investigó si existe algún área en específico que se encargue de la gestión de redes dentro de las organizaciones, de qué manera se eligen a los líderes dentro de las redes y cómo se establecen las funciones y/o actividades que debe de realizar cada integrante. Para el estudio de la variable *coordinación* se indagó sobre los medios y mecanismos de comunicación que emplean los miembros de una red para interactuar, la frecuencia con la que se realizan reuniones de coordinación entre los aliados y los mecanismos que se emplean para la toma de decisiones en la red. Por último, en la variable *control* se exploró

sobre las metas e indicadores que poseen las redes para evaluar el desempeño de sus miembros y la rendición de cuentas sobre los recursos empleados en la red.

Por otra parte, en el segundo objetivo se abordó las variables *diversidad*, *innovación*, *flexibilidad*, *reciprocidad*, *volumen de actividad* e *impacto* para identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes en el proceso de creación, los cuales han sido señaladas por Mele, Spena, Colurcio (2010), Meiseberg y Ehrmann (2013), Ramos- Vidal (2018), y Ramos y Maya-Jariego (2013). La variable *diversidad* se empleó con el fin de conocer cómo el grado de variedad entre los diferentes perfiles de sus miembros repercute en la creación. Mediante la variable *innovación* se buscó conocer de qué manera los recursos brindados por los miembros de red facilitan la creación de productos innovadores. A través de la variable *flexibilidad* se indagó sobre la comunicación, los roles y actividades que debe cumplir cada miembro de la red que interviene en el proceso de creación. En la variable *reciprocidad* se estudió el nivel de compromiso entre los actores y cómo influye en el nivel de cooperación que posee la red. La variable *volumen de actividad* dio a conocer la frecuencia con la que la red se enfoca en crear nuevos proyectos artísticos en conjunto con sus aliados. Con la variable *impacto* se buscó saber si el proceso de creación en red generó algún valor a nivel económico y/o social a favor de las organizaciones que lo conforman.

Finalmente, para el tercer objetivo, identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales en el proceso de difusión se abarcó tres variables: *descentralización*, *estrategia de difusión* y *visibilización* que han sido postulas por Arcos (2008), CNCA Chile (2011); y Camacho y Leiva (2011). La *descentralización* aludió a estudiar que tanto se difunde el proyecto musical en diversos estratos sociodemográficos, socioeconómicos y educativos. La *estrategia de difusión* se refiere a analizar los planes de difusión de la red que abarca al público objetivo de cada proyecto y los canales de difusión por los que se promocionarán. La *visibilización* hace referencia al nivel de visibilidad que logra cada organización en particular después de su participación en una red cultural. Se debe resaltar que las variables presentadas en esta sección son descritas con mayor detalle en la matriz de consistencia (ver Anexo A).

3. Justificación

La importancia de la presente investigación reside en tres puntos importantes: académico, organizacional y social. Respecto a su aporte a las ciencias de la gestión, proporciona un mayor entendimiento sobre la aplicación de las redes como herramienta de gestión en las organizaciones de música, dado que es una temática con escasa literatura pese a ser novedosa y conveniente para su desarrollo (Ramos I. & Maya-Jariego, 2013). Asimismo, busca generar un aporte académico mediante un acercamiento crítico sobre cómo funcionan las redes culturales dentro de las

organizaciones culturales – musicales. En adición, este estudio brinda una base para futuras investigaciones relacionadas al sector cultural que tengan principalmente como sujetos de estudio a las organizaciones de música. Respecto al aporte organizacional, diversos autores han señalado que la gestión de redes es una herramienta que permite contrarrestar diversos desafíos en torno a las organizaciones musicales, debido que articulan intereses y objetivos para emprender acciones que generen mayor impacto en el desarrollo organizacional (Alfaro & Legonía, 2018). En suma, la gestión de redes está siendo cada vez más empleada alrededor del mundo, por lo que es importante mostrar cómo se han implementado en el caso peruano con la finalidad de ser un modelo que pueda replicarse en otros sectores culturales (Brun, Benito & Canut, 2008). Sobre el aporte social, la gestión de redes permite que se creen productos y servicios culturales más innovadores que vayan acorde a la demanda; facilita el intercambio de conocimientos y habilidades entre los artistas colaborando con la profesionalización de los mismos; expande el acceso de los productos y servicios culturales a mayores sectores económicos, geográficos y educativos, y fomenta la formalización de las organizaciones del sector (Mele, Spena & Colurcio, 2010). Todo ello, contribuye con el desarrollo de la industria cultural.

4. Viabilidad

Como sugiere el tema de esta investigación, se explorará la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística específicamente en dos organizaciones de música: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos. En tal sentido, resulta importante tener acceso a la información directa por parte de estas organizaciones, quienes han mostrado su completa disponibilidad e interés de realizar un trabajo en conjunto. Por consiguiente, se cuenta con los permisos y consentimientos necesarios para la aplicación de los instrumentos de investigación que requiera el presente estudio. En síntesis, es imprescindible el recurso humano que requiere esta investigación, la misma que es desarrollada por dos estudiantes de la facultad de Gestión, quienes presentan alto interés en temas culturales, cuentan con los conocimientos y disposición de tiempo necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

En adición, para la exploración empírica de esta investigación se cuenta con un modelo analítico que ha sido elaborado previamente, tomando como bases variables postuladas por múltiples autores que han estudiado la teoría de red y redes en organizaciones culturales. En línea con ello, ciertas investigaciones previas han realizado análisis de casos sobre cómo funcionan, en países europeos, las redes en organizaciones culturales. Pese a que no se ha tratado la realidad peruana ni el sector musical, estos estudios sirven como guía y base para evaluar la aplicación de esta herramienta. Finalmente, esta investigación no requiere de una alta demanda de recursos financieros para recolección y análisis de la información.

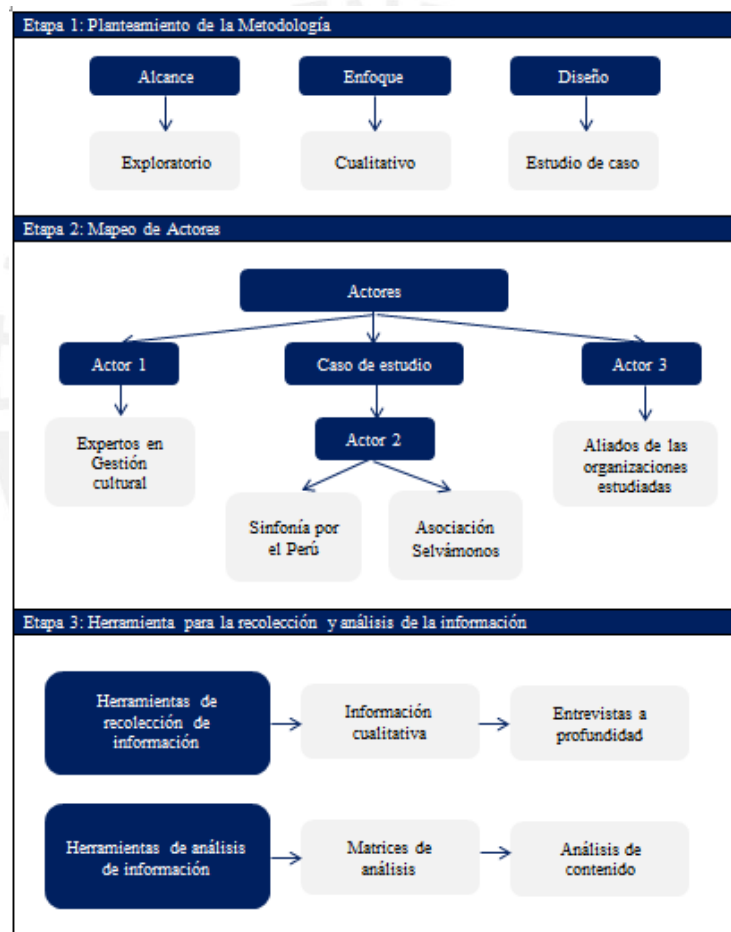
5. Limitaciones

Para el desarrollo de esta investigación se atravesó por determinadas limitaciones. La recolección de información se tuvo que realizar de manera virtual, lo cual pudo sesgar algunos de los testimonios de los encuestados, debido a la omisión de ciertos aspectos. Además, se presentaron problemas de conectividad durante el desarrollo de las entrevistas, lo cual interrumpió la fluidez de las mismas. En adición, al no poder visitar las instalaciones de las organizaciones estudiadas se generó una barrera para realizar las observaciones necesarias que permitan fortalecer o contrastar la información obtenida. En relación a ello, puesto que no se pudo realizar actividades presenciales, el tiempo para contactar a los sujetos de estudio demoró más de lo esperado, ya que recién estaban virtualizando todos sus procedimientos o estaban realizando cambios en la forma de trabajo organizacional. Por último, otra de las limitaciones es la carencia de información teórica sobre modelos de gestión de redes culturales, lo cual repercutió en la elaboración de la metodología a seguir en el presente estudio. No obstante, a pesar de no encontrar una investigación que plantee un modelo base con respecto a gestión de redes culturales, se optó por analizar diferentes estudios empíricos de redes destacadas de otros países, como España, Eslovenia, Estados Unidos, entre otros, los cuales permitieron plantear un modelo con las principales variables para esta investigación.

CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología empleada para el desarrollo de esta investigación, la cual está dividida por tres etapas: en primer lugar, la etapa planteamiento de la metodología que incluye el alcance, el enfoque y diseño del estudio. En segundo lugar, se aborda la etapa mapeo de actores donde se describen detalladamente los sujetos de estudio. Finalmente, en la tercera etapa, se exponen las herramientas de recolección para el levantamiento de información y las herramientas de análisis para la indagación de los hallazgos. A continuación, se presenta el flujograma de la investigación dividido por las etapas mencionadas (Figura 2).

Figura 2: Flujograma de investigación



1. Planteamiento de la metodología

Esta primera etapa de la metodología involucra precisar el alcance, enfoque y diseño que guía el desarrollo de la investigación (Ponce & Pasco, 2015).

1.1. Alcance de la investigación

Dentro de la búsqueda de estudios previos sobre la gestión de redes culturales se evidenció la escasez de investigaciones específicas al respecto, pese a que diversos expertos han resaltado su importancia para el desarrollo del sector cultural. Incluso, los pocos estudios académicos encontrados exploran esta herramienta dentro de la realidad europea y, sobre todo, se enfocan en su aplicación dentro de organizaciones dedicadas al rubro del teatro. Es así que se evidencia la necesidad de estudiar la gestión de redes culturales en el contexto peruano para lo cual la presente investigación se centra en las organizaciones de música.

Dado que la contribución de gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión artística es un tema poco estudiado y una herramienta relativamente nueva en el Perú que implica la indagación de nuevos conceptos y variables, el alcance de este estudio es exploratorio (Hernández, 2014). Así, esta investigación permitirá que las diferentes organizaciones culturales puedan descubrir, entender y comprender las ventajas que ofrece el trabajo en red y sus posibles dificultades. De igual forma, facilitará el establecimiento de prioridades para investigaciones futuras en este campo (Hernández, 2014).

1.2. Enfoque de la investigación

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, puesto que se abordó una realidad por descubrir, construir e interpretar, además, de que se trata de realidades que van variando según sus individuos y grupos (Hernández, 2014). A pesar de que en los estudios cualitativos se pueden plantear las preguntas e hipótesis de investigación antes, durante o después de la recolección y análisis de datos; en la presente investigación, se han desarrollado de manera previa con la finalidad de poseer una base que guíe que enriquezca el proceso de análisis de la información (Hernández, 2014). De ahí que en el presente estudio se ha planteado una hipótesis general y tres hipótesis específicas:

1.2.1. Hipótesis general

La gestión de redes contribuye a la mejora de los procesos de creación y difusión dentro de las organizaciones culturales de música; no obstante, los resultados pueden variar según la gestión y barreras en la articulación de la red.

1.2.2. Hipótesis específicas

- La gestión de redes es un proceso que requiere planificación, organización, coordinación y control para su adecuada implementación.
- La gestión de redes culturales facilita el intercambio de capacidades, habilidades y recursos monetarios en el proceso de creación de las organizaciones musicales, lo cual

incrementa la innovación, flexibilidad, diversidad e inclusión en la creación de proyectos artísticos.

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

Dado el enfoque cualitativo, las herramientas de recolección de información que se emplearon fueron entrevistas semiestructuradas a expertos de gestión cultural, líderes y miembros que intervienen en los procesos de creación y difusión de las organizaciones estudiadas (Sinfonía por el Perú & Asociación Selvámonos); así como otras miembros externos que trabajaron en red con las mismas.

1.3. Diseño metodológico

Esta investigación empleó la estrategia de estudio de caso múltiple, puesto que examinó la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión específicamente en el contexto de las organizaciones musicales Selvámonos y Sinfonía por el Perú que facilitaron la comprensión de la aplicación de esta herramienta en el sector cultural musical (Pasco & Ponce, 2018). Cabe señalar que por disposición de Sinfonía por el Perú se analizó el Núcleo Puericultorio Pérez Aranibar, ya que las personas que facilitaron el contacto con la organización estaban más involucradas en este Núcleo. Yin (2009) sostiene que un estudio de caso “investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y en su contexto en la vida real, especialmente cuando las barreras entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (p. 34). Asimismo, un estudio de caso múltiple se caracteriza por enfocar el análisis en un número limitado de casos para conocer con mayor profundidad el fenómeno a estudiar (Kogan, 2004). Dicho ello, es oportuno estudiar la gestión de redes culturales con un estudio de caso múltiple pues se trata de una investigación exploratoria que cuenta con poca literatura al respecto sobre la contribución de esta herramienta en las organizaciones de música.

2. Mapeo de actores

Esta segunda etapa de la metodología consiste en determinar los sujetos de estudio claves que faciliten la recolección de información necesaria para alcanzar los objetivos de la presente investigación (Ponce & Pasco, 2015). Para empezar, se seleccionó a las organizaciones a estudiar: Asociación Selvámonos y Sinfonía por el Perú, quienes fueron parte de un análisis contextual previo enfocado en Lima Metropolitana. Dentro de su elección se consideraron algunos criterios base como la reputación y representatividad en el mercado cultural musical, la formalización de estas organizaciones, la continuidad de sus actividades pese al contexto controversial para la industria producto de la pandemia COVID-19, su experiencia trabajando en proyectos

colaborativos, la diversidad y sostenibilidad de sus alianzas a lo largo de los años, y la disposición y disponibilidad para colaborar con esta investigación. Otros actores claves se seleccionaron de acuerdo a la pertinencia de los objetivos. Para el primer objetivo, comprender la forma en que se gestiona las redes culturales se identificó como actores claves a los expertos en gestión cultural, los líderes o encargados de las organizaciones estudiadas y los aliados de las mismas. Para el segundo y tercer objetivo, identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación y difusión de proyectos musicales, se seleccionó como actores clave a los miembros involucrados en el proceso de creación y difusión de las organizaciones estudiadas y a los aliados de las mismas que intervinieron en estos procesos. Cabe mencionar que los aliados refieren a organizaciones del sector privado, público y tercer sector que han trabajado de manera colaborativa con las organizaciones estudiadas.

Tabla 1: Variables analizadas según actores

Ejes	Variables teóricas	Variables empíricas	Actores
Gestión de Redes Culturales	Planificación	Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> - Expertos en Gestión Cultural - Encargados de las organizaciones estudiadas - Aliados de las organizaciones estudiadas
		Identificación de posibles aliados	
		Contacto inicial	
		Tiempo	
		Perfil organizacional	
	Organización	Estructura organizacional	
		Líderes	
		Delimitación de roles	
	Coordinación	Dinámica de comunicación	
		Periodicidad de reuniones	
Toma de decisiones			
Control	Metas de la red		
	Rendición de cuentas		
Proceso de creación en red	Diversidad	Diversidad de miembros de la red	<ul style="list-style-type: none"> - Miembros de las organizaciones que participan del proceso de creación - Aliados de las organizaciones estudiadas
	Innovación	Intercambio de recursos	
	Flexibilidad	Comunicación	
		Delimitación de roles	
	Reciprocidad	Cooperación	
	Volumen de actividad	Proyectos	
	Impacto	Económico	
Social			
Proceso de difusión en red	Descentralización	Estrato sociodemográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Miembros de las organizaciones que participan del proceso de difusión - Aliados de las organizaciones estudiadas
		Nivel socioeconómico	
		Nivel educativo	
	Estrategia de difusión	Planes de difusión de la red	
		Público objetivo	
	Visibilización	Canales de difusión	
Nivel de visibilidad			

3. Herramientas de recolección y análisis

En esta tercera etapa se define las herramientas empleadas para la recolección de la información, que refiere a la manera en que se abordará a los sujetos de estudio. A continuación, se detallarán las herramientas para realizar el análisis de la información que facilitaron el entendimiento de los hallazgos.

3.1. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información se empleó la técnica de entrevistas a profundidad a los actores descritos anteriormente con el objetivo de recabar información detallada sobre el fenómeno estudiado (Ponce & Pasco, 2015). La aplicación de esta herramienta requirió de la elaboración de guías de entrevistas estructuradas diferenciadas para cada uno de los actores (ver Anexo B). Cabe mencionar que la implementación de este instrumento no limitó, ni condicionó la libertad de las respuestas del entrevistado; por el contrario, facilitó que se abordara todas las variables importantes para el estudio de la gestión de las redes culturales.

Como parte del proceso, en un inicio, se realizaron entrevistas a expertos del sector cultural (ver Anexo C) con la finalidad de tener un panorama general sobre cómo se gestionan las redes culturales, qué beneficios y limitaciones obtienen las organizaciones al momento de aplicarlas. Asimismo, estas entrevistas aportaron en la precisión de conceptos y variables que se estudiarían con los siguientes actores a entrevistar. Se entrevistaron a los encargados de la gestión de redes de Sinfonía por el Perú y Selvámonos (ver Anexo D) con el objetivo de comprender cuáles son los mecanismos de planificación, organización, coordinación y control que emplean para la gestión de sus redes. Además, se entrevistaron a los miembros de las organizaciones estudiadas involucrados en los procesos de creación (Anexo E) y difusión (ver Anexo F) con la finalidad de comprender con mayor detalle los beneficios y limitaciones de la gestión de redes en estos procesos específicos. Finalmente, se realizaron entrevistas a los aliados de las organizaciones estudiadas (ver Anexo G) con el objetivo de complementar y contrastar la información brindada por los miembros de Sinfonía por el Perú y Selvámonos, y conocer el rol que han cumplido dentro de las redes culturales.

3.2. Herramientas de análisis de la información

De los hallazgos encontrados se analizó la información con matrices de análisis de elaboración propia diferenciadas para cada objetivo de la investigación. Esta herramienta permite un mejor orden y visualización de los datos recolectados que han sido categorizados de manera manual. Cabe destacar que se han elaborado cinco matrices de análisis, una para procesar la data brindada por los expertos en gestión cultural, tres para distinguir la información brindada por las

organizaciones estudiadas según los tres objetivos específicos de la investigación, y una última para el análisis de la información brindada por los aliados de las organizaciones estudiadas. Los ejes de estas matrices se han distribuido de acuerdo con las variables teóricas expuestas en la matriz de consistencia (ver Anexo A). Estas matrices han permitido alcanzar los objetivos de la investigación, comprobar las hipótesis planteadas, resaltar las diferencias y similitudes de ambas organizaciones respecto a cómo gestiona sus redes culturales a partir de las cuales se han establecido, posteriormente, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO 3: HALLAZGOS

En este capítulo se presentan y analizan, de acuerdo con la metodología descrita en el capítulo anterior, los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas de recolección de datos. Estos hallazgos se exponen en tres bloques. En el primero se detalla la información adquirida de las entrevistas a los expertos en gestión cultural quienes permiten obtener alcances generales sobre la gestión de redes culturales en base a su experiencia. En el segundo se presentan los hallazgos de Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos, quienes brindaron información sobre cómo gestionan sus redes y su impacto en los procesos de creación y difusión. Es preciso señalar que se han desarrollado los hallazgos de ambas organizaciones en secciones diferentes con el fin de presentar similitudes y diferencias al final del capítulo. En el tercero se analiza la información obtenida de las entrevistas de algunos aliados de las organizaciones estudiadas, con el objetivo de explorar la dinámica de relación con Sinfonía y Selvámonos.

1. Entrevistas a Gestores Culturales

1.1. Gestión de redes culturales

Las experiencias relatadas por los expertos evidencian que desde hace muchos años las organizaciones culturales en el Perú trabajan de manera colaborativa con diversos actores del sector privado, público y tercer sector entre los que se encuentran organizaciones vinculadas o no con el sector cultural. Sin embargo, se reconoció también que aquello no es comúnmente conocido como redes culturales y, en muchos casos, no se realiza una correcta gestión de estas alianzas que permitan entablar relaciones a largo plazo, lo cual es tan importante para la sostenibilidad de las organizaciones del sector como se detallará más adelante. Como mencionan Luonila y Johansson (2016) para el funcionamiento de las redes culturales se requiere involucrar atributos gerenciales para una debida planificación, organización, coordinación y control, variables que se abordarán detalladamente en los siguientes párrafos.

La variable *planificación* se abordó a partir de cinco componentes: *necesidad*, *identificación de posibles aliados*, *contacto inicial*, *perfil organizacional* y *tiempo*. Sobre el componente *necesidad* los expertos en gestión cultural destacaron que la necesidad de financiamiento es uno de los principales motivos para buscar aliados, pues en muchos casos es la única alternativa para ejecutar sus proyectos artísticos. Cabe señalar que esta misma necesidad motivó la creación de las redes culturales a finales de los años 80 en Europa (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011). Además, la necesidad de brindar productos y servicios culturales de mayor calidad e innovación los motivó a asociarse con actores de otras disciplinas culturales para ofrecer producciones más acordes con las necesidades y expectativas del público. En relación con ello,

acentuaron que estos grupos interdisciplinarios facilitaron la ampliación de los servicios culturales y generaron un mayor impacto en la audiencia. También mencionaron que algunas organizaciones culturales emplean el trabajo en red a fin de ser más visibles en el mercado, dado que el consumo cultural es limitado y suele concentrarse en las organizaciones más grandes o representativas. Martín Adriazola señaló que impulsar el desarrollo del sector cultural y lograr su representatividad antes los organismos estatales es uno de los principales motivos por el que las organizaciones deciden trabajar en red más allá de sus necesidades particulares (M. Arizola, comunicación personal, 7 de junio de 2021).

Sobre el componente *identificación de los posibles aliados y contacto inicial* se determinó que existen tres formas por las que pueden identificar a sus aliados y que de aquello depende, en gran medida, el primer contacto con los mismos. Una forma de identificación es mediante la propia red de contactos de la organización que tiene cada miembro que la conforma, por lo que la comunicación suele ser más rápida pues, generalmente, se trata de amistades o conocidos cercanos. Otra manera es a través de un mapeo de posibles organizaciones con las que se pueda establecer una relación que satisfaga alguna necesidad particular del proyecto artístico, y a la que se le pueda brindar un beneficio a cambio. En este caso, en la primera comunicación, la organización presenta su propuesta para la colaboración a través de medios más formales, como el correo electrónico o mediante la postulación a convocatorias en plataformas oficiales. La otra forma de identificación se refiere a la evaluación de propuestas iniciadas por una o varias organizaciones que muestren su interés de trabajar de manera colaborativa. En este punto, los expertos destacaron que se debe tomar en cuenta los perfiles organizacionales de los posibles aliados, lo cual se detallará en la siguiente variable.

En el componente *perfil organizacional*, los entrevistados resaltaron que los posibles aliados deben tener objetivos y propósitos afines que puedan ser compartidos. Adicionalmente, señalaron que es fundamental que desde un inicio estén claros los beneficios que va obtener cada organización que participe de la red. Cabe destacar que las alianzas se pueden establecer con distintos actores del sector privado, público y social tanto a nivel nacional como internacional, entre ellos destacan, las empresas privadas, las ONGs, los pequeños empresarios y otros actores del ecosistema cultural como los gestores culturales, productores y escuelas de formación. La participación y los roles que va cumplir cada actor de la red varían de acuerdo a las necesidades, objetivos, público, capacidades y habilidades de las organizaciones.

La variable *organización* se abordó a partir de tres componentes: *estructura organizacional*, *líderes y delimitación de roles*. Sobre la *estructura organizacional*, los expertos en gestión cultural señalaron que, de acuerdo a su experiencia, no suele existir un área específica

para esta función pues de alguna forma todos los miembros pueden intervenir en la búsqueda de aliados y las coordinaciones. Inclusive, en muchos casos, las organizaciones culturales no son conscientes de que aplican la gestión de redes, sino que buscan aliados únicamente cuando se les presenta alguna necesidad para la ejecución de un proyecto artístico; por ende, no suelen identificar la necesidad de crear un área específica. Con respecto al componente *líderes* no se ha mencionado información detallada sobre la existencia y los roles de los líderes de la red; sin embargo, se puede inferir que las redes, generalmente, no cuentan con jerarquías de liderazgo, o, en todo caso, quien presenta la propuesta de colaboración es quien va liderar el proyecto. Sobre el último componente *delimitación de roles*, estos varían de acuerdo a las necesidades del proyecto, al expertise y al *core business* del aliado. Es importante resaltar que cada aliado de la red debe tener claro sus funciones, ya que ello repercute en el éxito del proyecto y en la continuidad de la alianza.

La variable *coordinación* se abordó a partir de tres componentes: *dinámica de comunicación*, *periodicidad de reuniones* y *toma de decisiones*. Los expertos destacaron la importancia de una *dinámica de comunicación* constante que permita la articulación del proyecto a ejecutar, para lo cual, desde la formación de la alianza, se debe tener claro a qué miembros recurrir ante las diferentes circunstancias que se puedan presentar a lo largo del proyecto. Por otro lado, respecto a la *periodicidad de reuniones* mencionaron que esta depende de los requerimientos del proyecto; no obstante, resaltaron que siempre el trabajo colaborativo va demandar un mayor tiempo y esfuerzo para coordinar. Sobre la *toma de decisiones* estas suelen estar a cargo del creador del proyecto, aunque para la formación de las redes se requiere de un proceso de negociación entre las partes involucradas, donde se deje en claro los roles y beneficios a obtener.

Finalmente, la variable *control* se abordó a partir de dos componentes: *metas de la red* y *rendición de cuentas*. Sobre la primera, comentaron que cada miembro de la red debe tener sus objetivos establecidos como organización, de manera que se puedan establecer metas compartidas. Con respecto a la *rendición de cuentas* se destacó que es importante rendir cuenta sobre los aportes de las organizaciones aliadas con el objetivo de mostrar transparencia y claridad en torno al manejo de los recursos brindados por cada uno de los miembros.

1.2. Proceso de creación en red

Durante las entrevistas realizadas a los gestores culturales se abordó el proceso de creación en red de manera general; es decir, fueron consultados directamente sobre los beneficios que han identificado en este proceso durante su trayectoria en proyectos colaborativos. El propósito de emplear una pregunta netamente exploratoria fue validar las variables rescatadas de la investigación teórica, empírica y contextual detallada en la metodología, para que,

posteriormente, sea oportuno abordarlas en las entrevistas realizadas a las organizaciones estudiadas. La metodología planteada para el proceso de creación en red rescatada de los aportes de Medina (2018), Observatorio Vasco de la cultura (2011), Arcos (2008), Mele (2010), Bang y Wajnerman (2010) destacaron que los principales beneficios y limitaciones de este proceso se pueden abordar a partir de seis variables: *diversidad*, *innovación*, *flexibilidad*, *reciprocidad*, *volumen de actividad* e *impacto*. La mayoría de estas variables fueron destacadas por los gestores culturales, mientras que otras no se mencionaron.

En relación con la variable *diversidad*, uno de los beneficios del trabajo en red es que genera creaciones multidisciplinarias porque permite integrar a diferentes disciplinas profesionales relacionadas o no con el sector artístico, lo que a su vez origina producciones de mayor calidad. En línea con ello, Romero compartió que gracias a las redes las organizaciones de música podían gozar de múltiples beneficios producto de la diversidad de miembros (comunicación personal, 18 de mayo de 2021). Por ejemplo, estas organizaciones pueden aliarse con ingenieros de sonido que les faciliten una mayor calidad de audio, con organizaciones audiovisuales que colaboren con la producción de un videoclip, entre otros. Respecto a la variable *innovación* se destaca que el trabajo en red facilita la fusión de las artes y culturas que generan producciones más creativas e innovadoras para el público. Asimismo, la experiencia del trabajo en red construye espacios para intercambiar conocimientos y habilidades que contribuyan con la formación y capacitación de los miembros de la red.

Con respecto a la variable *impacto*, se resalta que el trabajo en red facilita, principalmente, la captación de recursos para el financiamiento de los proyectos, lo cual permite la tangibilización y sostenibilidad de las creaciones artísticas que repercuten en la expansión de su impacto social en su público objetivo. Por último, sobre las variables *flexibilidad*, *reciprocidad* y *volumen de actividad* no fueron comentadas por los expertos como beneficios del trabajo en red en el proceso de creación; no obstante, se han detallado en la sección anterior algunos alcances relacionados a la misma. Cabe destacar que dos de los gestores entrevistados, Basilio (comunicación personal, 17 de mayo de 2021) y Díaz (comunicación personal, 14 de junio de 2021), resaltaron que el proceso de creación no se afecta de manera significativa cuando la organización decide formar parte de una red. Incluso, señalan que no es usual que el producto o servicio artístico se modifique o, en todo caso, es el que menos cambia. Esto no significa que los aliados no tengan la facultad de proponer mejoras para los proyectos en los que participa.

1.3. Proceso de difusión en red

El proceso de difusión en red también se abordó de manera general cuestionando a los gestores culturales sobre los beneficios del trabajo en red en este proceso en específico. En la metodología se presentaron las variables que facilitan el estudio de este proceso: *descentralización*, *estrategia de difusión* y *visibilización*, rescatadas de CNCA (2021), Arcos (2008) y Ministerio de Cultura (2020). A diferencia del proceso de creación, los beneficios destacados por los gestores culturales hacen referencia a todas las variables propuestas.

Con respecto a la variable *descentralización*, los expertos enfatizan que uno de los principales beneficios en el proceso de difusión es el mayor alcance que logran los proyectos culturales. Es decir, permite que se llegue a más personas pues hay una fusión de públicos y medios de comunicación que, de alguna manera, facilitan el acceso a más territorios y, por ende, a un mayor público diverso.

Sobre la variable *estrategia de difusión*, los expertos señalan que una de las funciones más importantes de la red es definir desde el inicio de la alianza el público objetivo al que desean dirigirse para que a partir de ello puedan plantear las estrategias viables para la difusión del proyecto. Asimismo, resaltan que trabajar en red implica que cada uno de los miembros comunique el proyecto en común a través de sus distintos canales como redes sociales, plataformas digitales, radio, prensa escrita, entre otros.

Finalmente, sobre la variable *visibilización* comentaron que sí hay un cambio en el posicionamiento de las organizaciones que participan en la red, ya que facilita la ampliación tanto de su red de contactos como de su público en el mercado cultural. La mayor visibilización de las organizaciones culturales favorece a su representatividad e incidencia ante el estado. Se debe señalar que, a diferencia de la creación, el proceso de difusión suele mostrar un impacto más notorio, principalmente porque el alcance de la organización se incrementa a nivel de públicos y posibles organizaciones aliadas.

1.4. Limitaciones de la gestión de redes

En la sección anterior se han mencionado diversos beneficios diferenciados para los procesos de creación y difusión. Sin embargo, respecto a las limitaciones estos se han mencionado de una manera más transversal para ambos procesos. La primera limitación identificada es la dificultad para reconocer la importancia del trabajo en red, ya que existe un desconocimiento sobre esta herramienta y sus beneficios que pueden generar para la sostenibilidad de las organizaciones culturales. La segunda limitación es el reto para alinear los objetivos organizacionales de los participantes de la red, debido a que todos presentan diferentes propósitos

e intereses sociales y económicos. La tercera limitación es el tiempo para gestionar la red. Según Martín Adriazola en ocasiones se puede presentar un alto nivel de ausentismo en las reuniones de la red, las cuales no necesariamente están relacionadas a una falta de compromiso, sino que se puede deber a la demanda de otras responsabilidades y obligaciones personales considerando que el trabajo cultural no siempre es bien remunerado (comunicación personal, 7 de junio de 2021). La última limitación rescatada es la dificultad para poder establecer redes de contacto a largo plazo, pues la mayoría de organizaciones culturales en el país son pequeñas y poco visibles para otros actores del sector.

De este apartado se concluye que las entrevistas realizadas a los expertos en gestión cultural han permitido entender cómo se gestionan las redes culturales a partir de las variables *planificación*, *organización*, *coordinación* y *control*, como se evidencia en la siguiente figura:



Sobre la variable *planificación* se destacó que los principales motivos para la formación de redes es la necesidad de financiamiento, el deseo de brindar producciones de calidad más innovadoras, lograr mayor visibilidad en el mercado e impulsar el desarrollo del sector cultural. Asimismo, se resaltó que identifican a sus posibles aliados mediante su propia red de contactos, investigación de mercado o evaluación de las invitaciones que reciben para realizar una colaboración. De ello depende como se va establecer el primer contacto con el aliado; es decir, si se empleará medios de comunicación formales u otras que faciliten la rapidez de la comunicación. En adición, se acentuó que es importante que los miembros de una red cultural compartan objetivos y propósitos afines bien definidos desde el inicio de la alianza.

De la variable *organización* se enfatizó que, generalmente, las organizaciones culturales no cuentan con un área específica que se dedique a la gestión de redes, no suelen existir jerarquías de liderazgo entre los aliados, y que los roles a cumplir por cada miembro dependen de su expertise y las coordinaciones previas al establecimiento de la alianza. Respecto a la variable *coordinación* se destacó la importancia de establecer una comunicación fluida para la articulación de las producciones culturales y se resaltó que la periodicidad de las reuniones varía de acuerdo a las necesidades del proyecto. Sobre la variable *control*, se concluyó que se deben establecer metas compartidas que involucren los objetivos particulares de los miembros. De igual manera, se enfatizó en la importancia de rendir cuenta sobre los aportes de los aliados y el cumplimiento de las metas.

Por otra parte, los expertos en gestión cultural brindaron un alcance general sobre los beneficios del trabajo en red en los procesos de creación y difusión. Se destacó que las principales ventajas en el proceso de creación es que se generan creaciones multidisciplinarias, se originan intercambios constantes de recursos que favorecen la creatividad e innovación de las producciones, y permite la tangibilización de los productos o servicios a través del financiamiento. Del proceso de difusión se enfatizó que el trabajo en red incrementa el alcance e impacto de los proyectos culturales, facilitan el establecimiento de una mejor estrategia de difusión y favorecen el posicionamiento de las organizaciones culturales en el mercado. Finalmente, las principales limitaciones para el trabajo en red es reconocer la importancia y beneficios de esta herramienta, alinear los objetivos organizacionales y la adaptación a los diversos tiempos o disponibilidades de los miembros de la red.

2. Entrevistas a las organizaciones estudiadas: Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos

2.1. Gestión de redes culturales

El primer objetivo de la presente investigación es comprender la forma en que se gestionan las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas, el mismo que se analizará a partir de las variables *planificación*, *organización*, *coordinación* y *control* de acuerdo a la metodología planteada. Cabe resaltar que estas variables y sus componentes han sido validadas previamente a través de las entrevistas realizadas a los expertos en gestión cultural quienes confirmaron la importancia de las mismas para entender la gestión de las redes culturales.

2.1.1. *Sinfonía por el Perú*

Para comprender la gestión de redes culturales de Sinfonía por el Perú se entrevistaron al director del Núcleo Puericultorio Jorge Villalba y su coordinadora Carola Sánchez, quienes brindaron un acercamiento más detallado de las operaciones diarias de la organización. En adición, se realizaron entrevistas al gerente de proyectos José Cabrera y la coordinadora de proyectos Estefanía Sánchez, quienes están a cargo de la formación de redes y su correcto funcionamiento.

La variable *planificación* se abordará a partir de cinco componentes. Respecto al elemento *necesidad*, los entrevistados señalaron que los principales motivos por el que decidieron trabajar en red fueron la búsqueda de financiamiento para sostener sus operaciones y su necesidad de nuevos ambientes, donde pudieran atender a un mayor número de beneficiarios, dado que la organización no cuenta con espacios propios para desarrollar sus talleres. Otro motivo por el que decidieron formar redes fue la necesidad de visibilizar sus eventos musicales orquestados por sus beneficiarios y lograr un mayor público asistente, para que de esta manera logren uno de los mayores objetivos de Sinfonía que es empoderar a niños y adolescentes desde la música.

Del componente *identificación de posibles aliados*, los entrevistados destacaron que el principal medio por el que Sinfonía por el Perú identifica a sus posibles aliados es a través de su red de contactos; es decir, conocidos de los propios miembros de la organización e incluso de los padres de familia de los beneficiarios que puedan atender alguna necesidad que se haya presentado. El siguiente método más empleado es la evaluación de propuestas iniciadas por distintas organizaciones de diferentes sectores que llegan a Sinfonía con la intención de formar alianzas; cabe destacar que esta es una práctica frecuente producto del posicionamiento de Sinfonía en el mercado musical y su destacada labor social. Respecto al componente *contacto inicial*, depende en gran medida del mecanismo empleado para la identificación de los aliados, la cual usualmente está a cargo de la coordinación general de Sinfonía. A modo de ejemplo, cuando el posible aliado pertenece a algún miembro de la organización, es este quien realiza la primera comunicación, en la mayoría de casos por redes sociales; mientras que cuando se trata de la evaluación de una propuesta, la coordinación general ejecuta la investigación e inicia la comunicación a través de medios formales como el correo electrónico.

Respecto al componente *perfil organizacional*, para Sinfonía es muy importante que las organizaciones aliadas comprendan y se comprometan con el propósito de la organización. Ellos reconocen que no todos sus posibles aliados tendrán objetivos similares respecto a su fin social; sin embargo, valoran que estén alineados a sus valores organizacionales y que no busquen un convenio con un propósito lucrativo o con la sola intención de buscar propaganda para sus

empresas. Por ello, investigan exhaustiva sobre sus posibles aliados y les hacen firmar un convenio para asegurar la protección y estabilidad de sus beneficiarios. En línea con ello, los entrevistados expresaron cierto temor para trabajar con organizaciones estatales, ya que se genera un ambiente de incertidumbre pues los convenios son de menor plazo y requieren de una constante negociación ante el ingreso de líderes institucionales que pueden no estar totalmente conformes con los lineamientos de la alianza. Por último, sobre el componente *tiempo*, los entrevistados mencionaron que el tiempo que toma concretar el convenio depende de diversos factores. Por ejemplo, el tiempo será menor cuando mayor sea la urgencia de la alianza y el posible aliado pertenezca al círculo social de los miembros, mientras que el tiempo será mayor cuando el convenio implica grandes aportes económicos o el posible aliado sea del sector público.

La segunda variable que permitió comprender la gestión de redes culturales es la *organización* que se abordó a partir de tres componentes. En primera instancia, respecto a la *estructura organizacional* se mencionó que en Sinfonía no existe un área específica que se enfoque en la gestión de redes; sin embargo, generalmente este proceso está a cargo del área de proyectos, quienes buscan financiadores, establecen el primer contacto y siguientes coordinaciones. Los encargados de los núcleos tienen poca intervención dentro del proceso de formación de redes. En segunda instancia, respecto a los *líderes*, los entrevistados destacaron que, si bien no hay un nombramiento o acuerdo formal, se infiere que Sinfonía es quien asume el liderazgo dentro de las redes pues es quien, generalmente, está a cargo de las coordinaciones y labores necesarias. En tercera instancia, respecto a la *delimitación de roles*, se señaló que las funciones y actividades que debe realizar cada aliado se definen y acuerdan en los contratos que se firman al inicio de la alianza, el cual depende del aporte, expertise y experiencia de los miembros.

La tercera variable que permitió el cumplimiento de este objetivo es *coordinación*, la misma que se analizó a partir de tres componentes. Sobre la *dinámica de comunicación* los entrevistados señalaron que, después de la firma del convenio, los medios de comunicación más empleados son redes sociales y llamadas telefónicas; en ocasiones, también se utiliza el correo electrónico para temas puntuales. Además, producto de la pandemia se han empleado plataformas virtuales para realizar videoconferencias cuando se requiere. Respecto a la *periodicidad de reuniones* mencionaron que depende de los requerimientos que presente el proyecto. En tal sentido, es esencial que los miembros presenten disposición para apersonarse a las reuniones y establecer una comunicación constante y asertiva. Sobre la *toma de decisiones* los entrevistados expusieron que generalmente las decisiones están a cargo de los directivos de proyectos de Sinfonía, aunque siempre se consideran las sugerencias de los aliados. Se debe añadir que los

lineamientos, en su mayoría, están definidos en la firma del convenio por lo que no se presentan abundantes situaciones para tomar decisiones.

La cuarta y última variable para comprender la gestión de las redes culturales es el *control* que se abordó a partir de dos componentes. En el componente *metas de la red* destacaron que los objetivos generales y específicos de cada proyecto están establecidos desde el inicio de la alianza, de esta manera aseguran que se respeten y alineen los objetivos particulares de cada organización. Sobre el componente *rendición de cuentas* mencionaron que se brindan reportes e informes a los aliados de acuerdo a sus requerimientos, en ciertos casos de frecuencia quincenal, semanal o semestral. En adición, señalaron que cuando los aliados no solicitan informes sobre el uso de sus recursos Sinfonía, de igual forma los presenta, generalmente, de manera bimestral.

2.1.2. Asociación Selvámonos

Para el análisis de la gestión de redes en la Asociación Selvámonos se entrevistó al presidente de la organización José Rodríguez y a uno de los directivos Florent Wattelier, quienes detallaron características resaltantes de su red cultural, lo cual permite entender las variables de estudio. Se debe destacar que ambos miembros son los que actualmente están activos dentro de la organización, y cuyos roles y funciones involucran la gran mayoría de procedimientos de la asociación.

La variable *planificación* presenta cinco componentes. En primer lugar, con respecto a *necesidad*, los entrevistados indicaron que el principal motivo por el que decidieron trabajar en red es que permite tangibilizar los proyectos organizacionales; es decir, hacerlos viables. Asimismo, consideraron relevante la búsqueda de aliados para conseguir financiamiento y reducir costos. Florent Wattelier señaló que el Festival Selvámonos, uno de los principales proyectos de esta organización, presenta un tarifario atractivo de sus entradas para el público pues pueden adquirirlas a un precio accesible, lo cual se debe a que la organización cuenta con aliados que cubren ciertos costos del evento. Además, del aspecto económico, José Rodríguez destaca que las redes culturales han permitido que se genere un aprendizaje colaborativo que beneficia a todos los miembros que la integran (comunicación personal, 25 de junio de 2021). También destacó que permite descentralizar la propuesta del proyecto, lo cual genera una mejor oferta cultural.

Con respecto a la *identificación de posibles aliados*, los encargados de la red señalaron que la principal manera de cómo identificarlos ha sido a través de sus contactos más cercanos, como amigos, colegas u otras personas conocidas en su entorno. A ello se le añade que la organización Selvámonos realiza una búsqueda en internet y las redes sociales para seleccionar a las posibles organizaciones que podrían estar interesadas en realizar una alianza. De igual manera, se mapearon algunas convocatorias de instituciones nacionales y extranjeras para conseguir

financiamiento económico que permitiese llevar a cabo los proyectos. Otro método por el que se identifican aliados es mediante la evaluación de propuestas iniciadas por distintas organizaciones de diferentes sectores.

Por otra parte, el *contacto inicial* varía según cómo se identifique a los posibles aliados. Es así que debido a la forma orgánica de identificar algunas alianzas genera que el primer contacto sea iniciado por la persona que forme parte de Selvámonos, y que tenga los datos del contacto. Sin embargo, si se trataba de una organización en la que no había un contacto en común se le enviaba un mensaje vía correo u otro medio para solicitar una cita en la que se pueda presentar la propuesta. Ahora bien, sobre el *tiempo* se debe indicar que está conectado al componente descrito anteriormente, ya que si se cuenta con una persona que conozca algún miembro de la otra organización o que pertenezca a esta, se reduce el tiempo para establecer oficialmente la alianza. Caso contrario sucede si es que no se conoce a nadie. Asimismo, si es una organización ubicada en el extranjero puede que requiera de mayor tiempo para la realización de la alianza, en comparación a las organizaciones nacionales.

Cabe señalar que el componente *perfil organizacional* es sumamente importante para concretar las alianzas dentro de la organización Selvámonos, ya que se toma en cuenta el propósito, la misión y la visión de los posibles aliados como un factor a evaluar, de manera que se evite algunos conflictos de imagen o intereses que afecten a la dinámica y los objetivos de la red. Por ejemplo, uno de los sucesos comentados es que en algún momento una organización dedicada al sector minero se ofreció a ser uno de los auspiciadores del Festival Selvámonos. No obstante, si bien la organización requería del financiamiento, la directiva de la asociación decidió rechazar la propuesta porque iba a ser controversial aceptarlos pues parte del propósito de Selvámonos es promover y sensibilizar sobre el cuidado del medio ambiente, mientras que este es un tema por el que usualmente las organizaciones mineras son criticadas.

Por otro lado, la variable *organización* presenta tres componentes. Respecto al componente *estructura organizacional*, los entrevistados indicaron que Selvámonos no cuenta con un área específica que se encargue de su gestión de redes, sino que varía según quién y cómo se contactó al aliado, además, del proyecto a ejecutar. Por otro parte, los *líderes* de la red serán elegidos según las características del proyecto y de los temas en los que son expertos. Este último punto es el que también impacta en el componente *delimitación de roles* pues las funciones y las actividades a realizar serán delimitadas y establecidas en el convenio en base a la experiencia de la organización aliada y de las necesidades que se generen en el proyecto.

De igual manera, la variable *coordinación* se caracteriza por tres componentes. La primera es *dinámica de comunicación*, la cual debido a la coyuntura de la pandemia se realiza

virtualmente mediante herramientas digitales como *Zoom*, *Google Meet*, *WhatsApp*. El pasar de una comunicación presencial a virtual resultó difícil, pero con el transcurso del tiempo los miembros de la red se han ido adaptando en beneficio de la continuidad de los proyectos. El siguiente es la *periodicidad de las reuniones*, la cual se rige según la necesidad que surja en el proyecto. Sin embargo, si es necesario que por lo menos una vez a la semana se tenga una reunión para evaluar cómo se están desarrollando las actividades del proyecto de acuerdo a los roles y funciones de cada miembro de la red. El último es la *toma de decisiones*, la cual recae en los directivos de Selvámonos, quienes tendrán la responsabilidad de tomar las decisiones más relevantes en torno a los proyectos de la red. Sin embargo, ello no excluye que los miembros puedan brindar su opinión sobre el tema a debatir.

Finalmente, la variable *control* aborda dos componentes. Con respecto a *metas de la red* éstas son establecidas por los miembros de la misma, de forma conjunta, y son incluidas en el convenio. Para su evaluación se recoge las opiniones de la mayoría de las personas que estuvieron involucradas en las actividades ejecutadas en torno al proyecto, ya sea de manera presencial o mediante correo electrónico. Todo ello con el objetivo de poder identificar aspectos que el proyecto deba mejorar. Con respecto al componente *rendición de cuentas*, los entrevistados señalaron que se elabora balances, reportes relacionados a los recursos brindados por los aliados, de manera que se exista un ambiente de transparencia con cada uno de ellos. Asimismo, se debe señalar que es usual que los aliados soliciten este tipo de mecanismos para que se les rinda cuenta sobre su aporte.

A modo de conclusión, se encontraron diversas similitudes y algunas diferencias en la gestión de redes en ambas organizaciones, las cuales se han sintetizado en la siguiente tabla:

Tabla 2: Gestión de redes culturales para las organizaciones estudiadas

Eje	Variables teóricas	Variables empíricas	Sinfonía por el Perú	Asociación Selvámonos
Gestión de redes culturales	Planificación	Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento Visibilizar sus programas 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento Reducir costos
		Identificación de posibles aliados	<ul style="list-style-type: none"> Red de contacto propia Propuestas de organizaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> Red de contacto propia Participar en convocatorias de financiamiento
		Contacto inicial	<ul style="list-style-type: none"> Depende de la identificación de aliados 	
		Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Depende de la identificación de aliados 	
		Perfil organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos y propósitos afines que puedan ser compartidos 	

Tabla 3: Gestión de redes culturales para las organizaciones estudiadas (continuación)

Eje	Variables teóricas	Variables empíricas	Sinfonía por el Perú	Asociación Selvámonos	
Gestión de redes culturales	Organización	Estructura organizacional	• No existe un área específica que se encargue de gestionar las redes		
		Líderes	• Sinfonía por el Perú lidera la red	• Dependen de la expertise de cada miembro	
		Delimitación de roles	• Dependen de la expertise de cada miembro		
	Coordinación	Dinámica de comunicación	• Redes sociales, correo electrónico, entre otros medios digitales		
		Periodicidad de reuniones	• Reuniones constantes	• Reuniones según necesidad	
		Toma de decisiones	• Principalmente recae en las organizaciones (Sinfonía por el Perú / Asociación Selvámonos)		
	Control	Metas de la red	• Establecen metas y objetivos al inicio del proyecto	• Establecen metas y objetivos en consenso	
		Rendición de cuentas	• Reportes, informes, balances		

Como primer punto, sobre la variable *planificación* destacaron que el principal motivo para trabajar en red es por la necesidad de financiamiento que permita viabilizar sus proyectos. En adición, mencionaron que la forma más común de identificar a posibles aliados es mediante la propia red de contactos de los miembros de las organizaciones y que de ello depende el cómo y quién establecerá el primer contacto con los mismos. En suma, señalaron que es importante establecer alianzas con organizaciones que tengan propósitos similares o, al menos, respeten sus valores organizacionales para establecer una mejor dinámica en la red.

Sobre la variable *coordinación*, ambas organizaciones emplean herramientas como redes sociales, correo electrónico, entre otros medios digitales que les faciliten la dinámica de comunicación. Además, la *periodicidad* de reuniones se rige según las necesidades del proyecto pues algunas coordinaciones pueden hacerse brevemente, mientras que otras requieren de mayor tiempo. Asimismo, la *toma de decisiones* en las coordinaciones recae en las organizaciones estudiadas, quienes son los líderes del proyecto. Finalmente, de la variable *control* destacaron la importancia de establecer objetivos y metas de la alianza en consenso con la finalidad de alinear los propósitos particulares. De igual modo, se concluye que ambas organizaciones emplean herramientas que permitan rendir cuentas sobre los recursos obtenidos por los diferentes aliados y, de esta manera, encontrar puntos de mejora para futuras colaboraciones.

2.2. Proceso de creación en red

El segundo objetivo de la presente investigación es identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales, el mismo que se analizará a partir de las variables *diversidad, innovación, flexibilidad, reciprocidad, volumen de actividad e impacto*. Cabe resaltar que estas variables y sus componentes han sido validadas previamente a través de las entrevistas realizadas a los expertos en gestión cultural quienes confirmaron la importancia de las mismas para el desarrollo del presente objetivo.

2.2.1. Sinfonía por el Perú

Para analizar las redes culturales dentro del proceso de creación en la organización Sinfonía por el Perú se entrevistó al gerente de programas musicales de núcleos Diego Becerra y al gerente de proyectos José Cabrera, quienes destacaron la importancia de este proceso en la organización. Los entrevistados resaltaron que el proceso de creación es principalmente desarrollado y dirigido por Sinfonía por el Perú, ya que la propuesta artística se realiza en base a su propósito, reglas y/o normativas presentes dentro de la organización. Sin embargo, no es excluyente que los aliados puedan brindar ciertas recomendaciones en torno a la propuesta, de manera que los miembros expertos de Sinfonía por el Perú la evalúen. Asimismo, señalaron que la dinámica al trabajar este proceso de forma colaborativa con otras organizaciones difiere altamente que cuando se realiza individualmente, ya que requiere de una mayor coordinación para alinear los objetivos de cada uno de los miembros, de manera que sea más sencillo establecer acuerdos. Ahora bien, para conocer la contribución sobre el proceso de creación en red se estudió seis variables.

En primer lugar, con respecto a la variable *diversidad*, los entrevistados resaltaron que trabajar en red les ha permitido contactar con organizaciones que aporten con habilidades, conocimientos y/o capacidades diferentes a los que posee Sinfonía por el Perú. Por ejemplo, existe un convenio con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en la que esta institución se compromete a brindar capacitaciones al personal de Sinfonía por el Perú, de manera que puedan responder a los problemas personales que atraviesen los niños, niñas y adolescentes beneficiarios de los programas musicales. Igualmente, se tiene una alianza con la organización Aldeas Infantiles SOS, quienes también capacitan a los miembros que tienen una relación directa con los beneficiarios con el objetivo de que puedan tener conocimientos de cómo apoyarlos si atraviesan por situaciones complejas con los niños y niñas.

En segundo lugar, con respecto a la variable *innovación*, a partir de lo mencionado previamente, resaltan que los recursos brindados como habilidades, conocimientos, entre otros aportan a que los programas creados sean más enriquecedores e innovadores con un mayor impacto dentro de la red y para las personas beneficiadas. Por ejemplo, uno de los aliados claves son las instituciones educativas, ya que brindan espacios para el desarrollo de los programas musicales de Sinfonía por el Perú. Asimismo, destacan que los aliados que netamente brindan recursos económicos son sumamente importantes, debido a que gracias a ello pueden hacerse viables las creaciones artísticas que desea impulsar Sinfonía por el Perú.

En tercer lugar, la variable *flexibilidad* presenta dos componentes. La *comunicación* varía según el tipo de información sobre la creación que se requiera dar a los otros miembros. Usualmente para brindar este flujo de información se establecen reuniones. Cabe señalar que es necesario que algún miembro de la organización Sinfonía por el Perú este presente, ya que lideran la creación y, por ende, centralizan la información de la misma. La *delimitación de roles* en el proceso de creación es establecida en un convenio según la experiencia de las organizaciones aliadas; en consecuencia, no todos son participes en el proceso creación, sino que dependerá de la decisión propia de la organización y de los filtros que realice Sinfonía por el Perú.

En cuarto lugar, la variable *reciprocidad* se destacó que en su mayoría las organizaciones tienen un compromiso alto; no obstante, si ha habido aliados, cuyos compromisos no se evidenciaron con la creación en red pues tuvieron comportamientos que dificultaba la colaboración. Por otra parte, se destaca el compromiso de los aliados que brindan recursos económicos, ya que están más pendientes de lo que se realice en el proyecto. En quinto lugar, la variable *volumen de actividad* depende también del nivel de compromiso que tengan los miembros de la red para colaborar en los programas.

Finalmente, con respecto a la variable *impacto de la creación*, los entrevistados resaltaron que el trabajo en red permite que la creación artística pueda ejecutarse. Además, debido al diseño de los programas musicales de Sinfonía por el Perú dirigidos a los niños, niñas y adolescentes se ha generado que muchos ellos puedan afrontar los contextos difíciles por lo que atraviesan en el ámbito educativo, familiar. Según Diego Becerra los programas de Sinfonía por el Perú han aportado en la reducción de la violencia infantil, embarazos adolescentes, entre otras situaciones.

2.2.2. Asociación Selvámonos

Para analizar las redes culturales dentro del proceso de creación en la Asociación Selvámonos se entrevistó, al igual que para el primer objetivo, al presidente de la organización José Rodríguez y a uno de los directivos Florent Wattelier. Los entrevistados resaltaron que el proceso de creación y la agenda de sus proyectos están, principalmente, a cargo de Selvámonos y

la intervención de los aliados en el proceso creativo es escasa. Sin embargo, cuando se trata de colaboraciones con otras organizaciones relacionadas al sector cultural si se presenta una mayor participación de los aliados en el proceso de creación con el objetivo de mejorar la calidad de los proyectos. En línea con ello, destacaron que se evidencia una diferencia significativa entre trabajar el proceso creativo de manera individual a realizarlo colaborativamente, pues este presenta importantes beneficios para las organizaciones del sector, aunque también ciertas limitaciones. Lo expresado se abordó a partir de seis variables.

Sobre la variable *diversidad* se evidencia que la formación de redes culturales ha permitido a la organización gozar de diferentes perfiles profesionales relacionados a distintos aspectos de la gestión cultural que enriquezcan los conocimientos y habilidades de todos los miembros que pertenezcan a la red. José Rodríguez resaltó que en diversas ocasiones esta diversidad aportó beneficios al servicio ofrecido; por ejemplo, a partir de la alianza con la organización Salvaje se logró una mejor implementación de la temática ambiental y la transmisión de este propósito tan importante para el festival Selvámonos (comunicación personal, 25 de junio de 2021). De igual modo, respecto a la variable *innovación*, los entrevistados señalaron que el trabajo en red facilita la viabilidad de los proyectos debido al aporte de recursos económicos o no económicos como lo detallado líneas anteriores; sin embargo, no resaltaron algún impacto significativo en relación a la innovación del producto creativo que se ofrece.

Por otro lado, la variable *flexibilidad* se abordó a partir de dos componentes. Sobre el componente *comunicación* los entrevistados mencionaron que la rapidez de la misma varía de acuerdo al tipo de información sobre el proceso creativo que se desee transmitir; a modo de ejemplo, en algunos casos se requerirá de reuniones programadas con previa coordinación de disponibilidad de horarios, mientras que en otras ocasiones se emplea de manera fortuita las llamadas telefónicas, los correos electrónicos o un mensaje por *WhatsApp*. En ambos casos la comunicación suele ser eficaz y efectiva. Sobre el componente *delimitación de roles*, mencionaron que estos varían de acuerdo al proyecto artístico y la experiencia de cada miembro de la red; por lo general, Selvámonos opta por la rotación de roles y funciones con el objetivo de enriquecer el proceso de aprendizaje y el proceso creativo.

Respecto a la variable *reciprocidad* destacaron que, en la mayoría de colaboraciones, se evidencia un alto nivel de compromiso y cooperación entre los miembros de la red. Si bien, en ocasiones, algún aliado puede rechazar participar de algún proyecto al que se le convoque por políticas de la organización, problemas internos relacionados a aspectos económicos; por lo general, para un siguiente proyecto vuelve a contactarse con la red para colaborar en su proceso creativo. Los entrevistados resaltaron el grado de cooperación entre los miembros tomando como

ejemplo la alianza con la organización FarAway, pues en todos los festivales que presentaba alguno, el otro tenía la posibilidad de instalar un espacio donde puede mostrarse y dar a conocer a sus artistas. José Rodríguez defiende además que al ser el sector cultural un rubro en el Perú no tan sencillo de obtener rentabilidad como otros, es más sencillo de encontrar personar con deseo de colaborar en proyectos artísticos por amor al arte y su deseo de aportar al desarrollo del sector.

De la variable *volumen de actividad* resaltaron que, en su mayoría, los proyectos que emprende Selvámonos se trabajan de manera colaborativa. Uno de los principales motivos por el que se busca la formación de redes es porque los miembros de la organización son pocos y es imposible que puedan abarcarlo todo pues no cuentan con todos los conocimientos, habilidades y recursos que se requieren; por ende, deben buscar aliados para atender ciertas necesidades puntales y otros que intervengan de manera más transversal en el proceso creativo. Finalmente, respecto al impacto los entrevistados señalaron que el mayor beneficio que se obtiene del trabajo en red en el proceso creativo es la tangibilización del producto, debido al aporte económico, y la mejora en la calidad del producto gracias al intercambio de conocimientos y habilidades.

En conclusión, se han encontrado diversos beneficios semejantes que ambas organizaciones han obtenido de trabajar el proceso de creación en red.



El proceso de creación ha permitido la diversidad de perfiles profesionales que intervienen en el proceso creativo para el desarrollo de un mejor producto o servicio artístico, así como ha facilitado el enriquecimiento de conocimientos y habilidades de los miembros de la red al estar en constante interacción. Asimismo, el intercambio de recursos tanto económicos como

no económicos ha facultado viabilizar o mejorar los proyectos musicales ofrecidos por las organizaciones, que de otro modo no serían posibles. Además, destacan que la comunicación con los aliados suele ser asertiva, eficiente y eficaz por lo que las dificultades que se presenten pueden ser atendidas con rapidez, aunque, generalmente, las comunicaciones estén centralizadas en las organizaciones estudiadas y no en sus aliados.

Por un lado, como en ambas organizaciones la distribución de los roles y funciones se rigen a la especialidad de cada miembro, se logran mejores resultados para el público. Por otro lado, el destacado nivel de compromiso de los aliados en ambas organizaciones permite la viabilidad del proyecto, y se suele establecer relaciones a largo plazo. Es así que se puede dar continuidad de los programas, las cuales requieren frecuentemente del apoyo de aliados para que sean sostenibles. Por último, con respecto al impacto de las redes en la creación, ambas organizaciones destacaron que gracias a ello se pueden cubrir y reducir ciertos gastos económicos. Además, se evidencia que las redes tienen un impacto social pues contribuye a que las creaciones sean mejores para los beneficiarios y/o públicos seleccionados según su propósito organizacional.

2.3. Proceso de difusión en red

El tercer objetivo de la presente investigación es identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales en el proceso de difusión de proyectos musicales, el mismo que se analizará a partir de las variables *descentralización, estrategias de difusión y visibilización* de acuerdo a la metodología planteada. Estas variables y sus componentes han sido validadas previamente a través de las entrevistas realizadas a los expertos en gestión cultural, quienes confirmaron la importancia de las mismas para el desarrollo del presente objetivo. Cabe destacar que para Sinfonía por el Perú el proceso de difusión está orientado a la obtención de una mayor cantidad de beneficiarios que puedan gozar de sus programas y/o talleres musicales, mientras que en el caso de Selvámonos este proceso está dirigido a la obtención de una mayor cantidad de audiencia que asista a sus festivales u otros eventos que desarrollen.

2.3.1. Sinfonía por el Perú

Para analizar las redes culturales dentro del proceso de difusión en la organización Sinfonía por el Perú se entrevistó al gerente de programas musicales de núcleos Diego Becerra y al gerente de proyectos José Cabrera. Sobre este proceso mencionaron que, generalmente, se realiza por medios digitales como las redes sociales; en adición, José Cabrera destacó que siempre ha sido clave emplear el trabajo en red para la difusión de los programas pues como bien menciona “Entre más lejos quieres llegar, más socios tienes que buscar” (J. Cabrera, comunicación personal, 06 de junio de 2021).

En primera instancia, respecto a la variable *descentralización* los entrevistados señalaron que el proceso de difusión en red ha permitido que la organización descentralice sus talleres de la capital de Perú y facilite su implementación en otras provincias del país como Ica y Arequipa que ha conllevado a una mayor diversidad de niños y adolescentes beneficiarios respecto al estrato geográfico. Es preciso señalar que no se resaltó una mayor diversidad respecto al nivel educativo y económico pues los beneficiarios a pesar de la formación de redes siguen siendo, en su mayoría, estudiantes de nivel primario o secundario de escuelas nacionales, quienes brindan los espacios a la organización para el desarrollo de sus talleres.

En segunda instancia, la variable *estrategia de difusión* se abordó a partir de tres componentes. Respecto al componente *planes de difusión* mencionaron que, si existe diferencias entre realizarlo de manera individual a colaborativa, ya que esta última requiere de mayor tiempo para coordinación y establecimiento de acuerdos. Asimismo, resaltaron que las estrategias varían de acuerdo al tipo de organización que sea el aliado. Por ejemplo, algunos aliados pueden impedir el uso de sus logotipos oficiales en los mecanismos y medios de comunicación, mientras que otros pueden exigir que estos siempre se incluyan dentro de la publicidad. Respecto al componente *público objetivo* resaltaron que, como se mencionó anteriormente, los principales son los niños y adolescentes con interés en aprender arte musical. Diego Becerra resaltó que la alianza con Southern se evidenció que el interés por el trabajo colaborativo respondía a sus intereses de coincidir con su público objetivo, pues es una organización con establecimientos en Arequipa, donde Sinfonía también tiene una sede. Del componente *canales de difusión* mencionaron que el proceso de difusión en red ha permitido potenciar su visibilización y publicidad en los medios digitales. Por último, sobre la variable *visibilización* los entrevistados subrayaron que las organizaciones que han colaborado con Sinfonía por el Perú han logrado una mayor visibilidad en el mercado por la presencia, prestigio e importancia de esta en el sector cultural.

2.3.2. Asociación Selvámonos

Para analizar las redes culturales dentro del proceso de difusión en la Asociación Selvámonos se entrevistó al presidente de la organización José Rodríguez y a uno de los directivos Florent Wattelier, quienes detallaron características resaltantes de este proceso. Los entrevistados indicaron que para la difusión de los programas se emplea principalmente las redes sociales. Asimismo, se destacaron que el proceso de difusión también varía cuando se hace de manera colaborativa en vez de individual pues cada organización tiene distintos propósitos y públicos.

En primer lugar, con respecto a la variable *descentralización*, los entrevistados resaltan que el trabajo en red les ha permitido descentralizar sus creaciones artísticas, no solo en términos de lugares, sino también de audiencia pues si bien su público principal se encuentra en Lima

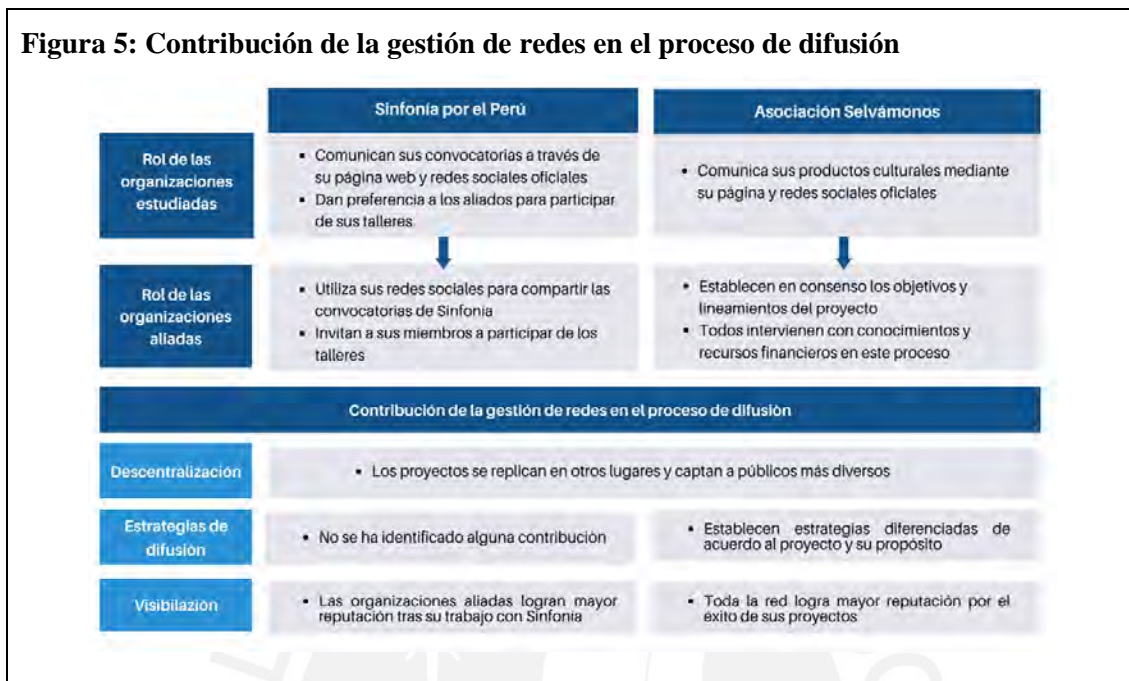
Metropolitana, también se opta por formar públicos en las localidades en las que se desarrolla los festivales. Además, debido a que la red presenta miembros organizacionales de distintos rubros se genera que haya una mayor diversificación de públicos. Florent Wattleir señala que la descentralización fue uno de los motivos por la que nacieron los festivales de la Asociación Selvámonos pues el propósito era descentralizar la cultura, y para ello el trabajo colaborativo ha resultado altamente beneficioso (comunicación personal, 20 de mayo de 2021).

En segundo lugar, con respecto a la variable *estrategia de difusión*, los entrevistados indican que los *planes en difusión* de red se adaptan según el lugar donde se está realizando y del proyecto, de manera que no se pierda la esencia de la creación artística para aumentar la audiencia. En adición, a partir de un análisis de la localidad, se evalúa qué tipo de alianzas son necesarias y qué medios de difusión deberían emplearse. Asimismo, respecto al componente *público objetivo* los entrevistados enfatizaron que no se establece un consenso sobre un prototipo específico al que va dirigido los proyectos; por lo general, son más atractivos para las personas con afinidad a la música, el viaje y las actividades extrovertidas tanto de la capital como de diferentes provincias de Lima. A ello se le suma que José Rodríguez destacó que el público tiene mucho de la personalidad de cada uno de los miembros, pues estos se han ido formando con el pasar del tiempo y el contenido creado por cada uno (comunicación personal, 25 de junio de 2021).

Respecto al componente *canales de difusión* estos dependen de los objetivos del proyecto y del entorno geográfico donde se esté realizando. Se emplean desde medios clásicos como la radio, la televisión y prensa escrita. Por ejemplo, para la difusión del Festival Selvámonos desarrollado en Oxapampa, se empleó el uso de mototaxis, debido a que las personas de esta localidad usaban bastante este transporte; en consecuencia, se decidió que una forma para difundir el festival sea perifoneando en estas, y usar afiches, entre otros medios. Por otra parte, se debe señalar que, si bien la Asociación Selvámonos contaba con una agencia que les apoya en la difusión de sus iniciativas en Lima, esta organización no pudo apoyarlas en lugares como Oxapampa, ya que no tenía los conocimientos y habilidades para actuar en este lugar. Por ello, los miembros de Selvámonos se ocuparon directamente del proceso para lograr una correcta difusión de la misma: Florent Wattelier indica que "Integrarse al 100% dentro del ecosistema local. Eso implica tener buenas relaciones con las instituciones locales y con la prensa y medios locales" (comunicación personal, 20 de mayo de 2021). Finalmente, respecto a la variable *visibilización*, los entrevistados indicaron que los miembros que conforman la red logran mayor nivel de visibilidad después de participar en los eventos de la Asociación Selvámonos, ya que pueden ampliar su alcance como organización.

En conclusión, se han destacado diversos beneficios y limitaciones del proceso de difusión en red para ambas organizaciones.

Figura 5: Contribución de la gestión de redes en el proceso de difusión



Es así que estas organizaciones coinciden que la herramienta favorece la diversidad de la audiencia, sobre todo en el aspecto demográfico, pues en ambas organizaciones se ha logrado la expansión de sus proyectos a públicos de múltiples regiones del Perú. Además, sobre la planificación de la *estrategia de difusión* en ambos casos señalaron que al realizarlo de manera colaborativa implica un mayor esfuerzo y tiempo para contactar y coordinar con otras organizaciones; sin embargo, se logra una mejor estrategia de publicidad. Por otra parte, sobre el *público objetivo* y los *canales de difusión* se destacó que trabajar en red permite llegar a más beneficiarios y/o públicos pues todos los aliados emplean sus redes sociales para publicitar los proyectos. Por último, con respecto a la visibilización ambas organizaciones destacan que ellos juntos con sus aliados tienen mayor visibilidad al trabajar colaborativamente, ya que cada miembro de la red tiene distintos públicos generando mayores oportunidades para ampliar las audiencias.

3. Entrevistas a los aliados de las organizaciones estudiadas

3.1. Sinfonía por el Perú

Para continuar con el análisis de la gestión de redes culturales y los procesos de creación y difusión en la misma, se realizó las siguientes entrevistas a algunos de los representantes de las organizaciones que son parte de la red de Sinfonía por el Perú: Centros de Educación Técnico-

Productiva Ica (Cetpro Ica) y Colegio Andrés Bello que permitan confirmar y complementar la información brindada por los líderes y miembros de las organizaciones estudiadas.

3.1.1. Centros de Educación Técnico-Productiva Ica (Cetpro Ica)

Enio Eco, director del Cetpro Ica, indicó que consideraron importante trabajar con Sinfonía por el Perú pues los programas que brindan son beneficiosos para el desarrollo de habilidades de los niños, niñas y adolescentes en situaciones de vulnerabilidad (E. Eco, comunicación personal, 23 de julio de 2021). Es así que el ex presidente regional decidió impulsar el establecimiento de un convenio, en el cual el Cetpro se comprometía a brindar acceso a sus instalaciones y asignar docentes para que puedan ejecutar los programas artísticos. Además, en esta se especificaban los roles y funciones de cada una de las partes. Cabe señalar que el convenio se estableció en el 2015, pero recién a mediados del 2016 este comenzó a operar. Asimismo, para poder formalizar la alianza fue sumamente importante evaluar el propósito de ambas, las cuales coincidían. Este convenio fue gestionado por la UGEL de Ica, la cual no cuenta con un área en específica que se dedique a la gestión de redes. Con respecto a las coordinaciones, actualmente, son realizadas virtualmente, y participan el director, la coordinadora de Sinfonía por el Perú, mientras que por parte del Cetpro está el director general, coordinador y expertos en pedagogía. Son ellos los que toman decisiones y establecen metas en conjunto en torno a la implementación del programa. Para evaluar los resultados de la misma cada docente realiza un reporte, el cual luego será consolidado para ser enviado a la dirección educativa de Ica y Sinfonía por el Perú.

Los beneficios percibidos por parte del Cetpro es que los beneficiarios del programa han podido desarrollar habilidades artísticas y emocionales que les permitan acceder a mejores oportunidades. De igual manera, los docentes han podido adquirir nuevos conocimientos de enseñanza, ya que Sinfonía por el Perú les brinda capacitaciones constantemente para que dicten adecuadamente las clases. También a partir de la alianza se ha podido descentralizar el programa para que haya más beneficiarios. Por otra parte, con respecto a las limitaciones de la red es que en ocasiones ha habido controversias para que ambas partes lleguen a acuerdos sobre la metodología que debería ser empleada para enseñar los programas artísticos. Ahora bien, con respecto a los procesos de creación y difusión en red. Enio Eco indica que al tener docentes capacitados se puede ejecutar mejor la creación realizada por Sinfonía por el Perú, quienes se encargan de potenciar a los docentes que asigna el Cetpro. Se le suma que también ha impacto en la difusión, ya que actualmente hay más beneficiarios que antes, y eso se debe al alcance organizacional que tiene cada uno de los miembros, y a los canales de difusión que se emplean para dar a conocer el programa, como las redes sociales.

3.1.2. Institución Educativa Andrés Bello

Arturo Mendoza, director del colegio Andrés Bello, con quienes Sinfonía tiene un convenio desde hace cinco años, manifestó que fue el director ejecutivo de Sinfonía, Miguel Molinari, quien presentó ante él la propuesta para trabajar de manera colaborativa tras enterarse por contactos cercanos que el colegio operaba únicamente en turno mañana, y deseaba sacar algún provecho del espacio que disponían por las tardes en beneficio de sus alumnos (comunicación personal, 24 de julio del 2021). Es así que Molinari le expresa su deseo de hacer uso de estas instalaciones para brindar los talleres de Sinfonía, manifestando además que de esta manera el colegio lograría un mayor posicionamiento y prestigio gracias al reconocimiento de Sinfonía como gran benefactor social. Arturo Mendoza, no conforme con ello propuso la participación de Enel, financiador de Sinfonía por muchos años, con la finalidad de que sus aportes económicos ahora estén destinados al mejoramiento de las instalaciones del colegio donde se brindarían los talleres. El establecimiento de esta red tardó aproximadamente tres meses, dado que todas las condiciones del convenio debían ser aprobados por la UGEL. Por este motivo, antes de la firma del convenio quedaron establecidos las metas, objetivos y beneficios principales; así como los roles y funciones que cada miembro debía cumplir para lograr lo propuesto.

Sobre su experiencia, Arturo Mendoza destacó que la comunicación con Sinfonía y Enel siempre es efectiva, pues toda vez que sucede un impase se comunican inmediatamente a través de redes sociales, llamadas o correos electrónicos cuando se requiere de alguna formalidad (comunicación personal, 24 de julio del 2021). Asimismo, producto de la pandemia, han empleado plataformas virtuales para establecer reuniones cuando se requiere, sobre todo, para tomar decisiones. Respecto a este último punto, manifestó que la toma de decisiones es siempre consensuada entre los tres miembros de la red a fin de que sea beneficioso para todos. Por otro lado, el entrevistado expresó su satisfacción de trabajar en red, pues dado que el convenio se renueva cada año, gracias al aporte económico de Enel ha logrado mejorar constantemente diversos espacios del colegio; mientras que Sinfonía se beneficia con un mayor espacio, buena ubicación, accesos factibles y sencillos que les permite atender al triple de beneficiarios en sus talleres de música. Finalmente, respecto a los procesos de creación, el entrevistado resaltó que hubo pequeñas intervenciones de los profesores de música del colegio en el proceso creativo de Sinfonía. Por el contrario, gracias al uso de los logotipos del colegio en la difusión de los eventos de la banda sinfónica ahora la institución educativa Andrés Bello cuenta con más reconocimiento por ser “en donde opera Sinfonía” (A. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio del 2021).

3.2. Asociación Selvámonos

Para continuar con el análisis de la gestión de redes culturales y los procesos de creación y difusión en la misma, se realizó las siguientes entrevistas a algunos de los representantes de las

organizaciones que son parte de red de la Asociación Selvámonos: i2m Producciones, Alianza Francesa y Salvaje Perú que permitan confirmar y complementar la información brindada por los líderes y miembros de las organizaciones estudiadas.

3.2.1. *i2m Producciones*

Edgardo Villanueva de i2m Producciones resaltó que una de sus principales intenciones de trabajar en red fue buscar el desarrollo del sector cultural en el Perú, pues había tenido la oportunidad de observar los beneficios de esta herramienta en otros países de Latinoamérica donde el sector cultural estaba más integrado y, por ende, más desarrollado (comunicación personal, 16 de junio de 2021). Es así que acepta rápidamente cuando, en el año 2015, Selvámonos se pone en contacto él en busca de apoyo para negociar con un artista que deseaban tener en su festival, el cual ya había trabajado anteriormente con i2m Producciones. Cabe resaltar, que el entrevistado ya conocía previamente a algunos miembros de Selvámonos por lo que la negociación para una primera colaboración fue sencilla y rápida. Asimismo, destacó que siempre habían admirado su perfil organizacional, su estilo de trabajo y su gran experiencia en el desarrollo de eventos musicales que les daba cierta seguridad en que sus objetivos podrían alinearse de manera ideal. Sobre su experiencia trabajando con Selvámonos, el entrevistado señaló que desde un principio se distribuyen los roles, funciones y encargados de la toma de decisiones: se delegó a Selvámonos las tareas y decisiones operativas para la producción del festival, y a i2m Producciones las tareas y decisiones del área comercial.

Producto de esta primera alianza, ambas organizaciones trabajaron de manera colaborativa en reiteradas ocasiones, cuando se presentaba la necesidad de compartir gastos, ofertar en bloque, negociar con un mismo artista, entre otros requerimientos. Dada la experiencia, el entrevistado subrayó que una de las buenas prácticas de la alianza fue la comunicación siempre fluida y asertiva, se respetaban las decisiones del otro y se proponían constantemente sugerencias constructivas. En adición, se destacaron importantes beneficios como la reducción de riesgos y la buena predisposición de ambas organizaciones para trabajar en colaboración en distintas circunstancias. En relación al proceso creativo, el beneficio más resaltante que obtuvo i2m Producciones fue el gran aporte de conocimientos que les brindó Selvámonos sobre diversas áreas como gestión cultural, recursos humanos y aspectos técnicos del campo musical. Respecto al proceso de difusión, el entrevistado resaltó que, producto de la alianza, i2m Producciones amplió su círculo de contactos que incremento su visibilidad incluso en el mercado internacional. Por otro lado, Villanueva mencionó que una de las pocas dificultades que se presentaron fue comprender la marcada filosofía de Selvámonos sobre el cuidado ambiental y su deseo de transmitirlo en cada una de sus acciones. Finalmente, al concluir el entrevistado reconoció que la

falta de formalización en el sector cultural es una de las principales limitantes para el establecimiento de redes en el Perú para lo cual se requiere una amplia capacitación en gestión cultural.

3.2.2. Alianza Francesa

Zoilo Rodríguez, responsable de las Artes Escénicas y Músicas en la organización Alianza Francesa, indicó que se buscó trabajar con Selvámonos, ya que son especialistas gestionando festivales, conocen el sector cultural y presentan una buena reputación en la misma (comunicación personal, 21 de junio de 2021). Además, señaló que el primer contacto para establecer formalmente la colaboración fue mutuo pues por ambas partes se conocían desde años atrás. Se debe señalar que previamente la Alianza Francesa tomó en cuenta el propósito y la experiencia de Selvámonos; asimismo, destacó bastante que al ser el fundador de Selvámonos de origen francés generó mayor confianza en los directivos, lo cual les hacía suponer que el equipo conocía sobre la cultura francesa y su forma de trabajar. Esta colaboración fue gestionada por la División de Asuntos Culturales de la Alianza Francesa, debido a que no cuentan con área específica dedica a la gestión de redes. Es así que juntos han podido llevar a cabo el proyecto llamado Fiesta de la Música Virtual 2020, en el cual el rol de Selvámonos era poder contactar y negociar con los artistas que se deseaban que estén presentes en el evento, mientras que el rol de la Alianza Francesa era de financiar y difundir los proyectos. Con respecto a la comunicación y coordinación se han realizado mediante herramientas digitales, y se trata que sean reuniones de corto de tiempo. Por otra parte, para el correcto funcionamiento de la red se establecieron objetivos en común, y se precisó claramente los detalles del proyecto, de manera que todos estén alineados, y se puedan tomar decisiones colectivas rápidamente. Luego de ello, para evaluar los resultados de la iniciativa se elaboran reportes, balances que ayuden a mejorar las acciones que se vayan a emprender a futuro.

Ahora bien, sobre los beneficios del trabajo en red el entrevistado destacó que trabajar con Selvámonos les ha permitido afrontar mejor el contexto de incertidumbre por el que se atraviesa debido a la pandemia generando que los proyectos no se cancelen, sino que continúen o se transformen, a pesar de la problemática (Z. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2021). De igual manera señaló que beneficia el proceso de creación, ya que se genera un intercambio de conocimientos para poder diseñar proyectos de calidad y diferentes a lo que se ofrecen en el mercado. También indicó que el beneficio en el proceso de difusión es que ha permitido que ambas tengan mayor visibilización en el mercado a nivel nacional e internacional, y ha generado que el público asistente a los eventos aumente considerablemente. Aquello se debe a que cada una de las organizaciones posee distintos públicos, pero que al hacer un proyecto en

común se les comunica a ambos grupos por medio de las redes sociales u otros medios que brinden mayor alcance. Finalmente, algunas de las dificultades que se han presentado en la red es que se requiere de una constante coordinación, lo cual en ocasiones es complicado de realizar pues ambas partes cuentan con tiempo limitado; sin embargo, en el transcurso se han ido organizando mejor.

3.2.3. Salvaje Perú

Diego Carhuaricra, director de la organización Salvaje Perú, cuyo objetivo es promover prácticas ecos amigables y sostenibles en diferentes programas. Es así que decidió establecer un vínculo con la Asociación Selvámonos pues observó que, si bien esta organización tenía como eje fomentar temas ambientales a partir de sus proyectos, en realidad no lo estaba haciendo de manera correcta. Por ello, los contactó directamente, debido a que no cuentan con un área específica para la gestión de redes; a pesar de ello, la alianza logró concretarse en corto tiempo. Cabe señalar que previamente a contactarlos, Diego Carhuaricra consideró relevante el propósito de Selvámonos para poder aliarse, pues de ello dependía construir relaciones a largo plazo. El rol de Salvaje era realizar toda la propuesta de baños secos, talleres eco ambientales, procesamiento de los residuos dentro de los festivales, lo cual estaba establecido en un convenio. Asimismo, la toma de decisiones en torno al proyecto era realizada por Selvámonos; sin embargo, eso no excluía que puedan dar recomendaciones. Con respecto a las coordinaciones se realizaban con la encargada del área de Gestión Ambiental de Selvámonos, quien centralizaba la información y comunicación con Salvaje, lo cual era beneficioso ya que facilitaba la dinámica, y hacía que las reuniones sean más cortas. Además, los resultados de su labor eran presentados en un reporte que solicitaba Selvámonos para poder presentar el impacto de su estrategia ambiental al público en sus redes sociales.

Por otra parte, con respecto a los beneficios de la red el entrevistado destacó que aumentaron el número de trabajadores comprometidos, debido a que los voluntarios que se convocaban para apoyar en el Festival Selvámonos decidían quedarse para hacer voluntariado dentro Salvaje (D. Carhuaricra, comunicación personal, 16 de julio de 2021). De igual manera, señaló que el beneficio en el proceso de creación es que añadir este tipo de temas de sostenibilidad le brinda mayor valor a los productos o servicios que se quieran crear, y también sirven de inspiración para el público y artistas que deseen comenzar a tener mejores prácticas con el medio ambiente (D. Carhuaricra, comunicación personal, 16 de julio de 2021). A ello se le añade que existe un gran impacto en el proceso de difusión, debido a que les ha brindado mayor visibilidad y posicionamiento en el mercado pues a raíz de trabajar colaborativamente con Selvámonos se dio a conocer más la propuesta de Salvaje, a tal punto que aumentaron su número de clientes en términos de organizaciones y personas que asistían a sus talleres. Asimismo, eran invitados a

charlas internacionales para exponer sobre temas de sostenibilidad. Cabe añadir que algunas limitaciones que se presentaron fue la falta de capacidad operativa de Salvaje para atender la demanda de Selvámonos, lo cual en algún momento dificultó la logística de los festivales; no obstante, estas dificultades pudieron corregirse rápidamente.

A modo de síntesis, para Sinfonía por el Perú se destacó que los beneficiarios de sus programas han podido acceder a mejores oportunidades dado que la red ha permitido el desarrollo de habilidades tanto artísticas como emocionales; los docentes han enriquecido sus conocimientos de enseñanza gracias a las constantes capacitaciones que se les brindan; han logrado la descentralización de sus programas hacia diversas regiones del país llegando así a un mayor número de beneficiarios; y han podido acceder a locales con un mayor espacio, buenas ubicación, accesos factibles y sencillos. De igual manera, sus aliados se han beneficiado gracias al aporte económico de los financiadores de Sinfonía con el que han logrado mejorar diversos espacios de sus instalaciones. Para Selvámonos y sus aliados, se destacó que los principales beneficios obtenidos para ambos fueron la reducción de riesgos, la predisposición para trabajar en colaboración ante diversas y reiteradas ocasiones, el compartimiento de gastos, la facilidad para negociar con una mayor cantidad de artistas, y afrontar el contexto de incertidumbre producto de la pandemia y, sobre todo, lograr una mayor visibilización en el mercado nacional e internacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación de acuerdo a la metodología planteada en el segundo capítulo. Las conclusiones se abordarán a partir de los objetivos específicos de la investigación que permitirán evidenciar el cumplimiento del objetivo general de la misma que fue examinar la contribución de la gestión de redes culturales en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana. Para finalizar, se expondrán recomendaciones dirigidas a las organizaciones culturales para fomentar el uso de las redes culturales a partir del reconocimiento de sus importantes beneficios para el desarrollo del sector, que han sido rescatadas, principalmente, de las entrevistas a gestores culturales con experiencia en el trabajo en red.

1. Conclusiones

El primer objetivo de la presente investigación fue comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas. A partir de las entrevistas realizadas a los expertos en gestión cultural, a los miembros de Sinfonía por el Perú y la Asociación Selvámonos y sus aliados se concluye que, como se planteó en la hipótesis, la gestión de redes culturales requiere de la planificación, organización, coordinación y control para su adecuada implementación. Sin embargo, a diferencia de lo postulado por Luonila y Johansson (2016); Muñiz, Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes (2013), la gestión de redes no requiere ser un proceso formalmente institucionalizado dentro de las organizaciones pues este se da de manera orgánica e incluso espontánea.

De la variable *planificación* se puede concluir que el principal motivo por el que las organizaciones estudiadas buscan trabajar en red es para obtener financiamiento que les permita viabilizar sus proyectos, pues la ejecución de los proyectos artísticos implica incurrir en altos costos que encaren el proceso (Ministerio de Cultura, 2020). Cabe mencionar que, al ser organizaciones sin fines de lucro, de otra manera no podrían sostener sus operaciones. De igual modo, se concluye que existen tres formas mediante las cuales se identifican a posibles aliados: red de contactos, investigación de posibles organizaciones que puedan atender alguna necesidad y evaluación de propuestas recibidas. De las mencionadas, la forma más empleada por Sinfonía y Selvámonos es la red de contactos, pues se cuenta con ventaja para facilitar la negociación de una alianza y el tiempo que se requiere es menor frente a los demás mecanismos. También se destacó que para poder formar una red cultural es muy importante evaluar el perfil organizacional del aliado y corroborar que se compartan ciertos objetivos, valores y propósitos.

Respecto a la variable *organización*, se acentuó que, generalmente, no existe un área específica que se dedique a la gestión de redes dentro de las organizaciones culturales como

Sinfonía y Selvámonos, pues la dinámica para identificar los aliados suele ser de forma orgánica. En adición, se resaltó que no se establecen líderes dentro de la red de manera formal; sin embargo, se asume que esta función la cumple quien brindó la propuesta del proyecto colaborativo. Además, se subraya que los roles y funciones de cada miembro de la red se definen al inicio de la alianza de acuerdo a su experiencia, habilidades y las características del proyecto.

Sobre la variable *coordinación*, se concluye que, para la comunicación cotidiana, los medios más empleados para las organizaciones estudiadas son las redes sociales como *WhatsApp*, las llamadas telefónicas y correo electrónico cuando se requiere mayor formalidad. Asimismo, producto de la pandemia, se empezó a utilizar otras herramientas digitales como Google Meet y Zoom para las reuniones de coordinación que varían de acuerdo a los requerimientos que presente el proyecto. En suma, mencionaron que la toma de decisiones suele estar a cargo de la organización que tiene la iniciativa del proyecto; no obstante, siempre se muestra disposición a escuchar las recomendaciones de los aliados.

De la variable *control*, se resaltó que el establecimiento de metas y objetivos de la red se da mediante un consenso entre todos los miembros de la red, de manera que se promueva el compromiso de cada uno, y que facilite la retroalimentación constante para proponer puntos de mejora. Es preciso señalar que las metas y objetivos son establecidos desde el inicio de la alianza. En línea con ello, para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, las organizaciones estudiadas realizan reportes e informes sobre el uso de los recursos recibidos y el impacto que se genera con la finalidad de mostrar transparencia entre los miembros de la red y fidelizarlos a que continúen siendo parte de futuras colaboraciones.

El segundo objetivo de la investigación fue identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales en las organizaciones estudiadas. Sobre ello se comprobó la hipótesis planteada: la gestión de redes culturales facilita el intercambio de capacidades, habilidades y recursos monetarios en el proceso de creación de las organizaciones musicales, lo cual incrementa la *innovación*, *flexibilidad*, *diversidad* e *inclusión* en la creación de proyectos artísticos. Respecto a la *diversidad*, para Sinfonía por el Perú se destacó que la diversidad de miembros generada por el trabajo en red permitió implementar un enfoque más completo en los programas de la organización, pues se involucró aspectos tanto artísticos como psicológicos en beneficio de los niños, niñas y adolescentes en situaciones de vulnerabilidad. Para Selvámonos, la diversidad de miembros facilita que las creaciones tengan diversas esencias que sean más atractivas para el público como el enfoque ambiental y de descentralización de los eventos artísticos. Asimismo, la alianza de Selvámonos con la Alianza Francesa facilitó el proceso de negociación con los artistas que

deseaban tener presente en sus eventos, atendiendo así una de las principales dificultades que enfrentan las organizaciones culturales (Mendoza, 2018)

De la *innovación*, destacaron que el aporte de recursos económicos es esencial para poder viabilizar la creación artística, mientras que los recursos no económicos como los conocimientos y habilidades brindadas por los miembros de la red permiten mejorar e innovar la propuesta creativa. Aquello coincide con lo señalado por Mele, Spena, Colurcio (2010) y Observatorio Vasco de la Cultura (2011), quienes postulan que los aliados aportan al proceso creativo con sus capacidades y recursos para generar un mayor valor en el proyecto. En contraste, algunos expertos en gestión cultural y miembros de Sinfonía por el Perú entrevistados resaltaron que los aliados no siempre participan en el proceso creativo, por lo cual no es usual que la propuesta se modifique significativamente. Esto se debe a su intención de proteger la identidad y esencia del proyecto creado por la organización.

Respecto a la *flexibilidad* resaltaron que esta varía según el tipo de información que se deba transmitir. Si se quiere hacer alguna comunicación con un aliado del sector público puede que lleve más tiempo que con un aliado del sector privado, mientras que con organizaciones privadas la interacción suele ser más rápida y fluida. Cabe destacar que el sector privado participa, principalmente, contribuyendo recursos económicos Amado y Bongiovanni (2005) por lo que su intervención en el proceso creativo es mínima. A diferencia de los aliados del sector público y tercer sector que pueden intervenir de diferentes formas que requieran una mayor comunicación y coordinación. Asimismo, los roles de cada miembro en torno a la creación dependen de su experiencia en el campo musical y la necesidad por la que haya recurrido a la alianza. Cabe destacar que Selvámonos promueve la rotación de roles y funciones para enriquecer el proceso de aprendizaje de los miembros de su organización.

En torno a la variable *reciprocidad*, en ambas organizaciones se concluye que la mayoría de los aliados tiene un alto nivel de compromiso, por lo que siempre muestran disposición para cooperar mutuamente en los distintos proyectos que emprendan los miembros de la red. Lo mencionado se relaciona en gran medida con la variable *volumen de actividad* porque los entrevistados destacaron que producto de este alto nivel de cooperación y compromiso, las relaciones que se establece con los aliados, generalmente, es a largo plazo; pues pocas veces se limita la participación de un aliado a un único proyecto temporal lo que favorece el enriquecimiento de conocimientos, habilidades y la sostenibilidad de las organizaciones participantes. Es así que se puede concluir que la cantidad de proyectos que se va trabajar en red depende de la dinámica empleada y el nivel de compromiso de los miembros.

Respecto a la variable *impacto*, se concluye que, por el aspecto económico, contar con aliados facilita la obtención de recursos que permitan viabilizar los programas que desean ofrecer las organizaciones estudiadas. Por ejemplo, los aliados de Sinfonía colaboran con la compra de instrumentos de alto costo, busca de espacios para dictar los talleres, implementación y mejoramiento de los locales seleccionados, sueldo de los maestros, etc. Mientras que los aliados de Selvámonos cubren ciertos costos de los festivales que les permite a la organización reducir el precio de sus tarifas con el objetivo de llevar el arte hasta las poblaciones más vulnerables. Por otro lado, también se genera un impacto social en ambos casos, con la ayuda de los aliados Sinfonía puede atender a mayor número de niños y adolescentes que puedan desarrollar sus talentos y acceder a mejores oportunidades a través de la música, y Selvámonos puede seguir produciendo evento de calidad que le permitan promover y fomentar la importancia del cuidado ambiental con el apoyo de Salvaje Perú.

El tercer objetivo de la presente investigación fue identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales. Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis: la gestión de redes culturales incrementa el alcance del proceso de difusión de las organizaciones musicales, permitiendo la captación de nuevas audiencias, más diversas y más descentralizadas. Para comprobar estas hipótesis se emplearon tres variables. Sobre la variable *descentralización* se concluye que el proceso de difusión en red ha permitido a las organizaciones estudiadas expandir sus proyectos; y por ende a su público objetivo a nivel geográfico logrando así una mayor diversidad de audiencia. A partir de ella se logra proporcionar una igualdad de acceso al arte y la cultura en distintas zonas del país, lo cual es una limitante constante de la expansión de nuestra cultura (Ministerio de Cultura, 2020). Asimismo, en el caso de Selvámonos también se ha presentado una mayor diversidad de público respecto a sus preferencias musicales y estilo de vida, dado que ha reunido en sus festivales a seguidores de las organizaciones aliadas.

Sobre la variable *estrategia de difusión*, se destacó que, en Sinfonía no se ha presentado cambios significativos al realizar los planes de difusión en red pues son similares en todos sus programas, mientras que en Selvámonos estos se han ido adaptando a los objetivos principales del proyecto y el espacio geográfico donde se desarrolla en festival, lo cual ha resultado bastante beneficioso para captar a un mayor público. Es importante recordar que uno de los principales retos del sector cultural es la poca participación del público en los eventos artísticos dada la dificultad de las organizaciones para llegar hacia ellos (Alfaro & Legonía, 2018; Ministerio de Cultura, 2020). En línea con ello, se concluye que el proceso de difusión en red ha permitido potenciar la visibilización de los programas y su publicidad en medios convencionales y digitales, dado que la red ha contribuido en la selección de los canales de difusión donde se deba invertir

en publicidad gracias a la experiencia de los miembros. Por otro lado, cabe destacar que para Sinfonía trabajar en red no ha influido en su público objetivo, pues su propósito se mantiene en empoderar a niños y adolescentes, mientras que en Selvámonos el público suele ser siempre más diverso más diverso cuando se trabaja en red pues se aprovecha la audiencia de los aliados. Sobre la variable *visibilización*, se concluye que ambas organizaciones han logrado que tantos sus aliados como ellos mismo gocen de mayor visibilización en el mercado musical tanto a nivel nacional e internacional, lo que a su vez contribuye con el crecimiento y sostenibilidad de las mismas.

Lo descrito anteriormente permite comprobar la hipótesis general de la presente investigación: la gestión de redes culturales contribuye a la mejora de los procesos de creación y difusión dentro de las organizaciones culturales de música; no obstante, los resultados pueden variar según la gestión y barreras en la articulación de la red.

2. Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones para el sector cultural, las organizaciones de música y futuras investigaciones.

Para el sector cultural, el presente estudio demuestra que el trabajo en red resulta una gran oportunidad para lograr el desarrollo y reconocimiento de este sector en el Perú. Por un lado, la gestión de redes culturales puede potenciar la representatividad de las organizaciones del sector para tener una mayor incidencia ante los organismos estatales. De igual manera, esta herramienta permite a las organizaciones culturales fortalecerse en conjunto, en la medida que pueden compartir experiencias, conocimientos y habilidades para ofrecer producciones con ventaja competitiva, lo que a su vez contribuye a la formalización del sector. En suma, las redes incrementan la red de contactos de los miembros, a los cuales pueden recurrir en un futuro cuando se les presente alguna necesidad.

Asimismo, para las organizaciones de música, esta investigación sugiere la implementación de las redes culturales por diversas razones: a) a partir del financiamiento brindado por los aliados es posible que estas puedan viabilizar sus proyectos y, por ende, favorece la sostenibilidad de la mismas en el mercado cultural; b) genera producciones culturales más creativas e innovadoras producto de la fusión de diversas disciplinas del arte y la cultura; c) enriquece el proceso de aprendizaje debido a la confluencia de conocimientos y habilidades entre los miembros de la red, lo que a su vez genera creaciones de mayor calidad; d) incrementa el alcance del producto o servicio cultural ofrecido, dado que se da una fusión de públicos entre los miembros de la red, generando una mayor diversidad de audiencia, sobre todo, a nivel geográfico lo que favorece la descentralización de la oferta cultural, y contribuye a la visibilización de las

organizaciones que participan de la red en el mercado cultural siendo así más atractivas para formar nuevas redes con organizaciones destacadas del sector.

Por otro lado, es importante mencionar ciertas limitaciones que deben procurar gestionar para evitar dificultades durante el trabajo en red. Uno de ellas es reconocer la importancia de esta herramienta; es decir, como organización se debe distinguir que hay ciertos beneficios que solo se pueden obtener a partir del trabajo en red. Una segunda dificultad se presenta al intentar alinear los objetivos organizacionales entre los miembros de la red, para lo cual se debe promover una cultura de comunicación asertiva y escucha activa para que, al inicio de la alianza, queden claro los objetivos y metas principales de la red. Una tercera dificultad es el tiempo que disponen los miembros para gestionar la red, pues en ocasiones este trabajo es no remunerado; para ello, se sugiere una buena organización y coordinación entre los miembros además del compromiso de los mismos con el proyecto en común. Por último, una cuarta dificultad se presenta ante la falta de diversidad de contactos con los que se pueda establecer redes, ante ello es posible indagar en redes sociales, plataformas culturales e incluso iniciativas del Estado para interactuar con otras organizaciones del sector.

Finalmente, para futuras investigaciones, el presente estudio sirve como base para examinar con mayor detalle algunos aspectos más específicos de la gestión de redes, como el rol que cumplen los diferentes aliados de acuerdo al sector al que pertenecen, que ha sido mencionado por los expertos en gestión cultural y los miembros de las organizaciones estudiadas, pero no con gran profundidad. Además, apertura el desafío de ahondar específicamente sobre los procesos que atraviesan las diversas organizaciones culturales para la producción de sus productos o servicios artísticos. En general, esta investigación es una base para reconocer e identificar la importancia de estudiar la gestión cultural en beneficio del desarrollo del sector.

REFERENCIAS

- Agencia peruana de cooperación internacional. (2019). *Marco de asociación España-Perú 2019–2022*. Recuperado de <http://www.aecid.pe/images/documentos/2019/pub.118.pdf>
- Alfaro, S., & Legonía, E. (2018). Crecimiento con desigualdad: brechas y retos de la economía de las industrias culturales y creativas del Perú. En *Las industrias culturales y creativas en Iberoamérica: evolución y perspectivas* (pp. 347–366). Recuperado de <https://culturacreativaiberoamericana.edu.umh.es/wpcontent/uploads/sites/1321/2018/01/per%C3%BA.pdf>
- Álvarez, C. (2015). *La reinención de la industria musical: nuevos caminos para la comercialización de los productos musicales*. [Tesis de fin de grado]. Campus María Zambrano de Segovia, Segovia. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13078/1/TFG-N.237.pdf>
- Amado, A., & Bongiovanni, M. (2005). Apuntes sobre el concepto de marketing cultural. III Congreso Panamericano de Comunicación. Buenos Aires: Universidad Nacional del Buenos Aires.
- Andreu, L., & Parra, E. (2007). Gestión de redes en empresas y destinos turísticos. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(3), 399–402. Recuperado de <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2007.05.030ç>
- Angel-Alvarado, R. (2013). *La música y su rol en la formación del ser humano*. Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122098/La_musica_y_su_rol_en_la_formacion_del_ser_humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- APEMM (2020, octubre 23). Políticas culturales para frontar el COVID-19. Conferencia de Red Iberfest. Lima, Perú
- Arcos, A. (2008). *Industria Musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Bang, C., & Wajnerman, C. (2010). Arte y transformación social: la importancia de la creación colectiva en intervenciones comunitarias. *Revista Argentina De Psicología*, 48, 89–103. Recuperado de http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/066_salud2/material/publicaciones/arte_y_transformacion.pdf
- Barbieri, N., Subirats, J., Fina, X., & Partal, A. (2013). La transformación de las políticas culturales en la ciudad: oportunidades y límites de la cultura en el espacio urbano. Ciudades y pueblos que puedan durar: políticas locales para una nueva época (pp. 221–239). Icaria.
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR*, 18(32), 27–45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>
- Bedoya, B. (2016). Los estudios económicos y las industrias culturales y creativas. *International Journal of Management & Social Studies*, 1(1), 27–42. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/308737935_LOS_ESTUDIOS_ECONOMICOS_Y_LAS_INDUSTRIAS_CULTURALES_Y_CREATIVAS

- Brun, J., Benito, J., & Canut, P. (2008). Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización. Agencia Española de cooperación internacional para el desarrollo. Recuperado de http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Redes_Culturales.pdf
- Calvi, J., & Fouce, H. (2017). El futuro digital de la música. Telos. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero106/el-futuro-digital-de-la-musica/?output=pdf>
- Camacho, A., & Leiva, F. (2011). Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal (2.a ed.). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Cultura olvidada. La cámara, 840, 1–44. Recuperado de <https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion840/edicion840.pdf>
- Castro - Higuera, A. (2016). Industrias culturales vs industrias creativas: un análisis crítico. Universidad de Málaga -España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314840453_Industrias_culturales_vs_industrias_creativas_un_analisis_critico
- Catalán, S. (2014). Producción artística. Observatorio Cultural Del Proyecto Atalaya, 1–34. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/produccion-artistica>
- CNCA Chile. (2011). Política Cultural 2011-2016. Recuperado de http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2002). Ley N° 27692 Ley de la creación de la agencia peruana de cooperación internacional - APCI. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1378F5ADF3F5B22605257C780071B0CD/\\$FILE/27692.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1378F5ADF3F5B22605257C780071B0CD/$FILE/27692.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2013). Ley N° 30487 Ley de Promoción de Puntos de Cultura. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-los-puntos-de-cultura-ley-n-30487-1404903-1/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,impacto%20positivo%20en%20la%20ciudadan%C3%ADa.>
- Dario, I. (2018). Marketing Digital como herramienta fundamental para emprendimientos musicales en la ciudad de Bogotá. Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3156&context=administracion_de_empresas
- De Gregorio, A. (2003). Gestión Estratégica. Universidad de Barcelona, 1–34.
- De la Peña, J. (2014). ¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural? Anuario AC/E de Cultural Digital, 101–112.

- Dirección General de Industrial Culturales y Artes del Ministerio de Cultura de Perú. (2016). Manual para Emprendedores Culturales. CONECTA. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/10/CONECTA-Manual-para-Emprendedores-Culturales.pdf>
- ERART. n.d. “Inicio.” Recuperado de <https://www.erartperu.org/realizarte>.
- Escobar, P., Oyoque, M. (2020). *La gestión de redes culturales como herramienta para la creación y difusión de proyectos artísticos en las organizaciones culturales de música de Lima Metropolitana* [Trabajo de investigación para obtener grado de Bachiller]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Flanagan, J. (2014). ¿Porque todavía paga la gente? Una mirada hacia las tendencias actuales y el futuro de la industria musical Implicaciones para el marketing (Tesis pregrado). Pontificia Universitas Comillensis, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/435/TFG000414.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Foppiano, G. (2016a). Negocios musicales ¿Se puede vivir del arte en el Perú?- Tomo I. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Foppiano, G. (2016b). Negocios musicales ¿Se puede vivir del arte en el Perú? - Tomo II. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Forni, P., Castronuovo, L., & Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. Miriada: *Investigación En Ciencias Sociales*, 4(8), 79–106.
- Garzón, A., Guevara, S. & Méndez, N. (2013). La adopción de un enfoque de trabajo en red: implicaciones en torno al proceso estratégico de las organizaciones (Trabajo de investigación). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources*. Oxford University Press.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *IS Management Handbook*, 8th Edition, 215, 203–215. Recuperado de <https://doi.org/10.1201/9781420031393.ch1>
- Hernández, J. (2020). III El emprendimiento en las artes y la cultura 2019.
- Hernández (2014). Metodología de la investigación. (6ta Edición). Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hütt, H. (2012). Las Redes sociales como Herramienta de difusión. *Universidad De Costa Rica*, 91(2), 121–128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>
- Ibermusicas. (n.d.). ¿Qué es ibermúsicas? Recuperado de <http://ibermusicas.org/index.php/que-es-ibermusicas/>
- IFPI - International Federation of the Phonographic Industry. (2019). Global Music Report 2019. In International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). Recuperado de <https://www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-2019/>

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

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6336/Medina_mejorar_eficacia_comercial_%20empresa_%20industria_musical.pdf?sequence=1

- Meiseberg, B., & Ehrmann, T. (2013). Tendency to network of small and medium-sized enterprises: Combining organizational economics and resource-based perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 283–300. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/mde.2590>
- Mele, C., Spena, T. R., & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60–78. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/17566691011026603>
- Mendez, N., Guevara, S., & Garzón, A. (2013). La adopción de un enfoque de trabajo en red: implicaciones en torno al proceso estratégico de las organizaciones. Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4238>
- Mendoza, J. (2018). Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. 360: *Revista de Ciencias de La Gestión*, 3, 110–135. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/360gestion.201803.005>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Ministerio de Cultura. (n.d.). Geoportal. Recuperado de <https://geoportal.cultura.gob.pe/geo/>
- Ministerio de Cultura. (2020). Política Nacional de Cultura al 2030. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSION_FINAL_2.pdf
- Ministerio de educación. 2012. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional Entre El Ministerio de Educación, El Ministerio de Cultura y La Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles Del Perú.
- Molina, P. (2018). Investigación Iberoamericana en Música y Sonido: campos emergentes y campos consolidados. Memorias del II Coloquio sobre Investigación Musical, IBERMÚSICAS 2016. Recuperado de http://ibermusicas.org/wp-content/uploads/2020/04/Ibermusicas_Libro_por_pagina.pdf
- Muñiz, N. M., Ariza-montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. (2013). Los centros de incubación de negocios y la gestión de redes: exploración empírica aplicando el análisis de redes sociales. *Revista Internacional de Organizaciones*, 10, 199–221.
- Nino, O., San Miguel, S., & Vargas, J. (2009). Plan estratégico para la industria de la música. Tesis para obtener el grado de Magíster. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima
- Observatorio Vasco de la Cultura. (2011). Creación en red y redes culturales. España.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2017). Memoria 2017.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2018). Guía de investigación en Gestión. Lima: PUCP. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%A1da%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1>

- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión* (1a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Popp, J. K., Milward, B. H., Mackean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2015). Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice. *IBM Center for The Business of Government*, 93–96. Recuperado de www.businessofgovernment.org
- Pacora, L. (2020, septiembre 3). Entrevista con Patricia Escobar y Maricielo Oyoque.
- Prada, E. (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. *Revista Bibliotecas y Tecnologías de La Información*, 2, 23. Recuperado de http://eprints.rclis.org/9127/1/redes_de_conocimiento.pdf
- Puntos de cultura. (n.d.). Los puntos. Recuperado de <https://www.puntosdecultura.pe/>
- Puntos de Cultura. 2015. “ERART- Festival. Encuentro Internacional de Música. Recuperado de <http://www.puntosdecultura.pe/eventos/erart-festival-erart-encuentro-internacional-de-musica-2015-lima>.
- Quineche, R. (2019). Análisis Económico de la piratería musical: El efecto de las políticas públicas en el Perú (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Ramos- Vidal, I. (2018). Determinantes De La Formación De Redes Inter organizativas En El Sector Cultural. *Revista de Administração de Empresas*, 58(1), 16–29. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180103>
- Ramos, I., & Maya-Jariego, I. (2013). Alianzas y redes de colaboración entre las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía. *Empiria*, 26, 15–33. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/empiria.26.7151>
- Ramos, P. (2008). *Modelo Organizativo en Red*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Reyes, E., Claudia, A., Castro, H., Jesús, M., Hernández, Y., Pamela, R., Mario, M., Pasco, M., & Porta, D. (2017). Centros culturales sin fines de lucro. Estudio de caso múltiple en Lima, Trujillo y Arequipa.
- ROF. (2013). Reglamento de Organización y funciones del Ministerio de Cultura. Recuperado de <http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2012/02/reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof/rofdsndeg001-2011-mcprobacion.pdf>
- Romero, S. (2020, noviembre 7). Transformación digital en la Gestión Cultural: Caso Ballet Afroperuano y Centro Cultural PUCP. Conferencia de Gestión 360.
- Roselló, D. (2004). *Diseño integral de proyectos culturales*. Manual Atalaya, 1-23.
- Sabogal, F. (2013). *La industria musical y las redes sociales: Estrategias digitales para promocionar su música web*. Pontificia Universidad Javeriana (Vol. 66).
- Sacramento, J., Tasayco, N., Ulloa, E., Ramírez, M., Falconí, G., Muñoz, A., Tonconi, C., Quezada, Z., & Castro, A. (2017). *Perú. Mediciones Culturales. Resultados del proyecto: elaboración e implementación de la cuenta satélite de cultura, CSC, en los*

países del área andina (Vol. 53(9), 1689–1699). Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2017/06/2017-05-24_Mediciones_culturales.pdf

- Saz- Carranza, Á., & Serra, A. (2010). La gestión de redes inter-organizativas desde el sector público: el caso de los servicios sociales de Barcelona. *Territorios - Revista de Estudios Regionales y Urbanos*, 15(15), 53–69.
- Shafritz, J., Ott, S., & Suk, Y. (2016). Organization theory. Handbook on Theories of Governance. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4281891>
- Selvámonos. n.d. “El Festival.”. Página web de Selvámonos. Recuperado de http://selvamonosprod.org/new/es/prods_peru/.
- Sinfonía por el Perú. 2020. “Mundo Sinfonía. Recuperado de <https://sinfoniaporelperu.org/proteccion-de-datos/>.
- Tapia, A. (2015). Comportamiento del actual consumidor de música referente a los servicios musicales más populares y su utilización como herramientas publicitarias. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/4140>
- UNESCO. (2010). Políticas para la creatividad Industrias culturales y creativas: Guía para directores. 152.
- Universidad Nacional de Cuyo. (2005). *Formulación de proyectos culturales*. (Primera edición). Mendoza, Argentina.
- Uvalle, R. (2009). Gestión de redes institucionales. *Convergencia*, 16(1), 41–72.
- Uzelac, A. (2014). Redes digitales. Herramientas para profesionales de la cultura (Redes para la gestión cultural). Manual Atalaya, 1–15.
- Venegas, E. (2009). Investigación de la industria musical y metodología en la producción de audio y construcción visual de una banda de rock. *Rev Booking*, 1(1), 182.
- Vicente, G., & Azorín, C. (2013). Música y valores: una relación educativa ineludible. Música y Educación: *Revista Trimestral de Pedagogía Musical*, 26(93), 16–25.
- Yin, R. (2009). Case Study Research. Design and Methods. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Objetivos generales	Marco Analítico	Hipótesis general	Dimensiones de análisis
<p>Examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana: Estudio de caso Sinfonía por el Perú y Asociación Selvámonos</p>	<p>Teoría de redes (Gulati, 2000; Uvalle, 2009; Popp, Milward, Mackean, Casebeer & Lindstrom, 2015; Forni, Castronuovo & Nardone, 2012; Ramos, 2008)</p> <p>Redes culturales (Observatorio Vasco de la Cultura, 2011; Brun, Benito & Canut, 2008; Uzelac, 2014; Barbieri, Subirats, Fina & Partal, 2013; De la Peña, 2014; Barenboim, 2013)</p> <p>Gestión de Redes (Luonila & Johansson, 2016; Andreu & Parra, 2007; Saz-Carranza & Serra, 2010; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Forni, Castronuovo & Nardone, 2012; Mendez, Guevara, Garzón, 2013 & Martín-Ríos, 2013; Ramos- Vidal, 2018; Meiseberg & Ehrmann, 2013)</p>	<p>La gestión de redes contribuye a la mejora de los procesos de creación y difusión dentro de las organizaciones culturales de música; no obstante, los resultados pueden variar según la gestión y barreras en la articulación de la red.</p>	<p>Proceso de creación (Mele, Spina & Colurcio, 2010; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)</p> <p>Proceso de difusión (Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011; Camacho & Leiva, 2011)</p>

Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco Analítico	Hipótesis específicas	Variables teóricas	Variables empíricas	Importancia
Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas	Gestión de redes culturales (Luonila & Johansson, 2016; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Saz- Carranza & Serra, 2010; Muñiz, Morales-Gutiérrez & Ariza-Montes, 2013; Pacora, 2020)	La gestión de redes es un proceso que requiere planificación, organización, coordinación y control para su adecuada implementación.	Planificación	Necesidad	Conocer el motivo por el que decidieron trabajar en red
				Identificación de posibles aliados	Conocer el motivo por el que se aliaron: relación personal preexistente o proceso de búsqueda estratégico
				Contacto inicial	Saber cómo se da el primer contacto con la organización aliada / Quién tuvo la iniciativa
				Perfil organizacional	Conocer si existe similitud entre los objetivos organizacionales u otras características entre los aliados
				Tiempo	Saber el tiempo que tomó concretar la alianza
			Organización	Estructura organizacional	Conocer si existe algún área que se dedique en específico a la gestión de redes
				Líderes	Conocer la manera en que se eligen los líderes de cada organización aliada en torno a la red
				Delimitación de roles	Saber las funciones o actividades que debe realizar los aliados en la red
			Coordinación	Dinámica de comunicación	Conocer los medios y mecanismos de comunicación que emplean
				Periodicidad de reuniones	Conocer la frecuencia de las reuniones de coordinación
				Toma de decisiones	Conocer los mecanismos que emplean para tomar decisiones
			Control	Metas de la red	Conocer si cuentan con metas e indicadores para evaluar el desempeño de cada organización de la red
				Rendición de cuentas	Conocer si alguno de los miembros solicita la rendición de cuentas sobre los recursos brindados

Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco Analítico	Hipótesis específicas	VARIABLES TEÓRICAS	VARIABLES EMPÍRICAS	Importancia
Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales dentro de las organizaciones estudiadas	Contribución de la gestión de redes en el proceso de creación (Mele, Spina & Colurcio, 2010; Meiseberg & Ehrmann, 2013; Ramos- Vidal, 2018; I. Ramos & Maya-Jariego, 2013)	La gestión de redes culturales facilita el intercambio de capacidades, habilidades y recursos monetarios en el proceso de creación de las organizaciones musicales, lo cual incrementa la innovación, flexibilidad, diversidad e inclusión en la creación de proyectos artísticos.	Diversidad	Diversidad de miembros de la red	Conocer el grado de diversidad de los integrantes involucrados en la creación
			Innovación	Intercambio de recursos	Conocer de qué manera los recursos brindados (capacidades, información, conocimientos y nuevas tecnologías) facilitan la creación de productos innovadores
			Flexibilidad	Comunicación	Efectividad y rapidez con la que se transmite la información en torno al proyecto de creación
				Delimitación de roles	Conocer la delimitación de roles, actividades y tareas específicas que debe cumplir cada actor en torno a la creación
			Reciprocidad	Cooperación	Conocer el grado de cooperación y compromiso entre actores de la red
			Volumen de actividad	Proyectos	Conocer la frecuencia con la que se crean proyectos artísticos en red
			Impacto	Económico	Conocer si el trabajo en red permite el ahorro o de costos o genera una mayor inversión
Social	Conocer si la creación en red ha generado algún beneficio social				

Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos específicos	Marco Analítico	Hipótesis específicas	Variables teóricas	Variables empíricas	Importancia
Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales dentro de las organizaciones estudiadas	Contribución de la gestión de redes en el proceso de difusión (Arcos, 2008; CNCA Chile, 2011; Camacho & Leiva, 2011)	La gestión de redes culturales incrementa el alcance del proceso de difusión de las organizaciones musicales, permitiendo la captación de nuevas audiencias, más diversas y más descentralizadas.	Descentralización	Estrato sociodemográfico	Conocer la diversidad de la audiencia respecto al estrato sociodemográfico
				Nivel socioeconómico	Conocer la diversidad de la audiencia respecto al nivel socioeconómico
				Nivel educativo	Conocer la diversidad de la audiencia respecto al nivel educativo
			Estrategia de difusión	Planes de difusión de la red	Conocer de qué manera se planifica la difusión del proyecto artístico
				Público objetivo	Conocer de qué manera se selecciona al público objetivo al que se va dirigir la campaña de difusión
				Canales de difusión	Conocer qué medio de comunicación se emplean para la difusión
			Visibilización	Nivel de visibilidad	Conocer qué nivel de visibilidad logra cada participante después de la participación en una red cultural

ANEXO B: Actores entrevistados

Tabla B1: Expertos en Gestión Cultural

Expertos en Gestión Cultural	Cargo
Cristian Basilio Saldaña	Director de CABS Management
Martín Hernán Adriazola Málaga	Gestor Cultural
Mónica Risi	Gestora Cultural
Raquel Rodríguez Rengifo	Gestora Cultural
Germán Díaz Díaz	Director de Teatro/ Gestor Cultural
Samanta Romero	Gestora Cultural

Tabla B2: Miembros entrevistados de Sinfonía por el Perú - Núcleo Puericultorio Pérez Aranibar

Miembros de Sinfonía por el Perú	Cargo
Jorge Villalba Aguilera	Director Núcleo Puericultorio Pérez Aranibar
Carola Sofía Sánchez Tello	Coordinadora del Núcleo Puericultorio Pérez Aranibar
José Antonio Cabrera Guzmán	Gerente de Proyectos de Sinfonía por el Perú
María Estefanía Sánchez Vargas	Coordinadora de Proyectos de Sinfonía por el Perú
Diego Becerra Málaga	Gerente de Programas Musicales de Núcleos

Tabla B3: Miembros entrevistados de la Asociación Selvámonos

Miembros de Sinfonía por el Perú	Cargo
José Rodríguez Ocampo	Presidente de la Asociación Selvámonos
Florent Wattelier	Miembro de la directiva de la Asociación Selvámonos

Tabla B4: Aliados entrevistados de Sinfonía por el Perú - Núcleo Puericultorio Pérez Aranibar

Sinfonía por el Perú	Cargo	Tipo de actor
Lino Arturo Mendoza Collantes	Director de la Institución Educativa Andrés Bello	Actor del sector público
Enio Alfonso Ecos Cornejo	Director del Cetpro Sinfónica	Actor del sector público

Tabla B5: Aliados entrevistados de la Asociación Selvámonos

Asociación Selvámonos	Cargo	Tipo de actor
Zoilo Rodríguez Ventura	Responsable de Artes Escénicas y Música de la Alianza Francesa	Actor del sector privado
Edgardo Villanueva Málaga	Gerente General de i2m Producciones	Actor del sector privado
Diego Carhuaricra	Director de la organización Salvaje Perú	Actor del sector social

ANEXO C: Guía de entrevista para Expertos de Gestión Cultural

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos Maricielo Oyoque y Patricia Escobar, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener la licenciatura en Gestión acerca de cómo la gestión de redes culturales contribuye en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música Selvámonos y Sinfonía por el Perú. De antemano quisiéramos agradecer su interés y disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines netamente académicos.

Objetivos:

- Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales

Nombre y Apellidos:

Ocupación/ Cargo:

Tiempo en la organización:

Preguntas:

1. De manera breve ¿cómo describiría su experiencia participando de proyectos trabajados en red?
2. Desde su experiencia ¿Cuál es el motivo por las que las organizaciones culturales suelen recurrir al trabajo en red?
3. ¿De qué manera identifican a sus posibles aliados?
4. ¿Qué tipo de actores participan usualmente en las redes culturales? ¿Qué rol cumplen?
5. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios obtenidos del trabajo colaborativo en las organizaciones culturales? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones con respecto al trabajo colaborativo en las organizaciones culturales? ¿Por qué?

7. ¿De qué manera considera que el trabajo en red impacta en la creación de productos o servicios culturales? ¿Por qué? Repregunta ¿Cuáles son los beneficios del trabajo en red en el proceso de creación?
8. ¿De qué manera considera que el trabajo en red impacta en la difusión de productos o servicios culturales? ¿Por qué?
9. ¿Usted recomendaría a las organizaciones culturales trabajar en red? ¿Por qué?
10. Sabemos que en el Perú muy pocas organizaciones emplean el trabajo en red ¿Cuáles considera que son los principales motivos?
11. Desde su experiencia ¿Qué aspectos debe considerar las organizaciones culturales para poder trabajar en red?



ANEXO D: Guía de entrevista para las organizaciones estudiadas

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos Maricielo Oyoque y Patricia Escobar, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener la licenciatura en Gestión acerca de cómo la gestión de redes culturales contribuye en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música Selvámonos y Sinfonía por el Perú. De antemano quisiéramos agradecer su interés y disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines netamente académicos.

Objetivos:

- Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales

Nombre y Apellidos:

Ocupación/ Cargo:

Tiempo en la organización:

Preguntas:

Conociendo la organización

1. ¿Cómo nace Sinfonía por el Perú / Selvámonos? Y actualmente, ¿cuál es el propósito de la organización?

Planificación

2. ¿Por qué motivo consideraron importante trabajar en red con otras organizaciones? ¿Qué tipo de beneficios se esperaba de ellas?
3. ¿Cuál ha sido el proyecto más importante que trabajó (organización) en conjunto con otras organizaciones?
4. ¿De qué manera se logró identificar a estos posibles aliados? ¿Cómo se hace actualmente? Repregunta ¿Cómo se busca los aliados actualmente? // ¿Cómo se da el proceso de selección de aliados?
5. ¿Cómo se estableció el primer contacto con estos primeros aliados y qué tiempo tomo concretar esta alianza?

6. ¿En qué medida la organización toma en cuenta la misión, visión y objetivos de sus posibles aliados?

Organización

7. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta la organización? ¿Cuál de ellas se dedica a la gestión de redes? Repregunta ¿Cuántas personas la integran y cuáles son sus funciones principales?
8. ¿De qué manera se eligen a los líderes de la red? ¿Qué roles cumplen estos líderes?
9. ¿De qué manera se distribuyen los roles o funciones que debe cumplir cada organización que forma parte de la red? (Ejemplificar en un caso)

Coordinación y comunicación

10. Usualmente, ¿cómo se realizan las coordinaciones para ejecutar el trabajo en red? ¿Qué dificultades se presentan? Repregunta ¿Con qué frecuencia coordinan?
11. Dentro de la red ¿Quiénes y de qué manera se toman decisiones respecto planificación, ejecución, monitoreo y evaluación dentro de los proyectos?

Control

12. ¿De qué manera se establecen los objetivos y metas en la red? ¿Cómo se mide el logro de estos? ¿Les ha funcionado?
13. ¿De qué manera la organización realiza un registro (sea escrito o audiovisual) sobre las actividades y recursos que se brindan a la red? ¿De qué forma le son útiles?
14. ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos del trabajo colaborativo?
15. ¿De qué manera considera que el trabajo en red impacta en la creación de productos o servicios culturales? ¿Por qué? Repregunta ¿Cuáles son los beneficios del trabajo en red en el proceso de creación?
16. ¿De qué manera considera que el trabajo en red impacta en la difusión de productos o servicios culturales? ¿Por qué?

ANEXO E: Guía de entrevista para los miembros que participan en el proceso de creación de las organizaciones estudiadas

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos Maricielo Oyoque y Patricia Escobar, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener la licenciatura en Gestión acerca de cómo la gestión de redes culturales contribuye en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música Selvámonos y Sinfonía por el Perú. De antemano quisiéramos agradecer su interés y disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines netamente académicos.

Objetivos:

- Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales

Nombre y Apellidos:

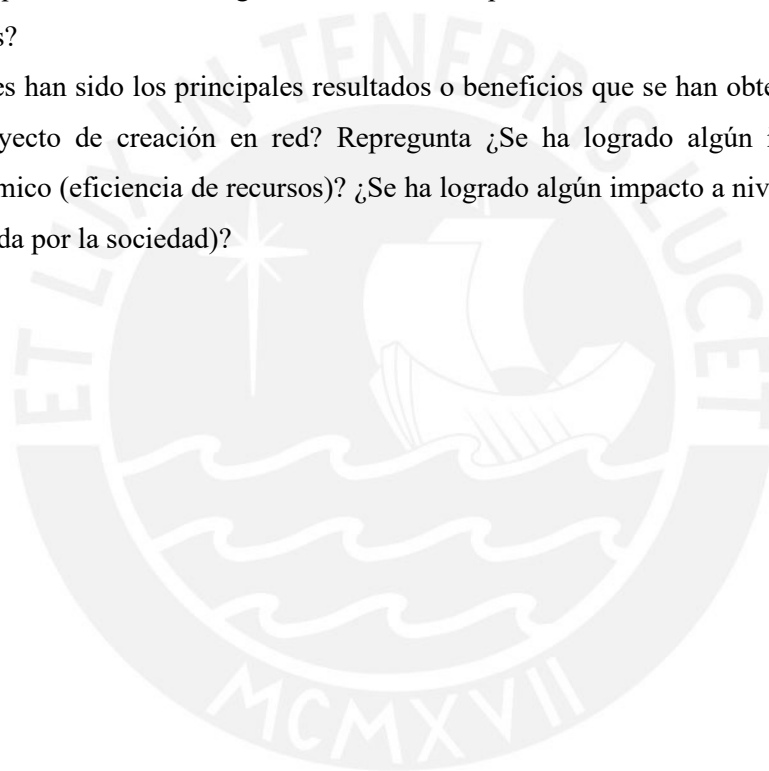
Ocupación/ Cargo:

Tiempo en la organización:

Preguntas:

1. En (organización) ¿Cómo se da el proceso de creación de proyectos culturales?
2. ¿Cómo se da este proceso cuando se realiza de manera colaborativa con otras organizaciones? ¿El proceso es muy diferente que cuando se realiza de manera individual?
3. ¿En qué medida el trabajo en red ha impacto en la diversidad de los miembros que intervienen en el proceso de creación? Repregunta ¿De qué manera los beneficia esta diversidad?
4. ¿De qué manera los recursos (capacidades, información, conocimientos, tecnología) brindados por los diferentes miembros de la red impactan en el proceso de creación?

5. Usualmente, ¿Cómo se transmite la información relevante entre los miembros de la red entorno a la creación de un proyecto artístico? ¿Considera que es un proceso efectivo y rápido?
6. ¿De qué manera se distribuyen los roles/funciones/actividades y tareas que debe cumplir cada organización que forma parte de la red entorno al proceso de creación? (Ejemplificar en un caso)
7. En base a su experiencia ¿Cómo evaluaría el nivel de compromiso de los diferentes participantes de la red? ¿Considera que todos están dispuestos a cooperar en la misma medida?
8. ¿Con qué frecuencia su organización realiza el proceso de creación con organizaciones aliadas?
9. ¿Cuáles han sido los principales resultados o beneficios que se han obtenido de realizar el proyecto de creación en red? Repregunta ¿Se ha logrado algún impacto a nivel económico (eficiencia de recursos)? ¿Se ha logrado algún impacto a nivel social (acción valorada por la sociedad)?



ANEXO F: Guía de entrevista para los miembros que participan en el proceso de difusión de las organizaciones estudiadas

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos Maricielo Oyoque y Patricia Escobar, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener la licenciatura en Gestión acerca de cómo la gestión de redes culturales contribuye en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música Selvámonos y Sinfonía por el Perú. De antemano quisiéramos agradecer su interés y disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines netamente académicos.

Objetivos:

- Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales

Nombre y Apellidos:

Ocupación/ Cargo:

Tiempo en la organización:

Preguntas:

1. En (organización) ¿Cómo se da el proceso de difusión de proyectos culturales?
2. ¿Cómo se da este proceso cuando se realiza de manera colaborativa con otras organizaciones? ¿El proceso es muy diferente que cuando se realiza de manera individual? Yala
3. ¿De qué manera trabajar el proceso de difusión en red ha impactado es la diversidad de la audiencia? ¿Se ha percibo una mayor diversidad respecto al estrato sociodemográfico, nivel económico y educativo de la audiencia? Repregunta
¿Considera que el perfil de la audiencia (público objetivo) varía cuando se trabaja de manera colaborativa con otras organizaciones?
4. ¿Cómo se desarrollan los planes de difusión de los proyectos artísticos? ¿El proceso es muy diferente que cuando se realiza de manera individual?

5. ¿De qué manera la red selecciona al público objetivo al que se va dirigir una campaña de difusión? ¿Qué actores son más importantes en este proceso?
6. ¿De qué manera se selecciona los medios de comunicación por los cuales se va difundir el proyecto artístico? ¿Cómo ha aportado la red respecto a la cobertura de difusión?
7. ¿Cómo ha impactado trabajar colaborativamente en cada organización en particular? ¿Considera que ha incrementa su nivel visibilidad en el sector?
8. ¿Cuáles han sido los principales resultados o beneficios que se han obtenido de realizar el proyecto de difusión en red? Repregunta ¿Se ha logrado incrementar la asistencia a sus eventos artísticos?



ANEXO G: Guía de entrevista para los aliados de las organizaciones estudiadas

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos Maricielo Oyoque y Patricia Escobar, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener la licenciatura en Gestión acerca de cómo la gestión de redes culturales contribuye en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música Selvámonos y Sinfonía por el Perú. De antemano quisiéramos agradecer su interés y disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines netamente académicos.

Objetivos:

- Comprender la forma en que se gestiona las redes culturales dentro de las organizaciones estudiadas
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de creación de proyectos musicales
- Identificar los beneficios y dificultades de la gestión de redes culturales sobre los procesos de difusión de proyectos musicales

Nombre y Apellidos:

Ocupación/ Cargo:

Tiempo en la organización:

Preguntas:

Planificación

1. ¿Por qué motivo consideraron importante trabajar en red con (organización)? ¿Qué tipo de beneficios se esperaba de ellas?
2. ¿De qué manera su organización colaboró con (organización)?
3. ¿De qué manera se logró identificar a (organización) como posibles aliados?
4. ¿Cómo se estableció el primer contacto con (organización) y qué tiempo tomó concretar esta alianza?
5. ¿En qué medida la organización tomó en cuenta la misión, visión y objetivos de (organización)?

Organización

6. ¿Existe algún área dentro de su organización que se dedique específicamente a la gestión de redes? O en todo caso ¿Quién se encargan de gestionar sus trabajos colaborativos?
7. ¿De qué manera se eligieron a los líderes de la red cuando se trabajó con (organización)? ¿Qué roles cumplieron estos líderes?
8. ¿De qué manera se distribuyeron los roles o funciones que debía cumplir cada organización que formaron parte de la red? (Ejemplificar en un caso)

Coordinación

9. ¿Cómo se realizaron las coordinaciones para ejecutar el trabajo en red con (organización)? ¿Qué dificultades se presentaron? Repregunta ¿Con qué frecuencia coordinaban?
10. Dentro de la red ¿Quiénes y de qué manera se toman las decisiones en torno al proyecto colaborativo?

Control

11. ¿De qué manera se establecieron los objetivos y metas en la red? ¿Cómo se mide el logro de estos? ¿Les ha funcionado?
12. ¿De qué manera la organización realizó un registro (sea escrito o audiovisual) sobre las actividades y recursos que se brindaron a la red? ¿De qué forma le son útiles?
13. Nota: ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos del trabajo colaborativo? Repregunta ¿Consideras que estos proyectos en conjuntos han permitido un ahorro de costos (tiempo, recursos humanos, recursos financieros) para la organización?
14. Preguntar sobre las limitaciones del trabajo colaborativo
15. ¿De qué manera considera que el trabajo en red impacta en la creación de productos o servicios culturales? ¿Por qué? Repregunta ¿Cuáles son los beneficios del trabajo en red en el proceso de creación?
16. ¿De qué manera considera que el trabajo en red impacta en la difusión de productos o servicios culturales? ¿Por qué?

ANEXO H: Tabla resumen de las organizaciones estudiadas

Tabla H1: Matriz de Análisis para los aliados de las organizaciones estudiadas

	Variables teóricas	Variables empíricas	Sinfonía por el Perú	Asociación Selvámonos
Gestión de Redes Culturales	Planificación	Necesidad	Motivo principal para trabajar en red: financiamiento para viabilizar sus proyectos como pago a profesores de música, mantenimiento de instalaciones y compra de instrumentos.	Motivo principal para trabajar en red: financiamiento para viabilizar sus proyectos a través del pago a los artistas, traslado del personal, solventar gastos publicitarios, etc.
		Identificación de posibles aliados	Forma para identificar: propia red de contactos Contacto inicial: quien brinda el contacto es quien establece la primera comunicación Tiempo: bajo esta forma el proceso de negociación suele ser conciso y rápido.	Formas para identificar aliados: contactos cercanos, búsqueda por medios a posibles aliados y participación en convocatorias de aporte económico.
		Contacto inicial		Contacto inicial y tiempo: lo establece quien tenga más afinidad para concretar la alianza con mayor rapidez.
		Tiempo		Posibles aliados estén comprometidos y alineados con los objetivos que se deben alcanzar entorno al proyecto.
	Perfil organizacional	Posibles aliados deben comprender y se comprometerse con el propósito de la organización.	Posibles aliados estén comprometidos y alineados con los objetivos que se deben alcanzar entorno al proyecto.	
	Organización	Estructura organizacional	No existe un área específica que se encargue de gestionar las redes, generalmente los convenios están a cargo de los directivos de proyectos	No existe un área específica que se encargue de la gestión de redes, generalmente el contacto con aliados se realiza de forma de una forma flexible y orgánico.
		Líderes	No hay un líder formal, pero quien asume el liderazgo de la red es Sinfonía.	Los líderes de la red y los roles a cumplir por cada miembro se determinan según las características del proyecto y de los temas en los que son expertos.
		Delimitación de roles	Las tareas y funciones dependen del expertise, experiencia y aporte de cada miembro de la red	
	Coordinación	Dinámica de comunicación	Medios de comunicación más empleados: redes sociales (WhatsApp) para coordinaciones sencillas y correo electrónico cuando se requiere de formalidad.	Medios de comunicación: zoom y google meet para reuniones y WhatsApp para coordinaciones sencillas
		Periodicidad de reuniones	Las reuniones son realizadas constantemente para dar seguimiento a los programas	Las reuniones varían según la necesidad que surja en los proyectos.

Tabla H1: Matriz de Análisis para los aliados de las organizaciones estudiadas (continuación)

	Variables teóricas	Variables empíricas	Sinfonía por el Perú	Asociación Selvámonos
Gestión de Redes Culturales	Coordinación	Toma de decisiones	La toma de decisiones está a cargo de los directivos de Sinfonía. Sin embargo, los aliados pueden brindar ciertas recomendaciones, las cuales son evaluadas por el equipo de Sinfonía.	La toma de decisiones está a cargo del equipo de Selvámonos, pero ello no excluye que los aliados puedan realizar recomendaciones.
	Control	Metas de la red	Los objetivos y metas de cada proyecto están establecidos desde el inicio de la alianza. La prioridad es el cumplimiento del propósito social de Sinfonía.	Los objetivos y metas se establecen mediante un consenso entre todos los miembros de la red y se promueve la retroalimentación constante para proponer mejoras.
		Rendición de cuentas	Elaboran reportes e informes del uso de los recursos y el impacto generado de acuerdo a los requerimientos de los aliados	Elaboran balances y reportes sobre los recursos brindados por los aliados para reflejar transparencia
Proceso de creación en red	Diversidad	Diversidad de miembros de la red	La diversidad de miembros ha permitido que los programas puedan tener un enfoque más completo tanto artístico como psicológico que beneficia a niños, niñas y adolescentes en situaciones de vulnerabilidad.	La diversidad de miembros ha permitido que las creaciones tengan diversas esencias que sean atractivas para el público como el ambiental y de descentralización.
	Innovación	Intercambio de recursos	Sin los recursos principalmente de infraestructura, humanos y financieros no se podría llevar a cabo la creación pues no sería viable.	Sin los recursos principalmente financieros, conocimientos y habilidades no se podría ejecutar los festivales.
	Flexibilidad	Comunicación	La comunicación varía según el tipo de información que se deba transmitir. Si se quiere hacer alguna comunicación con un aliado del sector público puede que lleve más tiempo que con un aliado del sector privado.	La comunicación varía según el tipo de información que se deba transmitir en la red. Generalmente esta suele ser eficaz y efectiva.
		Delimitación de roles	Los aliados no intervienen en el proceso de creación, depende de su experiencia en el campo musical y la decisión de Sinfonía de involucrarlo.	Los roles varían de acuerdo al proyecto y la experiencia de cada miembro de la red. Selvámonos opta por la rotación de roles para enriquecer el proceso de aprendizaje y el proceso creativo.
Reciprocidad	Cooperación	Los aliados tienen un nivel de compromiso alto con los proyectos que emprenden y muestran total disposición para colaborar	Los aliados tienen un nivel de compromiso y cooperación alto entre los miembros de la red	

Tabla H1: Matriz de Análisis para los aliados de las organizaciones estudiadas (continuación)

	Variables teóricas	Variables empíricas	Sinfonía por el Perú	Asociación Selvámonos
Proceso de creación en red	Volumen de actividad	Proyectos	La recurrencia de trabajar colorativamente con un aliado depende del nivel de compromiso que muestre	El número de proyectos a realizar depende de la dinámica que se ha tenido con el aliado, su compromiso y recursos brindados
	Impacto	Económico	El tener aliados les facilita la obtención de recursos económicos para poder ejecutar los programas que requieren de la compra de instrumentos musicales, los cuales tienen un alto costo.	Los aliados reducen gastos de los festivales, lo que permite reducir el precio de las entradas
		Social	El impacto social de los programas artísticos de Sinfonía por el Perú es alto pues permite que los niños, niñas y adolescentes puedan desarrollar y acceder a mejores oportunidades.	Los festivales de Selvámonos promueven y fomentan la importancia de tener un enfoque ambiental; para hacerlo posible tienen alianza con la organización Salvaje Perú.
Proceso de difusión en red	Descentralización	Estrato sociodemográfico	El proceso de difusión en red ha permitido descentralizar los talleres que brinda Sinfonía a nivel geográfico	El trabajo en red ha facilitado la descentralización de sus eventos a nivel geográfico, preferencias musicales y estilo de vida
		Nivel socioeconómico		
		Nivel educativo		
	Estrategia de difusión	Planes de difusión de la red	Los planes de difusión de la red son similares para todos los programas, aunque algunos pueden variar dependiendo del aliado	Los planes en difusión de red se adaptan a los objetivos principales del proyecto y al espacio geográfico donde se va desarrollar
		Público objetivo	El principal público objetivo son niños y adolescentes con interés en aprender arte musical.	No se define un público objetivo específico se espera que puedan llegar siempre a audiencia más diversa.
		Canales de difusión	El proceso de difusión en red ha permitido potenciar su visibilización y publicidad en los medios digitales.	Los canales de difusión empleados se adaptan según las características del área geográfica donde se realice el proyecto. Sin embargo, un canal usual son las redes sociales.
Visibilización	Nivel de visibilidad	El nivel de visibilización es percibido como mayor para los aliados que para Sinfonía por el Perú.	El nivel de visibilización es similar para todos los miembros de la red de Selvámonos incluida la misma organización.	

ANEXO I: Consentimiento informados

Tabla I1: Consentimiento para los expertos en gestión cultural

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo “La contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música. Estudio de caso Selvámonos y Sinfonía por el Perú” será presentado por Patricia Escobar Lino y Maricielo Oyoque de la Cruz para la obtención del grado de Licenciado en la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la misma que cuenta con la asesoría y supervisión del Magister Milos Lau Barba.

Esta investigación tiene como objetivo examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana, para lo cual se empleará la información que nos brinde respecto a la gestión de redes durante el proceso de investigación. Este trabajo será publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual, los cuales se darán a conocer de manera abierta al público.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información prestada, garantizando que estos han sido empleados con fines netamente académicos que aquí se exponen.

Desde ya agradecemos su apoyo.

Patricia Escobar Lino

20162585

Maricielo Oyoque de la Cruz

20161739

Yo [nombre de la persona], autorizo la utilización y publicación de los datos presentados para la elaboración del trabajo con fines de titulación “La contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música. Estudio de caso Selvámonos y Sinfonía por el Perú”.

Atentamente,

Nombre:

Cargo:

DNI:

Tabla I2: Consentimiento para las organizaciones estudiadas y aliados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo “La contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música. Estudio de caso Selvámonos y Sinfonía por el Perú” será presentado por Patricia Escobar Lino y Maricielo Oyoque de la Cruz para la obtención del grado de Licenciado en la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la misma que cuenta con la asesoría y supervisión del Magister Milos Lau Barba.

Esta investigación tiene como objetivo examinar la contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión de las organizaciones de música en Lima Metropolitana, para lo cual se empleará la información que brinde su organización respecto a la gestión de redes durante el proceso de investigación. Este trabajo será publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual, los cuales se darán a conocer de manera abierta al público.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información prestada, garantizando que estos han sido empleados con fines netamente académicos que aquí se exponen.

Desde ya agradecemos su apoyo.

Patricia Escobar Lino

20162585

Maricielo Oyoque de la Cruz

20161739

Yo [nombre de la persona], representante de [nombre de la organización] autorizo la utilización y publicación de los datos presentados para la elaboración del trabajo con fines de titulación “La contribución de la gestión de redes en los procesos de creación y difusión artística en las organizaciones de música. Estudio de caso Selvámonos y Sinfonía por el Perú”.

Atentamente,

Nombre:

Cargo:

DNI: