

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de las prácticas de patrocinio del Centro Cultural de la  
Universidad del Pacífico

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

***Edgard Elian Obregón Tinoco***

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

***Shirley Mirella Chati Rojas***

Asesora:

***Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure***

Lima, 2024

La tesis:

**Análisis de las prácticas de patrocinio del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico**

ha sido aprobada por:

---

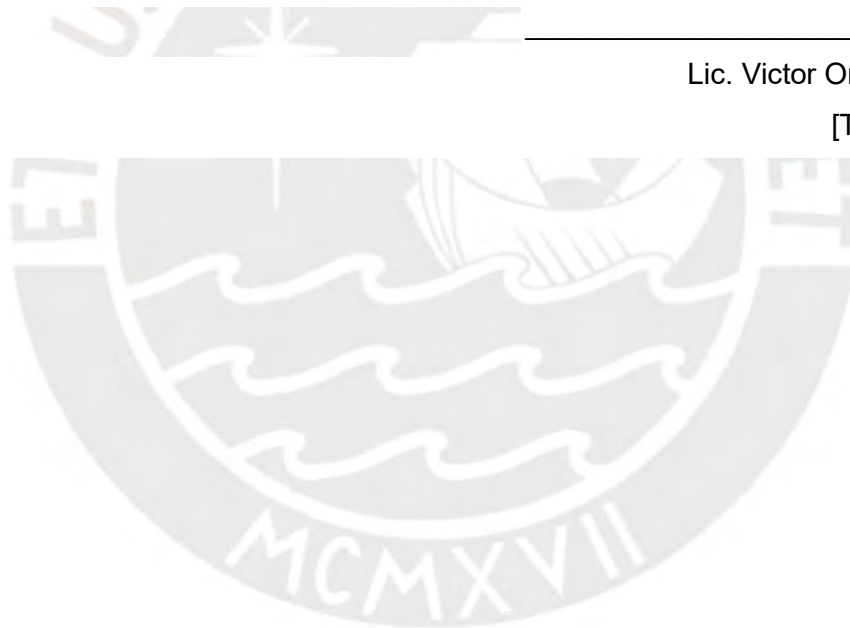
Dr. Levy del Águila Marchena  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure  
[Asesor Jurado]

---

Lic. Victor Omar Vite León  
[Tercer Jurado]




## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis de las prácticas de patrocinio del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico”, del/de la autor(a) / de los(as) autores(as) Edgard Obregón Tino y Shirley Chati Rojas, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11.%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/12/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima. 12/12/2024

Apellidos y nombres: Martha Patricia Puente de la Vega	
DNI: 42086680	Firma: 
ORCID: 0000-0002-1538-5121	

Dedico el presente trabajo a mi familia por su apoyo incondicional y constante antes y a lo largo de mi carrera universitaria, contribuyendo así en mi desarrollo personal y profesional.

**Edgard Obregón**

A mis padres por enseñarme con su ejemplo el valor de perseguir mis sueños con determinación. A mi familia que siempre confió en mí.

**Shirley Chati**



Agradecemos profundamente al Centro Cultural de la Universidad del Pacífico por brindarnos la oportunidad de explorar un fenómeno de estudio dentro de su organización.

También expresamos nuestra gratitud a todas las personas que colaboraron en la realización de este trabajo de investigación. A aquellas que nos brindaron su orientación inicial y una valiosa contribución al planteamiento del tema.

A quienes compartieron su tiempo para el desarrollo del trabajo de campo. Y de manera especial, a Martha Puente de la Vega por su constante acompañamiento y guía en cada paso del proceso de investigación.

Finalmente, nos agradecemos el uno al otro por el esfuerzo y la dedicación invertida en este trabajo.



## RESUMEN

El principal propósito de este estudio es analizar las prácticas de patrocinios empleadas por parte del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP) durante el período que abarca los años 2022 y 2023. Este enfoque de investigación se basa en la experiencia de la búsqueda de financiamiento en un entorno específico, así como en la identificación de buenas prácticas que aborden el desafío de la falta de recursos. El patrocinio desempeña un rol crucial en esta estrategia, ya que contribuye a la sostenibilidad financiera y al establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. Además de este objetivo central, la investigación tiene como objetivos específicos analizar las dimensiones del modelo escogido desde la perspectiva del patrocinado, es decir, las prácticas de estrategia, de planeación, de ejecución y revisión. Asimismo, se identifican bases teóricas que explican el patrocinio en el ámbito cultural, se busca caracterizar el sector, se analizan las tendencias predominantes y se comprende el contexto social en el que opera el centro cultural en cuestión. De esta forma, se concluye que el CCUP cuenta con diferentes prácticas de patrocinio, pero aún no ha establecido una estrategia formal para abordarlas. Esta ausencia de una estructura formal ocasiona que cada integrante aborde los patrocinios de manera autónoma o compartida, pero sin un impacto significativo en el resultado.

**Palabras claves:** Patrocinio, financiamiento, gestión cultural.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
1. Problemática .....	3
2. Problema de investigación .....	6
3. Preguntas de investigación .....	8
3.1. Pregunta General .....	8
3.2. Preguntas específicas .....	8
4. Objetivos de investigación.....	8
4.1. Objetivo general .....	8
4.2. Objetivos específicos .....	8
5. Justificación.....	9
6. Viabilidad y limitaciones .....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
1. Gestión estratégica cultural .....	12
2. Financiamiento cultural .....	13
2.1. Tipos de financiamiento .....	13
2.2. El financiamiento a través del patrocinio .....	16
3. Modelos de patrocinio .....	18
3.1. Modelo de Thwaites .....	19
3.2. Modelo de Campos .....	20
3.3. Modelo de Collet y Fenton .....	24
3.4. Comparación de modelos .....	28
3.5. Modificación al modelo seleccionado .....	30
<b>CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>34</b>
1. Caracterización de las Industrias Culturales y Creativas .....	34
2. Ecosistema de las Industrias Culturales y Creativas en el Perú .....	36
2.1. Industrias Culturales y Creativas en el Perú .....	37
2.2. Centros culturales en el Perú .....	41
2.3. Factores que describen a los centros culturales en el Perú .....	42
3. Patrocinio en los centros culturales del Perú .....	47
4. Centro Cultural de la Universidad del Pacífico .....	49
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>55</b>
1. Alcance .....	55
2. Diseño metodológico.....	55
2.1. Enfoque.....	55

2.2. Estrategia general .....	56
2.3. Horizonte temporal .....	56
3. Recolección de la información .....	57
3.1. Inmersión inicial.....	57
3.2. Selección muestral .....	58
3.3. Técnicas .....	59
4. Análisis de la información.....	60
5. Validez y confiabilidad.....	60
6. Ética .....	61
7. Secuencia metodológica .....	62
<b>CAPÍTULO V: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
1. Hallazgos de estrategia de patrocinio .....	64
2. Hallazgos de planeación de patrocinio.....	68
3. Hallazgos de ejecución de patrocinio .....	69
4. Hallazgos de revisión de patrocinio.....	72
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
1. Conclusiones.....	75
1.1. Primera conclusión específica.....	75
1.2. Segunda conclusión específica.....	75
1.3. Tercera conclusión específica .....	76
1.4. Cuarta conclusión específica .....	77
1.5. Conclusión general.....	77
2. Recomendaciones.....	78
2.1. Recomendaciones al Centro Cultural de la Universidad del Pacífico.....	78
2.2. Recomendaciones para investigaciones futuras .....	78
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
ANEXO A: Descripción del modelo de Campos para la compra del producto “patrocinio deportivo” .....	86
ANEXO B: Lista de activos tangibles e intangibles .....	88
ANEXO C: Folleto de la obra “7 años” .....	89
ANEXO D: Matriz de consistencia simplificada .....	90
ANEXO E: Recomendaciones que contribuyen a la validez de una investigación ...	91



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Thwaites para el patrocinio deportivo por parte del patrocinador y patrocinado.....	19
Figura 2: Modelo de Campos para la venta del producto “patrocinio deportivo” .....	22
Figura 3: Modelo de Campos para la compra del producto “patrocinio deportivo” ...	25
Figura 4: Modelo de Collet y Fenton para el patrocinio (perspectiva patrocinada)...	26
Figura 5: Modelo de Collet y Fenton para el patrocinio (perspectiva patrocinadora)	28
Figura 6: Modelo modificado de Collet y Fenton para el patrocinio (perspectiva patrocinada) .....	32
Figura 8: Dominios culturales y relacionados que definen actividades de las Industrias Culturales y Creativas.....	35
Figura 9: Número de editores y títulos del Perú registrados en el ISBN .....	39
Figura 10: Secuencia metodológica de la investigación.....	62



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de patrocinios según su naturaleza .....	18
Tabla 2: Comparación de modelos de patrocinios .....	30
Tabla 3: Evolución teórica de las Industrias Culturales y Creativas .....	35
Tabla 4: Industrias Culturales y Creativas según el dominio cultural .....	37
Tabla 5: Clasificación de las Industrias Culturales y Creativas en la Política Nacional de Cultura al 2030 .....	39
Tabla 6: Tipos de centros culturales en el Perú según su origen organizacional.....	43
Tabla 7: Centros culturales universitarios destacados en Lima Metropolitana según su fundación.....	43
Tabla 8: Integrantes del CCUP .....	51
Tabla 9: Patrocinios en el CCUP según tipo de actividad .....	54
Tabla 10: Relación de entrevistados (exploratorio) .....	59
Tabla 11: Relación de entrevistados (trabajo de campo) .....	60



## INTRODUCCIÓN

En un escenario caracterizado por la continua búsqueda de recursos para respaldar proyectos culturales, el presente estudio se sumerge en un análisis de las acciones implementadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP) durante los años 2022 y 2023, como parte de sus prácticas de patrocinio.

En el primer capítulo, se delimitan los objetivos y las preguntas que guiarán la investigación, al mismo tiempo que se identifica una problemática relevante en el ámbito peruano y la gestión cultural, destacando la importancia de la colaboración entre entidades privadas. Además, se aborda la necesidad de desarrollar enfoques efectivos para las prácticas de patrocinio en centros culturales universitarios, como el CCUP, con el objetivo de proporcionar herramientas valiosas que contribuyan a un análisis de su situación actual.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de la investigación, estructurado en tres secciones: la primera aborda la gestión estratégica cultural; la segunda se enfoca en el financiamiento cultural, desglosando sus distintos tipos y profundizando en aquel que se obtiene a través de patrocinios; finalmente, la tercera sección se centra en el análisis de modelos de patrocinio, específicamente los propuestos por Thwaites (1995), Campos (1997), y Collet y Fenton (2011). Posteriormente, se realiza una comparación detallada de estos modelos, junto con una modificación del modelo seleccionado.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis del marco contextual, comenzando con la caracterización de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) para obtener una comprensión detallada del sector. Seguidamente, se describe el ecosistema de las ICC en el Perú, detallando los factores políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos que definen la actualidad de los centros culturales en el país. Posteriormente, se aborda específicamente el fenómeno del patrocinio en estos centros y se concluye con una detallada descripción del sujeto de estudio, el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP).

En el cuarto capítulo, se presenta el fundamento metodológico de este documento, donde se abordan aspectos fundamentales como el alcance descriptivo, el enfoque cualitativo y la estrategia de investigación con orientación al estudio de caso. Así mismo, se detallan las herramientas utilizadas para la recopilación de información, como son las entrevistas y las guías de observación. El capítulo concluye con la exposición de la secuencia metodológica que conduce el desarrollo de la investigación.

En el quinto capítulo, se describen los hallazgos obtenidos durante la investigación, basándose en las entrevistas y guías de observación diseñadas con el modelo seleccionado.

Los resultados ofrecen una visión comprensiva de las prácticas de patrocinio en el CCUP, abordando aspectos estratégicos, de planificación, ejecución y revisión.

Finalmente, se presenta un apartado donde se incluyen las conclusiones de la investigación, así como recomendaciones dirigidas al CCUP y hacia aquellas personas que busquen desarrollar investigaciones futuras en torno al presente tema.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problemática

La cultura desempeña un rol fundamental en el desarrollo humano, siendo esencial para la identidad, innovación y creatividad. La Asamblea General de las Naciones Unidas reconoce su labor y señala que es una herramienta importante para guiar las diferentes estrategias destinadas a lograr el desarrollo sostenible (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], 2021). Debido a esto, la OEI (2014) recomienda que los países iberoamericanos destinen al menos el 1% de su presupuesto en gasto público al sector cultural como una medida necesaria para respaldar y promover su progreso. Sin embargo, según la misma entidad, alcanzar este objetivo sigue siendo un desafío para varios países de la región.

Así mismo, los últimos años han sido desafiantes en Iberoamérica para las Industrias Culturales y Creativas (ICC). Los cuales abarcan “sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2010, p.17). Esto debido al cierre de 71,817 espacios o equipamientos debido a la pandemia de COVID-19, entre los cuales se encontraban 11,304 centros culturales, 6,908 salas de teatro y 2,309 salas de exposición (UNESCO, 2021), entre otros. Este impacto fue significativo para las ICC, ya que su alta dependencia de infraestructuras físicas resultó en una reducción del 23% en su valor agregado bruto entre el segundo trimestre de 2019 y 2020. Lo cual significó que el intercambio de bienes y servicios culturales tuvieran un menor impacto económico en estos países, afectando negativamente la proyección del crecimiento del sector.

En el caso del Perú, si bien el Poder Ejecutivo, en representación del Estado, reconoce la importancia de la cultura para el desarrollo del país a través de los 22 convenios ratificados ante las Naciones Unidas (UNESCO, s.f.), la inversión pública en este sector sigue siendo insuficiente. El presupuesto total anual del Ministerio de Cultura del Perú (MINCUL), aprobado por el Congreso de la República en 2022, resultó de solo el 0.5%, lo cual difiere de lo recomendado y muestra una discrepancia considerable. Para Llusera e Yllia (2022), esto refleja una falta de compromiso en la asignación de recursos a la cultura, especialmente considerando que el Perú es uno de los países que atesora una vasta riqueza cultural en cuanto a tradiciones milenarias y arte contemporáneo.

La asignación de recursos por parte del Estado peruano hacia las ICC no estatales se manifiesta a través del financiamiento de actividades de gran magnitud, tales como el Festival de Cine de Lima o el Festival de Artes Escénicas de Lima (FAE Lima). Este último es el resultado de una colaboración interinstitucional que reúne a reconocidos centros culturales de esta ciudad en mención. Otra forma de asignación de recursos se materializa mediante iniciativas como los “Estímulos Económicos para la Cultura”. Estos proporcionan financiamiento a personas y organizaciones privadas que cumplen con ciertos requisitos y son evaluados de acuerdo con las bases del concurso específico (MINCUL, 2023). Así, se busca fomentar la participación de diversos actores en la inversión en cultura y promover la colaboración entre el sector público y privado. No obstante, este apoyo económico es mínimo, ya que al observar el presupuesto asignado a los estímulos culturales para el año 2023, este solo se representa el 0.004% para el MINCUL (Congreso de la República, 2022).

Además, de acuerdo con lo indicado por este ministerio, entre los años 2018 y 2022, se logró atender alrededor del 10.52% de las solicitudes de financiamiento (2023), lo que resalta la limitada disponibilidad de apoyo económico para la mayoría de los actores culturales que buscan acceder a estas subvenciones. La situación se agravó aún más entre los años 2020 y 2021, ya que las solicitudes se triplicaron e incluso cuadruplicaron respectivamente en relación con el 2019 (MINCUL, 2023). Estos años representaron un gran desafío para las ICC en el país, porque además de lidiar con un limitado respaldo estatal, se vieron afectadas por la pandemia de COVID-19.

A pesar de los desafíos que atraviesan las ICC en el Perú, a lo largo del su desarrollo histórico, existieron diversos esfuerzos conjuntos de personas y organizaciones con el propósito de promover el acceso, desarrollo y difusión de la actividad cultural y artística. Lo cual es destacado en el Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural, elaborado en el 2011 por el MINCUL con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este informe resalta la importancia de los centros culturales como agentes clave para estimular la creatividad y el intercambio cultural. Tales espacios ofrecen diferentes servicios y actividades en diversas áreas culturales, y están vinculados a diferentes tipos de organizaciones, que van desde universidades hasta países de cooperación internacional.

En lo que respecta a los centros culturales universitarios, estos desempeñan un papel significativo en el enriquecimiento intelectual (humano) de la comunidad en la que operan, lo cual se alinea con la esencia misma de la misión universitaria (MINCUL, 2011). Así mismo, con el propósito de fomentar una conexión más estrecha con estas comunidades, los centros establecen alianzas con diversos actores, tales como empresas, entidades representativas del Estado y otras organizaciones culturales (Luna, 2007). A través de estas asociaciones, se colabora en la financiación conjunta de actividades y proyectos, con el objetivo de ampliar el



alcance y su difusión. Esto denota una caracterización de búsqueda continua de sostenibilidad económica, lo cual, combinado con la falta de inversión pública, conduce a estos centros a recurrir a otras fuentes de financiamiento externas para no detener el logro de sus metas benéficas.

Para la presente investigación, se analiza el caso específico del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP), una institución sin fines de lucro localizada en Lima Metropolitana y distinguida por su destacada posición académica (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID], 2022). El CCUP, operativo desde finales del 2012 y actualmente bajo la dirección de Sergio Llusera, se encuentra orientado hacia la misión de difundir cultura en la mayor medida posible. Sin embargo, su alcance se concentra principalmente en distritos cercanos al núcleo de su ubicación geográfica, como Jesús María, San Isidro y Miraflores, incluso en el contexto de eventos virtuales (Llusera, 2018). Así mismo, el centro se enfrenta a la realidad de que los ingresos propios, derivados de la venta de entradas, no resultan suficientes para asegurar su sostenibilidad autónoma (S. Llusera, comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

A pesar de que su matriz, la Universidad del Pacífico, proporciona financiamiento; este no resulta suficiente para abordar la totalidad de los objetivos planteados por Llusera (2018) para esta unidad. De igual manera, S. Llusera señala que el financiamiento proporcionado por parte del Estado peruano es insuficiente para satisfacer las necesidades de centros culturales como el CCUP (comunicación personal, 25 de agosto de 2023). En relación con ello, F. Lossio, quien fue Director General de Industrias Culturales y Artes del MINCUL, enfatiza que debido a la evidente escasez de recursos asignados a la cultura, se opta por dar prioridad a las regiones menos favorecidas del Perú, especialmente a aquellas que carecen de un respaldo institucional (comunicación personal, 31 de agosto de 2023). Esto evidencia el motivo por el que no le corresponde a las universidades privadas sin fines de lucro un incentivo estatal mayor.

En consecuencia, con el propósito de promover la cultura y enriquecer su oferta, resulta fundamental establecer colaboraciones con entidades privadas. Por ejemplo, el CCUP emplea mecanismos de cofinanciamiento, como se evidencia en su asociación con La Baguette y Tarea Asociación Gráfica Educativa para la provisión de bienes y servicios en el desarrollo de sus obras teatrales. De manera similar, en otros centros culturales universitarios como el Centro Cultural de la Universidad de Lima, su exdirectora, Alejandra Jáuregui (2018), destaca la complejidad de promover la cultura en el país y aboga por la colaboración interinstitucional. Esto se manifiesta en actividades colaborativas, tales como exposiciones en su galería o en el desarrollo del FAE Lima. Por otra parte, Marco Muhletaler (2018), exdirector del CCPUCP, subraya el papel de las empresas en proyectos culturales, como el

Festival de Cine de Lima, respaldado por organizaciones como la Fundación BBVA, Cineplanet y Acurio Restaurantes. El CCPUCP además ha organizado múltiples actividades con el respaldo de empresas, como la celebración de su 25 aniversario con el apoyo de Epson, Coca-Cola Perú y Vinos Intipalka (CCPUCP, s.f.).

Aunque el presente estudio se centra en el análisis de la problemática vinculada al financiamiento requerido para la ejecución de actividades y proyectos culturales del CCUP, es importante señalar que los centros culturales universitarios en Lima Metropolitana, de carácter privado y sin fines de lucro, se encuentran confrontados con la necesidad de buscar formas de cofinanciamiento para respaldar sus iniciativas. Esta situación es relevante, especialmente en un contexto en el cual la cultura ocupa una posición primordial como fuente de identidad, innovación y creatividad. En este sentido, la posibilidad de contar con mayores recursos económicos no solo plantea desafíos en términos del crecimiento de las manifestaciones culturales, sino que también acentúa la relevancia de explorar estrategias efectivas que permitan abordar este problema y fortalecer el rol importante que desempeña la cultura en la sociedad. Ello tanto a nivel de Lima Metropolitana, como en el ámbito más amplio del Perú, que constituyen el entorno en consideración.

## **2. Problema de investigación**

La problemática relacionada con la insuficiencia de financiamiento se erige como factor principal de relevancia, sin embargo, también resulta igualmente imperioso considerar las estrategias y acciones que se implementan para encarar dicho desafío.

La gestión estratégica en la cultura ha evolucionado con el tiempo y su investigación ha destacado la aplicabilidad de modelos empresariales y estratégicos en diversas industrias, como las artes visuales, escénicas, la música y la literatura (Varbanova, 2013). Se subraya la especialización en la gestión de recursos humanos, la identificación de oportunidades de Mercado y el financiamiento, especialmente en organizaciones sin fines de lucro. Así mismo, es destacado la complejidad inherente a la toma de decisiones en el ámbito de las ICC, como los entornos volátiles.

En lo que respecta al financiamiento cultural, se reconoce la diversidad de organizaciones y sus necesidades específicas, lo que se traduce en diferentes fuentes para la obtención de recursos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022). Estas fuentes incluyen el respaldo estatal, las fundaciones y fondos, el apoyo corporativo y los instrumentos financieros alternativos. Se enfatiza la importancia de comprender las diferencias en los enfoques comerciales de las ICC y cómo esto afecta sus fuentes de financiamiento.



Según el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (CNCA), una de las principales fuentes de financiamiento en un centro cultural comunal es la “gestión de patrocinios” (2011). Este tipo de financiamiento presenta su origen principalmente en la industria deportiva, y se ha extendido a otras áreas, como las artes y la cultura. Según Casado (2018) existen diferentes tipos de patrocinios, como institucionales, personales, nominativos y propios. En el caso de los centros culturales, estos se relacionan más con el tipo de patrocinio institucional.

Sin embargo, el patrocinio no constituye el único tipo de financiamiento privado disponible en este ámbito. Autores como Solano (2009) plantean el mecenazgo como una opción considerable, dado que este se orienta hacia la preservación, conservación y promoción del arte, la cultura y el patrimonio, por lo que suele presentarse con mayor discreción a diferencia del patrocinio, el cual se caracteriza por su motivación comercial como una herramienta publicitaria. Por otro lado, otros autores, como Palencia-Lefler (2007), consideran que existe una necesidad por parte de las organizaciones que ejecutan el mecenazgo de dar a conocer estas actuaciones filantrópicas; ya que, en primer lugar, de cara a sus accionistas o socios, existe un imperativo de transparencia y conocimiento del destino de los recursos, mientras que, por otro lado, los trabajadores deben ser oportunamente informados sobre estas actividades para que puedan integrarse a estas. Por lo que el mecenazgo no presenta una diferenciación significativa del patrocinio.

En este estudio se adopta la posición de tratar este fenómeno como “patrocinio”, dada la similitud que se presenta en el ejercicio de estas actividades de financiamiento. Esta perspectiva coincide con la interpretación de diversos autores de renombre en el campo, como Varbanova (2013), y Pappu y Cornwell (2014), quienes conciben esta estrategia bajo el término unificado de “*sponsorship*”.

Es importante destacar que el concepto de patrocinio puede ser interpretado tanto como una estrategia de marketing como una estrategia de financiamiento, según lo plantea Varbanova (2013). Al ser el enfoque de la investigación el receptor del patrocinio, esta se centra en un enfoque financiero, aunque esto también implique abordar aspectos de marketing. Los modelos de patrocinio evaluados son los de Thwaites (1995), Campos (1997), y Collet y Fenton (2011). Este último ofrece un análisis detallado que abarca la estrategia, planificación, ejecución y revisión del patrocinio.

Las experiencias de cofinanciamiento en el entorno, junto con la identificación de conocimiento que aborda la superación de la insuficiencia de financiamiento, indican la posibilidad de obtener recursos que enriquezcan la oferta cultural. Por tanto, es fundamental analizar la forma en que el CCUP aborda el patrocinio. El modelo seleccionado plantea una

base sólida para el establecimiento y el mantenimiento de relaciones beneficiosas para el centro cultural universitario con el patrocinador, lo que contribuye con su sostenibilidad económica.

### **3. Preguntas de investigación**

A continuación, se exponen las preguntas que describirán los pasos requeridos para la ejecución del proyecto. Se formula una pregunta general, acompañada por cuatro específicas de índole investigativa.

#### **3.1. Pregunta General**

¿Cuáles son las prácticas de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico?

#### **3.2. Preguntas específicas**

**3.2.1 Primera pregunta específica:** ¿Cuáles son las prácticas de estrategia de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico?

**3.2.2. Segunda pregunta específica:** ¿Cuáles son las prácticas de planeación de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico?

**3.2.3. Tercera pregunta específica:** ¿Cuáles son las prácticas de ejecución de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico?

**3.2.4. Cuarta pregunta específica:** ¿Cuáles son las prácticas de revisión de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico?

### **4. Objetivos de investigación**

En el desarrollo de la presente investigación, se formula un objetivo general, y los específicos, los cuales responden a las preguntas de investigación planteadas anteriormente.

#### **4.1. Objetivo general**

Analizar las prácticas de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico.

#### **4.2. Objetivos específicos**

**4.2.1. Primer objetivo específico:** Identificar las prácticas de estrategia de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico

**4.2.2. Segundo objetivo específico:** Identificar las prácticas de planeación de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico

**4.2.3. Tercer objetivo específico:** Identificar las prácticas de ejecución de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico

**4.2.4. Cuarto objetivo específico:** Identificar las prácticas de revisión de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico

## **5. Justificación**

Para la justificación se presentan argumentos considerando los criterios de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Los cuales, fueron definidos por Hernández *et al.* (2010) y se emplean para evaluar la significancia potencial de una investigación.

Respecto a la conveniencia, esta investigación proporciona una referencia para el CCUP y otros centros culturales universitarios al ofrecer herramientas y conocimientos sobre el patrocinio en el ámbito cultural, respaldados por autores destacados. Los resultados de la investigación buscan abrir un campo de investigación sobre cómo desarrollar el patrocinio efectivamente en los centros culturales, ello con el objetivo de enriquecer y fortalecer sus actividades y proyectos culturales. Sin embargo, es importante destacar que cada estrategia debe adaptarse según las características específicas de cada caso.

En cuanto a la relevancia social, esta investigación proyecta su contribución al analizar el papel de una universidad sin fines de lucro como la Universidad del Pacífico en la difusión de la cultura hacia un público más amplio. La cultura, al ser una fuente de identidad, innovación y creatividad, desempeña un papel importante en el desarrollo humano, como lo señala la OEI (2021). En este contexto, las universidades, a través de sus centros culturales, ejercen una influencia considerable en las comunidades locales, como se destaca en el informe del MINCUL (2011).

Referente a las implicaciones prácticas, este estudio contribuye a resolver un problema real relacionado con el financiamiento a través de patrocinios en centros culturales universitarios. La investigación ha constatado que las variables y componentes del modelo teórico seleccionado son aplicables en el contexto peruano.

Con relación al valor teórico, que se refiere a la capacidad de generalizar los resultados a principios más amplios (Hernández *et al.*, 2010), este estudio aporta una perspectiva al patrocinio, centrándose en la mirada del patrocinado y adoptando un enfoque en cierto sector de las ICC. Esta perspectiva ha sido subexplorada en la investigación académica, especialmente en el contexto peruano. Aunque este estudio se basa en un análisis cualitativo de un caso representativo y, por lo tanto, no puede generalizarse directamente, se espera que sus hallazgos contribuyan significativamente al cuerpo de

conocimientos en este campo y sirvan como referencia para futuros investigadores interesados en el tema. La importancia radica en la posibilidad de comparar estos resultados con investigaciones similares, lo que permitirá identificar similitudes y diferencias en las prácticas de patrocinio en contextos culturales y sociales diversos. Esto no solo enriquecerá la comprensión del objeto de estudio desde una perspectiva más amplia, sino que también fomentará el intercambio de conocimientos y la construcción de un marco teórico más robusto en esta área de estudio.

Por último, en lo que, respecto a su utilidad metodológica, es decir, cómo se contribuye a aclarar conceptos, variables y las relaciones entre estas (Hernández *et al.*, 2010): esta investigación presenta una comparación de modelos de patrocinio, lo que facilita la identificación de variables relevantes para analizar las prácticas desarrolladas por el sujeto de estudio (CCUP) en el ámbito de los centros culturales universitarios en el área de Lima Metropolitana. Así mismo, el modelo elegido ha sido modificado para poder reagrupar sus variables y explicar de mejor manera los componentes.

## **6. Viabilidad y limitaciones**

Esta investigación es viable gracias a la disposición de los miembros del CCUP para abordarlo. Durante el desarrollo de la problemática y la formulación del problema de investigación, se pudo establecer un vínculo con ellos, que finalmente resultó en la base del presente trabajo. Como segundo punto, la conciencia de las problemáticas en el sector ha facilitado el establecimiento de contactos con expertos en el tema, quienes poseen la capacidad de proporcionar información importante para la investigación. La búsqueda realizada por parte de la investigadora y el investigador aquí reunidos, junto con las entrevistas exploratorias realizadas, ha permitido establecer una red de contactos a través de referencias, que conforma la lista de personas a ser objeto de análisis en el trabajo de campo.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, se encontraron dificultades al buscar modelos de patrocinio que aborden la perspectiva del beneficiario del patrocinio y específicamente adaptados al contexto del sector específico de las ICC y más aún en el Perú. Por lo tanto, se analizan propuestas previamente desarrolladas en otras industrias, así como en otros países.

Así mismo, el factor temporal se identificó como una posible limitación, dado que los entrevistados tenían agendas ocupadas. Sin embargo, esta limitación se abordó mediante una cuidadosa planificación y organización de las entrevistas con suficiente antelación.

Otra limitación fue la dificultad para establecer comunicación con perspectivas externas del CCUP que pudieran ayudar a describir sus prácticas de patrocinio. Aunque se logró establecer un primer contacto, muchos de estos actores no respondieron.

En breves palabras, en este primer capítulo, se identifica una problemática significativa en el Perú y la gestión cultural que ostenta, dónde se resalta la importancia de la colaboración entre organizaciones privadas. Así mismo, se adentra en la necesidad de desarrollar enfoques efectivos para el patrocinio en centros culturales universitarios, tales como el CCUP, con el objetivo de identificar las prácticas que se desarrollan y presentar recomendaciones que permitan seguir expandiendo el análisis referente al problema.





## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se aborda la gestión estratégica cultural, el financiamiento y el patrocinio. Cada uno de estos temas es examinado, proporcionando un análisis sobre su relevancia de un sector de las Industrias Culturales y Creativas (ICC).

### 1. Gestión estratégica cultural

La gestión en las ICC, según Varbanova (2013), ha evolucionado significativamente como disciplina y área de investigación autónoma a lo largo de las últimas décadas, y se ha destacado en esta la aplicabilidad de modelos empresariales y estratégicos en diversos sectores del ámbito cultural, abarcando las artes visuales, artes escénicas, música, literatura, entre otros. Estas investigaciones se han segmentado en diversas áreas funcionales, englobando el marketing, relaciones públicas, desarrollo de audiencia, financiamiento y patrocinio, además de aspectos legales inherentes a este ámbito. Así mismo, la mayoría de las publicaciones que exploran teorías sobre la gestión cultural han priorizado su enfoque en organizaciones sin fines de lucro o subvencionadas, subrayando la importancia de su eficacia en la operatividad, la gestión de recursos humanos, la identificación de oportunidades de Mercado, y la gestión financiera, como parte integral de una estrategia global.

De acuerdo con Dragičević y Dragojević (2005), el marco metodológico específico para el desarrollo de capacidades y planificación estratégica en organizaciones artísticas debe responder especialmente a entornos volátiles debido a las características específicas de estos sectores. Así mismo, Varbanova (2013) señala que la gestión estratégica debe considerarse como un proceso holístico que se enfoque en la gestión efectiva del cambio, buscando la consecución de metas a largo plazo. Este enfoque estrecha la conexión de una organización con su entorno interactivo y dinámico. En consecuencia, la gestión de una organización cultural demanda la consideración de una serie de elementos esenciales en su ámbito, que incluyen la evaluación de su situación actual, comprendiendo tanto sus actividades como su propósito subyacente. Además, aborda las relaciones con diversas partes interesadas, como trabajadores, competidores y otros actores relevantes, así como el análisis de las tendencias externas que afectan su funcionamiento, estableciendo un punto de partida sólido para el desarrollo de su estrategia.

Por otra parte, la visión a largo plazo emerge como un componente esencial, que indica dónde la organización aspira estar en un horizonte temporal específico. En este sentido, los recursos internos adquieren una importancia significativa al facilitar el progreso hacia los objetivos finales, englobando la capacidad para ejecutar planes, la identificación de elementos relacionados con la innovación y el espíritu emprendedor dentro de la organización, así como la adaptación a cambios experimentados. La búsqueda de fuentes y

el potencial de innovación, representados por la habilidad de introducir nuevas ideas o enfoques, así como la creación de un ambiente propicio para la creatividad y el emprendimiento, completan el conjunto de consideraciones esenciales en la gestión estratégica de una organización cultural (Varbanova, 2013).

Desde otro punto de vista, Kaiser (2019), ofrece una guía práctica que presenta un enfoque estructurado para la formulación de planes estratégicos en la cultura. Su método se desglosa en tres fases claramente definidas. La primera fase se enfoca en el establecimiento de la estrategia, que implica la adopción de un marco que dirigirá el proceso de planificación y la creación de una declaración de misión que servirá de motivación para todo el plan estratégico. La segunda fase, se centra en la recopilación de datos y la realización de análisis tanto externos como internos. Estos análisis revelarán los temas estratégicos clave que deben ser abordados en el plan estratégico. Por último, la tercera fase se dedica a la elaboración de estrategias. En esta etapa, se desarrollan estrategias en los ámbitos artísticos, de gestión y financiero, con el objetivo de maximizar las posibilidades de cumplir con la misión de la organización. Kaiser (2019) aborda complejidades inherentes a la toma de decisiones creativas y de gestión en el ámbito de las ICC, ya sea en organizaciones con o sin fines de lucro. En su enfoque, reconoce la importancia del financiamiento como un componente fundamental en la construcción de una estrategia sólida para estas industrias.

En el marco de esta investigación, adquiere especial relevancia la profundización en el área funcional del financiamiento, dado que esta problemática se sitúa en el centro de las cuestiones abordadas por el sujeto de estudio. Así mismo, la capacidad para diseñar una estrategia efectiva en respuesta a entornos dinámicos y en constante evolución como los presentes se revela como un elemento crucial para la consecución de objetivos a largo plazo.

## **2. Financiamiento cultural**

A continuación, se abordan dos aspectos importantes del financiamiento en organizaciones culturales. El primero hace referencia a los tipos de financiamiento en las ICC, en el que se categoriza y analiza estas fuentes, abarcando tanto recursos públicos como privados, y examinando sus características distintivas. Mientras que el segundo punto se centra específicamente en la modalidad de financiamiento mediante patrocinios en el mismo ámbito. Este enfoque permitirá una comprensión completa de las estrategias de financiamiento empleadas por las organizaciones culturales.

### **2.1. Tipos de financiamiento**

Las ICC comprenden una amplia diversidad de organizaciones con necesidades específicas, lo cual explica las diferentes fuentes de financiamiento que se pueden encontrar en este contexto. Estas organizaciones, como señala OCDE (2022), se motivan por diferentes

objetivos, ya sea de índole social o económica, lo cual se refleja en sus modelos de negocio, estructuras de costos y requerimientos de financiamiento.

Dentro de las ICC, existen industrias que dependen en gran medida de subsidios, como los sitios arqueológicos e históricos, mientras que otras se impulsan principalmente por la oferta y demanda, como los servicios arquitectónicos y de publicidad (Throsby, 2008). Además, según lo señalado por OCDE (2022), cada uno de estos sectores adopta enfoques comerciales diversos; los cuales abarcan la provisión de bienes o prestación de servicios, dirigido tanto a consumidores finales como a otras organizaciones. Esta diversidad de enfoques implica la participación de una variedad de actores, incluyendo aquellos con y/o sin fines de lucro, que contribuyen al dinamismo y la complejidad de las ICC.

Por otro lado, según la OCDE (2022), las instituciones culturales que poseen infraestructura propia, como los museos, se enfrentan a costos fijos significativos. En contraste, industrias como las artesanías suelen enfrentarse a costos variables más elevados. Además, existen sectores que requieren de una inversión inicial considerable, como el ámbito de los medios audiovisuales y creativos, debido a su potencial para generar ingresos sustanciales a largo plazo.

Para abordar las fuentes de financiamiento externas de las ICC, ya sea para organizaciones sin fines de lucro o aquellas con fines lucrativos, Varbanova (2013) las categoriza en dos grupos según el agente y el método. El primero incluye el respaldo institucional de organismos estatales, fundaciones (y relacionados), empresas, e instituciones financieras, mientras que el segundo grupo se refiere al apoyo individual. A continuación, se describe cada uno de estos tipos de financiamiento.

Según Varbanova (2013), el respaldo estatal directo se materializa a través de subsidios otorgados por el Poder Ejecutivo a nivel nacional, regional o local, así como por otras instituciones que rigen los asuntos culturales en cada Estado. Esto busca beneficiar sectores culturales específicos al reducir los precios en el Mercado, promover objetivos de interés público y contribuir al progreso de la sociedad. Los subsidios en la cultura pueden adoptar diversas modalidades. En primer lugar, se encuentra la asignación anual permanente, conocida como subsidio presupuestario, destinada predominantemente a aquellas organizaciones artísticas subvencionadas por el Estado. Así mismo, existe el financiamiento para proyectos específicos, que se otorga mediante competencias y puede ser concedido tanto a organizaciones de naturaleza privada como a aquellas sin fines de lucro. La adjudicación de estos recursos se basa en criterios predefinidos, tales como la calidad del proyecto y sus resultados previstos. También se brinda apoyo financiero para la construcción de nuevas infraestructuras culturales, denominado subsidio de capital; o se



respalda a artistas individualmente a través de becas y estipendios, entre otras formas de apoyo.

De igual manera, la misma autora señala que con relación al financiamiento brindado por fundaciones, fondos y fideicomisos, este se trata de otro tipo de respaldo institucional destinado tanto a organizaciones sin fines de lucro como a individuos. Se concede a iniciativas con propuestas concretas (como requerimiento de becas y subvenciones para viajes) y no para el desarrollo general de una organización. Cada entidad financiera tiene sus propias prioridades y directrices, pero suelen preferir proyectos artísticos y culturales innovadores que contribuyan a causas sociales específicas.

En referencia al financiamiento proveniente del sector empresarial, Varbanova (2013) señala que este es comúnmente conocido como apoyo corporativo o filantropía corporativa. Abarca diversas formas de respaldo, que incluyen la contribución a través de fundaciones corporativas o fondos, patrocinios (ya sea en forma de recursos monetarios o en especie) y diversas modalidades de donaciones por parte de empresas. El patrocinio se erige como la forma más visible de este respaldo y se integra dentro de la estrategia global de marketing y comunicación de la empresa patrocinadora. Este tipo de apoyo, en general, se otorga en función de resultados visibles y concretos, tales como proyectos públicamente reconocibles, como festivales, actuaciones artísticas, programas educativos, exposiciones, entre otros.

En el ámbito de las instituciones financieras, Varbanova (2013) describe a estas como proveedoras de instrumentos financieros alternativos. Los cuales difieren de las subvenciones y las donaciones y se dividen en dos categorías: instrumentos de deuda y financiamiento de acciones, generalmente llamados capital prestado. Los instrumentos de deuda incluyen pagarés, bonos, préstamos, que requieren reembolsos con intereses. Suelen necesitar activos como garantía. Aunque el préstamo bancario es común, las ICC sin fines de lucro lo evitan debido a requisitos como historial financiero y garantías. Algunos bancos otorgan préstamos con fines sociales respaldados por capital de riesgo bancario, fundaciones o fondos gubernamentales.

Por otro lado, existen dos tipos de apoyo individual. En primer lugar, se encuentran los inversionistas “ángeles”, ejecutivos con experiencia que destinan fondos y recursos a empresas emergentes de alto riesgo, esperando un rendimiento significativo. Como segundo punto, están las donaciones personales, que pueden ser de menor cuantía en eventos benéficos o de mayor cuantía, como legados o herencias, especialmente de individuos adinerados. En países con certificados de devolución de impuestos, las donaciones individuales están en constante crecimiento (Varbanova, 2013).

En conformidad con la guía elaborada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (CNCA) para la gestión de centros culturales comunales, se identifican como principales modalidades de financiamiento los fondos concursables, respaldados por el Estado, las donaciones personales y la “gestión de patrocinios” con empresas (2011). Siendo este último el enfoque de financiamiento preponderante según lo establecido por Varbanova (2013). En la próxima sección se analiza la interacción entre estos conceptos.

## **2.2. El financiamiento a través del patrocinio**

La investigación sobre el patrocinio presenta su origen principalmente en la industria deportiva debido a su explotación económica. En 1983, Meenaghan lo define como una estrategia comercial a corto plazo utilizada por empresas patrocinadoras con el objetivo de aumentar su visibilidad y sus ventas en este sector. No obstante, con el tiempo, este concepto ha evolucionado significativamente, pasando de ser una actividad comercial a convertirse en una herramienta integral empleada para obtener una serie de beneficios (Meenaghan *et al.*, 2013).

El crecimiento sostenido de la investigación con el tiempo ha permitido que este fenómeno se extienda a una variedad de campos, como las artes, la educación, la caridad, etc. Por ejemplo, Toscani (2018) comenta que muchos de los representantes de instituciones patrocinadoras no perciben una diferencia significativa entre el ámbito cultural y el deportivo, por lo que suelen estar fuertemente presentes en actividades publicitarias y de relaciones públicas en ambos casos.

Además, es importante mencionar que existe una falta de una distinción clara entre el patrocinio, que se conceptualiza desde la perspectiva deportiva, y el mecenazgo, relacionado con lo cultural. Cuando se aborda el patrocinio en las ICC, suele considerarse el término mecenazgo para describir ciertas características diferenciadoras frente al patrocinio. El concepto en específico ha sido abordado por Solano (2009), y Lee y Kotler (2011) como un compromiso con la preservación, conservación y promoción del arte, la cultura y el patrimonio, destacando su carácter filantrópico. Lo cual presenta cierta similitud con la donación, descrito anteriormente, puesto que este es realizado para beneficiar iniciativas de bien común o apoyar a una organización a la que se está vinculado por razones afectivas (CNCA, 2011).

No obstante, dado que las organizaciones de este tipo presentan un compromiso con la transparencia en la asignación de recursos tanto para sus accionistas o socios, así como con la responsabilidad para informar oportunamente a sus trabajadores, resulta esencial que las organizaciones que practican el mecenazgo divulguen estas actividades denominadas filantrópicas (Palencia-Lefler, 2007). Del mismo modo, en el caso de las donaciones, con el fin de fortalecer el vínculo con el donante, la organización receptora provee ciertos beneficios

o efectuar acciones de comunicación para satisfacer el interés por conocer las actividades llevadas a cabo, así como la forma en que se emplean los fondos donados (CNCA, 2011).

Además, según Toscani (2018), las empresas que respaldan actividades culturales con motivaciones filantrópicas no son comunes, y su principal objetivo suele ser el fortalecimiento de su reconocimiento de marca. Ello concuerda con lo mencionado en comunicaciones personales con Llusera (25 de agosto de 2023) y Lossio (31 de agosto de 2023), que aseguran no presenciar este tipo de responsabilidad en las organizaciones en el Perú.

En relación con ello, Bruhn y Holzer (2015) indican que los individuos están conscientes de la existencia de organizaciones con objetivos lucrativos, ya que estas obtienen sus ingresos a través de las transacciones efectuadas por los consumidores. Consecuentemente, consideran fundamental para las empresas estructurar sus iniciativas de patrocinio, de forma que los consumidores lo perciban como una manifestación de altruismo en lugar de una estrategia de promoción, sin que necesariamente sea este el objetivo principal. En este sentido, es importante considerar que tanto el patrocinio como el mecenazgo, e incluso la donación, se consideran asociaciones externas que permiten obtener recursos para el funcionamiento y crecimiento de las organizaciones. En la literatura académica, autores reconocidos como Varbanova (2013), así como Pappu y Cornwell (2014) utilizan el término sponsorship para referirse a este fenómeno indistintamente.

De esta manera, el patrocinio se configura como una estrategia mediante el cual un patrocinador, que puede ser tanto un producto o servicio como una organización, proporciona recursos económicos u otra forma de compensación a cambio del acceso al potencial comercial de un objeto específico (patrocinado) buscando posicionar una marca o concepto. Este objeto puede estar vinculado a una entidad deportiva, cultural o sin fines de lucro, lo que conlleva una exposición y una asociación con causas, eventos, organizaciones o individuos relevantes en el contexto a fin de conseguir financiamiento (Capriotti, 2007; Varbanova, 2013; Lin y Bruning, 2020).

Según Casado (2018), los patrocinios pueden clasificarse como: de eventos, equipos y competiciones; de federaciones, asociaciones y selecciones; personales; de derechos de nominación (nominativos); y de evento propio (propios). Dado que existen similitudes entre los eventos, equipos, competiciones, federaciones, asociaciones y selecciones, se considera apropiado denominar a este tipo de patrocinio como institucionales. Así mismo, cabe aclarar que aunque muchos de los términos hacen referencia al sector deportivo, Casado los presenta como una clasificación general, de manera que estos pueden extenderse a otras industrias. Seguidamente, se describe cada uno de estos patrocinios. Ver tabla 1.

**Tabla 1: Tipos de patrocinios según su naturaleza**

<b>Patrocinios institucionales</b>	<b>Patrocinios personales</b>	<b>Patrocinios nominativos</b>	<b>Patrocinios propios</b>
Eventos o cualquier encuentro social, clubes o equipos deportivos, competiciones, y organismos reguladores, como federaciones y asociaciones	Figura individual, atleta, y miembro de un equipo deportivo	Propiedad física en la cual se enmarca una actividad específica	Evento realizado por iniciativa del patrocinador con la imagen de marca del mismo

Adaptado de Casado (2018).

La clasificación de los patrocinios es importante, ya que posibilita la identificación del tipo de patrocinio con el que se vincula un centro cultural, conocido como patrocinio institucional. En consecuencia, facilita el análisis y la definición del concepto de patrocinio en el contexto de las ICC, tomando como referencia este tipo específico de patrocinio.

Por otra parte, es relevante destacar la distinción entre el patrocinador y el patrocinado, ya que el patrocinio puede ser considerado tanto una estrategia de marketing como una estrategia de financiamiento, dependiendo de la perspectiva desde la cual se analice (Varbanova, 2013). Desde la perspectiva del patrocinador, el patrocinio adopta una connotación de marketing, como se puede notar en el párrafo anterior. En cambio, desde el punto de vista del patrocinado, esta relación implica una acción de financiamiento, debido a que busca captar fondos para el desarrollo de sus actividades, como se pudo observar en los tipos de financiamiento analizados. Sin embargo, es importante precisar que es posible encontrar al marketing como una parte relevante de la estrategia de financiamiento.

En esta investigación, se adopta el enfoque del patrocinio como una estrategia de financiamiento en estas industrias. Esta perspectiva ha recibido una cantidad limitada de atención, dado que la mayor parte de las investigaciones se han centrado predominantemente en el punto de vista del patrocinador, orientando su enfoque hacia el usuario (Toscani, 2018). Por ejemplo, en la investigación llevada a cabo por Cornwell (2019), se abordan los objetivos que persigue el patrocinador y la naturaleza de la relación que procura establecer con el patrocinado, incluyendo aspectos como el incremento en las ventas de los productos de la marca y la mejora de su posicionamiento en el Mercado, entre otros aspectos.

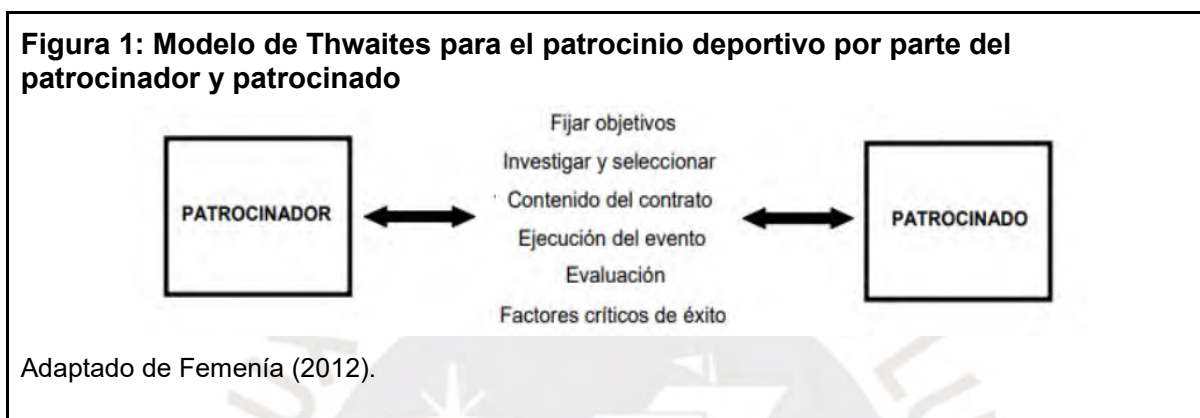
### **3. Modelos de patrocinio**

Se presentan en las siguientes líneas modelos de patrocinio con una dimensión de relevancia significativa en la esfera de la gestión. El propósito fundamental es evaluar cuál de estos modelos resulta más apropiado para el contexto y objeto de estudio en cuestión.



### 3.1. Modelo de Thwaites

Este enfoque aborda las actividades involucradas en el patrocinio en el ámbito deportivo, las cuales se dividen en seis etapas: fijar objetivos, investigar y seleccionar, definir el contenido del contrato, ejecutar el evento, evaluar, y considerar los factores críticos de éxito. Así mismo, se propone unificar la perspectiva tanto del patrocinador como del patrocinado mediante una misma guía. Lo cual implica que no haya componentes distintos por agente. Ver fig. 1.



A continuación, se describen cada una de las etapas:

**3.1.1. Fijar objetivos:** Según Thwaites (1995), la fijación de objetivos específicos y cuantificables, adaptadas al público objetivo del patrocinio, representa la fase inicial y crucial para evaluar el éxito de este proceso. Su propuesta tiene como objetivo brindar a los patrocinadores la facilitación para alcanzar sus metas, dependiendo en gran medida de las organizaciones deportivas. Estas entidades suelen establecer metas genéricas, a diferencia de los patrocinadores, quienes buscan objetivos más específicos, tales como motivar y cultivar actitudes y percepciones (como se citó en Femenía, 2012, p. 274).

**3.1.2. Investigar y seleccionar:** Thwaites (1995) destaca la necesidad de un proceso de investigación y selección que lleve a un análisis objetivo de la información, evitando influencias subjetivas. Propone emplear el sistema estructurado elaborado por Irwin y Asimakopulos (1992), que implica examinar las propuestas solicitadas o recibidas. Este método se basa en los objetivos predefinidos y establece criterios mediante el desarrollo de las características técnicas inherentes al producto (como se citó en Femenía, 2012, pp. 277–282).

**3.1.3. Contenido del contrato:** Cuando un posible patrocinador evalúa proyectos, se comunica con los más destacados en términos de convergencia y variables atractivas. La elección entre una estrategia descentralizada o centralizada determina la vinculación con eventos o modalidades deportivas. Tras una reunión, el patrocinado adapta su proyecto al

potencial patrocinador, quien expresa su visión. La flexibilidad es clave, pero se debe preservar la identidad del proyecto. La empresa patrocinadora puede aceptar, renegociar o rechazar la propuesta. Ante adaptaciones solicitadas, el patrocinado las estudia y acepta si no afectan negativamente. Un rechazo ofrece la oportunidad de mejorar propuestas futuras y comprender mejor las expectativas del patrocinador. Una propuesta bien redactada sirve como base para el contrato, reflejando un enfoque estratégico. La comunicación efectiva entre las partes es esencial para activar la relación de manera eficaz y duradera (como se citó en Femenía, 2012, 289–290).

**3.1.4. Ejecución del evento:** Al llevar a cabo el patrocinio, la compañía patrocinadora utiliza un plan de comunicación específico para activar completamente el valor del contrato. Es esencial que capitalicen su patrocinio con una inversión adicional que potenciará los resultados, integrándolo de manera efectiva en la estrategia general de comunicación de la empresa. Esta integración estratégica permite optimizar la inversión total en el patrocinio (como se citó en Femenía, 2012, p. 290).

**3.1.5. Evaluación:** Una vez que el patrocinio está en operación y ha sido aprovechado, es imperativo evaluar los resultados, manteniendo una conexión clara entre el establecimiento de objetivos y su evaluación mediante medidas efectivas. Por consiguiente, la empresa patrocinadora debe comunicar desde el inicio a todos los involucrados internamente en el programa los criterios de evaluación que se aplicarán (como se citó en Femenía, 2012, p. 291).

**3.1.6. Factores críticos de éxito:** Los patrocinados analizan tanto datos cuantitativos como cualitativos que les brindan orientación sobre qué patrocinadores son más adecuados para ellos. En general, la valoración del patrocinio se realiza mediante la evaluación del alcance y la frecuencia de la exposición de la marca, aunque es importante considerar que esta exposición puede variar en diferentes contextos, por lo que el sistema de medición debe ajustarse a cada situación particular. De esta manera, se evalúa el retorno de la inversión para el patrocinador (como se citó en Femenía, 2012, p. 294).

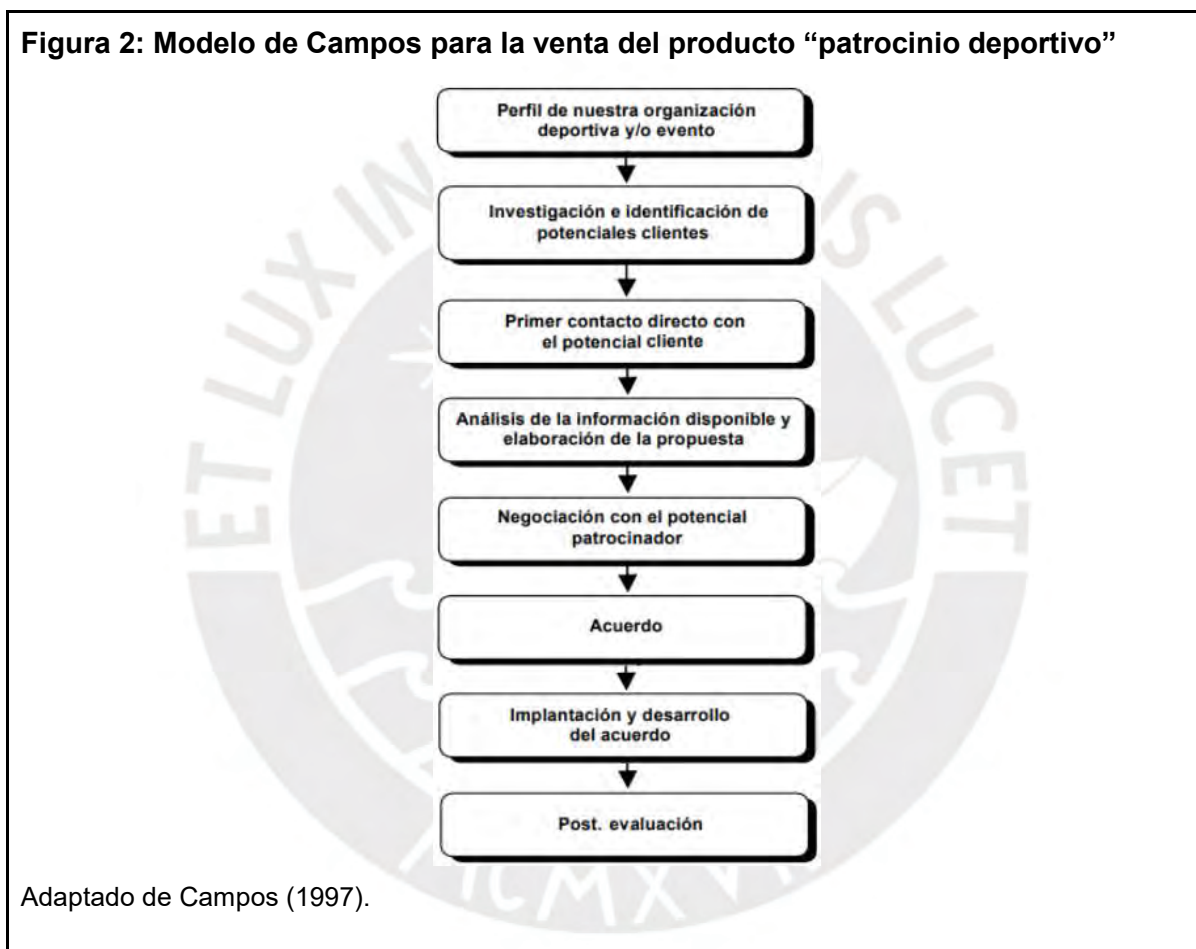
## **3.2. Modelo de Campos**

La metodología de análisis que se presenta aborda las variables relevantes en el “proceso de compra y venta del patrocinio deportivo”. Esto implica una interacción entre las decisiones tomadas por las organizaciones deportivas en busca de posibles patrocinadores y viceversa. Cabe precisar que aunque se describe como un proceso, en investigaciones recientes, como las de Concha *et al.* (2018), Almanza *et al.* (2020) y Cruz *et al.* (2021), se ha considerado este como un modelo de investigación a considerar, teniendo en cuenta que

estos trabajos presentan contextos similares al presente. Por otro lado, aunque en esta investigación es valioso analizar el modelo desde la perspectiva del patrocinado (venta), que es el foco del estudio, es importante destacar que contar con la visión patrocinadora (compra) enriquece la comprensión integral del problema. Para comprender la perspectiva de ambos, Campos (1997) propone una secuencia, de ocho etapas clave, que siguen un patrón similar. Ver fig. 2 y fig. 3.

### 3.2.1. Perspectiva del patrocinado en el patrocinio

A continuación, se muestran las etapas desde la perspectiva señalada. Ver fig. 2.



Seguidamente, se describen cada uno de los pasos.

**a. Perfil de nuestra organización deportiva y/o evento:** Para Campos (1997), consiste en la descripción efectiva, en donde las organizaciones deportivas y los deportistas, patrocinados, adaptan su información al contexto actual. Esto con el fin de entregar a los patrocinadores un conocimiento detallado sobre sus actividades promocionadas. Este análisis estratégico no solo brinda información valiosa sobre el entorno del patrocinio, sino que también evalúa la posición relativa del patrocinado frente a la competencia. Además, se recolecta información sobre los rasgos de la imagen asociados al deportista u organización,

mediante sesiones de lluvia de ideas que fomentan la libre expresión y la generación de conceptos. En esta etapa, también se incluye información adicional, como la descripción detallada del patrocinado, su misión, propósito, antecedentes históricos y experiencias previas en patrocinios, si las hubiera (como se citó en Concha *et al.*, 2018, pp. 25–26).

**b. Investigación e identificación de potenciales clientes:** Corresponde a la selección de las organizaciones a las cuales se les dirigirá las solicitudes, basándose en una identificación previa de necesidades de los potenciales patrocinadores. Campos (1997) señala que en caso de no poder llevar a cabo un análisis exhaustivo de posibles socios, se puede centrar la atención en empresas cuyo público objetivo coincida con el sector en cuestión. Para que esta etapa sea efectiva, se debe establecer una conexión clara entre el patrocinado y patrocinador, de modo que el consumidor perciba una relación directa entre el producto, sus características y el patrocinio (como se citó en Concha *et al.*, 2018, p. 26).

**c. Primer contacto directo con el potencial cliente:** Para Campos (1997), esto implica realizar tanto una macrosegmentación, que comprende elementos como las necesidades de comunicación comercial, el público objetivo, el sector empresarial, y el tamaño de la empresa; así como una microsegmentación, que se refiere a la toma de decisiones relacionadas con la selección de patrocinios, la estructura departamental, la posición jerárquica, los criterios adoptados, las actitudes deportivas y preferencias, el presupuesto de patrocinio, y las características personales. El propósito radica en iniciar el contacto con organizaciones interesadas, presentando la información recopilada en los pasos previos, para evidenciar un esfuerzo concreto en el establecimiento de relaciones. Es fundamental contar con datos sobre el proceso de toma de decisiones de la empresa, sus criterios de evaluación y otros aspectos legales y fiscales relevantes. (como se citó en Concha *et al.*, 2018, p. 27).

**d. Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta:** Involucra la creación de una propuesta de patrocinio atractiva para los posibles interesados, buscando una solicitud concisa y clara debido a las limitaciones de tiempo de las empresas para analizar extensas cantidades de información. Según Campos (1997), es crucial que las empresas comprendan que los solicitantes ofrecen contraprestaciones por el patrocinio, basándose en un enfoque de reciprocidad y beneficio mutuo. La propuesta debe resaltar los beneficios ofrecidos y adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa. Para acuerdos económicos, la propuesta puede establecer precios utilizando métodos como estrategia basada en costos más beneficios, estrategia competitiva y estrategia basada en el valor, que refleja el valor de Mercado de la propuesta de patrocinio (como se citó en Concha *et al.*, 2018, pp. 27–28).



**e. Negociación con el potencial patrocinador:** Campos (1997) aborda la preparación y la negociación del patrocinio en este apartado. En la etapa de preparación, se planifica el discurso y se analiza detenidamente la presentación que se realizará ante la empresa. En cuanto a la negociación, se resaltan las características distintivas del solicitante (demostrando su singularidad), las ventajas de la asociación entre la empresa y el deporte, así como comunicar los beneficios tanto para la empresa como para los deportistas (como se citó en Concha *et al.*, 2018, p. 28).

**f. Acuerdo:** Para Campos (1997), en este punto se contemplan los acuerdos entre el solicitante y la empresa, asegurando así el cumplimiento de las obligaciones acordadas por ambas partes. En situaciones en las que la respuesta final sea negativa, es imperativo identificar las razones subyacentes que llevaron a la falta de conclusión en el proceso (como se citó en Concha *et al.*, 2018, p. 28).

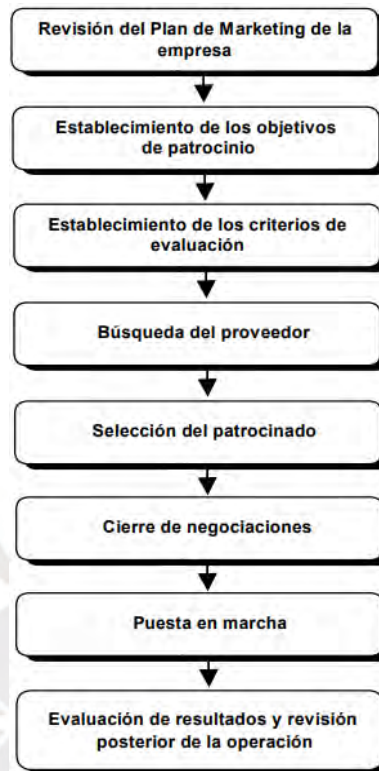
**g. Implantación y desarrollo del acuerdo:** Se refiere a llevar a cabo lo acordado en el marco del patrocinio establecido. En su análisis, Campos (1997) destaca la importancia de una colaboración efectiva entre el patrocinador y el solicitante para asegurar el desarrollo exitoso del acuerdo. Para garantizar la continuidad del contrato a largo plazo, es esencial que el solicitante comprenda los objetivos de la empresa y adapte su trabajo en búsqueda de estos (como se citó en Concha *et al.*, 2018, p. 28).

**h. Post. evaluación:** Para Campos (1997) esto conlleva la evaluación y medición de la efectividad de la relación entre el patrocinador y el patrocinado, así como la evaluación del grado de cumplimiento de los acuerdos en la práctica. Esto se fundamenta en los objetivos previamente establecidos en el acuerdo entre ambas partes y debe llevarse a cabo considerando la perspectiva de la entidad deportiva o el deportista (como se citó en Concha *et al.*, 2018, p. 28).

### **3.2.2. Perspectiva del patrocinador en el patrocinio**

A continuación, se muestran las variables desde la perspectiva indicada. Ver fig. 3.

**Figura 3: Modelo de Campos para la compra del producto “patrocinio deportivo”**



Adaptado de Campos (1997).

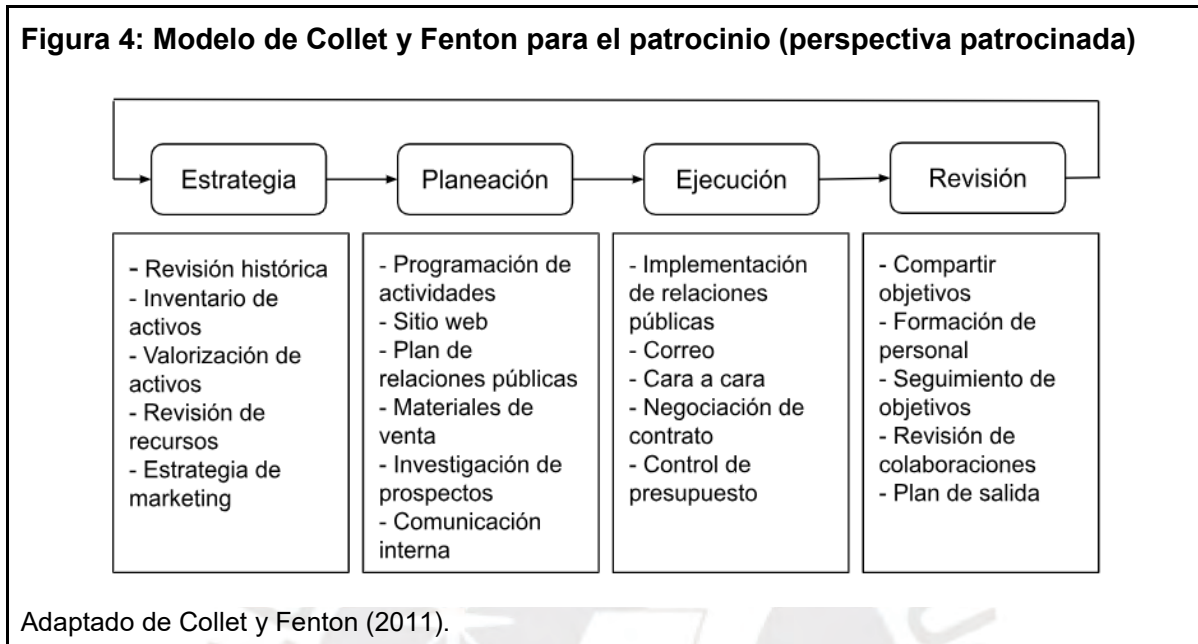
Dado que esta investigación se centra en el desarrollo de la perspectiva del patrocinado, se aborda la elaboración detallada de la perspectiva del patrocinador en los anexos, considerándolos como un espacio adecuado para proporcionar información complementaria y enriquecedora. Ver anexo A.

### **3.3. Modelo de Collet y Fenton**

Este enfoque examina el patrocinio desde las perspectivas del patrocinador y el patrocinado a través de cuatro dimensiones claves: estrategia, planificación, ejecución y revisión, las cuales a su vez se subdividen en variables. Al igual que con Campos (1997), si bien este es descrito como un proceso, es posible considerarlo como un modelo de investigación, teniendo en cuenta los trabajos de Almanza *et al.* (2020) y Cruz *et al.* (2021), los cuales presentan contextos similares a esta investigación. Por otro lado, aunque en esta investigación es relevante analizar el modelo desde la perspectiva del patrocinado, que es el foco del estudio, es importante destacar que contar con la visión patrocinadora enriquece la comprensión profunda del problema. Para comprender la perspectiva de ambos, se utilizan cuatro etapas clave que siguen un patrón similar, aunque las variables que se analizan en cada etapa cambian según el punto de vista que se esté considerando. Ver fig. 4 y fig. 5.

### 3.3.1. Perspectiva del patrocinado en el patrocinio

En el siguiente esquema se muestran las dimensiones y variables desde el punto de vista del patrocinado. Ver fig. 4.



Seguidamente, se describen cada una de estas etapas.

**a. Estrategia:** Conformar la formulación de una estrategia con el fin de lograr una posición adecuada que resulte atractiva para potenciales patrocinadores. Implica la revisión del historial de la organización, con el propósito de identificar a los patrocinadores previos, aprender de las prácticas exitosas y extraer lecciones valiosas de experiencias menos satisfactorias. En segundo lugar, involucra realizar un inventario detallado de los activos de la organización, que corresponde a determinar qué recursos y ventajas puede ofrecer el patrocinado al patrocinador (Collet y Fenton, 2011). La lista de activos tangibles e intangibles se puede apreciar en el anexo B. En tercer y cuarto punto, al tiempo que se valoriza cada activo para anticipar su contribución al éxito del patrocinio, se ejecuta una verificación de estos, es decir, si se encuentran en óptimas condiciones para poder ser ofrecidos. Finalmente, la recopilación de toda la información anterior tiene como objetivo principal desarrollar una estrategia de marketing (Collet y Fenton, 2011).

Esta estrategia incluye la necesidad de comprender claramente los objetivos de cada relación de patrocinio y los beneficios asociados, así como realizar una preparación antes de abordar el mercado. Se enfatiza la importancia de la calidad sobre la cantidad, buscando una alineación más estrecha entre los patrocinadores y la propiedad que se está ofreciendo. Además, se destaca la importancia de demostrar cómo el patrocinio puede generar beneficios

tangibles para el patrocinador, lo que implica el desarrollo de metodologías de medición efectivas para respaldar estas afirmaciones.

**b. Planificación:** Se persigue la elaboración de las herramientas operativas necesarias para llevar a cabo la estrategia y se busca la determinación de detalles cruciales que tendrán un impacto significativo en futuras negociaciones. En esta línea, se enfatiza la importancia de establecer un calendario de actividades que abarque la preparación de la venta, el desarrollo de la página web, las actividades de relaciones públicas y la identificación de posibles patrocinadores. Todas estas herramientas deben ser diseñadas de acuerdo con la estrategia para garantizar una ejecución eficiente del patrocinio. Además, se destaca la contribución del personal, ya que su comprensión de la necesidad de obtener patrocinios puede aumentar significativamente las posibilidades de éxito en el futuro (Collet y Fenton, 2011).

**c. Ejecución:** Para (Collet y Fenton, 2011), esto representa el momento en el que se concreta la venta y se da inicio a la implementación de la estrategia de patrocinio. Inicialmente, se procede a la búsqueda del patrocinador adecuado, lo que implica investigar y realizar el primer contacto. Respecto a la de negociación del contrato, en esta se incluye los acuerdos de los derechos y beneficios que regirán la relación entre las partes involucradas. Los autores sugieren adoptar una actitud flexible durante las negociaciones, considerando la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de ambas partes. También es crucial coordinar quién será responsable de poner en marcha el plan de patrocinio y cómo se llevará a cabo esta activación. Una vez que se ha logrado concretar la venta del patrocinio, el enfoque principal se dirige hacia su activación y la gestión eficaz del presupuesto asignado para este fin.

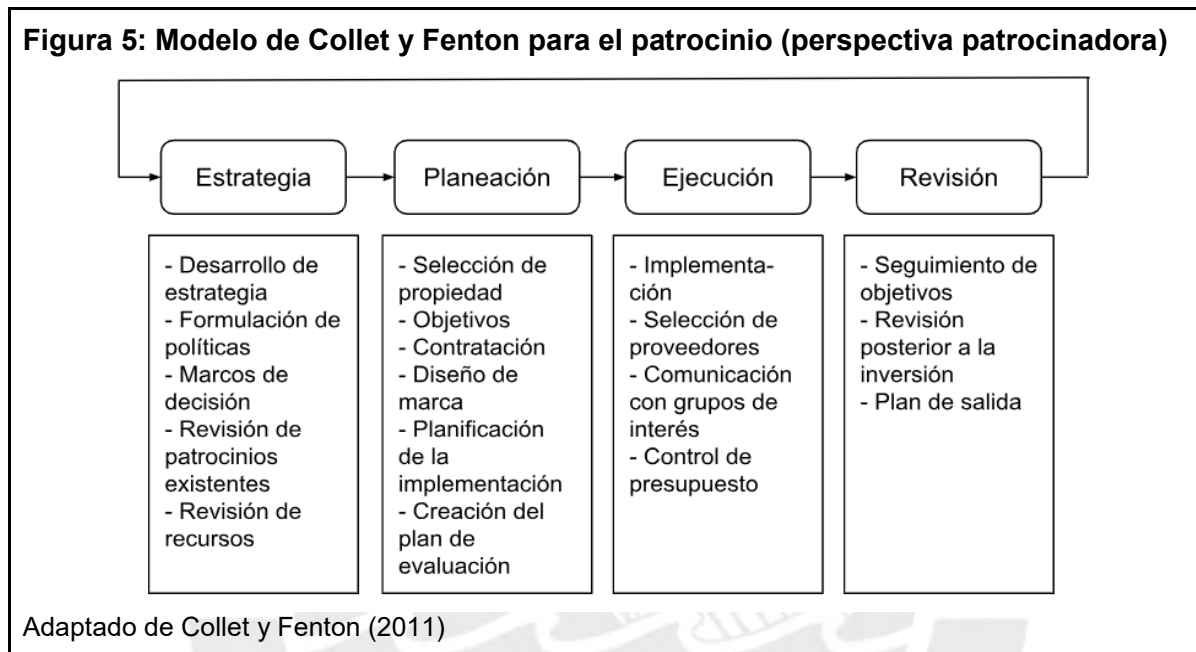
**d. Revisión:** Presenta como objetivo principal monitorear el progreso hacia los objetivos y los indicadores estipulados en el contrato, ya que evaluar su situación permite identificar oportunidades de mejora en la relación de patrocinio. Es esencial examinar tanto los indicadores de rendimiento en términos de inversión como los relacionados con el logro de los objetivos establecidos. Además, se evalúa el impacto que el patrocinio ha tenido en la organización y se considera la continuación o posible terminación de la relación de patrocinio. En caso de que se requiera la terminación, se elaboran planes para llevar a cabo este proceso de manera ordenada y respetuosa (Collet y Fenton, 2011).

La decisión de continuar o no con el patrocinio está estrechamente vinculada a la satisfacción del patrocinador, es decir, qué tan satisfecho se encuentra con su experiencia de patrocinio hacia la organización. No obstante, es evidente que la evaluación se refleja en objetivos que buscan mejorar el patrocinio, ya sea directa o indirectamente, desde una

perspectiva comercial. Además, Collet y Fenton (2011) señalan que esta fase desempeña un papel relevante en la capacitación del personal respecto a los objetivos organizacionales y la adquisición de nuevas habilidades que pueden contribuir al establecimiento de relaciones exitosas en el futuro.

### 3.3.2. Perspectiva del patrocinador en el patrocinio

En el siguiente esquema se muestran las dimensiones y variables desde el punto de vista del patrocinador. Ver fig. 5.



A continuación, se describen cada una de estas etapas.

**a. Estrategia:** Concibe y revisa una estrategia de patrocinio para patrocinadores que surge a raíz de cambios en las prioridades empresariales o la dirección del marketing. Esto implica la formulación de una estrategia integral que guiará la planificación y ejecución del patrocinio. La formulación de una política de patrocinio sólida, la creación de marcos de decisión y criterios de selección que orienten las futuras decisiones de inversión en patrocinio se desprenden de una estrategia de patrocinio bien fundamentada. Esta estrategia permite la revisión periódica de patrocinios existentes para garantizar que sigan siendo pertinentes y efectivos en sus objetivos. En caso contrario, la estrategia proporciona directrices sobre cómo finalizarlos de manera adecuada. Es de vital importancia destacar que la clarificación de los recursos disponibles, tanto en términos financieros como de personal, desempeña un rol importante en el avance exitoso de la nueva estrategia (Collet y Fenton, 2011).

**b. Planeación:** Collet y Fenton (2011) plantean que desde una perspectiva de planificación, el enfoque se dirige hacia la identificación y elección adecuada de las propiedades pertinentes, la definición de objetivos claros para cada una de ellas, y la



culminación satisfactoria de la fase de contratación del patrocinio. Una vez que se haya establecido un acuerdo sólido, se centrarán los esfuerzos en la creación de un programa de activación de patrocinio, así como en la obtención de respaldo interno para el mismo. Además, se aborda el desarrollo del modelo de marca destinado a promocionar los derechos de asociación, junto con la elaboración del plan para la evaluación.

**c. Ejecución:** Mientras que las dos primeras etapas del proceso de patrocinio suelen ser de naturaleza interna, la ejecución es donde se concentra la mayor parte de los esfuerzos y recursos de una organización. El éxito se evalúa en función de la eficiencia de la puesta en marcha del plan del programa, dando vida al patrocinio y comprometiendo a las partes interesadas, ya sean consumidores, empresas u empleados. Es posible que sea necesario buscar proveedores adecuados para complementar los recursos internos o aportar experiencia y conocimientos especializados, y se debe prestar una atención rigurosa al presupuesto (Collet y Fenton, 2011).

**d. Evaluación:** Según los autores del modelo, una evaluación exitosa requiere tener hitos o puntos de referencia establecidos y hacer un seguimiento del desempeño del patrocinio durante toda la fase de ejecución. En esta etapa, las discusiones formales sobre el desempeño y las revisiones posteriores a la inversión son fundamentales para identificar, capturar e implementar nuevas ideas con el fin de mejorar los resultados en el futuro. Aquellos patrocinios que no cumplan con sus metas de desempeño requerirán una planificación cuidadosa para su finalización (2011).

### 3.4. Comparación de modelos

El análisis de los modelos de patrocinio en la sección anterior revela tanto similitudes como diferencias sustanciales entre ellos. Para facilitar una comparación más detallada, se presenta una comparación que permite visualizar de manera clara los enfoques y recomendaciones de cada modelo en el contexto de patrocinio. Ver tabla 2.

**Tabla 2: Comparación de modelos de patrocinios**

Modelos	Enfoque	Consideraciones para su aplicación
Thwaites (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de objetivos específicos y cuantificables</li> <li>- Equipara la perspectiva del patrocinador y el patrocinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen en el ámbito deportivo, podría requerir adaptaciones para aplicarse al sector cultural</li> <li>- No registra investigación empírica recientemente aplicada en Lima Metropolitana</li> </ul>

**Tabla 2: Comparación de modelos de patrocinios (Continuación)**

Modelos	Enfoque	Consideraciones para su aplicación
Campos (1997)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Colaboración y relaciones en el patrocinio</li><li>- Perspectiva del patrocinado y el patrocinador a través de fases recíprocas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Origen en el ámbito deportivo, podría requerir adaptaciones para aplicarse al sector cultural</li><li>- Investigación empírica recientemente aplicada en Lima Metropolitana: Concha <i>et al.</i> (2018)</li></ul>
Collet y Fenton (2011)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia a largo plazo, haciendo énfasis en las características necesarias para el patrocinio</li><li>- Considera la perspectiva del patrocinado y el patrocinador a través de fases con características únicas para cada uno de ellos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptable y capaz de ajustarse a contextos culturales</li><li>- Investigación empírica recientemente aplicada en Lima Metropolitana: Cruz <i>et al.</i> (2021)</li></ul>

Estos modelos, al ofrecer estructuras sistemáticas, en general logran abarcar una gestión que podría aplicarse al CCUP como a los patrocinadores, sin embargo, con diferentes enfoques. En el caso del modelo de Thwaites (1995), este destaca por su enfoque sintético que abarca seis etapas, desde la fijación de objetivos hasta la evaluación y los factores críticos del éxito. Su propósito es proporcionar una guía paso a paso, equiparando las perspectivas del patrocinador y el patrocinado. Aunque robusto, su origen deportivo sugiere la necesidad de ajustes para su adaptación al entorno cultural. Por otro lado, el modelo de Campos (1997), al presentar ocho etapas desde las perspectivas del patrocinado y del patrocinador, aborda recíprocamente el patrocinio, destacando la importancia de la colaboración y las relaciones. Aunque adaptable al sector cultural, podría requerir ajustes específicos. Además, ha sido utilizado como herramienta de análisis en relaciones de patrocinio en el ámbito deportivo en Lima Metropolitana por Concha *et al.* (2018).

Finalmente, el modelo de Collet y Fenton (2011) examina el patrocinio desde las perspectivas del patrocinador y del patrocinado a través de cuatro etapas clave, con énfasis en estrategia, planificación, ejecución y revisión. Destaca por su enfoque integral, evaluación detallada del impacto y adaptabilidad a contextos culturales, posicionándose como la elección más apropiada para el sector cultural. La selección del modelo de Collet y Fenton como marco teórico para la investigación en el CCUP se fundamenta en su capacidad para abordar integralmente las etapas clave del patrocinio, su perspectiva centrada en el patrocinado y su detallado enfoque en la estrategia, planeación, ejecución y revisión permiten identificar aspectos claves como la revisión de los recursos o la capacitación del personal con el fin de contribuir al buen desempeño del patrocinio.

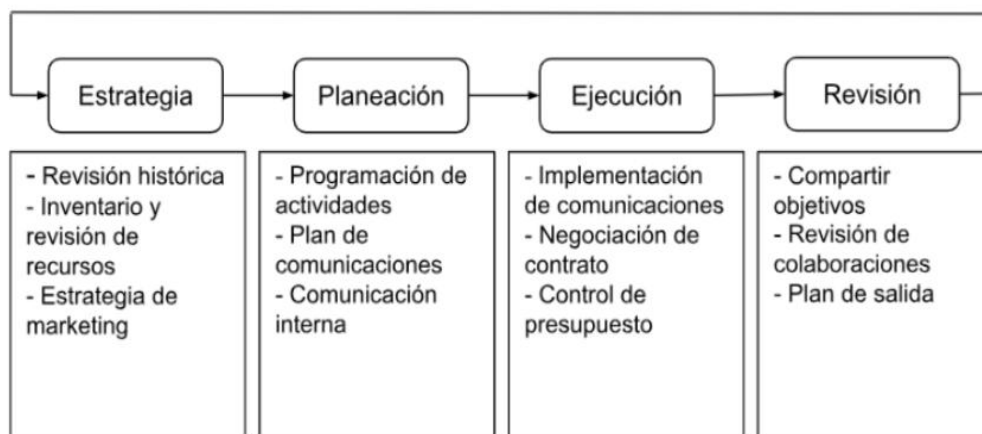
Aunque todos los modelos ofrecen elementos relevantes, la adaptabilidad y capacidad de ajuste de los principios subyacentes hacen del modelo de Collet y Fenton (2011) la opción más sólida y completa para la efectividad del patrocinio en el ámbito cultural. Su naturaleza

general proporciona una base sólida que puede adaptarse a ambas esferas, siempre y cuando se realicen ajustes necesarios para optimizar su aplicabilidad. Además, en el ámbito de la investigación empírica sobre patrocinio, el modelo de Collet y Fenton (2011) ha demostrado ser una herramienta efectiva, como queda ejemplificado en el estudio de Cruz *et al.* (2021).

### 3.5. Modificación al modelo seleccionado

Para mejorar la recopilación de la información, se reagrupan las variables del modelo de Collet y Fenton (2011) para el financiamiento del patrocinado. Esta reagrupación busca obtener mayor claridad en la identificación de las prácticas de patrocinio y coherencia en la categorización de los datos, lo que facilita el análisis y la interpretación de los resultados. A continuación se muestran los cambios de manera gráfica. Ver figura 6.

**Figura 6: Modelo modificado de Collet y Fenton para el patrocinio (perspectiva patrocinada)**



Adaptado de Collet y Fenton (2011).

Seguidamente, se describen detalladamente las dimensiones del modelo modificado presentado en la figura anterior. Cada dimensión está compuesta por variables específicas que permiten un desarrollo estructurado y coherente del patrocinio.

#### 3.5.1. Estrategia

Respecto a la dimensión de estrategia, se incluyeron el inventario de activos, la valoración de activos y la revisión de recursos en un apartado llamado “inventario y revisión de recursos” debido a la relación entre estos. A continuación, se describe el propósito de cada una de las variables.

**a. Revisión histórica:** El propósito de esta variable es analizar el historial de patrocinios del CCUP para identificar patrocinadores previos, prácticas exitosas y extraer



lecciones de experiencias anteriores menos satisfactorias. Así mismo es comprender los patrones y tendencias en el desarrollo de patrocinios y cómo es que utilizan esta información para mejorar sus prácticas futuras.

**b. Inventario y revisión de recursos:** El propósito es realizar un inventario detallado de los recursos disponibles en el CCUP, identificar qué activos pueden ofrecer y ofrecen a los patrocinadores, y evaluar la idoneidad y condiciones de estos recursos para ser utilizados en el desarrollo de patrocinios. Se analiza cómo aprovechan los recursos disponibles y optimizan su contribución al éxito de los patrocinios.

**c. Estrategia de marketing:** Esta variable tiene como propósito comprender los objetivos de cada relación de patrocinio, entender cómo el CCUP se preparara antes de abordar el mercado y cómo identifican si su patrocinio puede generar beneficios tangibles para los patrocinadores. También es relevante analizar cómo el CCUP asegura una alineación efectiva entre sus intereses y los potenciales patrocinadores, así como el desarrollo métodos de medición para respaldar los beneficios del patrocinio.

### **3.5.2. Planeación**

En la dimensión de planeación, se integraron la programación de actividades, el sitio web, el plan de relaciones públicas, los materiales de venta y la investigación de prospectos en un “plan de comunicaciones”, que no afecta la comunicación interna. A continuación se explica la finalidad de cada una de las variables.

**a. Programación de actividades:** El propósito de esta variable es comprender si el CCUP establece un calendario de actividades que abarque la preparación de la venta, desarrollo de la página web, relaciones públicas y la identificación de posibles patrocinadores. Aborda cómo se desarrolla la planificación efectiva y la ejecución oportuna de las actividades relacionadas con el desarrollo de patrocinios.

**b. Plan de comunicaciones:** Esta variable tiene como propósito identificar el diseño de herramientas de comunicación por parte del CCUP con el fin de ejecutar eficientemente la captación de patrocinios. Además, cómo es que se ajusta a su estrategia y cómo es que se desarrolla hacia el exterior.

**c. Comunicación interna:** El propósito es analizar la contribución del personal del CCUP, destacando su comprensión de la importancia de asegurar patrocinios y los factores que pueden incrementar las posibilidades de éxito.

### **3.5.3. Ejecución**

En la dimensión de ejecución, se agruparon la implementación de relaciones públicas, el correo y el contacto cara a cara en “implementación de comunicaciones”. A continuación, se muestra el propósito de cada una de las variables.

**a. Implementación de comunicaciones:** La variable busca abordar la implementación de las comunicaciones del CCUP, la cual se enfoca en la identificación del patrocinador adecuado, la investigación y el establecimiento de primer contacto para forjar relaciones de patrocinio efectivas.

**b. Negociación de contrato:** El objetivo es identificar cómo se desarrollan los acuerdos de derechos y beneficios en la relación de patrocinio entre el CCUP y el patrocinador, así como la manera en que se establecen y qué aspectos se consideran para crear una relación mutuamente beneficiosa.

**c. Control de presupuesto:** El propósito es analizar el manejo eficaz del presupuesto asignado por el CCUP para la activación y búsqueda de patrocinio, asegurando que se utilice de manera eficiente y se alinee con los objetivos de la relación de patrocinio.

#### **3.5.4. Revisión**

En la dimensión de revisión, se contempla el seguimiento de objetivos y la capacitación del personal en “compartir objetivos”, ya que estos dos elementos primordiales persiguen precisamente este último propósito. A continuación, se indica el objetivo de cada variable.

**a. Compartir objetivos:** El objetivo es analizar el progreso hacia los objetivos y los indicadores utilizados por el CCUP o todas aquellas herramientas que sirvan para identificar oportunidades de mejora. Además, se busca describir las acciones implementadas para capacitar al personal en relación con los objetivos organizacionales y las habilidades necesarias para el establecimiento de relaciones de patrocinio exitosas.

**b. Revisión de colaboraciones:** Se analiza cómo el CCUP evalúa el impacto del patrocinio en la organización y cómo considera la continuación o terminación de la relación de patrocinio, haciendo énfasis en la elaboración de planes para una posible terminación ordenada y respetuosa.

**c. Plan de salida:** El propósito de esta variable es identificar cómo el CCUP examina la satisfacción del patrocinador y qué establece para mejorar esta relación de patrocinio, ya sea directa o indirectamente, desde una perspectiva comercial.

En líneas generales, en este segundo capítulo se abordan tres temas centrales: la gestión estratégica cultural, el financiamiento cultural, y el patrocinio en las ICC. En relación con el primero, se destaca su evolución, aplicabilidad en diversos sectores culturales, y la importancia de gestionar el cambio. Se presentan enfoques metodológicos específicos. En

financiamiento cultural, se presentaron fuentes públicas y privadas, clasificándolas según agente y método. Se explora detalladamente el financiamiento a través de patrocinios, destacando su origen en el deporte. Se clasifican los patrocinios y se enfatiza la diferencia entre patrocinador y patrocinado, en dónde se adopta el enfoque en este último.

Respecto al patrocinio, se analizan tres modelos: Thwaites (1995), Campos (1997), y Collet y Fenton (2011). El primero es una guía paso a paso en el deporte. El modelo de Campos se centra en colaboración y relaciones, también en el deporte. Mientras que el modelo de Collet y Fenton destaca por su enfoque integral, evaluación detallada del impacto y adaptabilidad a contextos culturales. Este último se elige como marco teórico de estas capacidades. Se realiza un reagrupamiento para mejorar la recopilación de información, optimizando la aplicabilidad del modelo en el contexto específico del CCUP y su relación con patrocinadores.



## CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se caracteriza a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), describiendo su ecosistema en el Perú, y el papel que toman los centros culturales y la relación de estos con el patrocinio. Por último, se presenta al Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP).

### 1. Caracterización de las Industrias Culturales y Creativas

Para comprender el ecosistema cultural en el Perú, es fundamental conocer el alcance y las características de estas industrias. En la actualidad existen diversas denominaciones para referirse a los sectores dedicados a las actividades culturales y creativas, la definición más utilizada es la de UNESCO, la cual se encuentra respaldada por instituciones intergubernamentales como la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la OEI (UNESCO, 2021). En términos generales, se puede afirmar que esta conceptualización ha experimentado cambios conforme a la forma en que se evalúa la contribución social, que incluye aspectos económicos, de los sectores relacionados con la cultura y la creatividad. En el siguiente cuadro se puede ver la evolución del término. Ver tabla 3.

**Tabla 3: Evolución teórica de las Industrias Culturales y Creativas**

Periodo	Término	Definición
Primera mitad del siglo XX	Industrias Culturales	Caracterizado por una amplia variedad de bienes y servicios generados por las industrias culturales y relacionadas con la innovación (Boccella y Salerno, 2016). “Industria cultural” según Adorno y Horkheimer (1940), se refería al mercantilismo de las creaciones artísticas, convirtiéndolas en productos en masa dentro del sistema económico dominante (OEI, 2021).
Años 80 y 90	Industrias Culturales	Término popularizado ampliamente en la Academia, identificándose expresiones culturales relacionadas con la producción y el consumo. UNESCO lo difundió globalmente, ampliando su definición para incluir una amplia gama de industrias relacionadas con las artes (Boccella y Salerno, 2016). Posteriormente, UNESCO propuso abarcar no solo la producción y consumo, sino también a todas las organizaciones que contribuyen a la realización y difusión de los productos culturales y creativos (UNESCO, 2010). Incluyendo organizaciones sin fines de lucro, como asociaciones y fundaciones, reconociendo actividades no impulsadas principalmente por la generación de ingresos.

**Tabla 3: Evolución teórica de las Industrias Culturales y Creativas (continuación)**

Periodo	Término	Definición
Años 90 y primera mitad del siglo XXI	Industrias Creativas	<p>Adquiere relevancia en el Reino Unido a raíz de un estudio para impulsar su desarrollo, reconociendo su importancia en el crecimiento económico del país (Pratt, 2008). Esta nueva denominación buscó reemplazar al término “industrias culturales” y afecta la forma en que autores como Caves (2000) y Howkins (2001) abordaron la economía asociada a este sector (Aracaty y Froes da Costa, 2018).</p> <p>Aunque algunos críticos presentaron este enfoque como una reducción de la cultura a la economía, se reconoce un nuevo tipo de cultura y una nueva forma de economía caracterizada por la innovación y la tecnología (O’Connor, 2011)</p>

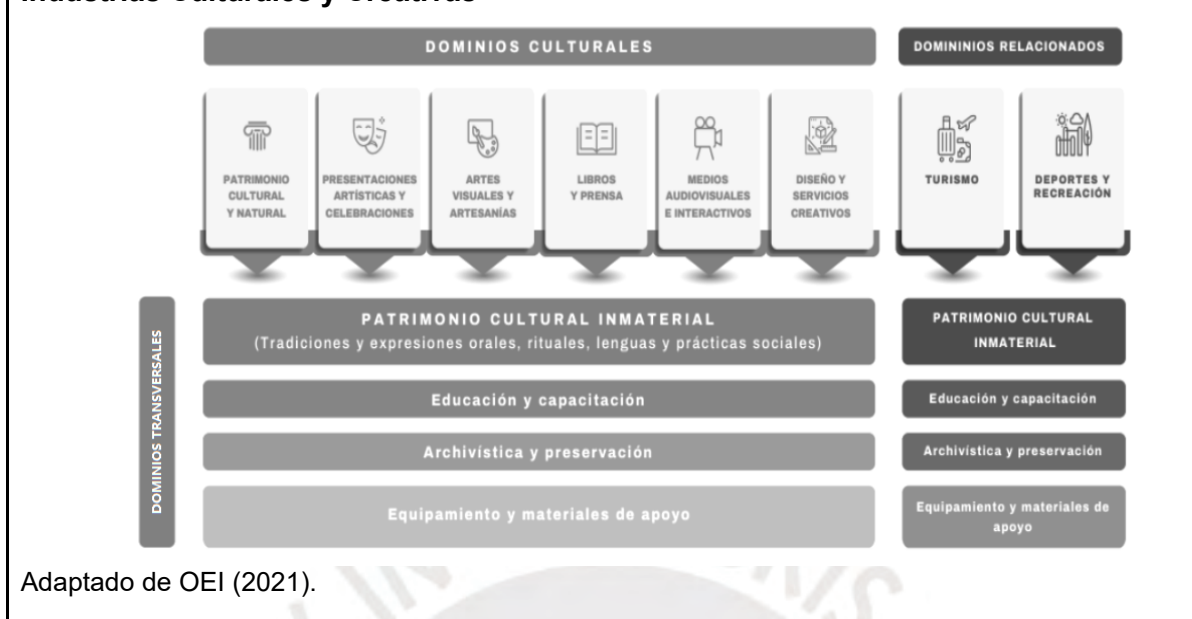
La UNESCO ha sintetizado estas previas contribuciones académicas, destacando la importancia de considerar a todos los actores involucrados en el desarrollo cultural en sus diversas formas. El concepto ICC no se limita únicamente a los creadores de contenidos culturales, sino que abarca todas las actividades complementarias o relacionadas que contribuyen a la producción y difusión. Según la UNESCO (2010), las ICC se definen como sectores organizados que abarcan las funciones necesarias para facilitar que los bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial lleguen al público (con o sin fines lucros). Esta conceptualización ha permitido comprender la relevancia social de estas industrias al reconocer su contribución a la diversidad cultural, la creatividad y la innovación a nivel global.

Para la clasificación de las ICC, el Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS) establece los dominios culturales, que son agrupaciones sectoriales según su familiaridad y dinámica social. También considera los dominios relacionados, que abarcan conceptos más amplios de cultura e incluyen actividades parcialmente culturales y más vinculadas con actividades recreativas. Finalmente, identifica a los dominios culturales transversales, puesto que estos incluyen industrias que son identificables en todos los otros dominios (2009).

A continuación, se presentan los dominios culturales, relacionados y transversales, los cuales sirven para identificar las diversas actividades, bienes y servicios culturales generados en el ámbito de las ICC. Ver fig. 8.



**Figura 8: Dominios culturales y relacionados que definen actividades de las Industrias Culturales y Creativas**



Adaptado de OEI (2021).

A continuación, se describen las industrias que según UNESCO corresponden a cada dominio cultural. Ver tabla 4.

**Tabla 4: Industrias Culturales y Creativas según el dominio cultural**

Dominio cultural	Industrias
Patrimonio cultural y natural	Museos, sitios arqueológicos e históricos, paisajes culturales, y patrimonio natural
Presentaciones artísticas y celebraciones	Artes escénicas, música, festivales, festividades y ferias
Artes visuales y artesanías	Bellas artes, fotografía, artesanías
Libros y prensa	Libros, periódicos y revistas, otros materiales impresos, bibliotecas, y ferias de libros
Medios audiovisuales e interactivos	Filmes y videos; radio, televisión y transmisión en vivo, creación de archivos sonoros en internet, y juegos de video
Diseño y servicios creativos	Moda, diseño gráfico, diseño interior, paisajismo, servicios arquitectónicos, y servicios de publicidad

Adaptado de OEI (2021).

## 2. Ecosistema de las Industrias Culturales y Creativas en el Perú

Con el propósito de describir este contexto cultural y creativo en el Perú, se analiza la situación actual de estas industrias, y los centros culturales de este país.

## 2.1. Industrias Culturales y Creativas en el Perú

En el caso peruano, las Industrias Culturales y Creativas (ICC) se destacan en diversos sectores, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo cultural, artístico y económico del país. La cultura, como fuente de identidad, innovación y creatividad, ha sido reconocida por la Asamblea General de las Naciones Unidas como una herramienta importante para orientar estrategias destinadas al desarrollo sostenible (OEI, 2021).

En este sentido, la OEI (2014) ha recomendado que los países iberoamericanos (incluido el Perú) destinen al menos el 1% de su presupuesto en gasto público al sector cultural, con el fin de respaldar y promover su progreso. Esta medida busca establecer una correspondencia con la contribución que estas industrias realizan en sus respectivos países, en términos de su aporte al PBI. Al 2014, OEI señala que algunos Estados, como Costa Rica, Cuba, España y Portugal, han logrado cumplir con esta meta, evidenciando su compromiso en este ámbito. Por su parte, otros países, aunque aún no han alcanzado este objetivo, demuestran una disposición favorable para cumplir con este acuerdo originado en la Décima Conferencia Iberoamericana de Cultura desarrollada en Chile en el año 2007.

Sin embargo, es relevante destacar que en algunos países, simplemente aumentar la inversión pública en las ICC, no es suficiente. También es necesario promover una mayor participación del sector empresarial, organizaciones no gubernamentales y cooperación internacional. Dependiendo exclusivamente del respaldo estatal no resultaría apropiado para la realización de las actividades culturales y creativas esenciales en el país.

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en el Perú, se ha efectuado una evaluación incompleta del impacto económico de las ICC en el PBI, lo que ha impedido una representación plena de este conjunto de industrias (2023). Esta limitación se debe a que las mediciones se han focalizado únicamente en algunos sectores específicos, dejando de lado una visión global y detallada del aporte real de las ICC al desarrollo económico del país. No obstante, el informe “Cuantificando la Cultura: aproximación de la Cuenta Satélite de Cultura” del año 2020, elaborado por el MINCUL y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), brinda una estimación referencial que sugiere un aporte cercano al 1% al PBI nacional por parte de las ICC (CEPLAN, 2023). Este cálculo se basa principalmente en sectores como las artes escénicas, la música y otros. No obstante, no se proporciona información detallada sobre industrias como el diseño y los servicios creativos.

Por otro lado, es importante señalar que el MINCUL ha adoptado la clasificación de Buitrago y Duque (2013) para referirse a las ICC, tal como se identifica en la Política Nacional

de Cultura al 2030. Esta presenta los subsectores en tres grupos: artes, industrias culturales e industrias creativas (MINCUL, 2020). Ver tabla 5.

**Tabla 5: Clasificación de las Industrias Culturales y Creativas en la Política Nacional de Cultura al 2030**

Clasificación general	Clasificación específica	Sectores
Artes	Artes escénicas	Teatro, circo, danza, performance, presentaciones musicales en vivo, otros
	Artes visuales	Pintura, escultura, arte industrial, grabado, artes gráficas, ilustración, otros
	Actividades tradicionales	Esfuerzos relacionados con la preservación y transmisión del patrimonio cultural, material e inmaterial, de una sociedad
	Audiovisual	Cine y video, radio, televisión, multimedia, otros
Industrias culturales	Editorial	Libros, publicaciones periódicas, otros
	Fonografía	Edición de música, producción fonográfica, otros
Industrias creativas	Creaciones funcionales	Donde el resultado es creativo, pero no necesariamente relacionado con la cultura: artes gráficas, ilustración, joyería, videojuegos, publicidad, textil-modas, industrial, otros.
	Actividades de apoyo creativo	Son parte de las cadenas de valor de otras industrias y se utilizan como insumo intermedio en el proceso de producción de un bien o servicio que no es necesariamente creativo por sí mismo: Diseño de producto, diseño de empaque, marketing, otros.

Adaptado de MINCUL (2020).

Aquí se establece una distinción entre las artes y las industrias culturales. En esta perspectiva, las industrias culturales se definen como aquellas actividades que requieren una producción a gran escala y, por lo tanto, involucran una cadena de valor más extensa que las artes. Comprender esta clasificación en el contexto peruano, es fundamental para el análisis de las ICC. Debido a que parte de la información relacionada con este tema se deriva de investigaciones realizadas por entidades representativas del Estado.

Las artes, especialmente las escénicas, se encuentran caracterizadas por contar con datos desactualizados, dado que la información más reciente corresponde al Censo Nacional Económico efectuado en 2008 (CEPLAN, 2023). Según este recuento, hasta el año 2007, el valor agregado de las artes escénicas en el Perú había ascendido a aproximadamente 57 millones de dólares estadounidenses. Este valor incluye los ingresos totales por taquilla, los ingresos secundarios derivados de actividades como la impartición de talleres, así como el

consumo intermedio, que abarca los bienes y servicios utilizados durante el proceso, como transporte, publicaciones o alquiler de inmuebles (CEPLAN, 2023).

De acuerdo con el “geoportal” proporcionado por el Sistema de Información de Infraestructura Cultural del Perú (SIICA), se ha registrado un total de 57 salas de teatro en el territorio peruano, los cuales albergan gran parte de las artes escénicas profesionales en el país. En el ámbito de las artes visuales, se han contabilizado 54 galerías y espacios dedicados a exposiciones artísticas.

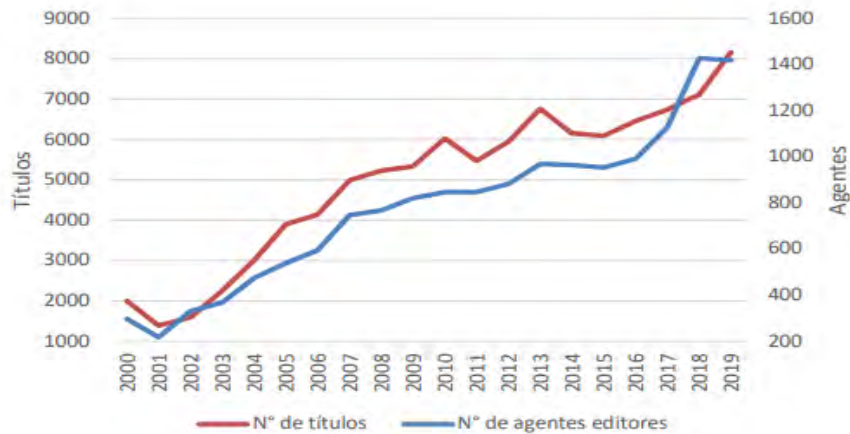
De acuerdo con Waelder (2016), las galerías de arte han experimentado una influencia digital que llegó más tarde de lo esperado. Esto se debe, en parte, a la persistencia de la creencia de que una obra de arte solo puede ser apreciada en persona. Además, en el caso de las obras en venta, muchos comerciantes aún muestran recelo a publicar los precios en plataformas virtuales. Según este mismo autor, las experiencias negativas a nivel redituable a principios del siglo XXI con sitios web de comercio y subastas de arte, generó una actitud conservadora en la forma en que se mostraba el arte visual. Con respecto a las actividades tradicionales, se ha identificado un significativo patrimonio arqueológico inmaterial en el Perú, con hasta 7,359 sitios reconocidos y 54 museos (SIICA, 2023).

Por otro lado, en cuanto a las industrias culturales, este mismo portal muestra datos relevantes sobre el panorama audiovisual y editorial del Perú. En cuanto al sector cinematográfico, se señala la presencia de un total de 132 salas de cine en el país, incentivado en gran medida por empresas de entretenimiento. Mientras que en el ámbito editorial, se han contabilizado 40 librerías y se han identificado 120 editoriales.

Una información más detallada sobre la industria editorial en el Perú la presenta Aguirre *et al.* (2021), quienes señalan que en el 2019 hubo 1,419 agentes editores, los cuales tuvieron publicaciones registradas en el International Standard Book Number (ISBN). Estos agentes incluyen editoriales privadas, editoriales universitarias, editores-autores, entidades estatales, distribuidoras y empresas cuya actividad principal no es la editorial. Esto representa un crecimiento sostenido año tras año, el cual se relaciona directamente con el número de publicaciones. A continuación, se presenta la evolución en número de estos agentes, así como los títulos con registro en el ISBN. Ver fig. 9.



**Figura 9: Número de editores y títulos del Perú registrados en el ISBN**



Fuente: Aguirre *et al.* (2021).

No obstante, a pesar del incremento en el número de agentes editores a lo largo de los años, se ha evidenciado una apropiación significativa de los títulos registrados por parte de las editoriales privadas en el panorama peruano. Durante el año 2016, estas editoriales representaron más del 65% de las obras registradas, siendo su cantidad total limitada a 268 entidades editoriales. Además, se ha constatado una notable concentración dentro de este grupo, dado que menos de la mitad de los títulos registrados fue atribuible a tan solo 10 empresas, las cuales presentaron un promedio de 189 títulos registrados cada una. Por otro lado, existe disminución de la importancia relativa de las editoriales universitarias, que pasaron de representar el 23% en el año 2000 al 11% en el 2019, a pesar de que el número de estas instituciones pasó de 13 a 64 (Aguirre *et al.*, 2021).

En relación con las industrias creativas, no se incluye aquí un análisis detallado, dado que hay una reducida vinculación con las actividades que ofrecen los centros culturales en el Perú. Además, se ha priorizado el enfoque en otras industrias culturales que presentan una mayor relevancia y presencia en el marco de estos centros. No obstante, se puede afirmar que las industrias creativas peruanas están experimentando un notable crecimiento y una profunda evolución hacia la digitalización (CEPLAN, 2023). El desarrollo y el incremento en la adquisición de videojuegos, así como el cambio en la distribución de la inversión publicitaria hacia medios digitales, son ejemplos claros de estas tendencias.

Así mismo, se observa una mayor participación y consumo de productos creativos por parte de la población joven y en entornos urbanos, lo cual refuerza la idea de una adaptación de la industria creativa a las preferencias y demandas de este segmento demográfico. Por otro lado, resulta evidente un interés creciente en la protección de la propiedad intelectual, tal como se refleja en el registro de patentes tanto por parte de empresas como de universidades. Estos datos corroboran que la industria creativa se encuentra en constante crecimiento y



evolución, ajustándose a los cambios tecnológicos y las transformaciones en los patrones de consumo que definen el curso de las sociedades peruanas en la actualidad (CEPLAN, 2023).

## 2.2. Centros culturales en el Perú

Los centros culturales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y promoción de las expresiones artísticas y la diversidad cultural en el Perú. Estos espacios abiertos a la comunidad ofrecen una amplia gama de servicios y actividades que abarcan desde la creación y formación artística hasta la difusión de valores e identidades culturales (MINCUL, 2011). Proporcionan un lugar donde artistas y comunidades pueden reunirse, aprender, crear y compartir experiencias culturales significativas.

Su infraestructura y servicios pueden incluir bibliotecas, auditorios y salas para las artes escénicas, música, filmes y videos; galerías para las artes, fotografía y artesanía, entre otros, según los recursos disponibles. Algunos centros culturales también se dedican a la investigación y publicación en diversos ámbitos culturales (MINCUL, 2011). De esta manera, los centros culturales se convierten en puntos de encuentro que promueven la diversidad y la expresión de las comunidades.

Se pueden identificar distintos tipos de gestión, con base en la diversidad en el origen organizacional de los centros culturales en Perú. Según el “Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural”, los centros culturales se dividen en: universitarios, de cooperación internacional, de la representación identitaria popular (identitarios), y diversos (MINCUL, 2011). A continuación la tabla 6 presenta la clasificación basada en su procedencia organizativa.

**Tabla 6: Tipos de centros culturales en el Perú según su origen organizacional**

Tipos	Centros culturales universitarios	Centros culturales de cooperación internacional	Centros culturales identitarios	Centros culturales diversos
Origen organizacional	Universidades que cuentan con políticas orientadas hacia la promoción y difusión de la cultura	Representación de los países con los cuales el Estado peruano cuenta con relaciones de cooperación	Organizaciones informales como asociaciones culturales o religiosas, clubes distritales o departamentales, etc.	Personas jurídicas o naturales —no incluidas en los otros tipos— como municipalidades, fundaciones, etc.

Adaptado de MINCUL (2011).

En el 2011 había 108 centros culturales en Perú, con 63 de ellos en Lima Metropolitana y uno en el Callao (MINCUL, 2011). Según Nodos Culturales (2022), la mayoría se encuentra en Lima, seguidos por Cusco, Arequipa y Junín, evidenciando que la realidad no ha experimentado cambios significativos en este aspecto. La información del SIICA (2023) muestra 109 centros en todo el país, 61 de ellos en Lima Metropolitana, lo cual revela una leve disminución en comparación con 2011. Incluso en Lima metropolitana, la infraestructura cultural es desigual, con la mayoría en Lima Centro, mientras que otras zonas presentan limitados espacios.

En el caso de los centros culturales universitarios, estos desempeñan un papel fundamental en el ámbito cultural nacional, dado que promueven y difunden la cultura en diversas disciplinas artísticas, contribuyendo al enriquecimiento de las comunidades (MINCUL, 2011). Con el fin de fortalecer la conexión con la colectividad, los centros establecen alianzas con diferentes actores, como empresas, entidades estatales y otras organizaciones culturales (Luna, 2007). De acuerdo con el MINCUL (2011), a medida que las universidades crecen, establecen y consolidan sus propios centros culturales. La identificación de los centros culturales universitarios que destacan por estos valores se presenta en la tabla 7, según lo indicado por el MINCUL (2011) y la AECID (2022).

**Tabla 7: Centros culturales universitarios destacados en Lima Metropolitana según su fundación**

Año de fundación del centro cultural	Centros culturales universitarios
1962	Centro Cultural Folklórico de la UNI (FOLKUNI)
1989	Centro Cultural UPCH
1994	Centro Cultural PUCP (CCPUCP)
1995	Centro Cultural de San Marcos
2012	Centro Cultural de la Universidad del Pacífico
2016	Centro Cultural de la Universidad de Lima

Adaptado de MINCUL (2011) y diversas páginas web institucionales de las propias universidades.

### **2.3. Factores que describen a los centros culturales en el Perú**

La actualidad de los centros culturales en el Perú está influenciada por diversos factores que cumplen un papel crucial en su desarrollo y funcionamiento. Para analizar estos factores, se lleva a cabo en este apartado un análisis “PEST”, que abarca aspectos políticos

y legales, económicos, sociales y tecnológicos. Estos aspectos delimitan el panorama en el que operan estos espacios dedicados a la promoción y difusión de la cultura.

En cuanto al factor ecológico, se destaca la escasez de datos específicos sobre su impacto en los centros culturales. Aunque la falta de información no implica su falta de relevancia, se reconoce que ciertas consideraciones ambientales, como la adopción de prácticas sostenibles, influyen en estos centros.

### **2.3.1. Factor Político y Legal**

En el ámbito del Poder Ejecutivo, a pesar de que el Gobierno Central a 2023, se adhiere o ratifica a 22 convenios llevados a cabo ante las Naciones Unidas que reconocen la importancia de la cultura (UNESCO, s.f.), la inversión pública en las ICC es insuficiente. El MINCUL, ente rector sectorial, cuenta con una designación del 0,5% del presupuesto anual público (Congreso de la República, 2022), lo cual difiere de lo mínimo recomendado (1%) por organismos como la OEI (2014).

Por el lado de las municipalidades, según el MINCUL (2011), estas cuentan con un marco legal que respalda la creación y mantenimiento de estos centros, estableciendo competencias y funciones compartidas con diferentes niveles de gobierno. Sin embargo, la insuficiencia de recursos limita la disponibilidad de servicios y actividades culturales, así como la infraestructura necesaria para apoyar y promover manifestaciones artísticas y culturales.

Respecto a las personas y organizaciones privadas, se evidencia una situación más desfavorable en términos de financiamiento. El presupuesto limitado asignado a programas como los “Estímulos económicos para la cultura” otorgados por el MINCUL presenta dificultades significativas para la ejecución de proyectos y programas culturales sostenibles en el tiempo.

Se evidencia esta situación al analizar el presupuesto asignado a los estímulos culturales para el año 2023. Según datos del plan anual aprobado por el MINCUL, se destinan 3,3 millones de soles aproximadamente para concursos de artes escénicas, visuales y música, y 1,4 millones de soles aproximadamente para la producción de libros y el fomento de la lectura. Es importante destacar que este monto representa solo el 0,72% de la asignación total del MINCUL, la cual ya es reducida al ser del 0,5%. Estos porcentajes se basan en información proporcionada por el propio ministerio y han sido contrastados con la asignación presupuestaria aprobada por el Congreso de la República para el mismo período.

Además, según el MINCUL (2023), se pudo atender solamente el 10.52% de las solicitudes de financiamiento mediante los estímulos entre los años 2018 y 2022, lo que demuestra las dificultades que numerosos agentes culturales enfrentan al intentar acceder a

estas subvenciones. Es relevante destacar que esta situación se agravó durante los años 2020 y 2021, donde las solicitudes se triplicaron e incluso cuadruplicaron en comparación con el año 2019. Estos dos años representaron un desafío especialmente difícil para las instituciones culturales en el país, ya que además de lidiar con una baja inversión estatal, también se vieron impactadas por la pandemia de COVID-19.

Llusera e Yllia (2022) destacan que la falta de compromiso en la asignación de recursos a la cultura es evidente, sobre todo teniendo en cuenta que el Perú cuenta con una riqueza cultural significativa, representada por sus tradiciones milenarias y arte contemporáneo. Además, el hecho de que la asignación presupuestaria difiera de las recomendaciones de organismos como la OEI, indica una brecha entre las políticas y acciones promovidas a nivel internacional y su implementación a nivel nacional. Esto refleja la necesidad de un mayor compromiso y apoyo financiero por parte del Estado para impulsar el desarrollo de las ICC y fortalecer los centros culturales como motores de la actividad cultural y creativa en el país.

### **2.3.2. Factor Económico**

La actualidad de los centros culturales se ve influenciada por diversos factores económicos. El financiamiento disponible, tanto público (visto en el factor político y legal) como privado, desempeña un papel fundamental en su viabilidad y sostenibilidad. La disponibilidad de recursos económicos afecta directamente la capacidad de estos espacios para llevar a cabo sus actividades, programar eventos, mantener infraestructuras adecuadas y ofrecer servicios culturales de calidad. Por lo tanto, como menciona A. Luna, es necesario buscar fuentes de financiamiento adicionales, como alianzas con el sector privado y la cooperación internacional, para asegurar su sostenibilidad económica (comunicación personal, 27 de abril de 2023). Cabe destacar que Luna se ha desempeñado como Viceministro de Interculturalidad del MINCUL, Gerente del CCPUCP, entre otros cargos de relevancia en el sector cultural.

Además, los centros culturales poseen un potencial significativo para generar impacto económico en diferentes aspectos. Por un lado, el turismo se ve beneficiado al promover las artes y la diversidad cultural que ofrecen estos centros. Esto atrae a visitantes y contribuye al desarrollo económico de la región. Por otro lado, los centros culturales también cuentan con un papel crucial en la generación de empleo en el sector cultural. Según las estimaciones del cuarto trimestre del 2022 realizadas por el INEI, con base en la información provista por la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), se calcula que 226,898 personas trabajaban en las Industrias Culturales y Creativas (SIICA, 2023), lo cual demuestra su importancia en el país.

En una perspectiva adicional, como señala Altamirano (2023), la inestabilidad en el ámbito político, repercute en el económico, lo cual ha impactado negativamente en la confianza de los inversionistas extranjeros. Por consecuencia, estos inversores han adoptado una actitud más cautelosa debido a la dificultad de concebir estrategias a largo plazo, lo que, a su vez, ha resultado en la paralización y declive de la economía peruana, lo cual afecta el PBI del país.

### **2.3.3. Factor Social**

El análisis de este factor en los centros culturales en Perú revela dimensiones críticas para su funcionamiento y accesibilidad. El MINCUL (2011) subraya la importancia de garantizar el acceso a todos los ciudadanos, incluyendo comunidades rurales y grupos vulnerables. Sin embargo, existe una distribución desigual de estos centros en el país debido a la centralización, lo que dificulta el acceso a la cultura en áreas rurales con poca infraestructura cultural. Estos centros no solo son espacios para eventos artísticos, sino también lugares de encuentro comunitario, promoviendo la integración social y la preservación de la cultura (MINCUL, 2011). La falta de crecimiento en su número es preocupante, ya que desempeñan un papel fundamental en la preservación de la cultura local y el fomento del diálogo intercultural.

En Lima Metropolitana, según De los Ríos, la concentración de equipamientos culturales en distritos de mayor poder adquisitivo, como Miraflores, Barranco y San Borja, prolifera la oferta comunitaria en lugares como “Vichama Teatro” y la Asociación Cultural “Arenas y Esteras” en Villa El Salvador. Esta centralización marginaliza a otros grupos, perpetuando divisiones sociales entre sectores populares y adinerados (como se citó en CEPLAN, 2023, p. 55).

Otro desafío es la poca profesionalización de la gestión cultural. Según F. Lossio, en el Perú la especialización en este campo es novedosa, lo cual se ejemplifica en los cargos que se generan, así como en su enseñanza (comunicación personal, 31 de agosto de 2023). Según el MINCUL (2011), la presencia de gestores culturales capacitados y especializados es fundamental para el desarrollo de políticas culturales efectivas. La participación de estos profesionales en instancias públicas y privadas permite el diseño y evaluación de proyectos y programas culturales de manera más profesional y especializada.

Por otra parte, es importante destacar que la situación de inestabilidad política y la deficiencia en la gobernanza dentro del país han generado un clima de incertidumbre generalizada, lo que a su vez ha propiciado la migración de un considerable número de residentes en Perú. De acuerdo con los datos proporcionados por la Superintendencia Nacional de Migraciones (2023), se observa que en el año 2022, un total de 401,740



ciudadanos peruanos que abandonaron el país no han retornado, y hasta junio de 2023, esta cifra se ha incrementado a 415,393. Estas cifras recientes representan una marcada disparidad en comparación con los niveles de emigración sin retorno registrados en el año 2021, cuando 110,185 ciudadanos peruanos optaron por dejar su lugar de origen.

Para Llusera, esta emigración ha tenido un impacto resaltante en diversos aspectos, particularmente en la percepción de ingresos de las instituciones de educación superior privadas, lo que ha repercutido de manera significativa en el financiamiento de entidades especializadas como sus centros culturales (S. Llusera, comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

#### **2.3.4. Factor Tecnológico**

Este factor desempeña un papel cada vez más relevante en los centros culturales peruanos. Con los avances tecnológicos y la creciente digitalización, se abren nuevas oportunidades para la promoción y difusión de la cultura, así como para el acceso a contenidos culturales por parte de la comunidad.

Como primer punto, destaca la incorporación de herramientas digitales y recursos tecnológicos en la gestión y exhibición de actividades culturales. Los centros culturales con mejor infraestructura y consolidados, utilizan tecnologías audiovisuales, proyecciones, sistemas de sonido, iluminación especializada y otros dispositivos tecnológicos para mejorar la experiencia del público durante eventos, exposiciones y presentaciones artísticas. Estos avances tecnológicos contribuyen a enriquecer la calidad de las propuestas culturales, brindando una experiencia más inmersiva y atractiva para el público.

Por otro lado, en cuanto a lo no físico, existen centros culturales que emplean el uso de plataformas y medios digitales para la generación y difusión de contenidos culturales, lo cual se magnificó en la pandemia generada por el COVID-19, tal como señala Lossio (F. Lossio, comunicación personal, 31 de agosto de 2023). A modo de ejemplo, el Centro Cultural de la Universidad de Lima optó por una producción de contenidos completamente virtuales (Rodríguez, 2021). Lo cual originó una reevaluación de la oferta de contenidos, que incluyó la creación de microprogramas abordando tanto aspectos artísticos como educativos, así como la presentación de recomendaciones relacionadas con productos artísticos. Para Rodríguez (2021), estas iniciativas resultaron fundamentales para mantener el compromiso con el público y fomentar la participación activa en la escena cultural, a pesar de las restricciones impuestas por el contexto.

Por otra parte, la tecnología también se manifiesta en la implementación de herramientas interactivas y multimedia en los espacios expositivos. Algunos centros culturales utilizan realidad virtual, aumentada y otras tecnologías para crear experiencias

inmersivas y educativas para aquellos que deseen disfrutar de sus exposiciones (Molina, 2021). Según este mismo autor, es imperativo concebir estas herramientas como recursos valiosos y que se desarrollen criterios sólidos para su empleo en situaciones pertinentes y beneficiosas. De este modo, se busca enriquecer a todos los usuarios, sin importar su nivel de conocimiento. Estas innovaciones tecnológicas permiten explorar el patrimonio cultural, obras de arte y manifestaciones artísticas de forma más dinámica y participativa, lo cual genera un mayor interés y compromiso del público.

### **3. Patrocinio en los centros culturales del Perú**

Con base en la investigación realizada, se ha constatado una marcada carencia de información en lo que respecta al tema del patrocinio en el contexto de los centros culturales en el Perú. No se dispone de un registro detallado que describa la realidad del patrocinio en estas instituciones. Con el propósito de paliar esta ausencia de datos, se llevó a cabo entrevistas en profundidad con expertos en el campo de las industrias culturales, entre ellos Inés Bullard, gestora y productora cultural, así como con los previamente mencionados Felix Lossio y Alfredo Luna. Estas entrevistas, sumado a lo señalado en la entrevista por Sergio Llusera, representante del sujeto de estudio, así como otros autores proporcionan una perspectiva más esclarecedora y enriquecedora en relación con el tema abordado.

En este sentido, I. Bullard señala que el patrocinio en los centros culturales del Perú todavía se caracteriza por su enfoque rudimentario y transaccional. En otras palabras, mientras que los patrocinados buscan obtener recursos económicos para llevar a cabo sus actividades y eventos, los patrocinadores tienen como principal objetivo el fortalecimiento de su posicionamiento de marca (comunicación personal, 2 de mayo de 2023). Los demás entrevistados concuerdan con esta afirmación. Bullard destaca la falta de una conexión genuina y de un propósito compartido entre las partes involucradas en el patrocinio, lo que a menudo resulta en discrepancias significativas entre las acciones y declaraciones del patrocinador. Un ejemplo ilustrativo es Repsol, una empresa que, además de patrocinar eventos culturales, cuenta con museos en varios países con el objetivo de celebrar diversas culturas. Sin embargo, su gestión fue cuestionada después de un derrame de petróleo en el litoral peruano en 2022, lo que dejó a muchas familias sin empleo y sin respuestas claras por parte de la empresa (I. Bullard, comunicación personal, 2 de mayo de 2023).

Por otro lado, en las comunicaciones personales con Luna (27 de abril de 2023), Llusera (25 de agosto de 2023) y Lossio (31 de agosto de 2023), los entrevistados han resaltado que los patrocinios en los centros culturales suelen manifestarse con mayor frecuencia en eventos de mediana y gran envergadura, como es evidente en el caso de festivales artísticos. A pesar de que ya existen centros culturales con un enfoque destacado

en el cine, como el CCPUCP, es de importancia destacar la pertinencia de que otros centros culturales diversifiquen su especialización (F. Lossio, comunicación personal, 31 de agosto de 2023).

Además, Lossio enfatiza que la colaboración entre los centros culturales para la realización de eventos de medianos y grandes con el propósito de atraer patrocinio, tal como se observa en el caso del Festival de Artes Escénicas de Lima (FAE Lima). Esta iniciativa reúne a varias instituciones notables, entre las que se incluyen el CCUP, el Centro Cultural de la Universidad de Lima y el CCPUCP. Lossio señala que el enfoque de financiamiento a través de patrocinios no es exclusivo del CCUP, ya que se manifiesta de manera similar en las experiencias de otros centros culturales universitarios, como el de los anteriores mencionados (comunicación personal, 31 de agosto de 2023).

En el caso del primero, que fue inaugurado en 2016, se encuentra ante el mismo desafío de establecer su reconocimiento, similar al CCUP. La exdirectora, Alejandra Jáuregui (2018), ha subrayado la complejidad inherente a la promoción cultural en el país y ha abogado por la colaboración entre instituciones. Se pueden encontrar ejemplos de esta colaboración en las exposiciones realizadas en “La Galería” de su centro, donde se han establecido patrocinios de instituciones privadas como la Fundación Universitaria Iberoamericana (Funiber) y entidades gubernamentales como la Embajada de España en el Perú (Jáuregui, 2018). De manera similar, otro caso ilustrativo es el desarrollo del mencionado FAE Lima, donde Jáuregui (2018) ha destacado la persistente limitación en la financiación debido a la magnitud del evento, lo que ha llevado a la búsqueda de apoyo externo.

En lo que respecta al CCPUCP, el exdirector Marco Muhletaler (2018) resalta la importancia de las empresas en la realización de proyectos culturales, centrándose especialmente en el Festival de Cine de Lima (FCL), organizado por el centro. Este evento, que incluye la participación de artistas internacionales, ha recibido apoyo en la edición 27 del FCL desarrollada el 2023 de organizaciones privadas como la Fundación BBVA, El Comercio y Acurio Restaurantes, entre otros (FCL, s.f.). Es relevante destacar que el CCPUCP, con 29 años de experiencia, ha llevado a cabo una variedad de actividades con el respaldo de diversas empresas, como se evidencia en la celebración de su 25 aniversario, apoyado por entidades como Epson, Coca-Cola Perú y Vinos Intipalka, entre otras (CCPUCP, s.f.). Es importante mencionar que, según S. Llusera, el apoyo continuo de la Fundación BBVA se basa en un acuerdo comercial entre dicha institución y la universidad (comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

Por otro lado, la disminución de patrocinios por parte de corporaciones se atribuye al hecho de que estos patrocinios suelen estar dirigidos a un público más amplio, convirtiendo

a los medios masivos en la opción preferida. En su opinión, la cultura se ha vuelto más accesible y, por lo tanto, ha perdido su carácter de nicho de lujo, lo cual ha llevado a que los patrocinadores habituales de estos centros migren hacia expresiones artísticas más elitistas, como desfiles de moda, por ejemplo, el Lima Fashion Week (S. Llusera, comunicación personal, 25 de agosto de 2023). Otras marcas masivas optan por patrocinar conciertos y eventos deportivos, una tendencia que, según Llusera, se debe en parte a la falta de incentivos fiscales y a la visión a corto plazo de la publicidad, que busca resultados inmediatos en lugar de una perspectiva de construcción de marca a largo plazo.

#### 4. Centro Cultural de la Universidad del Pacífico

Esta institución, referida en este documento como CCUP, fue fundada a finales del 2012 y es dirigida actualmente por Sergio Llusera, gestor cultural, especializado en artes escénicas. Llusera ha colaborado con diversas instituciones culturales como el Museo de Arte de Lima (MALI) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), promoviendo la creación y renovación de proyectos y emprendimientos relacionados con el ámbito cultural. El CCUP está compuesto por miembros del equipo con contrato fijo, personal de apoyo de la UP y trabajadores temporales. A continuación, se ofrece una descripción detallada de estas personas y sus respectivos cargos, fundamentada en la información proporcionada por S. Llusera (comunicación personal, 25 de agosto de 2023) y el folleto correspondiente a la obra “7 años”, el cual se adjunta como anexo C. Ver tabla 8.

**Tabla 8: Integrantes del CCUP**

Tipo	Cargo	Nombre
Miembro del equipo CCUP	Dirección General	Sergio Llusera
Miembro del equipo CCUP	Producción Ejecutiva	Paola Rojas
Miembro del equipo CCUP	Producción Artística y Fotografía Escenica	Paola Vera
Miembro del equipo CCUP	Coordinación Técnica, Operación de Luces y Sonido	Julio Beltrán
Personal de soporte UP	Prensa y Difusión	Carla Revilla
Personal de soporte UP	Gestión de Redes Sociales	Fernando Prieto
Trabajador temporal	Asistencia de Producción y Jefatura de Escena	Walter Vásquez
Trabajador temporal	Asistencia Técnica	Dennis Hilario
Trabajador temporal	Asistencia Técnica	Eliezer Hilario



En conjunto, han desempeñado un papel fundamental en el establecimiento del CCUP como un referente en la promoción y difusión de la cultura en el ámbito universitario de Lima Metropolitana. Ello se puede identificar en el análisis comparativo realizado por la AECID, la cual la califica además como parte de una distinguida institución sin fines de lucro destacada por su posición académica (2022).

Según el informe de presentación del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad del Pacífico (VRI UP), el CCUP es considerado un centro de investigación especializado con la misión de fomentar la producción intelectual, el debate académico y la generación de conocimiento relevante. Además, se dedica a la investigación y difusión de proyectos artísticos y culturales que promueven la reflexión sobre problemáticas contemporáneas a nivel nacional e internacional, alineándose con la misión de la universidad de proponer un modelo de sociedad en diálogo con su contexto (VRI UP, s.f.).

Sin embargo, a pesar de la relevancia atribuida a la investigación, el CCUP no ha registrado ninguna publicación. Ello se puede corroborar en “FacultyUP”, sistema de información para la gestión y otras actividades académicas que compila los principales resultados de las investigaciones realizadas en la universidad (VRI UP, s.f.). Aunque está organizativamente vinculado al VRI UP, el CCUP presenta autonomía para diseñar y ofrecer una amplia variedad de actividades culturales, incluyendo obras de teatro, conversatorios, exposiciones, entre otras, en sus instalaciones ubicadas en Jesús María (S. Llusera, comunicación personal, 25 de agosto de 2023). Ello incluye las actividades relacionadas con el ejercicio de estas funciones, como lo son las prácticas de patrocinio.

El CCUP cuenta con diversos actores relevantes que participan activamente en sus actividades. Entre ellos se encuentran entidades gubernamentales nacionales y extranjeras que respaldan financieramente ciertas iniciativas desarrolladas por compañías teatrales y artistas en sus instalaciones. Además, colaboran otros centros culturales y organizaciones de las ICC, estableciendo alianzas institucionales para ofrecer experiencias enriquecedoras a través de eventos y funciones conjuntas. Las compañías teatrales, elencos y artistas desempeñan un papel fundamental al presentar sus obras en el CCUP, contribuyendo así a la diversidad y calidad de la oferta cultural. Asimismo, una gestora de fondos se encarga de conseguir patrocinadores para respaldar específicamente ciertas actividades desarrolladas en el centro. Estos patrocinadores, a su vez, participan en la cofinanciación de las obras y eventos que se presentan, fortaleciendo el apoyo económico necesario para la realización de proyectos culturales.

En lo que concierne al aspecto financiero, S. Llusera identifica que se ha experimentado una disminución de recursos debido a la emigración de ciudadanos peruanos



hacia el extranjero, en particular de aquellos pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio y alto. Esta migración ha tenido un impacto directo en los ingresos disponibles para la planificación y ejecución de proyectos vinculados a las artes y la cultura, lo cual ha repercutido en la sostenibilidad del centro cultural (comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

Este contexto adverso se manifiesta también en una disminución de la afluencia de público al centro cultural. Para contrarrestarlo, se ha implementado una estrategia de digitalización y difusión en línea de las actividades culturales, con el objetivo de ampliar su alcance y llegar a un público más diverso (S. Llusera, comunicación personal, 25 de agosto de 2023). Esto se debe a lo señalado por Llusera en 2018, donde indica que las estadísticas de venta de entradas en años anteriores muestran que el CCUP cuenta con una mayor participación de residentes en los distritos próximos, como Jesús María, San Isidro y Miraflores, incluso en eventos virtuales. Sin embargo, para lograrlo, es imprescindible la colaboración con entidades del sector privado a través de alianzas estratégicas. Esto permitirá diversificar y expandir la oferta cultural hacia nuevas audiencias.

A pesar de recibir un porcentaje de financiamiento por parte de la Universidad del Pacífico, este apoyo se torna insuficiente en vista de las circunstancias externas desafiantes. Consecuentemente, S. Llusera enfatiza que la sostenibilidad del centro cultural no puede depender exclusivamente de la venta de entradas para funciones y actividades, ya que esta estrategia resultaría incoherente con el objetivo fundamental de brindar acceso a la cultura a un público amplio y diverso (2018). De esta manera, señala que mientras que la universidad proporciona recursos para la producción artística, la taquilla o ingreso a los establecimientos corresponde únicamente a los artistas, porque ellos de alguna manera tienen que verse recompensados (comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

En lo que concierne al financiamiento a través de patrocinios en el CCUP, S. Llusera destaca la importancia de establecer alianzas estratégicas con empresas y entidades interesadas en respaldar el desarrollo cultural. Sin embargo, señala que el sector cultural es altamente competitivo en términos de patrocinio, ya que muchas entidades culturales buscan obtener financiamiento de patrocinadores para llevar a cabo sus actividades (comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

En términos de patrocinios, el CCUP contó en años anteriores con patrocinadores como Scotiabank y Tarea Asociación Gráfica Educativa (en adelante Tarea A. G. E.), esta última siendo una de las imprentas de las publicaciones de la Universidad del Pacífico, además de La Baguette, que cuenta con una cafetería en el vestíbulo de la sala de teatro. Es importante destacar que estas dos últimas empresas son los únicos patrocinadores institucionales o no programáticos con los que cuenta el CCUP en el periodo analizado en

esta investigación. Por otro lado, entre los patrocinadores programáticos visibles del CCUP se encuentran Samsung, Hewlett Packard Enterprise (en adelante HPE), Punto Visual y Art New Line. A continuación se presenta un cuadro que muestra las actividades desarrolladas en el centro cultural, así como los patrocinios que hubo en este periodo. Ver Tabla 9.

**Tabla 9: Patrocinios en el CCUP según tipo de actividad**

<b>Tipo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Coproductores</b>	<b>Patrocinadores no programáticos (del CCUP)</b>	<b>Patrocinadores programáticos (de los coproductores)</b>
Obra teatral	Monstruo de Armendáriz	No se especifica	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Obra teatral	Hamnet	No se especifica	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Obra teatral	Tristeza y alegría en la vida de las jirafas	Escena Contemporánea	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Obra teatral	La cenicienta	No se especifica	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Exposición	El valor del cuidado	VRI UP	No hubieron	No hubo
Obra teatral	Relatos (in)conexos	The Learning Factory	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Obra teatral	Monstruo de Armendáriz (reestreno)	No se especifica	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Exposición	Paréntesis. Relatos desde la Incertidumbre	AECID	No hubieron	No hubo
Concierto	Juanito y su bicicleta amarilla	La Bicicleta Amarilla	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Experiencia teatral inmersiva	Flotante	Compañía Flotante	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Festival de teatro	Sótano 2	Sala de Parto (Teatro La Plaza), La Maldita Compañía, PUCP y otros que no se especifican	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Obra teatral	Los ojos	No se especifica	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo

**Tabla 9: Patrocinios en el CCUP según tipo de actividad (Continuación)**

Tipo	Nombre	Coproductores	Patrocinadores no programáticos (del CCUP)	Patrocinadores programáticos (de los coproductores)
Obra teatral	El Mar de Yaku	La Nave Producciones y Tránsito Asociación Cultural	La Baguette y Tarea A. G. E.	No hubo
Exposición	Rebeldes y Cautivas. Las mujeres de la Guerra del Pacífico	No se especifica	No hubieron	No hubo
Obra teatral	7 años	Empresa en Escena Producciones	La Baguette y Tarea A. G. E.	Samsung y HPE
Conversatorio	7 años	Empresa en Escena Producciones	No hubieron	Samsung, HPE y Punto Visual
Obra teatral	La Selva de Miranda	Del Bardo y Baraka Teatro	La Baguette y Tarea A. G. E.	Art New Line

De esta manera, se observa que hubo diversas producciones teatrales que no contaron con patrocinadores. En relación con este aspecto, P. Vicente, directora de la compañía The Learning Factory que presentó “Relatos (in)conexos”, señala que el financiamiento de su obra se llevó a cabo a través de los ingresos generados por la venta de entradas. Para ello, se estableció un acuerdo de distribución de ingresos, asignando el 70% a la compañía y el 30% al CCUP, práctica común en la industria teatral (comunicación personal, 30 de abril de 2024). Además, menciona que en el caso de su obra, no se recibió financiamiento inicial por parte del CCUP ni se proporcionaron facilidades como el uso gratuito de la sala para ensayos o servicios de relaciones públicas. Para lograr que la obra se presentara en el CCUP, P. Vicente se comunicó con Llusera y presentó la propuesta, acordando las fechas según la disponibilidad (comunicación personal, 30 de abril de 2024).

Por otro lado, en contraste con experiencias en vivo como el teatro o los conversatorios, las exposiciones en la galería no obtuvieron patrocinadores. Además, la ausencia de patrocinios en muchas de las obras exhibidas sugiere que cada pieza ofrece oportunidades individuales para obtener apoyo financiero en función de su presentación. Según S. Llusera, en años anteriores, esto ha implicado colaboraciones con proveedores de equipamiento médico, uniformes, sillas de ruedas y otros recursos. Sin embargo, es

importante destacar que la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto adverso en estas colaboraciones (comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

Es fundamental destacar que asociaciones no monetarias como estas pueden conducir a ahorros estimados en aproximadamente 40 mil soles al año. Sin embargo, también señala que las empresas grandes que no suelen considerar al CCUP como una opción destacada para el patrocinio debido a su carácter no masivo, convirtiéndolo en un nicho. De igual forma, la ubicación del CCUP también desempeña un papel relevante, ya que se encuentra en un distrito considerado poco atractivo para el nicho de lujo. Además, la exposición del CCUP se centra en la naturaleza artística y presenta contenido crítico que cuestiona ideas establecidas, lo cual no comparten usualmente las empresas (S. Llusera, comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

Ante la complejidad inherente a esta tarea, atribuible a un contexto desfavorable y a la restricción de contar con un equipo reducido, así como la considerable inversión temporal requerida para la búsqueda de posibles patrocinadores, los cuatro miembros optan por redirigir sus esfuerzos hacia la implementación de proyectos artísticos, aunque ello no exime la necesidad de desarrollar el patrocinio. De esta manera, S. Llusera comenta que él y Paola Rojas han estado involucrados en estas prácticas (comunicación personal, 25 de agosto de 2023).

En este capítulo se pudo observar que tanto las ICC como los centros culturales son componentes vitales de la vida cultural y económica de Perú, pero enfrentan obstáculos relacionados con la financiación, la distribución geográfica desigual y la necesidad de adaptarse a las tendencias culturales y tecnológicas. Así mismo, como se ha expuesto anteriormente, se comprende que la colaboración interinstitucional y la innovación son aspectos fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad de las ICC (y centros culturales) en el país.

## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta en detalle la metodología que se ha aplicado en el presente estudio. Esta se fundamenta principalmente en la guía de investigación en gestión elaborada por Ponce y Pasco (2018), así como en la metodología descrita por Hernández *et al.* (2010).

### 1. Alcance

Con el propósito de analizar las prácticas empleadas en el patrocinio desde la perspectiva del CCUP (patrocinado), se han adoptado las aproximaciones exploratoria y descriptiva. La elección de la perspectiva exploratoria se justifica, siguiendo el enfoque de Hernández *et al.* (2010), por la naturaleza insuficientemente abordada del tema de investigación. Por otro lado, la visión descriptiva tiene como finalidad concretar las propiedades, características y aspectos destacados inherentes al objeto de estudio, además de identificar posibles tendencias que pudieran surgir en su contexto (Hernández *et al.*, 2010). De esta manera, se logra una identificación más precisa y adecuada de las prácticas de patrocinios en el marco indicado.

### 2. Diseño metodológico

Conforme a lo señalado por Ponce y Pasco (2018), hay diversas maneras de categorizar los diseños de investigación. No obstante, las más frecuentes se fundamentan en aspectos como el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación. A continuación, se detallan estos aspectos.

#### 2.1. Enfoque

En esta investigación, se aborda el enfoque cualitativo con el propósito de alcanzar una comprensión profunda del fenómeno de patrocinio en el CCUP. Para lograr esto, se exploran las experiencias, percepciones y significados atribuidos por los participantes involucrados, lo que proporciona una visión detallada —y subjetiva— en su contexto específico y su entorno (Hernández *et al.*, 2010). Así mismo, de acuerdo con estos autores, la elección del enfoque cualitativo resulta apropiada debido a su capacidad para adaptarse a la necesidad de profundizar en la comprensión de un objeto de estudio que demanda un análisis más detallado. Esto especialmente cuando el tema de investigación ha sido poco explorado o carece de investigaciones específicas en determinados grupos sociales (2010), como es el caso del presente trabajo.



## **2.2. Estrategia general**

La estrategia general elegida para llevar a cabo esta investigación es el “estudio de caso”. Esta elección se alinea con el enfoque cualitativo de la investigación, permitiendo un análisis exhaustivo de la unidad de análisis que comprende las prácticas de patrocinio, en el marco de un contexto específico. Según lo indicado por Ponce y Pasco (2018), esta metodología es usualmente utilizada para comprender en detalle el funcionamiento de organizaciones representativas (número limitado de casos particulares) de los sectores empresarial, público o social. Esta orientación resulta pertinente al contexto del CCUP, que se presenta como ejemplo representativo dentro del ámbito cultural universitario para esta investigación.

## **2.3. Horizonte temporal**

Las investigaciones según el horizonte temporal pueden clasificarse en transversales (solo un periodo de tiempo) y longitudinales (diferentes periodos de tiempo), como lo indican Ponce y Pasco (2018). Debido al costo y tiempo involucrado en este estudio, se emplea una investigación transversal, de manera que solamente se proporciona información del CCUP al momento en que fueron realizados. Este período abarca los años 2022 y 2023 porque los años anteriores, es decir, 2021 y 2020, presentaron un entorno anómalo debido a la pandemia. Así mismo, analizar un rango de años anteriores a estos mencionados implicaría considerar un contexto considerablemente diferente. Una señal clara de retorno a las actividades presenciales se observó cuando el CCUP anunció una próxima obra a efectuarse a principios de marzo (Centro Cultural de la Universidad del Pacífico, 2022).

Este anuncio coincidió con la implementación del Decreto Supremo N° 016-2022-PCM, que permitió la ocupación al 100% de los aforos en todas las actividades, tanto en espacios cerrados como al aire libre. Sin embargo, surgieron ambigüedades en las restricciones en los meses subsiguientes, ya que se estableció la necesidad de mantener un distanciamiento físico de al menos un metro entre las personas. Denisse Dibós (2022), directora de la Asociación Cultural Preludio, menciona que esta situación llevó a que, en la práctica, las salas teatrales no pudieran llenar más del 80% de su capacidad, lo que resultó en pérdidas económicas y obstaculiza la recuperación del sector tras la crisis.

De esta manera, si bien el año 2022 se caracterizó por un contexto inusual, este se diferenció considerablemente de lo experimentado en 2021 y guardó mayor similitud con el panorama del año 2023.

### 3. Recolección de la información

La recolección de la información, está compuesta por la inmersión inicial, la selección muestral y las técnicas de recolección empleadas, las cuales se abordan a continuación.

#### 3.1. Inmersión inicial

Dado que la estrategia general seleccionada para realizar esta investigación es el enfoque de estudio de caso, resulta fundamental que los investigadores aquí presentes se familiaricen directamente con el contexto organizacional de los sujetos bajo estudio. Este involucramiento, como señalan Ponce y Pasco (2018), presenta diferentes objetivos, incluyendo conocer el entorno, establecer comunicación con actores clave, o evaluar las facilidades y dificultades metodológicas relacionadas con el trabajo de campo. Para poder contar con toda la información necesaria con el propósito de alcanzar estos objetivos, se realizaron entrevistas a las siguientes personas. Ver tabla 10.

**Tabla 10: Relación de entrevistados (exploratorio)**

Tipo	Nombre	Descripción
Miembro del equipo CCUP	Sergio Llusera Martínez	Director General del CCUP. Se ha desempeñado como profesor e investigador en la Universidad del Pacífico y en la PUCP, Gerente de Imagen y Relaciones Institucionales en el Museo de Arte de Lima (MALI), Gerente de Cultura del Centro Cultural El Olivar, y productor independiente de diversos eventos artísticos.
Empresa coproductora	Paola Vicente Chocano	Directora General de The Learning Factory. Se ha desempeñado como Directora de teatro y Dramaturga en obras como "Relatos (in)conexos", "Bajo la Batalla de Miraflores", "Sueños", entre otras.
Persona experta	Felix Lossio Chávez	Jefe de la Oficina de Creación en la Dirección de Fomento de la Investigación, Vicerrectorado de Investigación, PUCP. Se ha desempeñado como Director General de Industrias Culturales y Artes del MINCUL, y profesor en el MALI y diversas universidades.
Persona experta	Alfredo Luna Briceño	Director General de NOS PUCP. Se ha desempeñado como Viceministro de Interculturalidad del MINCUL, Gerente del Centro Cultural PUCP (CCPUCP) y profesor de posgrado en Gestión Cultural, Gestión de Proyectos y Dirección Empresarial en diversas universidades.
Persona experta	Inés Bullard Elias	Coordinadora de Fondos Concursables y Financiamiento en Cultura 360, consultora especializada en la Industria Cultural en el Perú. Se ha desempeñado como Coordinadora de Alianzas y Auspicios para el Festival "Saliendo de la Caja" producido por la Facultad de Artes Escénicas de la PUCP, en conjunto con el CCPUCP.

Mediante estas entrevistas, así como con el proceso de inmersión, se asegura que la investigación cuente con una comprensión profunda del contexto y una base sólida para la ejecución del estudio de caso.

### 3.2. Selección muestral

La selección muestral parte por la observación de la base de datos construida por el Sistema de Información de las Industrias Culturales y las Artes (SIICA), en la cual se presentan los centros culturales que cuenta el país en la actualidad. Sucesivamente, fue seleccionado un caso representativo debido a la accesibilidad, disponibilidad y pertinencia para abordar el objetivo de la investigación. Por lo tanto, en este estudio se emplea el método de selección por conveniencia, un enfoque no probabilístico, dado que “no busca representar estadísticamente a la población, sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce y Pasco, 2018, p. 53).

Se han identificado cuatro segmentos específicos de participantes desde las perspectivas tanto del patrocinado como del patrocinador, en consonancia con el modelo elegido. Estos segmentos se derivan del marco contextual, particularmente de la sección que describe la realidad del CCUP. En este contexto, los participantes abarcan, en primer lugar, la representación de la unidad de análisis, el CCUP, a través de individuos con conocimiento sobre las prácticas de patrocinio. A pesar de la vinculación del CCUP con el VRI UP, no ejerce influencia en las decisiones relacionadas con el desarrollo del patrocinio, por lo tanto, no se considera un actor activo. En segundo lugar, se incluyen las compañías teatrales o empresas productoras que han sido beneficiarias de patrocinio durante el periodo de análisis. Ambos tipos de participantes forman parte de la perspectiva del patrocinado, ya que, aunque el segundo no es el CCUP, contribuye al esfuerzo conjunto que culmina en la entrega artística.

En tercer lugar, se exploran los mecanismos de obtención de recursos, ejemplificados aquí a través de una gestora de fondos. Su función radica en articular las necesidades de los patrocinados mediante el desarrollo de patrocinio. Finalmente, es considerado la perspectiva de los patrocinadores. Ambos tipos de participantes forman parte de la perspectiva del patrocinado y permiten validar las acciones emprendidas por el CCUP en asociación con estas entidades. A continuación, se muestra la relación de entrevistados y una descripción breve de su cargo u ocupación. Ver tabla 9.

**Tabla 11: Relación de entrevistados (trabajo de campo)**

<b>Tipo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo u ocupación</b>
Miembro del equipo CCUP	Sergio Llusera Martínez	Director General del CCUP
Miembro del equipo CCUP	Paola Rojas Acosta	Productora General del CCUP
Gestora de fondos	Karen Tennison Padovani	Gestora independiente de fondos culturales
Empresa patrocinadora	Elizabeth Villacorta Tuesta	Gerente General de Tarea A. G. E.
Empresa coproductora	Jorge Céspedes	Cofundador y representante de Empresa en Escena Producciones

Es importante tener en cuenta que esta investigación se centra únicamente en el CCUP, lo que significa que los resultados y conclusiones se limitan a este contexto específico, sin posibilidad de generalización. El trabajo busca servir como base para investigaciones futuras y comparaciones en otros centros culturales universitarios o industrias creativas y culturales relacionadas.

### **3.3. Técnicas**

La recopilación de datos para esta investigación se llevará a cabo mediante entrevistas en profundidad, las cuales serán semiestructuradas, dado que si bien se cuenta con una guía de preguntas, se pueden realizar otras de acuerdo con lo respondido por el entrevistado. Mediante estas, se busca conocer las prácticas, experiencias y percepciones de los participantes en relación con el patrocinio y las prácticas empleadas por el CCUP. Al utilizar esta técnica, se busca promover un diálogo abierto y flexible que permita obtener información detallada y significativa para el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se realizan observaciones (tanto virtual como presencial) para garantizar una descripción precisa y detallada del contexto mediante procedimientos de registro, con el propósito de obtener una comprensión detallada de la dinámica de las prácticas de patrocinio en el CCUP. Respecto a las observaciones virtuales, se eligió observar las interacciones de redes sociales de Facebook e Instagram, dado que estas son las más utilizadas en el país, de acuerdo con el estudio elaborado por Comscore (Diario El Peruano, 2023).

#### **4. Análisis de la información**

Las técnicas de análisis seleccionadas para el procesamiento de la información es el análisis de contenido. Este, tal como señalan Ponce y Pasco (2018), se aplica con el objetivo de extraer interpretaciones de los datos en relación con el contexto en el que se originaron. Este enfoque es adecuado debido a su aplicabilidad en diversas formas de comunicación, como es el caso de las entrevistas y observaciones utilizadas en este estudio. El análisis de contenido abarca tanto el contenido explícito como el contenido inferido, y consta de tres elementos esenciales: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación (Ponce y Pasco, 2018).

Siguiéndose las conceptualizaciones proporcionadas por los mismos autores, en este estudio, las unidades de análisis hacen referencia a los fragmentos de las entrevistas, los cuales son susceptibles de ser examinados de manera independiente. El sistema de categorías rige cómo se estructurará la información, pudiendo ser categorías teóricas derivadas de la literatura previa o categorías empíricas identificadas por los investigadores de este estudio. Mientras que el proceso de codificación implica la descomposición de la información y la asignación de categorías a segmentos específicos, seguido por la búsqueda de conexiones entre dichas categorías y la interpretación de los resultados obtenidos.

#### **5. Validez y confiabilidad**

Con el fin de contar con una investigación válida, se exploran los cuatro tipos de validez en un estudio cualitativo, siguiendo las pautas elaboradas por Ponce y Pasco (2018). En lo que respecta a la validez de constructo, este trabajo establece de manera clara la interrogante de investigación, desarrolla un marco conceptual apropiado y emplea métodos que involucran diversas fuentes de información y retroalimentación de los participantes. En cuanto a la validez del instrumento de medición, se reducen los sesgos en la adquisición de datos y se fomenta la credibilidad en el análisis mediante la validación a través de una fuente externa familiarizada con el tema de investigación. Labor que se encomendó a Felix Lossio Chávez, debido a su relación con la investigación, así como conocimiento en Industrias Culturales y Creativas (ICC).

Sobre la validez interna, se disminuyen los sesgos asociados con el contexto, el muestreo y la recolección de datos a través de la explicación detallada de las estrategias y herramientas de análisis. Así mismo, para asegurar la validez externa, se proporciona una descripción detallada del método utilizado para seleccionar las unidades de observación y se explica el enfoque utilizado para analizar la información (matriz de consistencia). Ver anexo C.



Por otro lado, se adoptan diversas recomendaciones para mejorar la validez de la investigación, como las propuestas por Coleman y Unrau (2005) como se citó en Hernández *et al.* (2010, p. 475). Ver anexo D. Además de las de Franklin y Ballau (2005), Neuman (2009), y Creswell (2009), que enfatizan la importancia de realizar una triangulación que involucre múltiples teorías o áreas de estudio, investigadores (que recolecten el mismo conjunto de datos) y fuentes e instrumentos de recolección (como se citó en Hernández *et al.*, 2010, p. 476). Ponce y Pasco (2018) también subrayan la relevancia de la triangulación en estudios de caso como el presente.

Con el objetivo de garantizar la confiabilidad del presente trabajo, se ofrece una descripción de la metodología empleada. Esto implica la exposición del propósito del estudio, las variables bajo investigación, el procedimiento para la selección de las unidades de observación, los métodos de recolección y análisis de la información, así como las medidas adoptadas para minimizar posibles sesgos y errores (Drucker-Godard *et al.*, 2001; Adams *et al.*, 2007; como se citó en Ponce y Pasco, 2018, p. 84). Además, dado el enfoque cualitativo de esta investigación, se siguen las indicaciones de Ponce y Pasco (2018), quienes subrayan la detallada exposición de los procesos metodológicos abordados. Haciendo un énfasis especial en la descripción de los instrumentos, la selección de las unidades de observación, el registro de las respuestas, la codificación de la información y la utilización de matrices de análisis.

Así mismo, estos autores también hacen hincapié en consideraciones específicas que varían según la técnica de recolección de datos utilizada. En el caso de las entrevistas, se destaca la importancia de formular preguntas claras y de garantizar precisión en el proceso de codificación de la información. De igual forma, dado que este estudio involucra tanto a una investigadora como a un investigador, se han establecido pautas uniformes a lo largo de todas las etapas de la investigación para asegurar la coherencia en el enfoque y los procedimientos empleados.

## **6. Ética**

La investigación que aquí se muestra utiliza el sistema de referencias, una norma académica que establece pautas para citar de manera apropiada las fuentes empleadas en una investigación (Facultad de Gestión y Alta Dirección, s.f.). A través de esto, desde una perspectiva ética, se asegura que la información presentada respete la autoridad intelectual y facilite al lector la búsqueda de información coherente, válida y confiable para su profundización. El sistema de referencias engloba dos elementos: las referencias parentéticas (citas en el texto) y las referencias bibliográficas (listado de fuentes). En relación con el

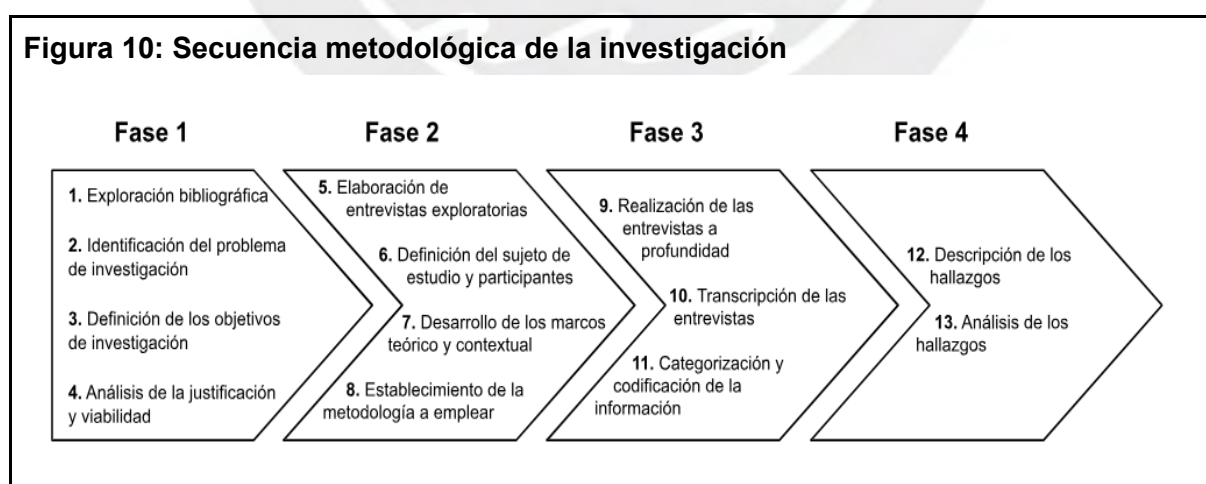
formato de citación, se adoptan las directrices establecidas por la American Psychological Association (APA).

En el proceso de recolección de la información, se han considerado los cinco principios éticos definidos por el Comité de Ética de la Investigación para las Ciencias Sociales, Humanidades y Artes de la PUCP. Estos principios se detallan en el protocolo de consentimiento informado proporcionado a los participantes.

En relación con el principio de respeto hacia las personas, se les informa sobre el título y objetivo del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación y la opción de retirarse sin consecuencias adversas. En cuanto al principio de beneficencia y no maleficencia, se implementa al señalar el riesgo mínimo asociado a la participación del participante en la investigación. Respecto al principio de justicia, se les comunica a los participantes que al finalizar la investigación se les proporcionará un enlace para acceder a la tesis. En referencia al principio de responsabilidad, este se aborda al mencionar explícitamente la universidad, la facultad y la carrera de los investigadores; así como el nombre de la asesora de tesis. Por último, el principio de integridad científica señala, indicar a los participantes que su identidad será manejada de manera confidencial y que los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para fines de investigación y la creación de trabajos académicos derivados.

## 7. Secuencia metodológica

A continuación, se presenta gráficamente la secuencia metodológica implementada a través de cuatro fases, así mismo se incluye en cada una de estas las actividades desarrolladas durante la investigación. Ver fig. 10.



La imagen proporciona una representación visual detallada de todas las actividades metodológicas implementadas en esta investigación. Es importante señalar con precisión la fase uno, ya que comprende pasos previamente desarrollados antes del diseño metodológico

formal de la investigación, por lo cual no se incluyen explícitamente en este capítulo. No obstante, se representan gráficamente debido a su relevancia como el fundamento central de todo el proceso.

En resumen, este capítulo presenta la metodología de investigación adoptada, destacando su enfoque cualitativo para una comprensión exhaustiva del fenómeno del patrocinio en el CCUP. Se enfatiza el uso de un diseño de estudio de caso, la recopilación de datos a través de entrevistas en profundidad para garantizar validez y confiabilidad, así como el cumplimiento de principios éticos. Además, se complementa con un gráfico de la secuencia metodológica, proporcionando una comprensión integral de todo lo señalado con anterioridad.



## CAPÍTULO V: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la sistematización del trabajo de campo realizado, centrándose en las dimensiones correspondientes al modelo de patrocinio de Collet y Fenton (2011): estrategia, planificación, ejecución y revisión.

Los datos recopilados provienen de entrevistas realizadas a diversas partes interesadas: S. Llusera, Director General, y P. Rojas, Productora General del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP); E. Villacorta, Gerente General de Tarea Asociación Gráfica Educativa (Tarea A. G. E.), en calidad de perspectiva patrocinada y patrocinadora respectivamente. También se incluyen las entrevistas con Jorge Céspedes, cofundador y representante de Empresa en Escena Producciones, con quien el CCUP coprodujo la obra “7 años”, y Karen Tennison, gestora de fondos en obras del CCUP, quienes ofrecen apreciaciones desde diferentes perspectivas, enriqueciendo así el análisis. Además, se consideran las observaciones realizadas tanto en persona como en las redes sociales, específicamente Instagram y Facebook, tanto del CCUP, patrocinadores, así como de los directores y actores participantes en las obras llevadas a cabo en el centro.

### 1. Hallazgos de estrategia de patrocinio

Dentro de esta dimensión, se encuentran las variables de revisión histórica, inventario y revisión de recursos, así como estrategia de marketing. Respecto al primero, el CCUP no realiza una revisión histórica como tal, ya que ha optado por centrarse en la ejecución de coproducciones. Sin embargo, esta situación es recíproca, como señala K. Tennison, dado que en la verificación de patrocinios existentes, los patrocinadores aún no implementan estas prácticas, aunque expresan su interés en incorporarlas en un futuro cercano (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Así mismo, Tarea A. G. E., al abordar la realización de análisis periódicos de su portafolio de patrocinios, indica que no realiza evaluaciones formales y deposita su confianza en la labor del CCUP, argumentando que esta colaboración continúa siendo beneficiosa, respaldándose en su filosofía institucional (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Con respecto al número de patrocinadores con los que cuenta el CCUP, este sigue siendo limitado. Antes de la pandemia del COVID-19, empresas como Scotiabank, que brinda servicios a la universidad, se destacaban como patrocinadores (S. Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024). Sin embargo, en la actualidad, este patrocinio no se implementa, aunque desde el CCUP señalan estar trabajando para lograr su próxima reactivación (P. Rojas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023).

A pesar de que en la actualidad no se cuenta con el número de patrocinadores que

antes de la pandemia mencionada, organizaciones como la cafetería La Baguette y la imprenta Tarea A. G. E. han brindado un apoyo constante a lo largo de los años (S. Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024). Es relevante señalar que, según la observación de campo, la cafetería opera en el vestíbulo del teatro, y la imprenta tiene una relación de trabajo continuo con la universidad, lo que indica que, en ambos casos, la asociación responde al interés por mantener acuerdos con la Universidad del Pacífico. En el caso específico de Tarea A. G. E., este patrocinio responde a una solicitud de un cliente directo, como el fondo editorial de la universidad, ya que según E. Villacorta, fue un directivo de esta unidad quien les recomendó patrocinar al centro cultural (comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Se ha identificado a este como el único patrocinio vigente conseguido de esta forma.

Además, se observó que existen patrocinios de programa (de acuerdo a cada obra de teatro) que se vinculan con las actividades específicas desarrolladas en escena. En el caso de la obra “7 años”, se destaca como una coproducción entre el centro cultural y Empresa En Escena Producciones, estableciéndose alianzas comerciales con Samsung y Hewlett Packard Enterprise (HPE). Muchas de estas asociaciones surgen a partir de relaciones o conexiones laborales entre los participantes de la producción y los posibles patrocinadores. Por ejemplo, J. Céspedes menciona que, en la obra “7 Años”, la presencia de artefactos de Samsung, como la pizarra de la oficina y el refrigerador, fue una iniciativa respaldada por una relación laboral previa, ya que trabajó en dicha empresa anteriormente. De igual manera, el hecho de poder haber contado el apoyo de HPE responde a una conexión laboral, dado que actualmente labora en una empresa de *software* (comunicación personal, 17 de mayo de 2024). Es relevante mencionar que el contenido de la obra aborda temas éticos y de dirección empresarial en una corporación tecnológica, lo que podría haber sido un atractivo para estos patrocinadores.

En cuanto al inventario y revisión de recursos, el CCUP posee óptimamente activos tangibles, como una galería de exposiciones y una sala teatro, ubicados en uno de sus edificios universitarios que componen su campus, sin embargo, en el periodo analizado no fueron utilizados para atraer nuevos patrocinadores. En el caso de la galería, K. Tennison comenta que no se ha contado con patrocinio en ese espacio (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Ante esto, S. Llusera agrega que esta falta de patrocinio se debe a que el nivel de visita que tiene la galería es incluso menor a la del teatro (comunicación personal, 30 de abril de 2024). Ello incluso cuando esta se encuentra en la entrada del edificio y converge con el tráfico habitual de la comunidad estudiantil.

De esta manera, la visibilidad de marca del patrocinador se extiende a través de estos recursos físicos como el vestíbulo del teatro y sala de teatro (únicamente como mención), así



como en folletos y afiches de las obras a presentarse. Según P. Rojas, otro recurso utilizado es la valla publicitaria (comunicación personal, 8 de noviembre 2023). Aunque no siempre está presente, logra captar la atención de los patrocinadores, quienes desean aparecer en lugares públicos (K. Tennison, comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Esta presencia de vallas solo ocurre cuando uno de los patrocinadores pertenece al sector de la publicidad exterior, como es el caso de Punto Visual (S. Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024).

Así mismo, de acuerdo con P. Rojas (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023) y K. Tennison (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023), el centro cultural emite invitaciones en forma de boletos gratuitos a actuales y posibles patrocinadores. Con estas entradas, el CCUP ofrece a los patrocinadores la oportunidad de utilizar un cierto número de entradas para su distribución, alineándolas con sus propios intereses o con iniciativas de responsabilidad social. Sin embargo, no realizan un seguimiento del destino final de las entradas (K. Tennison, 15 de noviembre de 2023). En el caso de La Baguette fue posible observar en sus redes sociales que realizó un sorteo de entradas para la obra “Monstruo de Armendáriz”, llevada a cabo en el 2023. Por otro lado, durante la observación física se identificó la presencia de invitados de las dos principales empresas patrocinadoras de la obra “7 años”: Samsung y HPE. Es importante señalar que esta acción no aplica a todos los patrocinadores, pues depende del nivel de relevancia del patrocinio, en términos monetarios o de reconocimiento, así como del interés del patrocinador. Por ejemplo, en el caso de Punto Visual, S. Llusera señala que les es más relevante la comunicación a través de redes sociales de las actrices y actores, que el hecho de recibir boletos (S. Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024). De esta manera, Punto Visual no ha recibido menciones en redes sociales por parte del CCUP durante el 2022 y 2023, a excepción del conversatorio presentado con motivo de “7 años”. Otro ejemplo es el de que Tarea A. G. E., el cual no recibe entradas por el patrocinio que realiza, aunque indica que invita a sus clientes mediante correo electrónico a las funciones de teatro (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Otros recursos tangibles que destacan los patrocinadores programáticos son la participación de directores y actores reconocidos en el rubro en las obras del CCUP. Esto en respuesta a que es difícil lograr menciones de marca o la creación de historias en escena de manera similar a un teatro más comercial, donde la dinámica es diferente y es posible observar un impacto directo en las ventas del producto o servicio mencionado (K. Tennison, comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). En el caso de las obras “7 años” y “La Selva de Miranda”, que contaron con patrocinios programáticos, destacan la participación de actores y actrices como Roberto Moll, Óscar López Arias y Jackie Vásquez en la primera, así

como la presencia de Miguel Iza, Manuel Gold y Alfonso Dibós en la segunda.

En cuanto a los recursos intangibles, destaca la reputación, ya que la sala de teatro también sirve como auditorio para diversos eventos de índole nacional e internacional organizados por la Universidad del Pacífico, llegando a audiencias de distintas magnitudes y categorías (P. Rojas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Relacionado con ello, K. Tennison concuerda que el prestigio y la conexión con la universidad son los criterios más relevantes que una empresa considera al patrocinar al CCUP (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). J. Céspedes destaca la ubicación del teatro en el campus universitario como un aspecto altamente atractivo, ya que ofrece a la comunidad universitaria la oportunidad de asistir a las obras con facilidad (comunicación personal, 17 de mayo de 2024).

En el caso de Tarea A. G. E., destacan al CCUP frente a otros centros culturales por las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece a sus estudiantes, así como por su labor en la promoción de la conciencia cultural y valores como el compromiso y la democracia. Además, considera crucial el grado de concientización presente en las obras teatrales, así como la participación y la orientación hacia estos valores. Por ello, percibieron la necesidad de brindar apoyo y lo evaluaron a nivel del consejo directivo, confirmándose que valía la pena establecer este tipo de colaboración a través del patrocinio (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

El prestigio del patrocinador también resulta significativo para el CCUP (K. Tennison, comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Respecto a esto, S. Llusera menciona que, aunque puede haber varios patrocinios para una obra, finalmente las que son comunicadas por el CCUP son aquellas que aportan significativamente con un bien o servicio, o son “estratégicas”, en el sentido de que ayudan a construir una imagen de la obra hacia el público. De manera que, a su modo de ver, el CCUP no puede contar con muchos patrocinios (comunicación personal, 30 de abril de 2024). Ello coincide con la decisión de entregar boletos para funciones a ciertos patrocinadores, como se mencionó anteriormente. Por otro lado, la capacidad de proveer contenido digital constituye otro recurso intangible considerable del CCUP (P. Rojas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). En un contexto de digitalización, el CCUP y las actrices y actores de las obras, aprovechan las redes sociales, tales como Instagram y Facebook, para proporcionar exposición a los patrocinadores.

Correspondiente a la estrategia de marketing, referido a las prácticas en este ámbito para atraer y retener patrocinadores, aunque no se define formalmente, se pueden identificar acciones específicas que reflejan esta intención. En primer lugar, tomar en consideración la revisión histórica, así como las acciones que implementan con sus recursos, como proponer la visibilidad de la marca a través de sus recursos tangibles e intangibles, conforman un

conjunto atractivo para la estrategia de marketing. Así mismo, el hecho de analizar y personalizar cada propuesta para un programa en particular también responde a una estrategia de marketing, tal como señala K. Tennison (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Este enfoque se refleja claramente en el caso de la obra “7 años” y los patrocinadores Samsung y HPE.

Por otro lado, la consideración de cuáles son las organizaciones con las cuales podría o no contar patrocinio parte de una estrategia del CCUP que asegura una alineación efectiva entre sus intereses y los potenciales patrocinadores. Sin embargo, el hecho de que no se desarrollen métodos de medición para respaldar los beneficios del patrocinio sí representa una barrera.

En resumen, los hallazgos en torno a la estrategia de patrocinio señalan que el CCUP carece de una revisión histórica formal en su estrategia de patrocinio. Aunque ha habido una disminución en el número de patrocinadores, algunas empresas mantienen su apoyo, y el CCUP utiliza recursos tangibles e intangibles para aumentar la visibilidad del patrocinador. La reputación y la conexión con la universidad son importantes para atraer patrocinadores, y se evidencia una estrategia de marketing adaptada, especialmente a través de alianzas en producciones específicas.

## **2. Hallazgos de planeación de patrocinio**

La planeación, según el modelo teórico, abarca la programación de actividades, el plan de comunicaciones y la comunicación interna. Sin embargo, durante el periodo de análisis, el primero de estos aspectos no presenta ninguna acción concreta. Esta ausencia se debe a la falta de establecimiento de un calendario de actividades que incluya la preparación del patrocinio, el desarrollo de la página web, las relaciones públicas y la identificación de posibles patrocinadores. En el caso particular de centros culturales con funciones teatrales, las fechas de las representaciones son cruciales y ocupan un lugar destacado en el calendario de actividades del CCUP. A pesar de ello, no se llevan a cabo eventos exclusivos dirigidos a los miembros de las organizaciones patrocinadoras con el propósito de atraer y retener su apoyo, ni se reservan fechas para el uso exclusivo de algún espacio en el edificio. Según S. Llusera, en el caso de la representación de la obra “7 años”, se llevó a cabo un brindis, aunque este no fue exclusivo para los patrocinadores y no tuvo participación organizativa el CCUP. Sin embargo, es común que en las primeras funciones asistan representantes de los patrocinadores (comunicación personal, 30 de abril de 2024).

En cuanto al plan de comunicaciones, S. Llusera (comunicación personal, 30 de abril de 2024) y P. Rojas (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023) señalan que el CCUP atrae patrocinadores mediante entrevistas cara a cara, llamadas frecuentes e invitaciones a

personalidades representativas para asistir a funciones de teatro o exposiciones de la galería, con el objetivo de presentar de manera continua y detallada la propuesta de patrocinio. En el caso de los patrocinios programáticos, una vez concretada la colaboración, la comunicación experimenta un cambio, reduciéndose en intensidad y retomándose en cada nueva temporada para evaluar el interés en apoyar futuras obras. En este punto, se enfoca en mantener una relación cordial y enviar invitaciones para que los patrocinadores visiten las obras, mientras que el acceso a la galería de exposición es libre (P. Rojas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023).

Por otro lado, P. Rojas indica que desarrollan un documento que incluye estadísticas, siendo un elemento clave para demostrar el impacto y atractivo del centro cultural a posibles patrocinadores (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Además, según K. Tennison, ella prepara una carpeta informativa que resalta los beneficios para el patrocinador. Sin embargo, ninguna otra fuente entrevistada confirmó estas afirmaciones, o al menos no se evidenciaron durante el período de evaluación en 2022 y 2023.

Respecto a la comunicación interna, cada miembro se involucra en la atracción de patrocinadores de manera individual, sin contar con una estructura de formación dedicada para este fin. Específicamente, la Dirección General y la Dirección de Producción Ejecutiva, que están a cargo de una persona, se asignan actividades, las cuales son compartidas (P. Rojas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Estas actividades incluyen el análisis de inventario y revisión de recursos, actividades de comunicación, determinación de acuerdos, así como la búsqueda de objetivos compartidos.

En síntesis, los hallazgos de planeación de patrocinio reflejan que el CCUP cuenta con una falta de acciones concretas en la programación de actividades debido a la ausencia de un calendario detallado. En cuanto al plan de comunicaciones, se destaca el uso de entrevistas cara a cara, llamadas frecuentes e invitaciones a eventos para atraer patrocinadores, con una comunicación intensa al principio que disminuye luego de concretarse la colaboración. En cuanto a la comunicación interna, se menciona que cada miembro participa en la atracción de patrocinadores de manera individual, sin una estructura de formación específica.

### **3. Hallazgos de ejecución de patrocinio**

Dentro de la dimensión de ejecución, se encuentran tres variables: implementación de comunicaciones, negociación de contratos y control de presupuesto. Respecto al primero, se observó la ausencia de actividades públicas relacionadas con el CCUP a través de publicaciones en redes sociales o en medios de comunicación que con el fin específico de contar con más patrocinio. Además, las acciones previstas en el plan de comunicaciones,



como entrevistas, llamadas e invitaciones a eventos teatrales o exposiciones, no fueron ejecutados para los patrocinios programáticos. Según detalla J. Céspedes, Empresa En Escena Producciones fue quien gestionó la búsqueda de los patrocinios de la obra “7 años” y no el CCUP (comunicación personal, 17 de mayo de 2024).

En cuanto a la negociación del contrato, durante los años 2022 y 2023 no se llevaron a cabo formalmente. Esto se debe a que los patrocinios no programáticos se consideraron como contraprestaciones por servicios prestados en años anteriores, mientras que los programáticos no están directamente vinculados al CCUP, como se señaló anteriormente. Esto sucede en los casos de las obras “7 años” y “La Selva de Miranda” (S. Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024). Sin embargo, resulta significativo comprender los puntos destacados por S. Llusera, P. Rojas y K. Tennison en torno a los patrocinios anteriormente llevados a cabo, dado que es muestra de cómo pueden llevarse a cabo estas prácticas en el futuro próximo, como revelan sus intenciones de contar con Scotiabank como patrocinador.

De acuerdo con K. Tennison, la negociación implica inicialmente una evaluación de las condiciones acordadas en una primera conversación. Posteriormente, se lleva a cabo un diálogo del posible patrocinador con el director del CCUP, para discutir detalles de la implementación. Según K. Tennison, lo habitual es que la contratación implique la creación de una orden de publicidad que detalla aspectos cruciales como la razón social, el Registro Único de Contribuyentes (RUC), una descripción detallada del auspicio con sus beneficios, la modalidad de pago y, finalmente, la firma de ambas partes involucradas: la universidad y el patrocinador. Una vez firmado, la persona responsable de la contabilidad procede a su revisión. Cuando se trata de empresas grandes, este tipo de procesos son manejados por el departamento legal de la universidad, asegurando la inclusión de cláusulas protectoras y abordando posibles temas legales (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Sin embargo, durante el periodo de evaluación, tanto S. Llusera (comunicación personal, 30 abril de 2024) y P. Rojas (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023) no señalaron que los patrocinios con los que se contó correspondan a un contrato así. Por ejemplo, Tarea A. G. E., establece acuerdos verbales para establecer cómo se llevaría a cabo el patrocinio (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

El CCUP valora el patrocinio tanto en términos monetarios, como lo ha hecho anteriormente con Scotiabank, o en especie, como en el caso de Tarea A. G. E. y La Baguette (K. Tennison, comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Durante estas negociaciones, se establecieron términos relacionados con la visibilidad y exposición del logo del patrocinador, así como los agradecimientos a través de los canales designados. Además, se acuerdan los servicios y facilidades específicas para cada uno de los patrocinadores (S.



Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024). Por ejemplo, en el caso de los acuerdos con Tarea A. G. E., no existe una obligación de entregar entradas para las obras (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Según P. Rojas, el CCUP ejerce la libertad de decisión en la selección de patrocinios, aunque en ciertas ocasiones, cuando las marcas representan imágenes que entran en conflicto con los valores de la universidad se requiere aprobación, como es el caso de bebidas alcohólicas (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Además, según K. Tennison, las bebidas energizantes están prohibidas de acuerdo a las políticas de la universidad (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Esto resalta la importancia de una cuidadosa consideración y evaluación durante las negociaciones para asegurar la alineación con los principios y valores de la institución.

Por otro lado, se evidenció que tanto las redes sociales del CCUP como las de los actores involucrados en las obras de teatro, especialmente en Instagram y Facebook, conforman el patrocinio conjunto de La Baguette, basado en un acuerdo verbal con el CCUP, como intermediario. No obstante, en cuanto a los afiches y folletos, se observa una inconsistencia en la manera de presentar a los patrocinadores, ya que estos varían según el medio de difusión utilizado. Por ejemplo, en el caso de la obra "7 años", la empresa Punto Visual fue presentada en las redes sociales como patrocinadora del conversatorio organizado con motivo de la función, así como en el folleto ilustrativo que contiene información sobre la obra. Sin embargo, no se hizo referencia a ella como patrocinadora de la obra en sí misma en las redes sociales. Según lo expresado por S. Llusera, la comercialización de folletos previamente a la función no es común en el CCUP, y la responsabilidad de su elaboración corresponde a Empresa en Escena Producciones, por lo que es natural que los patrocinios señalados allí sean mayores a los comunicados por el CCUP (comunicación personal, 30 de abril de 2024).

En tercer lugar, relacionado con el control de presupuesto, según lo señalado por P. Rojas, el CCUP no incluye la búsqueda de patrocinios como parte de sus responsabilidades (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Esto implica la carencia de un sistema de control presupuestario específico para el patrocinio. Aunque no se destina una asignación financiera directa a esta actividad, se realizan labores de tesorería, especialmente durante la presentación de obras de teatro. De esta manera, las percepciones y control de ingresos percibidos por patrocinios están vinculadas a esta unidad.

En resumen, los hallazgos en la ejecución del patrocinio indican la falta de actividades públicas para obtener patrocinios, así como la no implementación de acciones planificadas para los patrocinios programáticos. También se destaca la ausencia de un sistema de control presupuestario específico para el patrocinio. Por otro lado, se señala la importancia de alinear los patrocinios con los valores institucionales durante el proceso de negociación de contratos.

Además, se indica que los acuerdos sobre visibilidad y servicios para cada patrocinador son específicos debido a sus necesidades. Finalmente, se aborda la inconsistencia en la presentación de patrocinadores en diferentes medios de difusión, lo que subraya la necesidad de una comunicación coherente y alineada en todas las plataformas.

#### **4. Hallazgos de revisión de patrocinio**

Finalmente, las etapas de revisión comprenden tres variables en el CCUP: compartir objetivos, revisión de colaboraciones y plan de salida. En el caso del primero, la alineación de objetivos es fundamental para el CCUP, siendo un centro especializado de la Universidad del Pacífico, no pueden contar con patrocinadores que vayan en contra de los principios educativos que establece la universidad.

En cuanto a compartir objetivos y el seguimiento asociado, aún no se ha implementado un plan formal por parte de las empresas patrocinadoras, según lo indicado por K. Tennison (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023) y E. Villacorta (comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Sin embargo, tampoco es una exigencia que los patrocinadores hagan al CCUP, como señala P. Rojas (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Para abordar esta situación, la formulación de políticas del CCUP busca garantizar que los valores y objetivos del centro estén alineados con los del patrocinador (S. Llusera, comunicación personal, 30 de abril de 2024). Estos principios se reflejan en la misión, visión y posicionamiento de la propia universidad, estableciendo filtros para asegurar esta alineación (K. Tennison, comunicación personal, 15 de noviembre de 2023).

Según E. Villacorta, en instituciones como la Universidad del Pacífico, se valora el capital humano, lo cual coincide con los objetivos de Tarea A. G. E. de preparar a los jóvenes para su inserción laboral en la sociedad. Además, E. Villacorta señala que no todo se reduce al aspecto financiero; si bien la dimensión comercial es importante, destaca también el desarrollo integral de la persona (comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Relacionado con ello, K. Tennison señala que existen empresas que asignan un presupuesto específico para responsabilidad social o institucional, destinado a realizar patrocinios que no están centrados en aumentar las ventas, sino en construir una imagen diferente (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). En el caso de Tarea A. G. E. se dispone de un fondo educativo destinado a donaciones y patrocinios, respaldando objetivos educativos y de difusión cultural de manera financiera y estratégica (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Por otro lado, en el contexto de los patrocinios de programas, K. Tennison señala que es esencial analizar y seleccionar cuidadosamente patrocinadores potenciales, adaptando cada propuesta de manera personalizada según sus intereses específicos. Considerándose,

además, que la cultura puede resultar sensible para las empresas y que una pérdida de patrocinio podría derivar de un cambio en las políticas o en la dirección de la empresa patrocinadora (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). Esto resalta la importancia de que el CCUP tome la iniciativa en lugar de depender de una estrategia predefinida por el patrocinador.

En lo que respecta a la revisión de colaboraciones, el CCUP mantiene una conexión estrecha con los patrocinadores, cultivando una relación amistosa (P. Rojas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Por ejemplo, en el caso de Scotiabank, un antiguo patrocinador, se consideraba crucial mantener una relación cordial con la universidad y conservar su relevancia como la principal entidad bancaria vinculada a la universidad dentro del campus. Así mismo, la comunicación de los resultados para evaluar el impacto en la audiencia es relevante para fortalecer las asociaciones existentes, sin embargo, se identifica a través de las entrevistas una deficiencia significativa, dado que no se lleva a cabo una evaluación estructurada de la efectividad del patrocinio, por parte de los patrocinadores. Esta carencia limita la capacidad de medir el impacto y la eficacia de la colaboración entre ambas partes.

Por último, referente al plan de salida, P. Rojas indica que hasta el momento no se han registrado casos en los que los patrocinadores hayan terminado abruptamente una colaboración después de haber llegado a un acuerdo. Sin embargo, en el caso de que una colaboración llegue a su fin, sería porque el patrocinador no cumple con los objetivos establecidos por el CCUP o porque genera una imagen desfavorable hacia esta entidad o sus actividades (comunicación personal, 8 de noviembre de 2023). Además, en este sentido, K. Tennison señala que los patrocinadores del CCUP evaluarían la continuidad del patrocinio si los objetivos acordados no se están cumpliendo. Este análisis incluiría aspectos como el respeto a los principios de igualdad de género o la promoción de mensajes apropiados para la democracia (comunicación personal, 15 de noviembre de 2023). De manera similar, Tarea A. G. E. también retiraría el patrocinio en caso de incumplimiento de principios o valores importantes para ellos (E. Villacorta, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

En síntesis, los hallazgos de revisión de patrocinio indican que el CCUP considera relevante la alineación de sus objetivos con los de los patrocinadores para mantener coherencia con los principios educativos de la universidad. Se menciona la necesidad de adaptar propuestas personalizadas según los intereses específicos de cada patrocinador. También se resalta la importancia de mantener una relación cercana con los patrocinadores para fortalecer las asociaciones existentes, aunque se identifica una falta de evaluación estructurada de la efectividad del patrocinio por parte de los patrocinadores. Por último, se discute el plan de salida, mencionando que los patrocinadores evaluarían la continuidad del

patrocinio si no se cumplen los objetivos acordados o se violan principios fundamentales.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

Las siguientes conclusiones abordan cada una de las preguntas planteadas en la investigación. La primera conclusión trata sobre las prácticas de estrategia de patrocinio, la segunda conclusión se refiere a las prácticas de planeación de patrocinio, la tercera conclusión analiza las prácticas de ejecución de patrocinio, y la cuarta conclusión examina las prácticas de revisión de patrocinio. Todas estas conclusiones están relacionadas con las acciones llevadas a cabo por el CCUP.

### 1.1. Primera conclusión específica

Tras analizar las prácticas de estrategia de patrocinios desarrolladas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (CCUP), se constata que se han logrado establecer colaboraciones con algunos patrocinadores. Sin embargo, estas colaboraciones tienden a responder más a los intereses del patrocinador que a una acción proactiva de búsqueda de patrocinio por parte del CCUP. Esta tendencia se refleja en la limitada cantidad de patrocinadores.

Además, se identifica una falta de revisión histórica formal tanto por parte del CCUP como por parte de los patrocinadores, lo que limita la capacidad de aprendizaje de experiencias pasadas y la optimización de futuras colaboraciones.

En cuanto a la gestión de recursos, el CCUP utiliza activos tangibles e intangibles, como el vestíbulo del teatro y su reputación institucional, para ofrecer visibilidad a los patrocinadores. Sin embargo, la falta de patrocinio en la sala de exposiciones sugiere una subutilización de este recurso, lo que representa una oportunidad perdida para atraer nuevos patrocinadores.

Por último, en relación con la estrategia de marketing, aunque el CCUP cuenta con directrices para construir una visión compartida entre patrocinador y patrocinado, así como un enfoque personalizado para cada propuesta de programa, se observa una falta de seguimiento y evaluación sistemática de las acciones implementadas. Esto dificulta la identificación de estrategias efectivas y la optimización de los recursos invertidos en marketing.

### 1.2. Segunda conclusión específica

Respecto a la planeación de patrocinio, se puede decir que el CCUP presenta un enfoque deficiente en la atracción y retención de patrocinadores. Se identifica una falta de iniciativas en el desarrollo del patrocinio en la planificación de actividades. Además, no se



llevan a cabo eventos exclusivos ni se reservan espacios para el uso privado de los patrocinadores. Aunque se menciona la realización ocasional de celebraciones, estas acciones son más reactivas que parte de una estrategia organizada para fortalecer la relación con los patrocinadores.

En cuanto al plan de comunicaciones, si bien se llevan a cabo actividades para atraer patrocinadores, como entrevistas cara a cara y llamadas frecuentes, existe una falta de consistencia y formalidad en estas prácticas. La elaboración de documentos estadísticos y carpetas informativas para atraer y captar a patrocinadores, mencionada por algunos entrevistados, no pudo ser corroborada durante el período de análisis, lo que plantea interrogantes sobre la eficacia y coherencia de estas iniciativas.

En relación con la comunicación interna, aunque se asignan tareas relacionadas con la atracción de patrocinadores entre diferentes miembros del equipo, no se observan lineamientos de formación o coordinación para este propósito. Lo cual conduce a una falta de cohesión y efectividad en los esfuerzos de atracción de patrocinios.

### **1.3. Tercera conclusión específica**

Después del análisis de las prácticas de ejecución de patrocinios desarrolladas por el CCUP, se ha podido obtener una comprensión de sus procedimientos y enfoques en esta dimensión específica. En lo que respecta a la implementación de comunicaciones, se ha observado una ausencia de actividades públicas específicamente diseñadas para promover al CCUP con el objetivo de atraer más patrocinio. Las acciones previstas en el plan de comunicaciones, como entrevistas, llamadas e invitaciones a eventos teatrales o exposiciones, no se llevaron a cabo de manera consistente para los patrocinios programáticos. Además, se evidenció que la captación de patrocinios para obras teatrales específicas, como "7 años", fue llevada a cabo por organizaciones externas en lugar del CCUP.

En relación con la negociación de contratos, durante los años evaluados no se llevaron a cabo formalmente, lo que plantea interrogantes sobre la consistencia de los acuerdos establecidos entre el CCUP y sus patrocinadores. Aunque se han delimitado posibles procesos de negociación, como la evaluación de condiciones, el diálogo entre partes y la creación de órdenes de publicidad, estos no se aplicaron en los casos analizados. Además, se ha identificado que el CCUP destaca la importancia de alinear los patrocinios con los valores institucionales, lo que corresponde a una cuidadosa consideración durante las negociaciones.

Referente al control de presupuesto, se ha verificado que hay una asignación financiera específica para la búsqueda de patrocinios. Aunque se realizan labores de

tesorería durante la presentación de obras de teatro, no existe un sistema de control presupuestario dedicado exclusivamente a esta actividad.

#### **1.4. Cuarta conclusión específica**

En referencia a la revisión de patrocinio, se puede decir que el CCUP emplea las siguientes prácticas. En primer lugar, se evidencia la importancia que le otorga a la alineación de objetivos con sus patrocinadores. Aunque aún no se ha implementado un plan formal para compartir objetivos por parte de las empresas patrocinadoras, el CCUP se esfuerza por garantizar que sus valores y metas estén alineados con los de sus colaboradores. Esto se refleja en la formulación de políticas institucionales y en la selección de patrocinadores que compartan la visión y la misión del CCUP.

En cuanto a la revisión de colaboraciones, se observa una estrecha conexión entre el CCUP y sus patrocinadores no programáticos, caracterizada por una relación amistosa y una comunicación constante. Sin embargo, se identifica que no hay una evaluación más estructurada de la efectividad del patrocinio. No contar con esta impide medir de manera más precisa el impacto de las colaboraciones y realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados.

Por último, en lo que respecta al plan de salida, si bien no se han registrado casos de terminación abrupta de colaboraciones, se reconoce la importancia de mantener un cumplimiento mutuo de los objetivos acordados entre el CCUP y sus patrocinadores. Los patrocinadores evaluarían la continuidad del patrocinio en función del cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que subraya la necesidad del CCUP de mantener una alineación constante de metas y valores entre ambas partes.

#### **1.5. Conclusión general**

Para el CCUP es esencial comprender las necesidades específicas de cada patrocinador, destacando la importancia de la misión, visión y posicionamiento de la universidad en las decisiones de los patrocinadores. Los activos intangibles, reputación e imagen, son, en este caso, el decisor para que un patrocinador elija al centro. La utilización de la sala de teatro para eventos de índole nacional e internacional contribuye significativamente a la reputación de la institución. Por tanto, resulta relevante la implementación de estrategias diversificadas, colaborando con gestores de fondos y utilizando tácticas de marketing para atraer a patrocinadores, considerando la meticulosidad con la que los patrocinadores seleccionan sus colaboraciones.

Además, resalta la flexibilidad en la ejecución, lo que posibilita ajustarse a las necesidades y alcance de los patrocinadores, especialmente aquellos con recursos más

limitados. Este enfoque sugiere una relación más colaborativa y menos formal en la contratación y ejecución de patrocinios. Para garantizar el éxito de esta dinámica, es crucial mantener una comunicación continua, especialmente durante la fase de contratación, enfatizando la importancia de la comunicación cara a cara y la adaptación de la propuesta a los objetivos específicos del patrocinador.

La revisión de resultados es una etapa considerable para medir resultados del patrocinio. En ese sentido, el CCUP aún posee un desfase en este caso, pues carece de un sistema formal de control presupuestario para el desarrollo del patrocinio, mientras que por parte de los patrocinadores, la revisión se basa más en la percepción del impacto que en un análisis cuantitativo medible. Esta carencia impide el uso de métricas o indicadores de rendimiento específicos, privando a ambas partes de información valiosa sobre el alcance y los resultados de las colaboraciones durante y después de la ejecución.

Considerando lo expuesto, se deduce que en el CCUP durante los años 2022 y 2023, las prácticas de gestión se han llevado a cabo de manera desarticulada. A pesar de contar con aspectos destacables, la carencia de una estrategia unificada de prácticas podría estar afectando el rendimiento general. El patrocinio, al ser una estrategia integral, requiere un enfoque holístico. La falta de una estrategia coordinada dificulta la maximización del impacto de las acciones de patrocinio, lo que limita el potencial de las colaboraciones.

## **2. Recomendaciones**

A continuación se presentan las recomendaciones tanto para el CCUP así como para la realización de futuras investigaciones.

### **2.1. Recomendaciones al Centro Cultural de la Universidad del Pacífico**

Dada la naturaleza y el alcance de este estudio, no se busca realizar una evaluación de las prácticas del CCUP. Sin embargo, se sugiere que el CCUP utilice este trabajo como una referencia para comprender su entorno actual y tomar decisiones acordes con sus objetivos. En ese sentido, el CCUP podría enfocarse en el desarrollo del patrocinio, centrándose en aspectos clave como la alineación de valores, la comunicación efectiva y la implementación de un sistema estructurado de evaluación.

### **2.2. Recomendaciones para investigaciones futuras**

Las siguientes sugerencias se enfocan exclusivamente en ampliar el conocimiento en áreas específicas. En primer lugar, se recomienda expandir el alcance del estudio mediante la realización de una investigación comparativa con otros centros culturales. Este enfoque

permitiría identificar las dinámicas particulares que experimentan dichos centros y contrastarlas con las experiencias del CCUP. Analizar estos contextos diversos ofrecerá valiosas perspectivas para entender mejor las estrategias de captación y retención de patrocinios.

Adicionalmente, se sugiere llevar a cabo un estudio longitudinal que abarque un periodo extenso. Observar las tendencias y cambios en la captación y retención de patrocinios a lo largo del tiempo proporciona una visión más completa de la evolución de las estrategias y del comportamiento de los patrocinadores. Este enfoque permitirá identificar patrones a largo plazo y ajustar las estrategias según las transformaciones tanto internas como externas en el ámbito cultural.



## REFERENCIAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2022). Plan de Centro 2022 CCE en Lima (Perú). <https://ccelima.org/wp-content/uploads/2022/09/Plan-de-Centro-2022-CCE-en-Lima-Peru.pdf>
- Aguirre, J., Bonifaz J., Urrunaga R., y Taquiri, R. (2021). *Contribución económica de las industrias creativas en base a los derechos de autor en el Perú*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/7676874/Estudio+economy.pdf/cb112593-cfb1-e324-6265-f84cc39bbc4f>
- Almanza, D., Narrea, C., y Palacios, L. (2020). *Proceso de gestión de patrocinio deportivo: Evaluación del caso del club de fútbol profesional Sport Boys Association* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16597>
- Altamirano, T. (2023, 23 de agosto). *4 posibles razones de por qué se multiplicó por 4 el número de peruanos / Entrevistado por Pierina Pighi*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c512lp92m1jo>
- Aracaty, M. y Froes da Costa, M. (2018). Education, Culture and Regional Development: Reflections on the Creative Economy. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*, 11(2), 894–908. <https://www.redalyc.org/journal/2734/273458851008/html/>
- Boccella, N., y Salerno, I. (2016). Creative Economy, Cultural Industries and Local Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223(10), 291–296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.370>
- Bruhn, M. y Holzer, M. (2015). The role of the fit construct and sponsorship portfolio size for event sponsorship success: A field study. *European Journal of Marketing*, 49(6), 874–893. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2012-0517>
- Campos, C. (1997). Marketing y patrocinio deportivo. GPE Colección Gestión Deportiva. <http://www.cafyd.com/libroCC.pdf>
- Capriotti, P. (2007). El Patrocinio como Expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización. *Razón y Palabra*, (56). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729020.pdf>
- Casado, P. (2018). Patrocinar con cabeza. LID Editorial.
- Centro Cultural de la Universidad del Pacífico. (2022, 9 de febrero). [Publicación]. <https://www.instagram.com/p/CZxqGfwLekd/>
- Centro Cultural PUCP. (s.f.). 25 años CCPUCP. <https://centrocultural.pucp.edu.pe/encuentro25ccpucp/?fbclid=IwAR0vp0OXXQPMr9AyulNMu2g-wfdsysSaYWKDnKjKhbo6gqclIXwjBnZoK1s>



- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). Industrias Culturales y Creativas: situación y perspectivas. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4390329/Industrias%20culturales%20y%20creativas%3A%20situaci%C3%B3n%20y%20perspectivas.pdf?v=1680310868>
- Collet P. y Fenton, W. (2011). *The Sponsorship Handbook: Essential tools, tips and techniques for sponsors and sponsorship seekers*. Wiley.
- Concha, S., Galvez, K., y Nina, J. (2018). *Análisis del proceso de patrocinio en base a los modelos de compra y venta en empresas patrocinadoras y deportistas de lucha y judo* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12328>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2011). Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal. <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- Congreso de la República. (2022). Análisis al proyecto de presupuesto del sector público para el año fiscal 2023. <https://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/DIDP/files/informes-tem-22-23/13-analisis-al-proyecto-d-presupuesto-del-sector-pub.pdf>
- Cornwell, B. (2019). Less “Sponsorship As Advertising” and More Sponsorship-Linked Marketing As Authentic Engagement. *Journal of Advertising*, 48(1), 49–60. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1588809>
- Cruz, R., Hidalgo, F., y Zapata, L. (2021). *Análisis de los componentes en las relaciones de patrocinio deportivo de los clubes de fútbol en Lima Metropolitana* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/20975>
- Dragicevic-Sesic, M., y Dragojevic, S. (2005). *Arts Management in Turbulent Times: Adaptable Quality Management: Navigating the Arts Through the Winds of Change*. Harwood Academic Publishers. [https://www.academia.edu/43782560/Arts\\_management\\_in\\_turbulent\\_times\\_Adaptable\\_Quality\\_Management\\_Navigating\\_the\\_arts\\_through\\_the\\_winds\\_of\\_change](https://www.academia.edu/43782560/Arts_management_in_turbulent_times_Adaptable_Quality_Management_Navigating_the_arts_through_the_winds_of_change)
- Diario El Peruano (2023, 26 junio). Facebook e Instagram son las redes sociales favoritas para interactuar en Perú. <https://www.elperuano.pe/noticia/216341-facebook-e-instagram-son-las-redes-sociales-favoritas-para-interactuar-en-peru>
- Dibós, D. (2022, 18 de mayo). *Salas de teatro en riesgo: norma ambigua genera un lento regreso de las producciones / Entrevistado por Juan Guillermo Lara*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/salas-de-teatro-en-riesgo-norma-ambigua-genera-un-lento-regreso-de-las-producciones-covid-19-minsa-noticia/?ref=ecr>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD). (s.f.). La Ética en la Investigación. <https://sites.google.com/pucp.pe/estandares-fgad/la-%C3%A9tica-en-la-investigaci%C3%B3n?authuser=0>
- Femenía, S. (2012). *La Gestión del Patrocinio Múltiple en el Ámbito Deportivo: Perspectiva*

*Relacional y/o de Red* [Tesis de Doctorado, Universidad Cardenal Herrera].  
<http://hdl.handle.net/10637/5431>

Festival de Cine de Lima (FCL). (s.f.). 2023. <https://festivaldelima.com/2023/>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS). (2009). Marco de Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO 2009.  
<https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-sp.pdf>

Jáuregui, A. (2018, 9 de febrero). *Nuevos desafíos para el Centro Cultural*. Universidad de Lima (ULIMA). <https://www.ulima.edu.pe/node/12027>

Kaiser, M. (2019). *Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide*. Brandeis University Press.

Lee, N. y Kotler, P. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. SAGE Publications.

Lin, H. y Bruning, P. (2020). Sponsorship in focus: A typology of sponsorship contexts and research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(2), 213–233.  
<https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0169>

Luna, A. (2007). Organización y funcionamiento de un centro cultural universitario. *Periférica Internacional. Revista para el Análisis de la Cultura y el Territorio*, 1(8), 224–229.  
<https://doi.org/10.25267/Periferica.2007.i8.16>

Llusera, S. (2018, 28 de febrero). *Sergio Llusera, vocero del FAE Lima 2018: “Hace falta generar discursos contemporáneos que promuevan cuestionamientos desde el arte a la ciudadanía” / Entrevistado por Oswaldo Bolo Varela*. En Lima.  
<https://enlima.pe/blog/sergio-llusera-vocero-del-fae-lima-2018-hace-falta-generar-discursos-contemporaneos-que>

Llusera, S. e Yllia, M. (2022, 25 de enero). *La gestión cultural antes, durante y después de pandemia* [Conversatorio]. UPC Cultural, Lima, Perú.  
[https://www.youtube.com/watch?v=IMFCB7PAS0c&t=1384s&ab\\_channel=UPCCultural](https://www.youtube.com/watch?v=IMFCB7PAS0c&t=1384s&ab_channel=UPCCultural)

Meenaghan, T. (1983), Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), pp. 5–73. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004825>

Meenaghan, T., McLoughlin, D. y McCormack, A. (2013), New Challenges in Sponsorship Evaluation Actors, New Media, and the Context of Praxis. *Psychology & Marketing*, 30(5), 444–460. <https://doi.org/10.1002/mar.20618>

Ministerio de Cultura (MINCUL). (2011). *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de las Américas*. D. R. Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, Ministerio de

Cultura, Gobierno de Perú.

[https://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=1019135](https://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1019135)

Ministerio de Cultura (MINCUL). (2020). Política Nacional de Cultura al 2030.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC\\_VERSI%C3%93N\\_FINAL\\_2.pdf?v=1595329988](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FINAL_2.pdf?v=1595329988)

Ministerio de Cultura (MINCUL). (2023). Base Concurso - Proyectos Artes Visuales 2023.

<https://estimuloseconomicos.cultura.gob.pe/sites/default/files/concursos/archivos/Base%20Concurso%20-%20Proyectos%20Artes%20Visuales%202023%20F.pdf>

Ministerio de Cultura (MINCUL). (2023, 6 de abril). Resolución Ministerial 134. Por el cual se aprueba el “Plan Anual de Estímulos Económicos para las Industrias Culturales y Artes para el año 2023”. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/4116429-134-2023-mc>

Molina, R. (2021). Viajando a otros mundos. La realidad virtual y la realidad aumentada en los espacios culturales. *Revista Eviterna*, (9), 151–166.

<https://doi.org/10.24310/Eviternare.vi9.10324>

Muhletaler, M. (2018). *Ley de Mecenazgo: Solución para la industria cultural / Entrevistado por César Vásquez*. Cámara de Comercio de Lima.

[https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r840\\_2/informe%20especial.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r840_2/informe%20especial.pdf)

Nodos Culturales. (2022). ¿Qué nos dice el mapeo sobre la infraestructura cultural en Lima?

<https://nodosculturalesperu.com/analizando-el-mapeo-por-tipo-de-infraestructura/>

O'Connor, J. (2011). Las industrias culturales y creativas. Una historia crítica. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 78, 24–47.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3781716>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2014). *Cultura y Desarrollo Económico en Iberoamérica*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39948/CEPAL\\_OEI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39948/CEPAL_OEI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2021). *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47444/1/S2100762\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47444/1/S2100762_es.pdf)

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2022). Perspectivas de la Economía Creativa 2022. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_es.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (s.f.). Perú. Convenciones ratificadas.

<https://www.unesco.org/es/countries/pe/conventions>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2010). Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/93/Pol%C3%ADticas para la Creatividad - Gu%C3%ADa para el desarrollo de las industrias culturales y creativas.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021). Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380185?1=null&queryId=N-a3e3a6bd-cf60-40da-b09d-c604a0430750&fbclid=IwAR2IVcPUWul7tV89LpVmdb1PaYW2gY0Rg-d5MoOVEPUfEywHtcDpi\\_wAF4M](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380185?1=null&queryId=N-a3e3a6bd-cf60-40da-b09d-c604a0430750&fbclid=IwAR2IVcPUWul7tV89LpVmdb1PaYW2gY0Rg-d5MoOVEPUfEywHtcDpi_wAF4M)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>
- Palencia-Lefler, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi*, (35), 153–170. <https://core.ac.uk/download/pdf/11888044.pdf>
- Pappu, R. y Cornwell, B. (2014). Corporate sponsorship as an image platform: understanding the roles of relationship fit and sponsor–sponsee similarity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (42), 490-510. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0373-x>
- Ponce, M. y Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. PUCP.
- Pratt, A. (2008). Creative Cities: The Cultural Industries and the Creative Class. *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, 90(2), 107–117. <http://www.jstor.org/stable/40205039>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022, 27 de febrero). Decreto Supremo 16. Por el cual se declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas como consecuencia de la COVID-19 y establece nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2858422/Decreto%20Supremo%20N016-2022-PCM.pdf.pdf?v=1646012378>
- Rodríguez, K. (2021, 20 de setiembre). *Los primeros cinco años del centro cultural de la Universidad de Lima*. Universidad de Lima (ULIMA). <https://www.ulima.edu.pe/en/node/21281>
- Sistema de Información de las Industrias Culturales y las Artes (SIICA). (2023). Población ocupada en actividades culturales por trimestre, 2019 - 2021. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.infoartes.pe%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F06%2F1.-ENAHO Trimestral-2019-1-2022-4.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>



- Solano, L. (2009). El mecenazgo empresarial como expresión de reconocimiento de responsabilidad social corporativa. *Vivat Academia*, (105), 28–39.  
<https://doi.org/10.15178/va.2009.105.28-39>
- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2023, 23 de agosto). *4 posibles razones de por qué se multiplicó por 4 el número de peruanos que abandonan el país / Entrevistados por Pierina Pighi*. BBC News Mundo.  
<https://www.bbc.com/mundo/articles/c512lp92m1jo>
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17(3), 147–164. <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>
- Toscani, G. (2018). *Understanding the Sponsee's Experience: An Assessment of the Sponsor-Sponsee Relationship* [Tesis de Doctorado, KTH Royal Institute of Technology]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1239331/FULLTEXT01.pdf>
- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203117170>
- Vicerrectorado de Investigación de la Universidad del Pacífico (VRI UP). (s.f.). La Investigación en la Universidad del Pacífico.  
<https://sisisemail.up.edu.pe/sisisemail/docs/2022/1463/VRI-digital.pdf>
- Waelder, P. (2016). El mercado del arte en la era del acceso. *Acción Cultural Española*.  
[https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2016/Publi/anuario2016\\_digital.pdf](https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2016/Publi/anuario2016_digital.pdf)



## ANEXOS

### ANEXO A: Descripción del modelo de Campos para la compra del producto “patrocinio deportivo”

**Tabla A1: Descripción del modelo de Campos para la compra del producto “patrocinio deportivo”**

Fase	Descripción
Revisión del Plan de Marketing de la empresa	<p>Implica centrarse en los objetivos, estrechamente vinculados a metas de marketing y comunicación, usualmente expresados en ventas, beneficios y aspectos relacionados con los consumidores. Estos últimos incluyen notoriedad, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra, con el objetivo de influir en las percepciones y decisiones del consumidor. Para esta fase, se asigna un presupuesto de comunicación, que puede basarse en la capacidad financiera de la empresa, un porcentaje de las ventas, la paridad competitiva o la inversión necesaria para alcanzar objetivos específicos.</p>
Establecimiento de los objetivos de patrocinio	<p>Los objetivos se delimitan con claridad, precisión, medibilidad, alcanzabilidad y temporalidad, con un enfoque previo en el público objetivo. Así mismo, es importante considerar el plan de marketing, ya que está intrínsecamente vinculado. Para asegurar el logro de los resultados, los objetivos se clasifican en dos categorías: objetivos relativos a la empresa y objetivos relativos al producto.</p> <p>En términos empresariales, los objetivos están enfocados en aumentar el conocimiento público y la percepción positiva mediante el patrocinio deportivo.</p> <p>Además, se aspira a comprometerse con la comunidad al expandirse a nuevos Mercados, generar oportunidades de negocio, fortalecer relaciones comerciales y mantener una reputación positiva. Son también importantes la motivación y las relaciones con empleados y directivos.</p> <p>En cuanto a los objetivos relativos al producto, se buscan estrategias para incrementar el conocimiento en el Mercado objetivo, construir una imagen positiva, aumentar las ventas y cuota de Mercado, y evitar la entrada de competidores en el ámbito a patrocinar.</p>
Establecimiento de los criterios de evaluación	<p>La organización determina criterios que se alinean con los objetivos de patrocinio y marketing, siendo esta una fase crítica en la que la evaluación del deportista depende de los criterios seleccionados, reflejando las expectativas tanto de la empresa como del patrocinado. Las dimensiones evaluadas incluyen aspectos como condiciones presupuestarias, gestión del acontecimiento, posicionamiento e imagen, afinidad con la audiencia y público objetivo, comunicaciones integradas, incidencia de competidores, y estrategia.</p>

**Tabla A1: Descripción del modelo de Campos para la compra del producto “patrocinio deportivo” (continuación)**

Fase	Descripción
Búsqueda del proveedor	La organización adopta una participación proactiva en la selección de patrocinados, empleando una variante del concepto de “marketing inverso”. Esto implica no solo recibir propuestas, sino también llevar a cabo procesos de búsqueda. Es responsabilidad de la empresa tener claros todos los criterios desarrollados en la fase anterior para asegurar que los patrocinados seleccionados se ajusten verdaderamente a sus necesidades.
Selección del patrocinado	Se evalúan las propuestas recibidas y se analizan aquellas nuevas. Después de esto, se procede a la selección del patrocinado. La empresa realiza un análisis de las propuestas en cuatro etapas: asigna un peso a cada criterio de evaluación, priorizando los objetivos de patrocinio; otorga una puntuación a cada dimensión considerada; pondera las puntuaciones según la correspondiente columna; y finalmente, suma y elabora una clasificación de las propuestas disponibles.
Cierre de negociaciones	Se elabora un contrato que establece claramente las cláusulas y delimita las áreas de responsabilidad de ambas partes, así como los aspectos relacionados con la remuneración y los compromisos adquiridos. Así mismo, se define el tipo de contribución que se proporcionará al patrocinado. Posteriormente, tras alcanzar un acuerdo, se lleva a cabo la transacción de compra.
Puesta en marcha	Se ejecuta el plan operativo de patrocinio que ha diseñado. La comunicación constante con la entidad deportiva es fundamental en esta fase, donde es esencial que la organización comprenda las necesidades y objetivos de la entidad deportiva. Es importante tener en cuenta que muchas organizaciones deportivas carecen de una gestión establecida, por lo que establecer una relación de patrocinio con una empresa privada puede aportar beneficios significativos en términos administrativos. Esta transferencia de conocimientos se valora incluso más que el respaldo financiero.
Evaluación de resultados y revisión posterior de la evaluación	Se evalúa la eficacia del patrocinio a través de un enfoque de gestión. La decisión de mantener una relación a largo plazo dependerá en gran medida de cómo opera este proceso de evaluación. En concordancia con los objetivos del patrocinio y el plan de marketing, la empresa selecciona la herramienta que utilizará para medir el impacto de tener un patrocinio.

Adaptado de Concha *et al.* (2018)

## ANEXO B: Lista de activos tangibles e intangibles

Tabla B1: Lista de activos tangibles e intangibles

Activos tangibles	Activos intangibles
<ul style="list-style-type: none"><li>- Exposición mediática</li><li>- Boletos</li><li>- Oportunidades de publicidad de marca</li><li>- Acceso a la base de datos</li><li>- Especialización</li><li>- Instalaciones para reuniones</li><li>- Embajadores de marca</li><li>- Muestra de productos</li><li>- Tecnología</li><li>- Recursos administrativos</li><li>- Actividades de marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atributos de marca transferibles</li><li>- Prestigio de la propiedad</li><li>- Calidad en la ejecución de la actividad</li><li>- Conveniencia de la ubicación</li><li>- Credibilidad del respaldo de la marca</li><li>- Grado de lealtad de la audiencia</li><li>- Exclusividad de categoría</li><li>- Fortaleza de objetivos compartidos</li><li>- Redes de contacto</li><li>- Provisión de contenido</li><li>- Entorno sin saturación</li></ul>

Adaptado de Collet y Fenton (20



## ANEXO C: Folleto de la obra “7 años”

Figura C1: Folleto de la obra “7 años”

<b>EQUIPO DEL CENTRO CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO</b>	
COORDINACIÓN TÉCNICA, OPERACIÓN DE LUCES Y SONIDO	JULIO BELTRÁN
ASISTENCIA TÉCNICA	DENNIS HILARIO Y ELIEZER HILARIO
ASISTENCIA DE PRODUCCIÓN Y JEFATURA DE ESCENA	WALTER VÁSQUEZ
GESTIÓN DE REDES SOCIALES	FERNANDO PRIETO
PRENSA Y DIFUSIÓN	CARLA REVILLA
PRODUCCIÓN EJECUTIVA	PAOLA ROJAS
PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y FOTOGRAFÍA ESCÉNICA	PAOLA VERA
DIRECCIÓN	SERGIO LLUSERA



## ANEXO D: Matriz de consistencia simplificada

Tabla D1: Matriz de consistencia simplificada

Objetivo	Herramientas	Variable
<b>General:</b> Analizar las prácticas de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis bibliográfico</li> <li>- Entrevistas en profundidad</li> <li>- Observaciones</li> </ul>	
<b>Específico 1:</b> Identificar las prácticas de estrategia de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad</li> <li>- Observaciones</li> </ul>	Revisión histórica Inventario y revisión de recursos Estrategia de marketing
<b>Específico 2:</b> Identificar las prácticas de planeación de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad</li> <li>- Observaciones</li> </ul>	Programación de actividades Plan de comunicaciones Comunicación Interna
<b>Específico 3:</b> Identificar las prácticas de ejecución de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad</li> <li>- Observaciones</li> </ul>	Implementación de comunicaciones Negociación de contrato Control de presupuesto
<b>Específico 4:</b> Identificar las prácticas de revisión de patrocinio empleadas por el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir objetivos</li> <li>- Revisión de colaboraciones</li> <li>- Plan de salida</li> </ul>



## ANEXO E: Recomendaciones que contribuyen a la validez de una investigación

Tabla E1: Recomendaciones que contribuyen a la validez de una investigación

Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se evita que las creencias de la investigadora y el investigador influyan en la interpretación de los datos, sino que enriquezcan esta interpretación</li><li>- Se valora toda la información, especialmente aquellas que contradicen las creencias de la investigadora y el investigador</li><li>- Se analiza en igual importancia a los participantes del estudio</li><li>- Se reconoce la influencia mutua en la percepción entre la investigadora, el investigador y los participantes</li><li>- Se busca tanto evidencia positiva como negativa (a favor y en contra de postulados emergentes)</li></ul>

Adaptado de Hernández *et al.* (2010).

