



VOLUME 19

Qualitative Research in Social Sciences

Investigação Qualitativa em Ciências
Sociais

Investigación Cualitativa en Ciencias
Sociales

DOI:

<https://doi.org/10.36367/ntqr.19.2023.e912>

Ana Marbe Marticorena Robles

Marta Tostes

Fecha de envío: 03/2023

Fecha de evaluación: 04/2023

Fecha de publicación: 09/2023

CO-CREACIÓN DE VALOR SEGÚN LÍDERES, USUARIOS Y GESTORES PÚBLICOS EN EL SECTOR CULTURAL

RESÚMEN

Según la literatura, existe una *brecha de participación* en las actividades del sector cultural que amenaza la sostenibilidad de estas organizaciones. El problema ha sido ampliamente abordado en estudios de participación bajo el marco conceptual de la economía cultural, por lo que esta investigación propone estudiar el fenómeno desde la mirada amplia de la *creación de valor*, y bajo el marco teórico de la lógica dominante de servicio. Una investigación de esta complejidad requiere metodologías mixtas para profundizar en la construcción de modelos más precisos.

El objetivo de la investigación es conocer cómo se crea valor en un entorno cultural a través de la observación de *embeddedness*, *engagement*, *alignment* y *value-in-context* en líderes de organizaciones culturales, usuarios y gestores públicos, para lo cual se toma como objeto de estudio a la Red de Puntos de Cultura del Perú (Red PDC).

El diseño metodológico general incluye encuestas y entrevistas a líderes y usuarios de PDC, y un *focus-group* a gestores públicos. El artículo describe la metodología propuesta –secuencial explicativa— pero ofrece mayor detalle de la sección cualitativa con el propósito de evidenciar su aporte en la consecución de los objetivos.

La utilización de un enfoque metodológico mixto ha permitido contar con los siguientes hallazgos: i) *Engagement*: la *participación* de los usuarios co-crea valor con las organizaciones; la participación del líder influye sobre la del equipo ii) *Embeddedness*: las normas y valores no compartidos entre los distintos actores del ecosistema restringe la co-creación de valor; iii) *Value-in context*: el valor percibido por usuarios está vinculado a educación, entretenimiento y afecto. iv) *Alignment*: las plataformas de interacción propuestas por la Sede Central median el valor percibido por los líderes de PDC.

Palabras Clave

Co-creación de valor, Lógica dominante del servicio, Participación cultural, Economía cultural, Metodologías mixtas.

CO-CREATION OF VALUE ACCORDING TO LEADERS, USERS AND PUBLIC MANAGERS IN THE CULTURAL SECTOR

Abstract

According to the literature, there is a participation gap in the activities of the cultural sector that threatens the sustainability of these organizations. The problem has been widely addressed in participation studies under the conceptual framework of cultural economics, so this research proposes to study the phenomenon from the broad perspective of value creation, and under the theoretical framework of service dominant logic. Research of this complexity requires mixed methodologies to delve deeper into the construction of more precise models. The objective of the research is to know how value is co-created in a cultural environment through the observation of *embeddedness*, *engagement*, *alignment* and *value-in-context* in leaders of cultural organizations, users and public managers. The context of the study is the Network of Cultural Points of Peru (PDC Network). The general methodological design includes surveys and interviews with PDC leaders and users, and a focus group with public managers. The article describes the proposed methodology –sequential explanatory– but offers greater detail of the qualitative section in order to demonstrate its contribution to achieving the objectives.

The use of a mixed methodological approach has allowed us to have the following findings: i) *Engagement*: the participation of users co-creates value with the organizations; the leader's participation influences that of the team ii) *Embeddedness*: the norms and values not shared among the different actors in the ecosystem restrict the co-creation of value; iii) *Value-in context*: the value perceived by users is linked to education, entertainment and affection. iv) *Alignment*: the interaction platforms proposed by Network Headquarters mediate the value perceived by Culture Points leaders..

Keywords

Co-creation of value; Service logic; Participation studies; Cultural economics; Mix methodologies..

1. Introducción

Desde la publicación de "Performing Arts - The Economic Dilemma", la publicación emblemática de Baumol y Bowen en 1966, el interés académico por vincular cultura y economía ha crecido exponencialmente. En 1991, el *Journal of Economic Literature* oficializó la creación de la economía cultural como una subárea de la economía y hoy es posible contar con un *Handbook of Cultural Economics* (Towse, 2020), un documento que reúne los principales temas en debate y que ya cuenta con una tercera edición. Sin embargo, dos de los hallazgos iniciales de Baumol y Bowen siguen vigentes y en busca de mayor comprensión: la brecha de participación y la brecha de ingresos.

Con respecto a la brecha de participación –que es el problema que interesa a esta investigación– esta se refiere al habitual bajo número de personas que hacen uso de los servicios culturales en relación con la población total, y al hecho de que solo algunos sectores socioeconómicos tienen acceso a estos servicios (Aguado, 2017).

Pero la participación cultural es sólo la etapa final de un ciclo creativo (UNESCO, 2009) que se inserta dentro de una estrategia de gestión más amplia que puede promover (o restringir) dicha participación. Por ello, uno de los desafíos más relevantes para los estudios de participación cultural ha sido, y sigue siendo, comprender las causas que generan la desvinculación o *disengagement* (Ateca-Amestoy en Towse, 2020). Mucho se ha investigado al respecto y se han identificado causas como la falta de educación y capital cultural personal (O'Hagan, 2017) y la falta de tiempo libre o recursos económicos. Sin embargo, hasta donde alcanza el conocimiento de esta investigación, el momento de la participación no ha sido estudiado como parte de un proceso más complejo de creación de valor.

Esta investigación pretende contribuir a los estudios de participación cultural analizando aquellos mecanismos que fomentan o restringen el momento de la participación como parte de una mayor voluntad de creación de valor. Para ello, la investigación se apoyará en el marco teórico de la lógica dominante de servicio (S-D) (Vargo y Lusch, 2004; 2019), una perspectiva joven que proviene del marketing y que ha tenido gran impacto en el estudio del intercambio comercial en diversas áreas del conocimiento (Akaka, 2021). Pese a ello, la lógica S-D no se ha expandido lo suficiente en entornos culturales, específicamente en lo que respecta al estudio de creación de valor; son conocidos los estudios de Boorsman en 2006, Hearn en 2005 y, Williams, Biggemann y Tóth en 2019.

Como consecuencia de lo mencionado, la investigación busca llenar dos vacíos: analizar mecanismos de creación de valor en un entorno cultural bajo el lente de la lógica S-D, y motivar una conversación entre dicha lógica y la economía cultural con relación a la brecha de participación.

El entorno escogido es el de la Red de Puntos de Cultura del Perú: una iniciativa para el fortalecimiento de organizaciones culturales de base comunitaria surgida en Brasil e instalada en el Perú desde el año 2011. La iniciativa es liderada por el Ministerio de Cultura y tiene registradas a 613 Puntos de Cultura-PDC (MINCUL, 2018).

Se busca obtener una primera idea sobre cómo se co-crea valor en la Red Peruana de Puntos de Cultura, a partir de preguntar: 1) ¿cuál es el grado de engagement, embeddedness, alignment y value-in-context de líderes de PDC, usuarios y gestores de la iniciativa? y 2) ¿de qué forma interactúan estos conceptos transformándose en mecanismos de creación –o destrucción– de valor entre los mismos actores? El estudio pondrá luz sobre el momento de la participación como parte del proceso co-creador de valor, y evidenciará el aporte de la metodología y hallazgos cualitativos en la consecución de los objetivos.

2. Marco Teórico

La forma en que PDC Network co-crea valor se observará a través del lente de la lógica S-D, cuyo principio fundamental propone que *todas las transacciones comerciales son intercambios de servicios* (Vargo y Lusch, 2019). Lo que se intercambia son los recursos de los participantes que, desde la lógica S-D, están compuestos por conocimientos o habilidades representados en un objeto o servicio. Por lo tanto, la posibilidad de crear valor está en el momento en que se intercambian esos recursos. Ello se opone a la lógica de Bienes Dominantes (G-D) (Vargo & Lusch, 2004), la perspectiva comercial que ubica el valor en los productos tangibles. Desde la mirada S-D, la creación de valor no es una actividad que depende sólo de quienes “ofrecen” un servicio, sino de todos los actores que participan en el momento del intercambio y, por ello, se prefiere hablar de la co-creación de valor.

Bajo este encuadre, analizar el *momento del intercambio* es determinante –también llamado “el momento de la verdad” (Gronroos, 2007)– y se busca estudiar actores participantes, recursos en intercambio y fenómenos que promueven o restringen esa interacción. En la economía de la cultura, ese momento es llamado *participación cultural* y se refiere a aquellos participantes que consumen un producto cultural o participan en una actividad o experiencia cultural (UNESCO, 2009). La participación cultural tiene tres manifestaciones tradicionales: asistencia en vivo, consumo de medios y práctica activa (Ateca-Amestoy, 2019).

Para un mayor alcance, la lógica S-D reconoce que los intercambios comerciales suceden en distintos niveles y por ello introduce el concepto de “ecosistema” para estudiar los intercambios en niveles macro, meso y micro (Felin et al, 2015). Se conceptualiza *ecosistema* como “sistemas relativamente autónomos y flexibles, de actores que integran recursos, conectados por lógicas institucionales compartidas y que crean valor mutuo a través del intercambio de servicios” (Vargo & Lusch, 2019, p. 163) de lo cual deriva el término *ecosistema de servicio*.

Para observar la co-creación de valor entre Puntos de Cultura y usuarios –nivel micro– la lógica S-D propone algunos constructos. El primero es *actor engagement* (en este artículo traducido como *participación activa multiactor*) un concepto central que permite medir el grado de co-creación de valor de individuos y organizaciones y que se define como “un proceso dinámico e iterativo que refleja la disposición de los actores a invertir recursos en sus interacciones con otros actores conectados en un sistema de servicios” (Storbacka et al., 2016, pág. 2); el constructo se expresa en tres dimensiones: afectiva, conductual y procesamiento cognitivo (Hollebeek, 2014).

Un segundo constructo relevante es *actor embeddedness* (en este artículo, traducido como *anclaje multiactor*) que registra la influencia que el entorno tiene sobre los actores en el momento del intercambio; es decir, aquellas relaciones sociales que existen entre individuos o entre organizaciones y que restringen y/o incentivan comportamientos y acciones (Laud y Karpen, 2015). Tres son los tipos de *anclaje* que la literatura presenta como relevantes para la co-creación de valor: *anclaje estructural*, que se refiere al número de vínculos que tiene un actor (Rowley et al., 2000); *anclaje relacional*, referido a la intensidad de dichos vínculos (Granovetter, 1992); y *anclaje cultural*, que mide el grado en que los valores y estándares son compartidos en un entorno determinado (Laud et al., 2015). Las creencias establecidas por una organización, sus *instituciones*, tienen un rol central en el proceso de creación de valor. Las instituciones se definen como “reglas, estándares y creencias que permiten y limitan la acción y hacen que la vida social sea al menos de alguna manera predecible y significativa” (Vargo y Lusch, 2016, p. 11).

Algunos autores sostienen que *participación activa multiactor* y *anclaje multiactor* son constructos complementarios, como dos caras de una misma moneda (Chandler y Vargo, 2011); y otros, que *anclaje* antecede a *participación activa* (Wajid, 2019), que es la postura que esta investigación acoge. Ambas posturas sostienen que, durante el intercambio, tanto *anclaje* como *participación activa*, están asociados con *value-in-context* (en este artículo, traducido como *valor en contexto*) o, con la percepción del valor recibido.

El concepto de 'valor' describe experiencias diferentes para cada individuo (Löbler & Hahn, 2013) como resultado del encuentro entre quien recibe y quien hace la oferta, y siempre está determinado por el beneficiario (Vargo & Lusch, 2008). El adjetivo 'en contexto' resalta aquellas características del encuentro –durante y después– que son relevantes para la percepción del valor, (Chandler & Vargo, 2011). *Valor en contexto* puede ser observado desde tres dimensiones: orientado al objeto, orientado a la auto-expresión y orientado a la interacción social.

Además de investigar la percepción del valor recibido por los usuarios de Puntos de Cultura, este estudio también busca conocer la percepción que los líderes de dichas organizaciones tienen sobre el valor que consideran que ofrecen; si bien el usuario es quien determina el valor (Vargo & Lusch, 2004), es relevante comparar ambas percepciones.

Un cuarto concepto, poco analizado en estudios de creación de valor, es *alignment* (en este artículo traducido como *alineamiento*). El concepto se refiere al alineamiento de las plataformas diseñadas para el intercambio comercial e implica que dichas plataformas –espacios de interacción física, virtual o mental (Storbacka et al., 2016)– cuenten con tres características: procedimientos claros (PC), herramientas que permitan entender (HE) y estrategias que fomenten la participación (FP) (Skalen et al., 2015) antes y durante el encuentro comercial. Una plataforma que no cuenta con estos tres aspectos no está alineada y no permite que los recursos se integren o intercambien (Caridá et al., 2019). En esta investigación, el *alineamiento* de las plataformas se vuelve un concepto central, pues se le propone como mediador entre *participación activa* y *valor-en-contexto*.

Al analizar la forma que toman *participación activa*, *anclaje*, *alineamiento* y *valor en contexto* en PDC, usuarios y gestores públicos de la Red de PDC del Perú, esta investigación se acerca a conocer cómo se co-crea valor en dicho ecosistema.

3. Diseño y métodos de la investigación

La investigación propone un enfoque mixto con un alcance conceptual, descriptivo y exploratorio y una estrategia secuencial explicativa (Creswell, 2009). La primera etapa corresponde a un estudio de caso múltiple (Yin, 2018) que permitió conocer el grado de engagement, embeddedness, alignment y value in context de los actores convocados a través de encuestas; y una segunda etapa que, a través de entrevistas, profundiza en los mecanismos de creación de valor de nueve PDC, representativos de la Red. Ambos enfoques se han aplicado transversalmente en un intervalo de dos años: la selección de la muestra o de los participantes, dependiendo del enfoque, se inició en marzo del 2021 y el recojo de data concluyó en marzo del 2023.

3.1 Entrevistas

Para el desarrollo de temas específicos con cada PDC, se realizaron entrevistas semi-estructuradas (Knox, 2009) que buscaban:

- i) aclarar la ambigüedad generada en las encuestas por respuestas de valoración intermedia ("ni de acuerdo ni en desacuerdo");
- ii) indagar sobre los procesos que promueven o restringen la creación de valor de los participantes;
- iii) observar coincidencias o contrastes entre encuestas y entrevistas; y entre usuarios y gestores;
- iv) pilotear la encuesta para su posterior ajuste y aplicación en un modelo de ecuaciones estructurales.

De un universo de 613 organizaciones, se seleccionaron nueve PDC bajo tres criterios:

- i) por estratificación (Creswell, 2009): un PDC por cada macro región del país;
- ii) por *Intensity sampling* (Patton, 2015): aquellos PDC que fueron valorados por los gestores de la sede central de la Red como organizaciones con un alto grado de integración de recursos con su comunidad; y
- iii) por conveniencia: que se hayan inscrito a más tardar el 25 de octubre del 2021, por ser esta la fecha en la que se inició el recojo de data.

Dada la cercanía que la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura (DA) tiene con los PDC, se le solicitó que colabore en el proceso de selección. Bajo los criterios establecidos, la DA ofreció el nombre de tres PDC por cada una de las nueve macro regiones, de los cuales se tomó el primer nombre de cada terna y se contactó a sus líderes.

La selección de usuarios fue indirecta: se solicitó a los líderes de las nueve organizaciones que fungieran de *gatekeepers* (Creswell, 2016) de sus respectivos usuarios para la aplicación de encuestas y entrevistas.

Para la aplicación de la encuesta se solicitó a los líderes publicar el enlace en las redes sociales de la organización y enviarla a grupos cerrados de mensajería privada (Whatsapp). Esta colaboración permitió recibir ciento siete encuestas de usuarios. Para la selección de usuarios para entrevistas se solicitó a los nueve líderes que seleccionaran tres usuarios con estas características:

a) un usuario-padre/madre de familia de un niño o niña que participa en actividades creativas,

b) un usuario-artista que participa de forma creativa en las actividades del PDC; c) un usuario-espectador que suele asistir a los distintos eventos que el PDC organiza. En este caso, solo cuatro líderes lograron el pedido para entrevistar a doce usuarios.

Antes de levantar información, se buscó establecer un vínculo de confianza con los líderes de los PDC para lo cual se coordinó una reunión virtual para presentar los objetivos de la investigación. En una segunda reunión grupal se llenaron las nueve encuestas y en los días siguientes se coordinó una tercera reunión con cada líder para entrevistarlos, lo cual sucedió entre octubre y noviembre del 2021.

Los doce usuarios fueron contactados por las investigadoras y se acordaron encuentros individuales para desarrollar las respuestas que habían dado en las encuestas.

Todas las entrevistas se realizaron por la plataforma Zoom y tuvieron una duración entre 40 y 80 minutos.

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

En el primer ciclo de codificación, se ingresaron veintiséis códigos en una gran meta-matriz (Miles & Huberman, 1994) que permitió visualizar la percepción de líderes y de usuarios en paralelo. En un segundo ciclo de codificación, los códigos disminuyeron a diez: *Participación activa*:

- 1) participación de usuarios,
- 2) participación del líder y el equipo; *Anclaje*:
- 3) instituciones de usuarios,
- 4) lógica PDC vs entorno sociocultural,
- 5) lógica PDC vs lógica Sede Central; *Alineamiento*:
- 6) plataformas de interacción,
- 7) líderes como plataformas; *Valor en contexto*:
- 8) valor educativo
- 9) valor afectivo
- 10) valor de entretenimiento.

Una vez cerrada la meta-matriz, se creó una matriz condensada con los hallazgos principales.

3.3 Focus group

A partir de los hallazgos obtenidos de 21 entrevistas y de dos modelos de ecuaciones estructurales –usuarios y líderes— y con la intención de incluir la perspectiva de actores estatales, se diseñó e implementó un *focus group* con gestores de la sede central de la Red. El objetivo principal fue triangular la información obtenida en entrevistas y encuestas, pero también para presentar a los gestores de la sede central, los hallazgos preliminares pertinentes a su labor y recibir retroalimentación como parte de la metodología de estudio de caso.

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

Los gestores fueron convocados en base a 3 criterios:

- i) que tuvieran un cargo de liderazgo en la gestión de la Red,
- ii) que dichos cargos fueran diferentes entre sí para generar diversidad de perspectivas
- iii) que existiera diversidad en las fechas en las que ejercieron sus cargos. En la Tabla 1 se puede ver las características de los gestores seleccionados al momento de entrevistarlos:

Tabla 1 Red PDC: características de los gestores de las sede central

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

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

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

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

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

Finalmente, se elaboró un esquema con los hallazgos principales.

4. Hallazgos

4.1 Alta participación active de usuarios

Las entrevistas revelaron un alto grado de *participación activa (actor engagement)* en las actividades organizadas por los PDC. Se verificó un fuerte vínculo afectivo, conductual y cognitivo entre los usuarios y las organizaciones. También se observó diversidad en la edad de los participantes: una adolescente que compara la calidez del PDC con la de su familia, un joven que busca financiamiento para ayudar al PDC, o una mujer mayor que moviliza a toda la familia para conseguir la escenografía que el PDC requería. Todos ellos comparten un alto grado de afecto y compromiso con sus respectivas organizaciones. Esta evidencia coincide con la búsqueda de los gestores de la sede central por fomentar la participación cultural.

4.2 Participación activa del líder, asociada a la del equipo

En las entrevistas, cinco PDC manifestaron dificultades con relación a la participación de su equipo: poco entusiasmo, concentración y/o tiempo entregado. A manera de ejemplos, una lideresa expresó la expectativa de que los miembros de su equipo se auto-regulen, y otra consideró la *participación activa* del equipo como un bien fortuito. En los otros cuatro PDC, la intensa participación de los miembros de cada organización surge a partir de la participación del líder. Incluso, cuando se trata de recursos financieros, si el líder los pone a disposición, los demás miembros del equipo, también lo harán.

La influencia del líder sobre el equipo también se manifiesta en las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC).

Los gestores de la sede central señalan que a pesar de que cada DDC tiene características muy particulares, se identifican dos tendencias en las DDC más participativas:

- 1) son sedes que cuentan con líderes altamente comprometidos y
- 2) dichos líderes permanecen en el cargo por periodos largos. El gestor director, Jacob, señaló que un mayor tiempo en el cargo les permite "cometer errores y corregirlos".

Tanto en PDC como en DDC la *participación activa* de los líderes está asociada a la *participación activa* del equipo de trabajo.

4.3 Anclaje de usuarios: identidad cultural

Las primeras encuestas revelaron un alto grado de anclaje de los usuarios con los valores y normas de sus respectivos PDC. A través de las entrevistas se pudo saber que la institución que los usuarios respetan más es la construcción de identidad cultural. En base a la data cualitativa, esta investigación define identidad cultural como una expresión de amor por el propio país y que surge a través de la participación en actividades culturales. Las actividades mencionadas como promotoras de identidad cultural fueron talleres de bailes propios, de música con instrumentos locales, lectura de leyendas y puestas en escena en las que interactúan personas de ideologías contrarias. En la medida en que un objetivo principal de la Red de PDC es promover la identidad cultural, es positiva la coincidencia con lo percibido por los usuarios.

4.4 Anclaje de PDC al entorno

Entre encuestas y entrevistas se encontró *bajo anclaje entre tres PDC y su entorno sociocultural*. La tensión existente entre dichas organizaciones y la comunidad se da por la diferencia de creencias culturales o prácticas instaladas entre ambos. Algunos ejemplos: un PDC es estigmatizado por buscar una visibilización positiva de la comunidad *trans*; padres de familia rechazan actividades formativas de un PDC para evitar que sus hijos se conviertan en profesionales de arte; y, comunidades que no buscan actividades culturales, sino entretenimiento con contenido sexual. En los tres casos, el anclaje de la comunidad con el PDC es débil en la medida en que los valores del entorno no se alinean con los valores culturales de los PDC y, cuando ello sucede, la comunidad restringe su participación y son menos las posibilidades de co-creación de valor. La tensión entre la lógica de la comunidad y la del PDC evidencia la relevancia de promover una lógica de instituciones compartidas que genere anclaje y participación.

4.5 Bajo anclaje entre PDC, sede central y actores estatales

La encuesta exploratoria reveló dos hallazgos principales:

- i) Los PDC establecen pocos vínculos con otros PDC de la Red;
- ii) Los PDC muestran poca afinidad con los valores que la sede central y las DDC promueven.

Las entrevistas a los líderes buscaron conocer las razones y se sintetizan en dos:

- i) la sede central y las DDC no crean mecanismos que permitan colaborar entre ellos;
- ii) existe la presencia de otras redes articuladoras y esfuerzos propios que permiten la colaboración.

El *focus*, sin embargo, dio a los gestores de la sede central la oportunidad de complementar lo arriba mencionado. Los gestores reconocieron la necesidad de crear más y mejores mecanismos colaborativos, pero también señalaron otras fuentes de responsabilidad:

- 1) limitación de recursos económicos para la implementación de plataformas de encuentro,
- 2) el rol articulador como un rol que debe ser compartido entre el Estado y los PDC; y
- 3) la difícil tarea que implica gestionar una red de organizaciones culturales, con determinadas prácticas y valores, en un contexto estatal con prácticas y valores muy disímiles.

Este último aspecto revela el bajo *anclaje* que la sede central manifiesta con relación a la lógica institucional del aparato estatal.

Con la finalidad de conocer mejor la lógica institucional de la sede central, se consultó a sus gestores por el conjunto de ideas que priman en la Red y que sirven de guía para alcanzar sus objetivos y visión. Estas fueron las respuestas:

- i) participación y agencia de los PDC,
- ii) transformación social a través de la cultura,
- iii) escucha activa de la sede central a los PDC, humanización del Estado.

Esta investigación deja un registro de estas ideas pilares, pero se debe profundizar en el análisis del grado en que estas ideas son compartidas entre los diversos actores de la Red. Asimismo, es trascendental conocer y señalar la lógica institucional que rige la gestión estatal con relación a la Red de PDC.

4.6 Valor en contexto percibido por usuarios: educación, afecto, entretenimiento

Con base en las primeras encuestas, se identificó que líderes de PDC y usuarios coincidían en la positiva percepción del valor ofrecido y percibido, respectivamente. A partir de ello es posible afirmar que los PDC entrevistados y sus usuarios co-crean valor a través de las actividades culturales que realizan. Las entrevistas, sin embargo, permitieron identificar que el valor percibido estaba vinculado a educación, afecto y entretenimiento.

Educación: valor en contexto orientado al objeto

Los líderes de los PDC entrevistados describen los esfuerzos educativos como vinculados a la promoción del estudio, desarrollo de empatía y colaboración con el medio ambiente; no sólo durante las actividades culturales sino en el día a día de la organización. Por su parte, los usuarios vinculan el valor educativo, con otros aspectos: valores ciudadanos, técnicas artísticas y formación de identidad cultural.

Afecto: valor en contexto orientado a la auto expresión

El afecto es un aspecto que los líderes de los PDC reconocen como eje de las actividades culturales que ofrecen. Los testimonios de los usuarios coinciden con los de los líderes, para quienes los vínculos afectivos durante las actividades culturales son determinantes en su participación. Por parte de los gestores de la sede, el afecto es también una institución pilar de la Red. Los gestores mencionan la necesidad de “humanizar al Estado” a través de la interacción cálida entre gestores estatales y líderes de PDC, o como dice Sara, gestora analista: “el equipo es como un puente entre la institución fría y la organización”.

Entretenimiento: valor orientado a la interacción social

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

4.7 Alineamiento de plataformas de la Red

En las entrevistas los líderes señalaron las plataformas de encuentro que más impacto generan entre los usuarios: espacios públicos, locales propios, eventos comunitarios, encuentros artísticos y “tocar puertas”. Estas plataformas están alineadas pues ofrecen procedimientos claros (PC), herramientas que permiten entender (HE) y fomentan la participación (FP). Y efectivamente, las plataformas más mencionadas por los usuarios fueron los espacios públicos, locales propios y mensajería privada.

Las redes sociales son utilizadas, pero no tienen el mismo impacto que los encuentros presenciales; ellos señalan que las redes los conectan a otros, pero que no los vinculan. Los líderes también señalan muy poca interacción con auspiciadores financieros, lo que sugiere la necesidad de construir ese puente.

Finalmente, aquellos PDC que ofrecen a sus usuarios la oportunidad de colaborar no solo en tareas creativas, sino también administrativas, describen mayor intercambio y vínculos. Crear plataformas de colaboración administrativa tiene un gran potencial co-creador de valor.

Por su lado, los dos modelos de ecuaciones estructurales realizados con usuarios y líderes arrojaron un hallazgo central: el alineamiento de las plataformas, antes y durante la interacción de los actores, media la percepción del valor recibido. A partir de ello, se buscó conocer el grado de alineamiento que tenían las plataformas de la Red diseñadas para que los PDC interactúen entre sí. Los gestores de la sede manifestaron que, a excepción de Whatsapp, la mayoría de las plataformas no incluía simultáneamente PC, HE y FP. Linda, gestora fundadora, mencionó que los Encuentros Nacionales y Marcroregionales, así como la Semana de Puntos de Cultura tenían esas características, pero el gestor coordinador indicó que ya no se realizaban por falta de recursos financieros.

4.8 Hallazgos metodológicos

Se verifica el planteamiento de una metodología mixta para el estudio de la participación cultural como parte de un proceso más amplio de co-creación de valor considerando el marco teórico de la lógica S-D.

Las encuestas exploratorias permitieron detectar posturas ambiguas que en las entrevistas pudieron aclararse y comprenderse. Luego, la sistematización de los hallazgos surgidos en las entrevistas permitieron realizar ajustes a la encuesta –que más adelante se aplicó en 207 líderes y 223 usuarios— y detectar la necesidad de triangular la información con otros actores (para lo cual se implementó un *focus group* con gestores de la sede central). Finalmente, los hallazgos obtenidos en el análisis SEM permitieron reformular el modelo conceptual planteado inicialmente y diseñar el *focus* con mayor especificidad y categorías revisadas. El *focus* complementó los hallazgos en el objetivo de conocer y comprender los mecanismos de creación y destrucción de valor que se dan en la Red.

La complementariedad de ambos enfoques es la que permite un análisis micro, meso y macro, en el que se puede inferir en algunas instancias, y especificar en otras, y la que permite que esta investigación pueda presentar hallazgos robustos sobre co-creación de valor en un ecosistema de servicio del entorno cultural.

5. Consideraciones Finales

Además de la complementariedad de los enfoques, destaca el aporte cualitativo en el acceso a procesos de co-creación de valor en entornos con escasa evidencia empírica, como lo es el del sector cultural. El enfoque cualitativo permitió abordar las entrevistas como encuentros de co-creación de valor, desde la lógica S-D. Este hallazgo es, sin duda, el atisbo a una metodología que requiere desarrollo conceptual y sistematización científica.

Con relación a las categorías en observación, *anclaje multiactor* presenta hallazgos en dos instancias: el grado de *anclaje* entre usuarios y PDC, y el grado de *anclaje* entre PDC y sede central y/o DDC. Al finalizar esta etapa, sin embargo, surge un tercer espacio que requiere mayor análisis: el *anclaje de la sede central –y/o las DDC– con la lógica de gestión estatal*.

El conocimiento explícito de ambas lógicas es de alta relevancia para la gestión de la Red, pues la lógica más arraigada suele imponerse sobre la otra y ello restringe la co-creación de valor en todo el ecosistema. Esta influencia debe estudiarse con mayor profundidad.

A través de *participación activa multiactor* se ha revelado el profundo interés que los usuarios de distintas generaciones tienen en el trabajo de PDC, pues son vistos como organizaciones que promueven identidad cultural, salud física y mental, valores ciudadanos y entretenimiento. Los usuarios están dispuestos a seguir participando y co-creando valor con los PDC de su localidad, y ello podría ser un orientador de la dirección en que tendrían que invertirse recursos públicos.

Una segunda reflexión sobre *participación activa*, vincula la facilitación en la integración de recursos con la presencia de líderes participativos en la gestión de PDC y DDC. Dichos líderes son quienes logran mayor participación de los actores del entorno y, con ello, mayor co-creación de valor. En el caso de la sede central, los gestores públicos revelan un alto grado de compromiso y participación, pero la integración de recursos con los PDC es baja. La explicación está en la percepción crítica que los líderes de PDC tienen del rol articulador de la sede y las DDC. Esta investigación condiera que –en parte– esta percepción está asociada al bajo *alineamiento* de las plataformas de la Red. Por ello, se recomienda que las plataformas de interacción presencial entre Puntos de Cultura sean reactivadas, pues son espacios de participación y co-creación de valor que fortalecen a las organizaciones, a la sede central y a las DDC.

El alineamiento de las plataformas de interacción como mediadora de la percepción del valor es un hallazgo que tiene implicancias en la gestión de entornos culturales, pero también debería analizarse en el estudio de co-creación de valor de ecosistemas de servicio en general.

6. Referencias

- Aguado, L. F., Palma, L., & Pulido Pavón, N. (2017). 50 años de economía de la cultura. Explorando sus raíces en la historia del pensamiento económico. *Cuadernos de Economía*, 36(70), 197-225.
- Akaka, M., Koskela-Huotari, K., Vargo, S. (2021) Formalizing service-dominant logic as a general theory of markets: taking stock and moving forward. *Academy of Marketing Science*, (11) 375–389. <https://doi.org/10.1007/s13162-021-00214-y>
- Baumol, W. J., & Bowen W. G. (1966). *Performing Arts – The Economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Caridà, A., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2019). Conceptualizing resource integration as an embedded process: Matching, resourcing and valuing. *Marketing Theory*, 19(1), 65–84. <https://doi.org/10.1177/1470593118772215>
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd Ed.). Sage publications.
- Creswell, J. (2009) *Research design: Qualitative, quantitative and mix methods approach*, (3rd ed.). Sage Publications.

Creswell, J.W. (2016). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. Thousand Oaks. Sage Publications
 Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). *The Microfoundations Movement in Strategy and Organization*

Theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>

Gronroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, Chichester: John Wiley.

Knox, S., & Burkard, A. W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy research*, 19(4-5), 566-575.
 Laud, G., Karpen, I. O., Mulye, R., & Rahman, K. (2015). The role of embeddedness for resource integration:

Complementing S-D logic research through a social capital perspective. *Marketing Theory*, 15(4), 509– 543. <https://doi.org/10.1177/1470593115572671>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.

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

Patton, M. Q. (2015) *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
 Saldaña, J. (2016) *The coding manual for qualitative researchers*, Third Edition. Sage Publications.

Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>

Skalen, P., Pace, S. and Cova, B. (2015) 'Firm-brand Community Value Co-creation as Alignment of Practices', *European Journal of Marketing* 49(3/4): 596–620.

Throsby, D. (1995) *Culture, Economics and Sustainability*. *Journal of Cultural Economics*, 19, pp. 199-206
 Towse, R. (2020). *A Handbook of Cultural Economics*, Third Edition. Sage Publications

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2019). *The Sage Handbook of Service Dominant Logic*. Sage Publications

Wajid, A., Raziq, M. M., Malik, O. F., Malik, S. A., & Khurshid, N. (2019). Value co-creation through actor embeddedness and actor engagement. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(3), 271–283. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0241>


Williams, M., Biggemann, S., Tóth, Z. (2020) Value Creation in Art Galleries: A Service Logic Analysis. *Australasian Marketing Journal* 28 (2020) 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.08.002>

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications*, Sixth Edition. Sage Publications.

Ana Marbe Maricorena Robles

Departamento Académico de Artes Escénicas
 Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú
 <https://orcid.org/0000-0001-9251-1948>
 amaricorena@pucp.edu.pe

Marta Tostes

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
 Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú
 <https://orcid.org/0000-0003-0855-7463>
 mtostes@pucp.edu.pe