

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



**GESTIÓN DE COLABORACIONES
INTERINSTITUCIONALES DE ORGANIZACIONES
CULTURALES SIN FINES DE LUCRO. ESTUDIO DE
CASO MÚLTIPLE EN LIMA, TRUJILLO Y AREQUIPA.**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Social presentada por:**

ESCALANTE REYES, Andrea Claudia	20111049
HERRERA CASTRO, Miguel Jesús	20090912
YÁNAC HERNÁNDEZ, Rosa Pamela	20110377

Asesorada por: Mgtr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, 14 de diciembre de 2017

La tesis

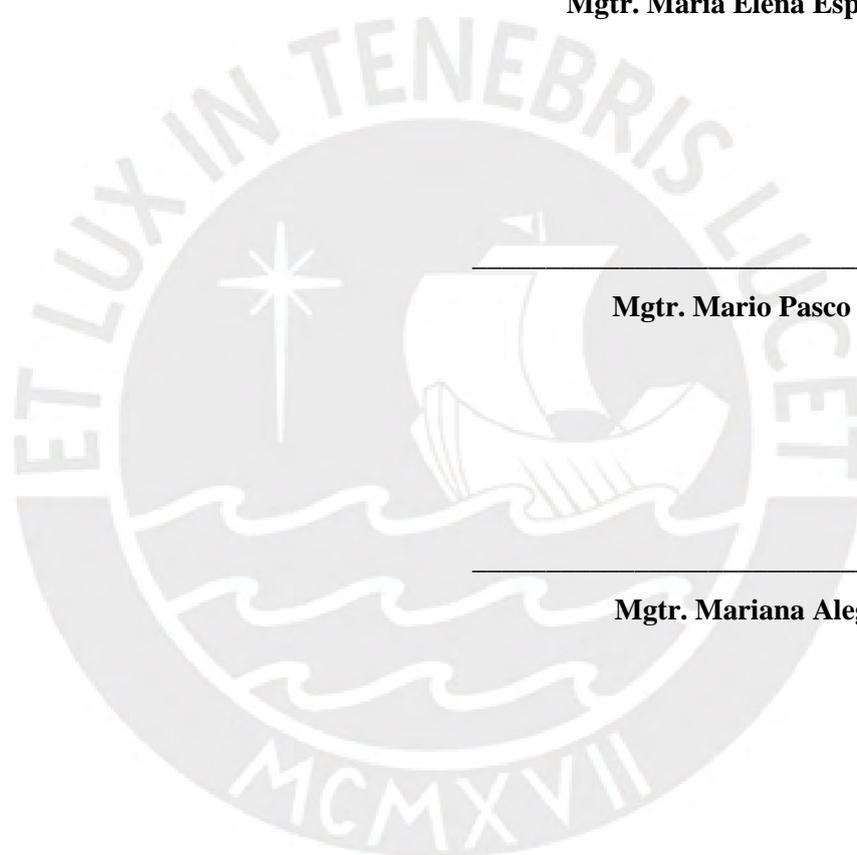
GESTIÓN DE COLABORACIONES INTERINSTITUCIONALES DE ORGANIZACIONES CULTURALES SIN FINES DE LUCRO. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN LIMA, TRUJILLO Y AREQUIPA.

ha sido aprobada.

Mgtr. María Elena Esparza Arana

Mgtr. Mario Pasco Dalla Porta

Mgtr. Mariana Alegre Escorza



Dedico esta investigación a mis padres, quienes me inculcaron el amor por el arte y me apoyaron de todas las formas posibles.

Andrea Escalante

Dedico esta tesis a mi familia, ejemplo de perseverancia y rectitud. Especialmente a mi madre, quien con su fortaleza nos mostró que no hay obstáculos insalvables. Y a mi nonna, por acompañarme en todo el camino, incluso a la distancia.

Miguel Herrera

A Dios, por permitirme llegar aquí. A mis padres, Elena y Jesús, por su ejemplo y amor incondicional, sin su apoyo nada de esto sería posible. A Susana y Karina, por sus palabras de aliento. A mi tío Paco, quien me acompaña desde el cielo. A mi familia, amigos y todo aquel que me acompañó en esta etapa, gracias por confiar.

Rosa Yánac

Agradecimientos

Esta investigación ha sido posible gracias al apoyo de nuestras familias, nuestro asesor, y a todos los entrevistados que colaboraron a esta.

En primer lugar, es gracias a nuestros padres que tuvimos la oportunidad de llegar a esta instancia. Apreciamos su respaldo y consideración durante el año que tomó finalizar la investigación.

Asimismo, queremos resaltar el apoyo de nuestro asesor, Mario Pasco, por guiarnos en este largo proceso y motivarnos a dar lo mejor de nosotros.

Finalmente, agradecemos la apertura y calidez con la que nos atendieron los directores de las asociaciones Pucklly, Espacio de Creación desde las Artes Perú (ESCAPE), Cuatro Gatos, Arpegio, Artescénica y Arlequín Teatro, los representantes de las organizaciones aliadas y a Santiago Alfaro, Marco Muhletaler, Lorena Peña, en calidad de expertos. Todos ellos nos inspiraron con su experiencia y enriquecieron la presente investigación brindándonos información valiosa.

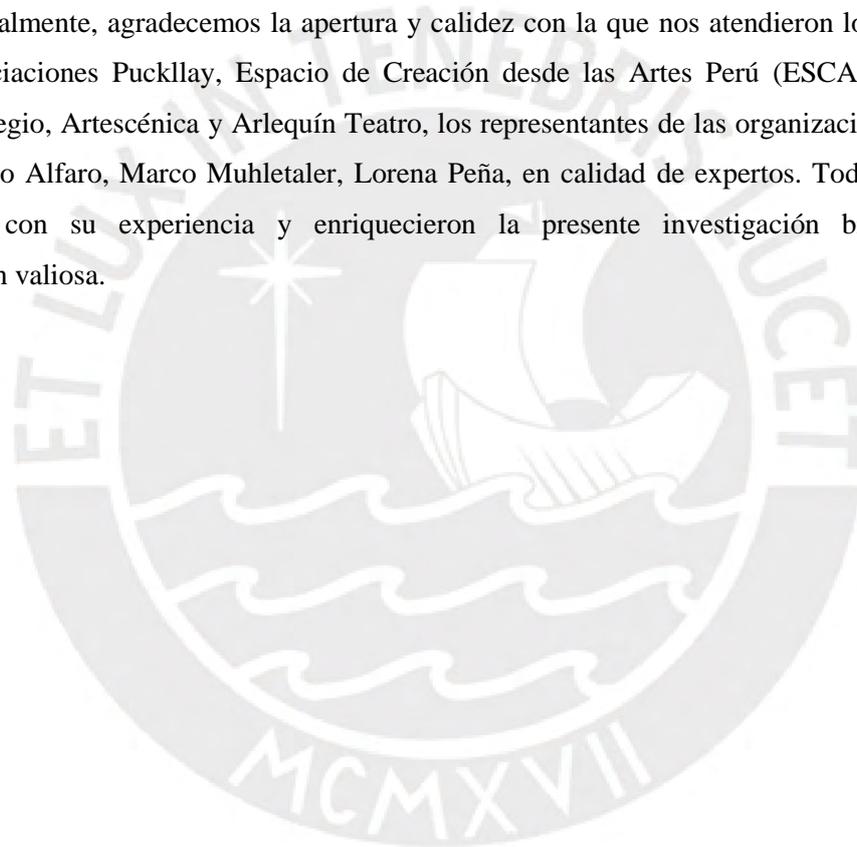


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Objetivos de la investigación	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos	5
3. Justificación.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Gestión de colaboraciones en las organizaciones sin fines de lucro	7
1.1. El sector sin fines de lucro o tercer sector.....	7
1.2. El proceso administrativo de las OSFL.....	8
2. Las colaboraciones como parte integral de las organizaciones sin fines de lucro.....	13
2.1. Colaboraciones: importancia para la gestión estratégica de las OSFL	14
2.2. Colaboraciones interinstitucionales de las organizaciones sin fines de lucro con los sectores empresarial, público y tercer sector.....	15
2.3. Gestión de las colaboraciones	31
2.4. Factores de éxito en las colaboraciones	37
2.5. Estudios previos de la gestión de colaboraciones en OSFL culturales	44
3. Conceptos relevantes para el estudio de organizaciones culturales	46
CAPÍTULO 3: ARTES ESCÉNICAS EN PERÚ	49
1. Investigación del sector de las artes escénicas en Perú.....	49
1.1. Oferta	49
1.2. Demanda	50
2. El rol del Estado Peruano en el fomento de las artes escénicas	51
2.1. Las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC)	53
3. Marco legal de las artes escénicas.....	55
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	57
1. Hipótesis.....	57
2. Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	58
3. Selección de casos.....	59
4. Operacionalización de variables	62
5. Técnicas de recolección de información	63
6. Ética en la investigación	64
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	67

1. Descripción de las organizaciones estudiadas.....	67
1.1. Asociación Cultural Puckllay.....	67
1.2. Espacio de Creación desde las Artes Perú	68
1.3. Asociación Cultural Cuatro Gatos	69
1.4. Asociación Cultural Arpegio.....	69
1.5. Artescénica.....	70
1.6. Arlequín Teatro	71
2. Gestión de colaboraciones en las asociaciones culturales investigadas	72
2.1. Establecimiento del contacto inicial con la organización aliada.....	72
2.2. Ajuste estratégico de las partes en la colaboración	78
2.3. Creación de valor de la colaboración	81
2.4. Gestión de la colaboración	92
3. Análisis comparativo por sector involucrado en la colaboración.....	104
3.1. La relación de las asociaciones culturales con el sector público.....	105
3.2. La relación de las asociaciones culturales con el sector empresarial	106
3.3. La relación de las asociaciones culturales con el tercer sector.....	108
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS.....	120
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	129
ANEXO B: Matriz de levantamiento de información.....	138
ANEXO C: Beneficios del enfoque de sostenibilidad (<i>triple bottom line</i>).....	158
ANEXO D: Beneficios y limitaciones de la estructura de las empresas aliadas.....	159
ANEXO E: Criterios para analizar el nivel de alineamiento entre la empresa y la OSFL.....	161
ANEXO F: Organizaciones del sector cultural según la metodología de Cuenta Satélite de Cultura.....	162
ANEXO G: Ámbitos de aplicación de la gestión cultural.....	163
ANEXO H: Perfiles y funciones de gestores culturales.....	165
ANEXO I: Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	166
ANEXO J: Lista de Asociaciones Culturales en el Perú en base al registro SUNAT.....	169
ANEXO K: Mapeo de aliados por asociación cultural	170
ANEXO L: Selección de subvariables	174
ANEXO M: Códigos empleados para el análisis en Atlas.ti 7.....	178
ANEXO N: Modelos de entrevista inicial a asociaciones culturales	181
ANEXO O: Modelos de entrevistas de gestión.....	184

ANEXO P: Modelos de entrevistas de finanzas.....	187
ANEXO Q: Guía de entrevista a representantes de los aliados.....	189
ANEXO R: Guía de entrevista a expertos en gestión cultural	191
ANEXO S: Matrices FODA por organización cultural.....	193
ANEXO T: Gráfico del proceso de la gestión de colaboraciones desde la perspectiva de las asociaciones culturales	199
ANEXO U: Modelo de plan operativo institucional	200
ANEXO V: Modelos de indicadores de resultados.....	201
ANEXO W: Modelo de convenio de colaboraciones	202
ANEXO X: Herramienta para la evaluación de colaboraciones de las asociaciones culturales	206



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de colaboración entre organizaciones del tercer sector.....	28
Tabla 2: Categorías de problemas predecibles en colaboraciones para las organizaciones sin fines de lucro.....	30
Tabla 3: Asignación presupuestal a Cultura en Perú (en millones).....	53
Tabla 4: Presupuesto asignado a la “Promoción y desarrollo cultural” en La Libertad y Arequipa.....	54
Tabla 5: Artículos referidos a las atribuciones de las Municipalidades para la promoción cultural.....	56
Tabla 6: Relación de asociaciones culturales a estudiar.....	60
Tabla 7: Relación de organizaciones aliadas por asociación cultural y objetivos comunes.....	61
Tabla 8: Entrevistas a directivos de las asociaciones culturales.....	64
Tabla 9: Entrevistas a representantes de las organizaciones aliadas.....	65
Tabla 10: Entrevistas a expertos en gestión cultural.....	65
Tabla 11: Resumen de análisis por variables.....	103
Tabla 12: Resumen de análisis por sectores.....	104



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso básico de planeación estratégica de las organizaciones	9
Figura 2: Etapas del desarrollo de una OSFL.....	15
Figura 3: Modelos de colaboración gobierno-OSFL.....	23
Figura 4: Clasificación de OSFL según el valor estratégico que asignan a las colaboraciones ..	27
Figura 5: Diseño de estrategia de la OSFL para la colaboración	38
Figura 6: Factores que influyen al éxito de las colaboraciones	41
Figura 7: El sector cultural	47
Figura 8: Frecuencia de asistencia al teatro de la población latinoamericana según nivel socioeconómico (porcentaje).....	51
Figura 9: Perfil de asistentes al teatro en Perú según nivel educativo.....	51
Figura 10: Gasto público en cultura como porcentaje del gasto público total, alrededor de 2013	53



RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la presente investigación fue describir la forma en que las organizaciones sin fines de lucro culturales gestionan el proceso de colaboración con instituciones de los sectores empresarial, público y tercer sector identificando los beneficios y limitaciones que se generan para las primeras.

La investigación se fundamentó en referencias teóricas acerca de la gestión de las organizaciones sin fines de lucro. Para ello, se adaptó el enfoque sobre *gestión de colaboraciones intersectoriales* propuesto por Austin (2000), el cual aborda sucesivamente las etapas de establecimiento de contacto inicial, ajuste estratégico, creación de valor y gestión de la colaboración. Este enfoque fue complementado con referencias de distintos autores (Drucker, 2004; Berger, Cunningham & Drumwright, 2004; Instituto de Comunicación y Desarrollo [ICD] de Uruguay, 2015; Schiller & Almog-Bar, 2013; AL-Tabbaa, Leach & March, 2014) que aportaron a la comprensión de las colaboraciones con instituciones de los tres sectores.

A continuación, se presentó el contexto de las artes escénicas en el Perú. Se obtuvieron datos al 2013 en los que se identifica una oferta concentrada en la ciudad de Lima (31% de organizaciones) y una demanda limitada, pues el 76% de la población peruana reportó nunca haber asistido al teatro, porcentaje que se incrementa en relación a otros tipos de disciplinas dentro del sector. Así mismo, se identificó que, en los últimos seis años, la inversión del Estado en el sector cultura se ha mantenido por debajo del 1% del presupuesto nacional (cifra recomendada por la UNESCO).

La hipótesis general que orienta la investigación plantea que la forma en que las asociaciones culturales gestionan sus colaboraciones es empírica y por ello no es posible la maximización de beneficios obtenidos de ellas. La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo y en total se realizaron 37 entrevistas a profundidad semi estructuradas.

Se aplicaron 18 entrevistas a los directivos de seis asociaciones del rubro de las artes escénicas ubicadas en Lima, Trujillo y Arequipa, pues se diseñaron tres versiones de esta herramienta a fin de conocer sus características generales, profundizar en la gestión de colaboraciones y aspectos financieros. Adicionalmente, se entrevistaron a 16 aliados, representantes de organizaciones del sector empresarial, público y tercer sector; y a 3 expertos, profesionales del sector cultural. La información fue codificada en el programa ATLAS.ti 7 y los hallazgos se analizaron de dos formas: por etapas del proceso de gestión de colaboraciones y de manera comparativa por sector.

Los hallazgos permitieron responder a los objetivos e hipótesis de la investigación. En primer lugar, se confirmó la hipótesis general pues los directivos de las asociaciones culturales se basan principalmente en la experiencia para gestionar sus colaboraciones. Este énfasis se debe a que el entorno y la diversidad de perfiles de los aliados afectan cada etapa de la gestión de colaboraciones; y las asociaciones culturales, que son organizaciones flexibles, buscan maximizar sus beneficios de esa forma.

Los directivos de las asociaciones culturales demostraron proactividad en el establecimiento del contacto inicial, etapa en la que las relaciones personales preexistentes son clave. Un nivel alto de ajuste estratégico es poco común y usualmente ocurre entre organizaciones del tercer sector. Las características de la etapa de creación de valor revelaron que la mayoría de recursos (financieros, materiales, humanos tangibles o intangibles) y beneficios (incremento del alcance, el capital social y acceso a redes sociales, el fortalecimiento de la imagen y reputación y la sostenibilidad organizacional) percibidos por ambas partes es inequitativo. A pesar de ello, se encontraron debilidades en el proceso de la colaboración, sobre todo en la etapa de gestión de la colaboración.

Asimismo, se identificaron limitaciones de las asociaciones culturales, de los aliados y del contexto para la creación de valor de las colaboraciones. La inadecuada gestión de comunicaciones y la concentración de responsabilidades en el directorio son limitaciones importantes de las asociaciones culturales, mientras que la poca valoración de la cultura y la burocracia lo son para los aliados. En el contexto, la escasez de políticas culturales que faciliten las colaboraciones, la escasa infraestructura cultural y el centralismo del país.

Dentro de la etapa de gestión de la colaboración, la equidad a nivel de involucramiento para la consecución de los objetivos de la colaboración y la delegación de responsabilidades para fomentar el compromiso. Por otro lado, se sugiere fortalecer la institucionalidad de las colaboraciones (formalidad) y mejorar la difusión de la colaboración.

La perspectiva de los aliados respecto al proceso de las colaboraciones permitió contrastar lo hallado en las asociaciones culturales y conocer su punto de vista respecto a variables sensibles como la proyección temporal de la colaboración, es decir, el horizonte de tiempo en el que desean que la colaboración continúe. De todo ello, se puede afirmar que la mayoría de colaboraciones de las asociaciones culturales estudiadas aún se encuentran en el estadio filantrópico, caracterizado por el paradigma de “caridad”, por el cual el aliado concibe que la colaboración termina al hacer una “donación” (Austin, 2000). Las colaboraciones de este tipo son menos sostenibles pues las partes involucradas no desarrollan un sentido de mutualidad.

Finalmente, las recomendaciones remiten a las etapas del proceso de las colaboraciones y se plantea una herramienta con la finalidad de que los directivos de las asociaciones culturales principalmente como herramienta para la evaluación y aprendizaje de sus colaboraciones.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión de colaboraciones surge como un campo de acción fundamentado en el reconocimiento de la importancia estratégica de la convergencia de las instituciones de los tres sectores (empresarial, público y tercer sector), mediante distintas modalidades de colaboración para el aporte mutuo de recursos, capacidades, entre otros. La gestión de las mismas permite la maximización de los beneficios organizacionales y sociales que generan (Schiller & Almog-Bar, 2013; Thomson 2001 citado en Thomson & Perry, 2006; Vernis, Iglesias, Sanz & Saz-Carranza, 2006).

La gestión cultural tiene el propósito de promover las prácticas culturales que generan valor social; así mismo, se beneficia de la información sistematizada y de la continuación del debate académico que permita profundizar en la realidad de esta y de sus componentes.

El campo de gestión de colaboraciones es uno que se proyecta con el potencial para resolver problemas complejos hoy en día debido a su potencial para generar sinergias que benefician a las organizaciones involucradas y a la sociedad en general.

Dentro del sector cultural, el ámbito de gestión de organizaciones culturales sin fines de lucro ha generado escasa literatura académica. En este sentido, la presente investigación pretende investigar la forma de maximizar la creación de valor económico, social y cultural mediante una gestión exitosa de colaboraciones en organizaciones sin fines de lucro del sector.

Por ello, para esta investigación se escogieron asociaciones de artes escénicas - que mejor evidencian las dificultades de este ámbito - las mismas que se podrían beneficiar de las colaboraciones como medio para incrementar su alcance, desarrollar sus capacidades y contribuir a su sostenibilidad.

Así, el presente trabajo de investigación se plantea comprender la forma en que seis asociaciones de artes escénicas en Lima, Trujillo y Arequipa gestionan sus colaboraciones con instituciones de los tres sectores antes mencionados. Para ello, se toma como base el enfoque teórico de Austin (2000), el cual distingue variables a considerar en las distintas etapas de la gestión de colaboraciones, así como discusiones actuales relacionadas al tema. Así mismo, se ponderan las prácticas aplicadas en dichos casos, identificando los beneficios y limitaciones para las organizaciones involucradas. Adicionalmente, se identifican contrastes y similitudes entre los distintos casos investigados.

La investigación está organizada en cinco capítulos. En el primero se abordarán el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrollará el marco teórico de la investigación abarcando la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, las colaboraciones de estas organizaciones con los tres sectores y la gestión cultural. En el tercer capítulo se procederá a describir el marco contextual relevante del estudio: el contexto del sector cultural, enfocado en el contexto peruano y la información existente del mismo.

En el cuarto capítulo, el marco metodológico de la investigación, se detallará cómo se planea llevar a cabo la investigación. Se expone el enfoque de la investigación, el diseño metodológico y el listado de entrevistados que componen el estudio. Asimismo, se señalan los instrumentos a utilizar para recolectar la información. Por último, se detalla cómo se llevará a cabo el procesamiento de información recopilada a través del programa ATLAS.ti 7.

En el quinto capítulo se presentará el análisis de la investigación según las etapas en la gestión de colaboraciones: establecimiento del contacto inicial con el aliado, ajuste estratégico de las partes en la colaboración, creación de valor de la colaboración y gestión de colaboración. Adicionalmente, los hallazgos serán desarrollados tanto por sector como por asociación cultural. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones para las organizaciones estudiadas en la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo el lector podrá familiarizarse con el planteamiento de la presente investigación, comprendiendo cuál es el problema de la investigación seguido por los objetivos que se plantea la misma y su justificación.

1. Problema de investigación

Actualmente, dentro del sector cultural, el acceso a recursos es un tema en debate puesto que la coyuntura económica, política, legislativa peruana influye en los desafíos para la sostenibilidad que la mayoría de organizaciones de este sector enfrenta (Alfaro, 2008). Esto es sobre todo cierto para las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) del sector cultural. De acuerdo con una representante del programa Puntos de Cultura, respecto a las 268 organizaciones culturales en Perú registradas en dicho programa, la principal dificultad señalada por estas organizaciones es la escasez de recursos para sostener sus actividades (E. Lay, comunicación personal, 27 de septiembre, 2016).

Es un hecho, entonces, que la escasez de recursos es un desafío para el cumplimiento de la misión de las OSFL culturales. En esta línea, Baumol y Bowen (1966) identificaron que en las organizaciones culturales dedicadas a las artes escénicas la dependencia de recursos es mucho más alta que en otras organizaciones. Este fenómeno, denominado “enfermedad de los costos”, impone limitaciones sobre las mismas y vuelve necesaria la búsqueda de alternativas para garantizar su sostenibilidad organizacional.

Ante esta realidad, las colaboraciones se presentan como una oportunidad en tanto permiten a las organizaciones gestionar recursos para garantizar su sostenibilidad (Weerawardena, McDonald & Sullivan, 2010). Estas se definen como una relación entre dos o más actores que permite actuar con mayor alcance sobre un tema de interés mutuo y crear valor para todas las partes involucradas (Thomson 2001 citado en Thomson & Perry, 2006, p.23; Austin, 2000).

Según Austin (2000), cuatro procesos determinan el éxito de estas. En este marco, se requiere que el gestor sea capaz de establecer el contacto inicial con su futuro aliado, lograr un adecuado equilibrio de expectativas (ajuste estratégico), asegurar la creación de valor para todas las partes involucradas y gestionar una buena relación con los actores durante la colaboración.

A la fecha, existe literatura teórica acerca de los procesos de gestión de colaboraciones entre OSFL y empresas que, si bien aborda las implicancias para estas últimas, no profundiza en la perspectiva de las OSFL (Schiller & Almog-Bar, 2013). Frisby, Thibault y Kikulis (2004)

respaldan esta afirmación, pues consideran que “a pesar de que las colaboraciones intersectoriales han alcanzado un creciente interés en cuanto a su práctica, la gestión de las mismas usualmente no es analizada” (Frisby et al. 2004 citados en Grudinschi et al. 2013 p.2).

Ortmann (1996) añade que “los temas de la organización interna de las organizaciones sin fin de lucro son minimizados [...] y son tratados como una ‘caja negra’” (Ortmann 1996 citado en Helmig, Jergers & Lapsley 2004). Es decir, hasta el momento, la atención académica prestada a las estrategias para mantener los recursos necesarios para la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro ha sido escasa, e incluso mucho menor respecto a la identificación de soluciones a las necesidades de las organizaciones culturales (Weerawardena et al., 2010; Camarero, Garrido & Vicente, 2011).

Así, pese a la importancia de la gestión de colaboraciones para la sostenibilidad, no se ha desarrollado literatura empírica que permita a los gestores de OSFL culturales comprender los procesos involucrados.

Dicha escasez de información es un factor limitante. Ebewo y Sirayi (2009) señalan además que es previsible en los países emergentes, como Perú, que presentan desventajas en cuanto a la disponibilidad de información cultural, desarrollo de políticas culturales, herramientas y recursos para que los actores del sector tomen las decisiones necesarias para la sostenibilidad de sus organizaciones.

Existen estudios a nivel Latinoamérica que han permitido tener un marco sobre aspectos a considerar en el estudio; sin embargo, no se ha profundizado en el contexto peruano y menos aún en el propio sector cultural (Berger, Cunningham & Drumwright, 2004).

De lo dicho se infiere que la gestión de las colaboraciones en las asociaciones culturales es particularmente importante, considerando la necesidad de recursos que enfrentan regularmente. A pesar de ello, la gestión de colaboraciones que facilita el acceso a dichos recursos ha sido poco estudiada en general, y menos aún en nuestro contexto. Ello plantea la relevancia de comprender la forma en que se gestionan las colaboraciones en asociaciones culturales en nuestro país. El estudio se centrará en las prácticas correspondientes de asociaciones vinculadas a las artes escénicas en diferentes zonas del país.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es comprender la forma en que las organizaciones culturales sin fines de lucro gestionan sus colaboraciones con organizaciones de

los sectores empresarial, público y el tercer sector, identificando los beneficios y limitaciones que se generan para ellas.

2.2. Objetivos específicos

- Construir el marco teórico necesario para estudiar la gestión de colaboraciones en organizaciones culturales sin fines de lucro, prestando particular atención a los enfoques de James Austin.
- Comprender la forma en que las asociaciones culturales estudiadas gestionan sus colaboraciones con los actores de los sectores empresarial, público y sin fines de lucro.
- Identificar los beneficios y limitaciones que generan dichas colaboraciones para las asociaciones culturales analizadas.
- Describir la perspectiva de los representantes de organizaciones aliadas sobre los aspectos clave de la gestión de colaboraciones con las organizaciones culturales sin fines de lucro, en base al enfoque teórico planteado por Austin (2000).

3. Justificación

La importancia de esta investigación se puede apreciar en dos sentidos. En primer lugar, el desarrollo de esta investigación se justifica en términos académicos, pues aunque existen aportes teóricos sobre la gestión de colaboraciones en el tercer sector, hay escasa literatura sobre dicha gestión en el sector cultural. Si bien existe teoría sobre la gestión de colaboraciones con organizaciones sin fines de lucro (Austin, 2000; Schiller & Almog-Bar, 2013; Vernis et al., 2006; Thomson & Perry, 2006; Berger et al., 2004; Selsky & Parker, 2005), en el caso peruano no se han desarrollado investigaciones que vinculen esta teoría dentro del campo cultural.

De esta manera, se espera contribuir evidenciando el aporte práctico que la teoría de gestión de colaboraciones puede brindar a las organizaciones culturales sin fines de lucro con respecto al análisis de posibles fuentes de oportunidades y riesgos. Adicionalmente, se desarrollan un marco teórico y metodológico que pueden ser replicados para futuras investigaciones sobre organizaciones similares.

La presente investigación aporta conocimiento especializado acerca de la gestión interna de organizaciones culturales - específicamente las asociaciones dedicadas a las artes escénicas - y las colaboraciones que generan con otras instituciones de los sectores empresarial, público y del tercer sector. De esta manera, la investigación explora la medida en que las asociaciones

culturales de artes escénicas gestionan sus colaboraciones con los tres sectores, contrastando ello con la teoría para identificar los elementos que facilitan o limitan la gestión de estas.

En segundo lugar, la importancia de esta investigación se justifica en la utilidad práctica, pues las organizaciones sin fines de lucro estudiadas pueden verse beneficiadas con mejoras concretas que se deriven de la presente investigación; además, otras asociaciones culturales pueden tomar como referencia esta investigación para entender sus relaciones colaborativas actuales y tomar mejores decisiones sobre ellas en base al aprendizaje del análisis de los casos de estudio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En primer lugar, este capítulo se enfoca en comprender la gestión de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en general. Esto constituye una aproximación a la gestión de las organizaciones culturales sin fines de lucro, pues la literatura sobre esta resulta insuficiente. De este modo, se provee una definición de las OSFL y una perspectiva sobre la forma en que la gestión se aplica en estas por medio de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, mencionadas por Drucker (2004).

En segundo lugar, se expone la relevancia de la gestión de colaboraciones para la gestión de las OSFL, detallando las motivaciones, modalidades de colaboración, riesgos y limitaciones en las colaboraciones con instituciones de los tres sectores, así como factores de éxito para maximizar los beneficios de las mismas. Finalmente, se desarrollan conceptos relevantes para el estudio de las organizaciones culturales.

1. Gestión de colaboraciones en las organizaciones sin fines de lucro

1.1. El sector sin fines de lucro o tercer sector

Aunque el tercer sector suele ser definido por vía negativa, agrupando a las organizaciones que no pertenecen al sector público ni empresarial, una definición estructural-operativa permite definir a las organizaciones sin fines de lucro como organizaciones formales originadas desde la sociedad civil y sin fines lucrativos, que tienen autonomía respecto a otras instituciones del sector público y empresarial, y que usualmente incorporan recursos aportados de manera voluntaria para lograr sus fines (Salamon & Anheier, 1997).

El carácter no lucrativo de estas organizaciones no se contradice con la búsqueda de recursos que serán redirigidos para cumplir sus objetivos. En este sentido, las OSFL priorizan la creación de valor social, el cual se define como el cumplimiento de objetivos que benefician a la sociedad mediante la provisión de soluciones a necesidades sociales (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006). En ese sentido, estas organizaciones

orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social (...) desde campos muy variados: la acción social, la cultura, la cooperación al desarrollo, los derechos humanos, la salud, el ocio y tiempo libre, el empleo, el medioambiente, etc. (Observatorio del Tercer Sector [OTS], 2014, p. 8)

Dentro del sector se pueden distinguir las organizaciones que producen bienes y servicios de las que no producen algo *per se* sino que cumplen “una función representativa,

reivindicativa y defensora de derechos” (OTS, 2014, p. 6). También se puede diferenciar entre las que sirven a sus miembros (e.g., asociaciones de exalumnos, cooperativas, de intereses misceláneos) y aquellas que sirven a la sociedad en general (e.g., fundaciones, organizaciones religiosas, proveedoras de servicios, y las de enfoque social) (Salamon, 1996).

En la actualidad el tercer sector adquiere mayor relevancia como medio de participación ciudadana así como para generar debate y soluciones integrales en diálogo con los otros sectores.

1.2. El proceso administrativo de las OSFL

De acuerdo con Drucker (2004), persiste la concepción de que las ciencias de la gestión no son tan aplicables a las organizaciones sin fines de lucro y que, en todo caso, estas servirían solamente como un medio para la recaudación de fondos. En su perspectiva, “un gran número de ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro creen que todos sus problemas se resolverían si tan solo tuvieran más dinero” (Drucker, 2004, p.41), pues se proponen lograr un cambio sistémico sin contar con una fuente de ingreso *per se*. Esto, a diferencia de las organizaciones de los sectores empresarial y público que cuentan con los ingresos por ventas o recaudación de impuestos para respaldar sus operaciones. Sin embargo, el aporte de la gestión a las OSFL trasciende a la recaudación de fondos pues atañe a todo el proceso administrativo de las OSFL.

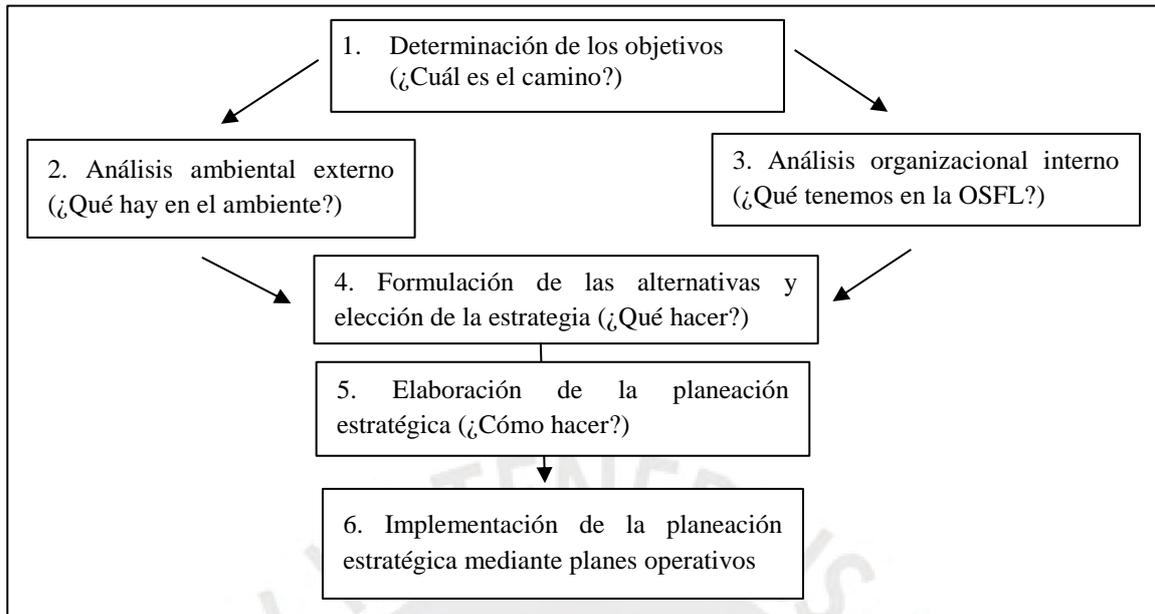
Por ello Drucker propone poner énfasis en aspectos de los cuatro procesos administrativos, siendo estos: planeación, organización, dirección y control.

1.2.1. Planeación

La planeación en las OSFL adquiere un tono distinto a la planeación en organizaciones de otros sectores porque su propósito, sus objetivos, y por tanto su rendimiento se evalúan esencialmente en relación a la creación de valor intangible. Por ello, la planeación exige un énfasis en: la definición de la misión y objetivos (para la posterior elaboración de indicadores); el marketing; y las estrategias generales (que afectan a toda la organización) que deben adaptarse a estas diferencias (Drucker, 2004).

En primer lugar, existe un proceso básico de planeación que las OSFL deben aplicar al igual que organizaciones de otros sectores. Este consta de seis etapas (Tschirhart & Bielefeld, 2012; Chiavenato, 2001): definición de objetivos, análisis interno, análisis externo, formulación de alternativas y elección de estrategias, elaboración de la planeación, e implementación de la estrategia en planes específicos.

Figura 1: Proceso básico de planeación estratégica de las organizaciones



Adaptado de: Chiavenato (2001).

Ahora bien, la teoría sugiere que las OSFL se concentren en la elaboración adecuada de la misión y la definición de objetivos. La misión debe ser simple y clara (operativa); es decir, lo suficientemente concreta (no “alcanzar las estrellas”) para permitir comprender el propósito de la organización, sus capacidades y los ámbitos en los que podría intervenir, así como su compromiso (Drucker, 2004). Esta misión no es estática sino que se puede revisar aprovechando el conocimiento que tiene de su público objetivo (Drucker, 2004). Una vez establecida la misión, los objetivos que se propone la OSFL fundamentan la base del proceso de planeación y sirven para la elaboración de indicadores para evaluar el desempeño.

A todo ello le sigue la realización de un análisis externo para identificar los factores del contexto de la organización que representan oportunidades y amenazas para ellas, así como también un análisis interno de las capacidades de la organización o de sus carencias, para reconocer las fortalezas o debilidades y sobre esa base pasar a la etapa de formulación y elección de estrategias a aplicar. Finalmente la estrategia es desagregada en planes operativos que indican medidas concretas para alcanzar los objetivos planteados (Chiavenato, 2001).

Los planes pueden referirse a diferentes aspectos de la organización: finanzas, servicios, recursos humanos, etc.; entre estos, el desarrollo de un plan de marketing es importante para comunicar los beneficios de los productos de la OSFL, el valor intangible que crean, indicando actividades para cada *stakeholder* de la organización, lo cual repercutirá en la calidad de las relaciones con dichos *stakeholders* (la recepción y demanda de los servicios de la OSFL, relación con donantes, potenciales aliados, etc.) (Drucker, 2004).

Los planes operativos pueden distinguirse de acuerdo a su utilidad en términos de alcance, tiempo, especificidad y frecuencia de uso. Es decir, los planes pueden clasificarse en: operacionales (si son aplicables a un área) o estratégicos (si son aplicables a toda la organización); de largo, mediano, o corto plazo (mayor a tres años, de uno a tres años o menos de un año respectivamente); específicos (si no permite otras interpretaciones) o direccionales (si presentan pautas generales), y únicos (diseñados para lograr metas en un momento dado) o permanentes (si su uso es continuo y para actividades regulares) (Robbins & Coulter, 2010).

Finalmente, en este proceso la OSFL opta por estrategias generales. Las OSFL pueden decidir que sus productos (usualmente servicios) se posicionen mediante las estrategias propuestas por Porter (2009): de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (“de nicho”). Por ejemplo, algunos grupos de teatro eligen estrategias de nicho, enfocándose en presentaciones únicamente de obras escritas por Shakespeare; solamente de clásicos, o solo obras contemporáneas (Drucker, 2004, p.59).

1.2.2. Organización

La estructura de una OSFL influye en la forma en que se llevan a cabo los procesos de esta y, por lo tanto, en su rendimiento. El diseño de esta indica las áreas, sus niveles, la jerarquía, los puestos asignados a los mismos y la formalidad de las relaciones; sin embargo, el diseño no es estático pues la organización puede reorganizarse.

La estructura administrativa de una OSFL usualmente se organiza en base a tres aspectos: la gobernanza, los servicios de la OSFL y la administración (Agard, 2011). Primero, la gobernanza provee dirección a la organización y se relaciona con la alta dirección de las OSFL. Segundo, la organización en torno a los servicios de las OSFL se refiere al área que integra al equipo que ejecuta los proyectos y/o servicios que ofrecen estas en concordancia con su misión. Tercero, el área administrativa permite la continuidad de los programas (e.g. planillas, contabilidad, logística) y es conformado por los recursos dedicados a ello (e.g. *staff*, infraestructura).

Las OSFL pueden escoger entre dos tipos de organización de acuerdo a sus objetivos y recursos: burocráticas o mecánicas, y orgánicas (Drucker, 2004). En el primer caso las tareas están divididas, rígidamente definidas y especializadas (requiere personal calificado); además, la autoridad, el conocimiento de los objetivos y el control es jerárquico y centralizado; así mismo, la comunicación es vertical y existen varias reglas y procedimientos al igual que recompensas diferenciadas. Esta forma de organización predomina en OSFL de mayor tamaño, con mayor disponibilidad de recursos.

En el segundo caso, las estructuras orgánicas, sucede lo contrario, pues las tareas son compartidas, ajustadas y redefinidas continuamente, el conocimiento y el control no está centralizado, y la comunicación es horizontal, lo que es más común en el caso de OSFL con menor disposición de recursos en la que los miembros asumen múltiples funciones. (Tschirhart & Bielefeld, 2012).

Los directivos de las OSFL deben considerar para diseñar su estructura organizacional siete dimensiones: formalización, complejidad, centralización, especialización, estandarización, profesionalización y jerarquía de autoridad (Robbins & Coulter, 2010).

La formalización es la cantidad de documentación escrita que incluye descripciones de puestos, procedimientos, regulaciones, códigos de conducta, contratos y políticas. A mayor nivel de formalización es menor la incertidumbre respecto a las tareas aunque esto implica menor flexibilidad.

La complejidad está determinada por el número de actividades en una organización. Esta puede ser vertical u horizontal: en el primer caso se hace referencia al número de niveles jerárquicos de la organización y en el segundo caso al número de unidades de similar nivel.

La centralización está determinada por el nivel jerárquico que tiene la autoridad de tomar decisiones. En las organizaciones centralizadas, las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización, mientras que en las descentralizadas las decisiones pueden tomarse incluso en los niveles más bajos de la organización.

La especialización (división del trabajo) es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en trabajos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado realiza solamente un rango estrecho de tareas, pero si es baja, sucede lo contrario.

La estandarización es la medida en que se realizan actividades laborales similares de manera uniforme. En organizaciones altamente estandarizadas el contenido del trabajo se describe en detalle, y el trabajo similar se realiza de la misma manera en todos los lugares.

Por otro lado, la profesionalización se relaciona con el nivel de educación formal de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren períodos de formación largos o especializados para mantener puestos de trabajo en la organización o necesitan acreditación.

1.2.3. Dirección

Según Chiavenato (2001), la dirección pretende dinamizar las actividades de la organización enfocándose en el desempeño de las personas y se fundamenta en tres elementos: la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Sobre el primer elemento, se menciona que en las OSFL la motivación de los trabajadores, “el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (Robbins & Coulter, 2010, p. 364), es usualmente mayor en comparación a la de trabajadores de otros sectores puesto que su labor brinda recompensas intrínsecas (se relacionan con sus motivaciones altruistas). Sin embargo, se enfatiza la necesidad de conocer, revisar y atender los distintos tipos de necesidades que afectan la motivación de los trabajadores para plantear objetivos adecuados y recompensas equitativas para mantener un nivel adecuado de motivación (Tschirhart & Bielefeld, 2012).

En segundo lugar, el liderazgo y las decisiones en torno a la sucesión dentro de la OSFL son tareas clave de la dirección de una OSFL (Drucker, 2004). Tschirhart y Bielefeld (2012) respaldan aquello al sostener que las OSFL se fortalecen cuando se desarrollan habilidades de liderazgo en los directivos y miembros clave que les permiten capacitar a sus potenciales sucesores. El liderazgo puede ser entendido como el proceso de guiar e influir en los colaboradores mediante la comunicación, y no es una función exclusiva de los directores sino que se identifica en los miembros que cumplen con las responsabilidades de generar conexiones con actores externos, resolver problemas, resolver conflictos y capacitar a otros (Robbins & Coulter, 2010; Chiavenato, 2001).

El último elemento, la comunicación, comprende las funciones de “controlar el comportamiento de los empleados, motivarlos, y [...] darles información” (Chiavenato, 2001, p. 334). Se pueden presentar distintas barreras en este proceso, las cuales pueden ser superadas a través de la retroalimentación, la escucha activa (Chiavenato, 2001, p. 334).

1.2.4. Control

El control es definido como “el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral” (Robbins & Coulter, 2010, p. 398). Este permite conocer hasta qué punto se están logrando los objetivos y, con esta información, tomar decisiones en las áreas de planeación y delegación de facultades, y proteger a la organización y sus recursos (Robbins & Coulter, 2010)

Tanto Chiavenato (2001) como Steiss (2003) diferencian tres tipos de control de acuerdo al nivel organizacional en el que actúan: el control estratégico, el táctico o de gestión, y

el operativo. El control estratégico evalúa el rendimiento de la organización como un todo, el táctico o de gestión evalúa tanto la eficacia como la eficiencia de las actividades programáticas, y el operacional evalúa la ejecución eficiente de tareas específicas (Steiss, 2003)

La etapa de control en una OSFL presenta desafíos debido a que los medios para medir su desempeño suelen ser más difíciles de establecer, dado que este se refiere a conceptos abstractos y complejos como la creación de valor, impacto social y cambio sistémico. Al definir el desempeño pueden presentarse dos tipos de obstáculos; primero, terquedad en una visión “purista” de la misión, que impida establecer de manera concreta los objetivos e indicadores de la organización, es decir “Crear que todo lo que hacemos es por una causa moral, y debería ser perseguido así haya resultados o no, es una tentación perenne en los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro” (Drucker, 2004, p. 111).

Segundo, no ser lo suficiente firme y leal a la misión de modo que no se fiscalice el logro de objetivos en alineamiento con la misión. Por ello, es importante tanto el establecimiento de objetivos bien definidos como estándares claros, concretos y altos (Drucker, 2004).

En relación a esto, Drucker indica un riesgo potencial en la mayoría de OSFL de “volverse hacia sí mismas”, es decir asumir que, por tener un propósito noble, conocen todo sobre sus *stakeholders*. En ese sentido, la medición del desempeño de la organización ayuda a controlar este riesgo, estableciendo indicadores cualitativos y cuantitativos de evaluación - según sea el caso - que permitan identificar elementos para la mejora continua e innovación de la OSFL. Sobre la necesidad de medir los resultados de las OSFL considerando la naturaleza de los resultados usualmente intangibles, Drucker menciona que

para muchas organizaciones en el sector sin fin de lucro, ser específico acerca de resultados todavía resulta odioso. Todavía piensan que su trabajo solo puede ser juzgado por calidad – si fuera el caso. Alguno todavía abiertamente muestran desdén ante cualquier intento de preguntar: ‘¿Cómo vas en términos de los recursos que has gastado? ¿Qué retorno conseguiste?’ (Drucker, 2004, p.108)

2. Las colaboraciones como parte integral de las organizaciones sin fines de lucro

En esta sección se presenta la importancia estratégica de las colaboraciones, luego se describen las etapas de su desarrollo, posteriormente se señalan las motivaciones, modalidades, riesgos y limitaciones más relevantes en las colaboraciones con cada sector, además se desarrolla el proceso de la gestión de colaboraciones y, finalmente, se examinan los factores de

éxito de las colaboraciones.

2.1. Colaboraciones: importancia para la gestión estratégica de las OSFL

De acuerdo con Thomson (2001), una colaboración es:

un proceso en el que actores autónomos interactúan a través de negociación formal e informal, creando de manera conjunta roles y estructuras que rigen su relación y formas de actuar o decidir sobre los temas que los unieron; es un proceso que involucra normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas. (Thomson 2001 citado en Thomson & Perry 2006 p.23)

La gestión de colaboraciones interinstitucionales que involucran a organizaciones de los tres sectores es un campo de acción y de estudio en desarrollo (Schiller & Almog-Bar, 2013), que busca comprender las variables que influyen en la maximización de beneficios para las organizaciones involucradas. Desde el punto de vista estratégico, este campo es atractivo para cualquier tipo de organización por su capacidad de generar sinergias, beneficios a ambas partes y externalidades positivas. (Das & Teng, 2000; Austin & Seitanidi, 2012; Schiller & Almog-Bar, 2013).

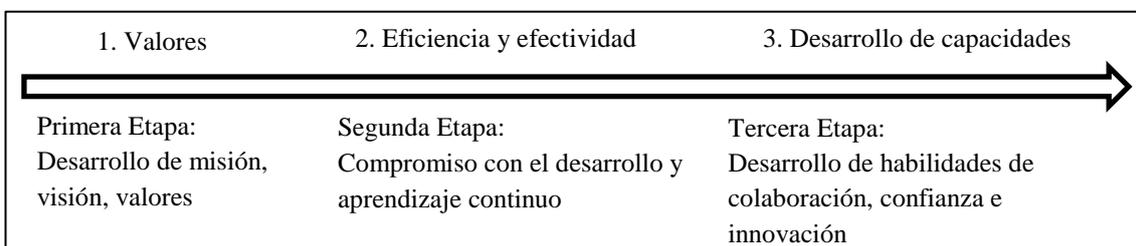
La importancia estratégica de las colaboraciones para las OSFL se debe al impacto en su sostenibilidad y en su capacidad para cumplir su misión de manera efectiva y consistente, asegurando suficientes recursos para servir a sus partes interesadas a lo largo del tiempo, sin excesiva dependencia de ninguna fuente específica de financiamiento (Weerawardena et al., 2010).

En efecto, el entorno político, económico y social impulsa a las OSFL a adoptar principios y prácticas comúnmente asociadas a las empresas, como son las colaboraciones (coloquialmente, alianzas), con el objetivo de resolver las dificultades financieras que usualmente enfrentan estas organizaciones, considerando que a menudo sus fondos son suficientes solo para periodos cortos de operación (Weerawardena et al., 2010). De este modo, las colaboraciones que permiten incrementar la eficiencia, eficacia y el alcance de las operaciones (Austin, 2000) contribuyen a la estabilidad, sostenibilidad y eficacia de las OSFL (Weerawardena et al., 2010)

Igualmente, Vernis et al. (2006) sostienen que las OSFL progresan a través de tres etapas de desarrollo: el establecimiento de sus valores, la mejora de eficiencia y efectividad, y el desarrollo de capacidades. Es en esta última etapa que las colaboraciones adquieren mayor importancia pues requiere el desarrollo de habilidades para la colaboración, sobreponerse a la

desconfianza y promover la innovación. A través del desarrollo de capacidades se da la mejora continua de la eficacia en la provisión de valor al público objetivo de las OSFL.

Figura 2: Etapas del desarrollo de una OSFL



Fuente: Vernis et al. (2006).

2.2. Colaboraciones interinstitucionales de las organizaciones sin fines de lucro con los sectores empresarial, público y tercer sector

En este apartado se procederá a definir cada sector, señalar sus motivaciones para colaborar, las modalidades que adoptan sus colaboraciones con las OSFL, y las principales limitaciones y riesgos que ellas involucran.

2.2.1. Colaboraciones del sector empresarial con el tercer sector

El sector empresarial se compone por “empresas creadas y desarrolladas por individuos que tienen una visión definida y que buscan satisfacer las necesidades de un mercado específico” (Rico & Escamilla, 2016). Comúnmente el sector empresarial comprende

[...] diferentes clases de personerías jurídicas, diseñadas por personas naturales, cuya finalidad principal es la creación de valor para sí mismas y al mismo tiempo para la comunidad. Esta creación de valor se genera a través de la organización del capital económico, físico y humano para producir un bien o un servicio a la sociedad (Quea & Brescia, 2011, p. 32).

Las empresas en este sector pueden clasificarse por el tipo de actividades económicas que desarrollan: actividades primarias (de extracción de bienes de la naturaleza y sin transformación), secundarias (de transformación de materias primas) y terciarias (de comercio y servicios) (Banco Central de Reserva del Perú, 2011). Asimismo, las empresas en este sector pueden ser clasificadas por su tamaño, combinando los criterios de número de trabajadores y ventas anuales (Comisión Europea, 2003)

El desarrollo de este sector implica la creación de valor tanto para grupos de interés internos, como los propios accionistas y colaboradores, como para el Estado y la sociedad, a través del progreso socioeconómico y la elevación de la calidad de vida de la sociedad (Rico &

Escamilla, 2016, p.25). En la actualidad esto se expresa en el *triple bottom line*, es decir, la evaluación del rendimiento de la empresa empleando métricas no solamente económicas sino también sociales y ambientales (Savitz, 2014) (ver Anexo C).

a. Motivaciones

En esta sección se desarrollarán las motivaciones de las organizaciones del sector empresarial y las OSFL para colaborar entre sí. En primer lugar, se mencionarán las motivaciones generales de ambas partes para colaborar, luego se desarrollarán las motivaciones específicas de las empresas y, por último, las de las OSFL.

Las colaboraciones sociales intersectoriales entre OSFL y empresas se dan con el objetivo de dar solución a un problema social, así como para generar beneficios organizacionales para ambas partes (Selsky & Parker, 2005; Al-Tabbaa et al., 2014).

Conocer las motivaciones del sector empresarial para colaborar con las OSFL es importante, ya que una diferencia muy pronunciada entre las primeras y las segundas puede desviar el propósito de los proyectos planteados (Selsky & Parker, 2005). A continuación, se desarrollarán las siguientes once motivaciones del sector empresarial para colaborar con las OSFL: el capital social y acceso a redes sociales; nuevas fuentes de información; conocimiento del mercado; imagen corporativa y reputación; venta de productos; atraer, motivar, entrenar y retener a empleados deseables; seguridad y licencia de la sociedad; conocimiento especializado y experiencia de las OSFL; ejecutar acciones de responsabilidad social corporativa; mejora de los canales de distribución; y mayor confianza en el suministro.

La obtención de *capital social y acceso a redes sociales* es una de las motivaciones de las empresas, pues les permiten entablar futuras colaboraciones con otros actores (Selsky & Parker, 2005; Ishikawa & Morel, 2008).

A través de las colaboraciones, las empresas pueden acceder a *nuevas fuentes de información* con las cuales conocer mejor la realidad del público objetivo o la zona de intervención de la empresa y así reducir el riesgo de sus proyectos sociales o medioambientales (Ishikawa & Morel, 2008).

Por otro lado, las empresas pueden mejorar su *conocimiento del mercado* mediante las colaboraciones. Así, las OSFL pueden brindar a las empresas conocimiento sobre el segmento de clientes de bajos ingresos. Esto les permite integrar a este segmento a su cadena de valor e innovar en sus productos para atenderlo mejor (Ishikawa & Morel, 2008; Vernis et al., 2006).

Las colaboraciones también pueden fortalecer su *imagen corporativa y reputación*, lo cual genera una actitud favorable hacia la empresa por parte de la sociedad en general. Además,

una reputación consolidada protege a las empresas de mala publicidad (Selsky & Parker, 2005; Schiller & Almog-Bar, 2013; Ishikawa & Morel, 2008).

En esa línea, también pueden contribuir a la *venta de productos*, fortaleciendo la propuesta de valor de la empresa al demostrar un compromiso social (Selsky & Parker, 2005; Vernis et al., 2006).

Por otro lado, las colaboraciones con OSFL facilitan *atraer, motivar, entrenar y retener a empleados deseables*, pues una empresa con reputación de compromiso social es más atractiva para los potenciales colaboradores y los motiva a permanecer en esta. Los programas de voluntariado en colaboración con las OSFL son una forma de colaboración atractiva, pues permiten desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores, así como incrementar su motivación y lealtad a la empresa (Selsky & Parker, 2005; Austin, 2003; Vernis et al., 2006).

Las colaboraciones con OSFL también brindan *seguridad y licencia de la sociedad* para ejecutar proyectos en la zona de influencia de la OSFL (Ishikawa & Morel, 2008).

Así mismo, el acceso al *conocimiento especializado y experiencia de las OSFL* en tratar problemas sociales permite a la empresa abordar dichos problemas de forma más eficaz, legítima y sostenible que por su cuenta (Das & Teng, 2000; Ishikawa & Morel, 2008).

En esa línea, colaborar con OSFL permite a la empresa *ejecutar acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) eficazmente* e integrarlas a su estrategia (Austin y Seitanidi, 2012; Berger et al., 2004; Vernis et al., 2006).

La *mejora de los canales de distribución* es otro beneficio de colaborar con las OSFL, pues estas cuentan con canales establecidos para la entrega de productos o servicios a sus beneficiarios, los cuales pueden ser empleados por las empresas para complementar los propios (Ishikawa & Morel, 2008).

Por último, las empresas pueden desarrollar una *mayor confianza en el suministro*, pues al integrar a las OSFL como proveedoras de algún producto la fiabilidad de la cadena de suministro aumenta e incluso se pueden generar empleos para el beneficio de la comunidad local (Ishikawa & Morel, 2008).

Las OSFL cuentan con motivaciones distintas para colaborar con el sector empresarial. A continuación, se desarrollarán estas cinco motivaciones: la obtención de recursos económicos; la flexibilidad en la negociación, la estabilidad en la negociación; el acceso a nuevos canales de información; y el acceso a fuentes de conocimiento.

En primer lugar, está la *obtención de recursos económicos*, pues, en sus colaboraciones con el sector empresarial, las OSFL usualmente obtienen este tipo de recursos, lo cual les permite diversificar sus fuentes de financiamiento (Vernis et al., 2006).

La *flexibilidad en la negociación*, específicamente en la de los esquemas de financiamiento, es una ventaja de las colaboraciones con empresas, pues el financiamiento del sector público suele ser más rígido (Vernis et al., 2006).

Por otro lado, las empresas permiten un mayor grado de *estabilidad en la colaboración* que el sector público, pues no responden a agendas cambiantes como este último (Tschirhart & Bielefeld, 2012; Vernis et al., 2006).

Las OSFL pueden obtener *acceso a nuevos canales de comunicación* y beneficiarse de la mayor visibilidad que estos le brindan, por ejemplo, al favorecer la generación de contactos para futuras colaboraciones (Vernis et al., 2006).

Por último, las OSFL pueden beneficiarse de las colaboraciones en cuanto les permiten *acceder a fuentes de conocimiento (know how, métodos y técnicas)* para mejorar la eficiencia y otros aspectos que el sector empresarial ha desarrollado (e.g. *marketing*, procesos, etc.) (Vernis et al., 2006).

b. Formas de colaboración

En esta sección se desarrollan las tipologías de colaboración entre OSFL y empresas propuestas por Austin (2000); Schiller y Almog-Bar (2013); y Vernis et al. (2013), siendo esta última la más elaborada.

Una forma general de clasificar las colaboraciones de este sector es, siguiendo a Austin (2000), en colaboraciones filantrópicas, transaccionales, integrativas o transformacionales. Sin embargo, dichas categorías no son mutuamente excluyentes, pues una colaboración puede cambiar con el tiempo o presentar características de más de una de estas a la vez. Así mismo, pueden clasificarse de acuerdo a las necesidades y actividades cotidianas: colaboraciones relacionadas a la misión (relacionadas directamente con la misión y el público objetivo de la OSFL), de marketing (dirigidas a la divulgación del trabajo de la OSFL), de aprendizaje (orientadas al desarrollo de capacidades de la OSFL), de infraestructura (enfocadas en la provisión, desarrollo y mantenimiento de este aspecto en la OSFL), políticas (centradas en respaldar los objetivos políticos de la OSFL), y marginales (sin vinculación directa con las actividades centrales de la OSFL y el cumplimiento de su misión) (Schiller & Almog-Bar, 2013).

Una tipología más elaborada es la dada por Vernis et al. (2006): fundaciones corporativas; marketing para una causa; auspicios y donaciones; empleados voluntarios; compra de servicios; y las acreditaciones, licencias y microcréditos. Las fundaciones corporativas se crean para centralizar los recursos que dirigirán hacia las colaboraciones con el tercer sector, actuando a través de ellas de manera más independiente y con posibilidad de compromisos a largo plazo.

El marketing para una causa consiste en asociar la imagen de un producto de la empresa a una causa social, donando parte de los ingresos logrados de su venta. Los auspicios y donaciones involucran los aportes que puede hacer la empresa, de forma monetaria o en especie, como publicidad o materiales. Los empleados voluntarios implican el aporte de fuerza laboral a la OSFL, brindando así conocimiento especializado (*know how*).

La compra de servicios es una práctica común que no implica mayores gastos a la empresa y que, a diferencia de los patrocinios (aportes económicos monetarios) (Poveda & Cubero, 2015), permite que la OSFL desarrolle fuentes de financiamiento. Esta modalidad presenta el riesgo de privar de los servicios brindados por la OSFL a otros sectores más necesitados. Finalmente, las acreditaciones, licencias y microcréditos, comprenden actividades mediante las cuales las OSFL pueden acreditar a las empresas avalando su calidad de ser socialmente responsables, o avalando ciertos productos o servicios. A su vez, las empresas pueden financiar microcréditos a las OSFL con intereses por debajo del mercado

c. Limitaciones y riesgos

Vernis et al. (2006) resaltan los siguientes problemas en este tipo de colaboraciones: estereotipos negativos, cultura organizacional, poder limitado, bajo alineamiento, insuficiencia de recursos y pérdida de reputación.

Los *estereotipos negativos* se refieren a la desconfianza y predominancia de actitudes negativas de cada sector acerca del otro. La *cultura organizacional* es importante para tener una mejor comunicación entre ambas partes y superar las limitaciones generadas por prioridades en conflicto (creación de valor económico versus valor social) y la ignorancia de una respecto a la otra (la empresa no comprende la cultura de la OSFL y viceversa). En este sentido, uno de los aspectos en los que influye en el desarrollo de la colaboración es el tipo de estructura organizacional de la empresa aliada, pues cuanto más horizontal y similar es dicha estructura a la de la asociación cultural, los conflictos por diferencias entre culturas organizacionales tienden a disminuir (ver Anexo D).

El hecho de poseer *un poder limitado en el marco de una colaboración* genera tensión y es uno de los temores frecuentes de las OSFL que participan en estas, pues “lleva a las partes a comportamientos políticos u oportunistas a favor de los intereses de una o ambas partes en detrimento del desempeño de la colaboración” (Selsky & Parker, 2005)

El *bajo alineamiento* disminuye la prioridad que la contraparte asigna a la colaboración, limita el acceso a recursos cruciales, disminuye el compromiso, afecta la disponibilidad de apoyo en aspectos técnicos, disminuye la disposición y apertura en las relaciones interpersonales, compromete también la proactividad y participación de la contraparte, debilita la marca y perjudica la imagen, dificulta la gestión de la colaboración, aumenta los inconvenientes relacionados al cumplimiento de cronogramas, y afecta la percepción conjunta respecto al rendimiento de la colaboración (Berger et al., 2004). En esa línea, Berger et al. (2004) establecen una serie de criterios para analizar el nivel de alineamiento entre la empresa y la OSFL (ver Anexo E).

La *insuficiencia de recursos* disminuye la motivación y posibilidades de colaboración con el tercer sector. La competencia por recursos podría limitar o hacer inviable la colaboración. La desconfianza mutua y el desequilibrio de poder (a favor de las empresas) implica “actitudes esquizofrénicas” (Goldberg 1990 citado en Vernis et al. 2006) en las empresas que se involucran en colaboraciones con el tercer sector, pero que mantienen actitudes que contradicen un verdadero compromiso con las causas sociales que persiguen aquellas (por ejemplo, al ejercer excesiva presión en los resultados de la colaboración para condicionar los recursos que aporta). La pérdida de autonomía implica una pérdida de coherencia con la propia misión al priorizar la satisfacción de la empresa, motivo por el cual se recomienda diversificar las fuentes de ingresos. Finalmente, la *pérdida de reputación* se refiere a un mal manejo de la imagen de la OSFL en campañas de marketing.

2.2.2. Colaboraciones del sector público con el tercer sector

En esta sección se desarrollan los temas referidos a las colaboraciones entre el sector público y el tercer sector. El concepto de sector público abarca “no solo los organismos gubernamentales (...) sino que además [a] los organismos públicos independientes” (Martner, 2004).

a. Motivaciones

En esta sección se desarrollarán las motivaciones de las organizaciones del sector público y las OSFL para colaborar entre sí. En primer lugar, se mencionarán las motivaciones

comunes a ambas partes para colaborar, luego se desarrollarán las motivaciones específicas de las organizaciones del sector público y, por último, las de las OSFL.

De acuerdo a Linden (2002), las organizaciones públicas y las OSFL comparten cinco motivaciones comunes para colaborar. La primera es el *ahorro de costos* a través de las economías de escala que se generan al colaborar. En segundo lugar, está la *oportunidad de creación* de productos o servicios que la organización no podría concretar de forma aislada. En tercer lugar, las colaboraciones buscan la *mejora de la calidad* de los productos o servicios ya existentes. En cuarto lugar, se menciona el *aprendizaje* propio de las colaboraciones intersectoriales. Por último, la *mejora de la capacidad organizacional* que permite a las OSFL y organizaciones públicas lograr los resultados necesarios para la consecución de sus misiones.

Las organizaciones del sector público, por su parte, poseen ciertas motivaciones para colaborar con las OSFL. A continuación, se desarrollarán las siguientes cinco motivaciones: las OSFL proveen ciertos beneficios frente a la contratación con empresas; la eficiencia en las subcontrataciones; la eficacia en las subcontrataciones; la capacidad de adecuar sus servicios a las necesidades locales; y las estructuras ágiles de las OSFL.

En primer lugar, para estas organizaciones, las OSFL *proveen ciertos beneficios frente a la contratación con empresas*. Específicamente, las OSFL “no enfrentan los mismos imperativos para escatimar en calidad, incumplir los estándares de servicio acordados o reducir sus costos de producción al homogeneizar los servicios para incrementar las utilidades” que suelen presentar las entidades con fines de lucro (Young, 2000, p. 154). En esa línea, Young afirma que las colaboraciones con OSFL proveen ciertos beneficios a los gobiernos como “la reducción del comportamiento oportunista y de los costos de transacción de negociar, monitorear y hacer cumplir un contrato” (1997, p. 176).

Luego, está la *eficiencia en las subcontrataciones* con OSFL, pues estas pueden dar los mismos servicios con menos recursos o incluso movilizar otros recursos (voluntarios, donaciones, etc.).

Las organizaciones del sector público también buscan la *eficacia en las subcontrataciones*. Esto se obtiene a través de la *expertise* de las OSFL en la provisión de bienes públicos, la cual complementa las limitaciones de las organizaciones públicas (Gazley & Brudney, 2007; Salamon & Toepler, 2015).

Por otro lado, las OSFL tienen la *capacidad de adecuar sus servicios a las necesidades locales*, usualmente cuando cuentan con mejores relaciones e información sobre el público objetivo que el Estado ignora (Young, 2000; Bode & Brandsen, 2014). Dadas las heterogéneas

preferencias de los ciudadanos, las OSFL pueden emplear su conocimiento de las comunidades para brindar mayor eficacia a través de servicios personalizados adaptados a las necesidades locales (Young, 2000). Esto es especialmente relevante en comunidades vulnerables o excluidas, donde las OSFL locales pueden ejercer de puente entre el Estado y la comunidad gracias a la confianza que estas últimas depositan en ellas (Alexander & Nank, 2009).

Por último, una ventaja comparativa de las OSFL es que estas poseen *estructuras más ágiles* que las burocracias gubernamentales y, por tanto, constituyen “una especie de departamento de investigación y desarrollo del sector público” (Walden, 2006, p. 718).

Por otro lado, la motivación para colaborar de las OSFL es la obtención de financiamiento gubernamental. Warshawsky (2016) menciona que, para los gobiernos, las colaboraciones con OSFL “han surgido como una forma clave de promover y financiar a las OSFL” (Warshawsky, 2016, p. 425). Gazley y Brudney (2007) concuerdan al afirmar que el principal recurso que estas organizaciones obtienen del gobierno es el financiero. En esa línea, Tschirhart y Bielefeld (2012) sostienen que este tipo de colaboraciones es una de las potenciales fuentes de ingresos a disposición de las OSFL y las cuales suelen darse de tres formas: “a través de contratos, subvenciones y cupones” (Tschirhart & Bielefeld, 2012, p. 115).

b. Formas de colaboración

Las relaciones entre las OSFL y las organizaciones públicas varían de acuerdo a la naturaleza y objetivos de ambos. Para comprender esta relación emplearemos la tipología de Young (2000), quien considera tres tipos de relación entre las OSFL y el gobierno: suplementaria, adversaria y complementaria.

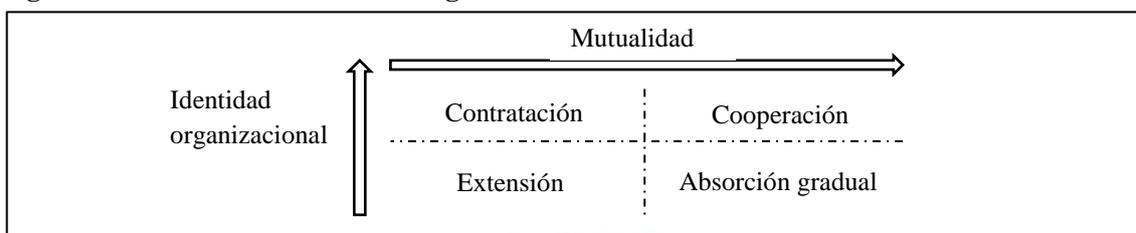
En las relaciones *suplementarias* la premisa es que un sector ciudadano insatisfecho con la provisión de bienes públicos de parte del Estado movilizará sus recursos de forma voluntaria y colectiva a través de la sociedad civil. Las relaciones *adversarias* se dan cuando las demandas de las minorías no se ven reflejadas en las políticas públicas. En este tipo de relaciones las minorías se organizan colectivamente, no sólo para proveer servicios públicos para sí mismas, sino también para presionar a los gobiernos a servir más adecuadamente sus intereses (Young, 2000).

En las relaciones *complementarias* las organizaciones públicas y las OSFL colaboran con la intención de lograr mayor efectividad, entendida como la conjunción de la eficiencia y la eficacia (Young, 2000). Las colaboraciones entre organizaciones públicas y OSFL están enmarcadas en este tipo de relación. Dichas colaboraciones se concretan en el plano formal a través de las Asociaciones Público Privadas (APP), las cuales son definidas como “relaciones

institucionales cooperativas entre el Estado y el sector privado o actores de la sociedad civil” (Warshawsky, 2016, p. 425).

Por su parte, Brinkerhoff (2002) propone un esquema de clasificación de los modelos de colaboración entre el gobierno y las OSFL que complementa lo propuesto por Young (2000).

Figura 3: Modelos de colaboración gobierno-OSFL



Fuente: Brinkerhoff, J. (2002).

Brinkerhoff (2002) clasifica las colaboraciones entre estos sectores de acuerdo a dos factores: mutualidad e identidad organizacional. La mutualidad incluye la interdependencia entre las partes; el ajuste estratégico entre sus objetivos y misiones; y sus deberes y derechos en el marco de la colaboración (Brinkerhoff, 2002). La identidad organizacional incluye elementos intrínsecos y distintivos de cada organización como “la misión, valores nucleares y *stakeholders* a los cuales la organización responde” (Brinkerhoff, 2002, p. 23), así como sus ventajas comparativas.

En este marco de referencia, las colaboraciones se dividen en cuatro tipos: de absorción (cuando una organización es gradualmente absorbida por la otra); de extensión (cuando una organización acapara el poder en la colaboración), de contratación (cuando se buscan organizaciones con características específicas deseadas para lograr sus objetivos), y de cooperación (cuando los niveles de mutualidad e identidad organizacional de las organizaciones participantes son elevados).

c. Limitaciones y riesgos

En esta sección se desarrollarán las limitaciones y riesgos presentes en las colaboraciones entre de las organizaciones del sector público y las OSFL. En primer lugar, se mencionarán las limitaciones y riesgos comunes a ambos sectores; luego, las específicas al sector público; y, por último, las específicas a las OSFL.

Cairns y Harris (2011) identifican los desafíos de gestión que enfrentan ambos sectores al colaborar, específicamente los relacionados a la falta de recursos, a las diferencias culturales y a las estructuras de gobernanza en las colaboraciones.

En primer lugar, la falta de recursos se refiere específicamente a recursos tales como el tiempo de los colaboradores, el *know how* y la experiencia. En esa línea, la gestión de múltiples colaboraciones intersectoriales puede resultar en la sobrecarga laboral de los representantes de las organizaciones involucradas (Cairns & Harris, 2011).

En segundo lugar, las diferencias culturales entre ambos sectores dan cabida a la falta comprensión del lenguaje y formas de trabajo de la otra parte, así como al surgimiento de la desconfianza y estereotipos negativos sobre esta (Cairns & Harris, 2011).

Por último, las dificultades en torno a las estructuras de gobernanza de las asociaciones intersectoriales incluyen "la búsqueda de modelos apropiados de toma de decisiones, y el manejo de la incertidumbre en torno a objetivos, propósitos y desequilibrios percibidos en el poder" (Cairns & Harris, 2011, p. 319).

En el caso de las organizaciones públicas, Cairns y Harris (2011) identificaron los siguientes desafíos como propios de las colaboraciones con OSFL: garantizar una representación sectorial adecuada, la velocidad de toma de decisiones de las OSFL, y su involucramiento en las estructuras de gobernanza.

En primer lugar, la representación sectorial se refiere a la dificultad del gobierno local de asegurar la representación adecuada de las OSFL locales en las colaboraciones o grupos de trabajo (Cairns & Harris, 2011).

Luego, la velocidad de toma de decisiones en las OSFL es distinta a la del sector público, el cual debe lidiar con esta diferencia (Cairns & Harris, 2011).

Por último, el involucramiento de las OSFL en las estructuras de gobernanza implica incluirlas deliberadamente en los procesos de toma de decisiones y en la planificación estratégica de la colaboración mediante mecanismos adecuados (Cairns & Harris, 2011).

En el caso de las OSFL se identificaron cinco limitaciones y riesgos: la potencial pérdida de autonomía, el *vendorism*, la burocratización, y lidiar con el crecimiento y cambio acelerados.

En primer lugar, la potencial pérdida de autonomía se origina en la dependencia de las OSFL en el financiamiento gubernamental para operar (Salamon & Toepler, 2015). Esta dependencia puede ser considerada como un potencial efecto negativo de las APPs debido al grado de supervisión y control que los Estados adquieren sobre las OSFL (Cairns & Harris, 2011; Ting Ng & Sim, 2007). Cabe mencionar que esta limitación no es generalizable a todas las contrataciones con el sector público, pues las OSFL con fuentes de ingreso diversificadas pueden preservar su autonomía (Ting Ng & Sim, 2007; Tschirhart & Bielefeld, 2012).

En segundo lugar, está el *vendorism*, entendido como la búsqueda permanente de financiamiento gubernamental sin considerar los objetivos del mismo en un intento de auto perpetuación institucional (Gronbjerg & Salamon, 2012; Salamon & Toepler, 2015). Esta situación resulta en la distorsión de la misión institucional y suele implicar dificultades en la gestión del flujo de caja debido a demoras en los pagos, a las subestimaciones de los costos reales que implican los contratos y la incertidumbre de la agenda política. (Salamon & Toepler, 2015; Tschirhart & Bielefeld, 2012; Vernis et al., 2006).

En tercer lugar, está la burocratización, entendida como la sobre-profesionalización en la que incurren las OSFL para responder a los requerimientos y normas del sector público (Cairns & Harris, 2011; Salamon & Toepler, 2015). El alto nivel de especificación y evidencia exigidos en los reportes, la contabilidad y los requerimientos técnicos para contratar con el Estado son factores que contribuyen a este problema (Salamon & Toepler, 2015; Tschirhart & Bielefeld, 2012).

Por último, lidiar con el crecimiento y cambio acelerados es un desafío que enfrentan las OSFL al acceder al financiamiento gubernamental para la ejecución de nuevos proyectos, los cuales pueden generar presiones adicionales sobre estas.

2.2.3. Colaboraciones en el tercer sector

En este apartado se desarrollan las motivaciones, modalidades y limitaciones de las colaboraciones de las organizaciones dentro del tercer sector.

a. Motivaciones

Las colaboraciones sociales entre organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones de este sector son cada vez más comunes (Vanguen & Huxham, 2003). Además, se emplean con el propósito de conducir a mejores resultados que si trabajasen de manera individual o aislada (Hill & Lynn, 2003). En general, estas colaboraciones fomentan la eficiencia, el aprendizaje organizacional y proveen institucionalidad, generando mayor poder de negociación con instituciones del sector empresarial y público (Vernis et al., 2006)

Dentro de la literatura se hace referencia a cuatro razones por las cuales organizaciones del tercer sector recurren a colaborar con otras organizaciones sin fines de lucro: el acceso a recursos; la fuerza institucional; las redes de conexión; y mantener o expandir su programa de servicios.

En primer lugar, el acceso a recursos es una de las principales razones por la cual organizaciones del tercer sector optan por colaborar con otras similares: “Una teoría común de la motivación es la dependencia de recursos. Este campo teórico sugiere que las organizaciones

colaboran en reacción a la incertidumbre en su ecosistema de recursos.” (Proulx, Hager & Klein, 2014). El acceso a recursos se da a través de intercambios en las colaboraciones, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. En el primer caso, estos recursos consisten principalmente en donaciones y personal que pueda apoyar en la gestión; en el segundo, se refieren sobre todo a conocimiento, visibilidad y legitimidad.

Usualmente se considera que sólo las organizaciones con una baja estabilidad están predispuestas a la colaboración; sin embargo, una menor dependencia de recursos externos disminuye el riesgo de pérdida de autonomía dentro de una colaboración y mejora su disposición a colaborar (Proulx et al., 2014). A pesar de ello, la adquisición de recursos es una de las motivaciones principales para optar por la colaboración entre estas organizaciones (Proulx et al., 2014)

Otra motivación es la *fuerza institucional*, entendida como la necesidad de adherirse a las normas del entorno y mantenerse similares a sus pares en un contexto en el cual los clientes y beneficiarios desean mayor coordinación entre las OSFL (Proulx et al., 2014; Vernis et al., 2006). Dado que los financiadores (*funders*) valoran el trabajo en colaboración, las organizaciones se ven incentivadas a participar en estas para ganar legitimidad frente a estos (Proulx et al., 2014). Así mismo, en entornos donde la colaboración entre OSFL es habitual, estas pueden verse presionadas a colaborar para probar su legitimidad frente a sus pares (Proulx et al., 2014).

Por otro lado, los recursos e información que se obtienen a través de las *redes de contactos* motivan a las OSFL a colaborar entre sí. En esa línea, una OSFL con un historial de colaboración se verá motivada a continuar colaborando (Proulx et al., 2014).

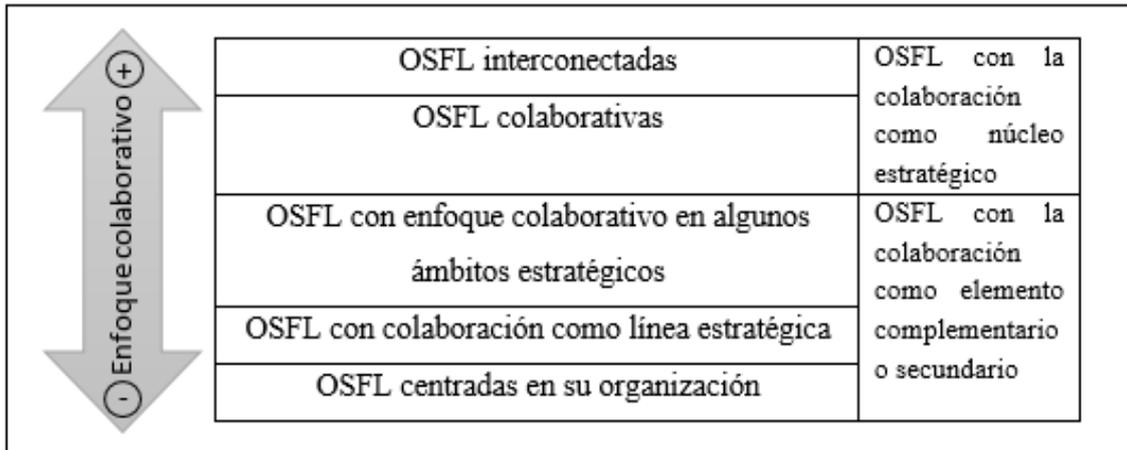
Por último, otra motivación es el hecho de poder *mantener o expandir el programa de servicios* que las organizaciones ofrecen. Según Arsenault (1998 citado en Proulx et al. 2014), las organizaciones del tercer sector están dispuestas a involucrarse en colaboraciones en el caso de que estas contribuyan a mantener o mejorar sus planes para lograr su misión.

b. Formas de colaboración

En esta sección se desarrollarán las formas de colaboración identificadas entre las organizaciones del tercer sector. En primer lugar, se mencionará una clasificación de OSFL según el valor estratégico que estas asignan a las colaboraciones; luego, se definirá el concepto de red de OSFL; y, por último, se desarrollará la tipología de modelos de colaboración entre OSFL según Proulx et al. (2014).

Iglesias y Carreras (2013) proponen una clasificación de OSFL de acuerdo a su enfoque colaborativo. A medida que el valor estratégico que estas asignan a las colaboraciones aumenta, pueden pasar de ser OSFL centradas en su organización, colaborando solo de forma secundaria, a ser OSFL interconectadas, en las cuales la colaboración es el núcleo estratégico de su actividad. En la figura a continuación, se detallan las cinco clases de OSFL propuestas.

Figura 4: Clasificación de OSFL según el valor estratégico que asignan a las colaboraciones



Fuente: Iglesias, M. y Carreras, I. (2013)

De acuerdo a Berger, Jones y Browne (2008), una alianza entre múltiples OSFL puede obtener la denominación de red, foro o plataforma. Estas tres denominaciones comparten la estructura de una red, la cual es definida como una agrupación abierta de OSFL orientada a temáticas y objetivos comunes. En dicha agrupación se dan “relaciones e intercambios [...] dinámicos, consistentes y autorregulados” a lo largo de un período de tiempo variable (Berger et al., 2008).

Existen diferentes formas de colaboración entre las organizaciones del tercer sector. Proulx et al. (2014) proponen ocho modelos de colaboración exitosa basándose en el estudio de un caso empírico de 44 organizaciones en E.E.U.U. que logran generar beneficios mutuos. En primer lugar, las OSFL pueden fusionarse de manera completa o parcial; también pueden crear una oficina conjunta para un programa en especial o para todos sus proyectos; así mismo, ellas pueden colaborar mediante la programación conjunta de sus actividades; igualmente es posible colaborar para promover una causa en específico; adicionalmente, su colaboración puede generar una organización completamente nueva; y por último, pueden unirse varias OSFL bajo un esquema de confederación. Los beneficios y limitaciones de estos modelos se resumen en la tabla a continuación.

Tabla 1: Modelos de colaboración entre organizaciones del tercer sector

Modelo	Principal beneficio	Principal dificultad o limitación
Fusión completa	Mayor eficiencia. Mayor acceso a recursos. Mejor intercambio de conocimientos y fortalezas.	Competencia por el liderazgo de la fusión.
Fusión parcial	Mayores recursos manteniendo la autonomía. Mayor estabilidad. Evita duplicidad de servicios su sector.	Usualmente entre organizaciones de diferente tamaño. Conflictos por autonomía.
Creación de una oficina conjunta para un programa	Mayor alcance e impacto. Mejora el diálogo y toma de decisiones en su sector.	División del trabajo, asignación de recursos. Definir líneas de comunicación.
Creación de una oficina administrativa común	Mejora eficiencia administrativa. Mantiene autonomía de las OSFL.	Al menos una de las OSFL debe tener un área administrativa consolidada inicialmente.
Colaboración mediante programación conjunta	Mayores recursos y eficiencia. Mayor impacto a corto y largo plazo. Mayor independencia.	No es clara la autoría de resultados.
Colaboración para la promoción de una causa	Mayor alcance. Mayor visibilidad.	Más informal, de corto plazo.
Colaboración que origina una nueva organización formal	Satisface una necesidad a largo plazo.	Desapego con la dirección de la nueva organización, que será delegada.
Modelo de confederación	Mayor unión, coordinación, incluso a larga distancia. Oportunidad de expansión y visibilidad de marca. Estabilidad para OSFL en desarrollo.	Equilibrar la autoridad de la organización paraguas y la independencia de las OSFL que la integran. Asegurar que los intereses de sus integrantes estén representados.

Adaptado de: Proulx et al. (2014).

c. Riesgos y limitaciones

A pesar de lo anterior, las organizaciones del tercer sector no son ajenas a los riesgos de colaborar. En esta sección se desarrollarán los riesgos y limitaciones a los cuales están sujetas las OSFL al colaborar entre sí.

Las organizaciones de este sector generalmente carecen de recursos y por ello suelen competir por los mismos, lo cual implica la posibilidad de que fuera del contexto de colaboración sean organizaciones rivales (Proulx et al., 2014; Vernis et al., 2006). El término asignado a la situación en la que las organizaciones colaboran y compiten al mismo tiempo es *coopetición (co-opetition)* (Gnyawali, He & Madhavan 2006 citados en Proulx et al. 2014). Las

OSFL de carácter más individualista, aquellas adversas al riesgo y las que cuentan con experiencias negativas pasadas tendrían menos disposición a colaborar (Vernis et al., 2006).

Al colaborar con otra organización, las acciones que efectúe alguna de las partes se vinculan de manera directa con las de su contraparte, por lo que cualquier acción o resultado negativo de una parte puede perjudicar la reputación de la otra. Por ello, es vital manejar con cautela la comunicación externa sobre las acciones que la colaboración ejecuta (Snavelly & Tracy, 2002).

Por otro lado, existe el riesgo de que una organización dentro de la colaboración tienda a dominar la relación, reduciendo la participación de su contraparte (Proulx et al., 2014). Esto, además, puede traer consigo una pérdida de confianza en la organización contraparte en el momento de la toma de decisiones, y puede ser perjudicial para el cumplimiento de los objetivos planteados en la colaboración, ya que prevalecen los objetivos individuales sobre los mutuamente establecidos. Sin embargo, como se indicó previamente, existen organizaciones que están dispuestas a perder algo de autonomía en búsqueda de una mejor oportunidad de contar con recursos suficientes (Proulx et al., 2014).

2.2.4. Riesgos y limitaciones comunes en las colaboraciones

De forma general, los problemas que surgen en las colaboraciones entre las OSFL y organizaciones de los tres sectores se pueden resumir en tres campos: inadecuadas estructuras administrativas (e.g. planes y definición de roles); inadecuados procesos de gestión (e.g. poca comunicación, falta de evaluación y falta de estrategias); y diferencias entre las organizaciones en cuanto a metas y objetivos debido a las particularidades del sector (Grudinschi et al., 2013, p. 7). A continuación, se clasifican algunas categorías de problemas predecibles señalados por Iglesias y Carreras (2013), Berger et al. (2004, pp.61-69) e Ishikawa y Morel (2008, pp. 18-20).

Tabla 2: Categorías de problemas predecibles en colaboraciones para las organizaciones sin fines de lucro

<p>Inadecuadas estructuras administrativas</p>	<p>La asimetría de poder: conflictos ocasionados por el desequilibrio de poder entre las organizaciones y el mal uso del mismo.</p> <p>La pérdida de autonomía: Es consecuencia de lo anterior. El bajo poder de la OSFL en los procesos de toma de decisiones genera que el propósito de la colaboración se desvíe hasta que su participación en ella se desajuste a su misión.</p>
<p>Inadecuados procesos de gestión</p>	<p>La falta de control sobre procesos y resultados: permite conductas y decisiones no coherentes con el propósito de la colaboración.</p> <p>Conflictos relacionados a los ciclos (procesos y actividades) de cada organización: por un inadecuado proceso de planificación que no los ha considerado.</p> <p>Inadecuado manejo de la imagen de la OSFL: posible explotación de la imagen (en particular cuando se colabora con empresas), afectación a la imagen y reputación de la organización.</p> <p>Salida de personal clave: no se forma un equipo que de estabilidad a la colaboración.</p> <p>Riesgos legales: son originados por la ruptura de una alianza y pueden involucrar sanciones, desprestigio, pérdida de tiempo y costos adicionales.</p> <p>Filtración de información confidencial: los socios pueden filtrar información confidencial tras la ruptura de una alianza y ocasionar perjuicios a una o todas las partes.</p> <p>Inadecuada selección de la contraparte: la elección de socios con expectativas, cultura organizacional, valores o propósitos distintos puede llevar a la ruptura de la colaboración.</p>
<p>Diferencias culturales atribuidas al sector</p>	<p>Esteretipos y prejuicios sobre el sector al que pertenece la contraparte.</p> <p>Desconfianza en la contraparte: la colaboración no puede producir resultados óptimos sin confianza entre las partes, pues esto mina la comunicación.</p> <p>El desajuste de las partes: discrepancia entre los valores, objetivos, procesos y cultura de las organizaciones.</p> <p>Procedimientos lentos y complejos para la toma de decisiones conjunta.</p> <p>Riesgo de incumplimiento de la contraparte y de resultados muy por debajo de lo esperado.</p> <p>Pérdida de reputación: en los casos de que las contrapartes de la organización se vean envueltas en conflictos y controversias en detrimento de la imagen de estas.</p> <p>Malentendidos: sobre el contexto y mensajes intercambiados; cuando cada parte interpreta de forma distinta el objetivo planteado.</p> <p>Inadecuados costos y beneficios que cada parte asigna a la colaboración: resulta en inconformidad e insatisfacción, menor compromiso.</p>

Adaptado de: Iglesias y Carreras (2013); Berger et al. (2004); Ishikawa y Morel (2008).

2.3. Gestión de las colaboraciones

La gestión de colaboraciones ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, las investigaciones realizadas por Gray (1989), Lewis (1990), Ring y Van de Ven (1994), Brouthers, K., Brouthers, L. y Wilkinson (1995), Huxham (1996; 2003), Harbison y Pekar (1998), entre otros, son algunos antecedentes del estudio de la gestión de colaboraciones. Estas investigaciones se realizaron en torno a las alianzas estratégicas de las empresas.

Austin (2000) por su lado aplica dicho conocimiento en las organizaciones sin fines de lucro, considerando así cuatro etapas en el marco de la gestión de colaboraciones. Este trabajo seminal ha sido ampliamente citado y empleado en diversas investigaciones y estudios de caso posteriores (Austin, 2005; Berger et al., 2004; AL-Tabbaa et al., 2013; Grudinski et al., 2013; etc.)

A continuación, se describe el proceso de la gestión de colaboraciones desde la teoría propuesta por Selsky y Parker (2005) y Austin (2000). Los primeros introducen las etapas de la gestión de colaboraciones intersectoriales mientras que Austin propone un marco más desarrollado para el estudio de colaboraciones en principio entre OSFL y empresas pero aplicable a colaboraciones con los demás sectores.

2.3.1. Etapas de la colaboración según Selsky y Parker

Las colaboraciones con fines sociales suelen pasar por tres etapas clave: formación, implementación y medición de resultados. Primero, la *formación*, etapa en la que las motivaciones juegan un papel importante pues inducen a la generación de una colaboración. Estas actividades abarcan la identificación y definición del problema, la recolección y generación de información relevante, la identificación y legitimación de los *stakeholders* clave, la búsqueda de una contraparte apropiada (evaluando tanto los beneficios como los riesgos potenciales), la identificación de recursos iniciales y la generación de un acuerdo conjunto para colaborar (Selsky & Parker, 2005).

La etapa de *implementación* implica la organización y dirección de la colaboración. Esto supone establecer la gobernanza y administración de la colaboración, determinar el nivel de autonomía y mutualidad, y precisar las normas de confianza y reciprocidad en la misma (Selsky & Parker, 2005; Thomson & Perry, 2006).

La *gobernanza* tiene el propósito de mantener un ambiente propicio para la colaboración y por ello no es estática, sino que implica la posibilidad de una gestión participativa (toma de decisiones conjunta, asunción de responsabilidades, comunicación abierta y honesta), en la que además se está de acuerdo con la distribución de poder y se comparte la

visión acerca del problema a resolver. La *administración* de la colaboración se refiere a la gestión que equilibra los intereses propios y colectivos en el marco de la colaboración, a través de actividades clave como coordinación, monitoreo y definición de roles y responsabilidades.

La *autonomía* se refiere a la medida en que las organizaciones en la colaboración están dispuestas a reducir su nivel de control en la misma para compartirlo con su contraparte. Esto implica, por ejemplo, dar información confidencial de la propia organización para beneficio de la colaboración. La *mutualidad* se refiere a la satisfacción de ambas partes con los beneficios y la equidad en la colaboración, así como con la interdependencia o complementariedad entre estas. Las *normas de confianza y reciprocidad* se traducen en los acuerdos dirigidos a generar una disposición hacia la colaboración, en tanto promueven una participación justa (dar y recibir a cambio) y la capacidad de creer que la contraparte actúa de manera honesta.

La etapa final se refiere a la *medición de los resultados* tangibles e intangibles de los proyectos de la colaboración, mediante evaluaciones del impacto generado.

2.3.2. Etapas de la colaboración según Austin

Para Austin (2000), la colaboración en las organizaciones sin fines de lucro comprende cuatro etapas o procesos: el establecimiento del contacto inicial; el ajuste estratégico; la creación de valor; y la gestión de la colaboración.

a. Establecimiento del contacto inicial

Esta etapa se refiere a las razones por las cuales las organizaciones deciden colaborar, es decir, se busca comprender las motivaciones por las cuales se opta por emprender una colaboración. Para esto, Austin (2000) propone el espectro de motivaciones para la colaboración intersectorial, el cual contempla las motivaciones de los socios. Estas pueden ser altruistas, si buscan el beneficio a terceros que no participan en el marco de la colaboración, o utilitarias, si los socios buscan el beneficio propio en respuesta a sus necesidades organizacionales.

En su estudio sobre las alianzas sociales en América Latina, Austin considera que en este contexto las relaciones preexistentes son un elemento significativo para iniciar la colaboración: relaciones personales y profesionales, y de convalidación directa e indirecta con terceros. En ese sentido, “la existencia de vínculos previos entre las partes tuvo un impacto sustancial en la forma en que se desarrollaron los contactos iniciales” (Austin, 2005, p.50)

La existencia de un vínculo previo favorece la reducción de barreras de entrada pues estos facilitan información sobre la reputación y valores de la potencial contraparte (Austin, 2005).

Los vínculos previos entre representantes pueden ser de dos tipos: profesionales o emocionales. Los vínculos profesionales preexistentes permiten la superación de barreras de entrada. Esta se logra de manera directa cuando existe un contacto personal con el actor clave para la colaboración. Cuando no existe tal, suele recurrirse a un *second best* (manera intermediada), extendiendo transitivamente la confianza a aquellos actores de los cuales se tienen referencias positivas (Austin, 2000). Sin embargo, este tipo de relaciones preexistentes no garantizan barreras de salida altas.

Al contrario, cuando el vínculo preexistente entre representantes se basa en la afinidad por una causa (identificación emocional), es menos probable obtener negativas de este y las barreras de salida, elementos que impiden la renuncia a la colaboración, son mayores.

Además, el liderazgo de la etapa inicial de colaboración plantea dos situaciones: cuando las OSFL se acercan a otras organizaciones y cuando otras organizaciones se acercan a las OSFL.

En el primer caso, cuando la búsqueda parte de las propias OSFL, sus representantes máximos son los encargados de contactar a un interlocutor válido de la organización de interés, para darle mayor autoridad y confiabilidad al mensaje, y obtener su atención (Austin, 2005). Una vez establecido el diálogo entre los interlocutores de ambas organizaciones se busca el compromiso con el proyecto de la gerencia general o presidencia de la organización de interés.

En el caso en que sea la organización la que se aproxima a la OSFL, hay dos patrones de acercamiento diferentes. En el primero de ellos, una persona de la futura organización socia establece una conexión emocional con una causa más que con una organización concreta y a partir de esto, se busca obtener el compromiso de la alta dirección. Conseguido este compromiso se contacta a una OSFL relacionada con dicha causa. En este caso la OSFL recibe la propuesta de colaboración de parte de socios que ya están motivados y comprometidos con la causa.

En cuanto al segundo patrón, los máximos responsables de las organizaciones interesadas contactan directamente a las OSFL, evidenciando la importancia estratégica de la potencial colaboración.

Otro factor que condiciona el diálogo es la capacidad de los socios del tercer sector de mantener relaciones intersectoriales. Austin (2000) afirma que mientras menor es la capacidad institucional, hay mayores barreras a la colaboración. Por ello, cuando esta capacidad es baja en el socio del tercer sector, la contraparte necesita estímulos más fuertes para considerarlo como un socio potencial. Es importante evaluar si las alianzas tienen el potencial de ser efectivas, para

lo cual las organizaciones pueden indagar sobre las capacidades institucionales de sus potenciales socios del tercer sector. De identificar falencias, podrán anticipar las medidas necesarias para mejorar las capacidades de los socios y lograr una colaboración productiva.

Por último, se menciona la importancia de la comunicación, sobre todo durante el contacto inicial pues es el punto de partida para concretar la colaboración.

b. Ajuste estratégico de las partes en la colaboración

Se considera esencial que cada parte exprese con claridad qué espera de su contraparte, cuál será el esfuerzo colectivo y de qué modo la potencial colaboración encaja en su realidad organizacional. Así mismo, es recomendable determinar qué tan relevante será la colaboración para la misión, valores y estrategia de la contraparte, pues de esto dependen sus probabilidades de éxito (Austin, 2003).

Un alto grado de alineamiento entre la futura organización aliada y de la OSFL con la causa puede servir para minimizar el surgimiento de incompatibilidades a lo largo de la relación (Berger et al., 2004). Así mismo, la asignación de recursos y la generación de valor se verán influenciadas por la intensidad del alineamiento.

El *alineamiento* es un atributo de la relación producto de la afinidad entre los socios en términos de objetivos, necesidades, etc. De este modo, el nivel de alineamiento entre dos organizaciones puede entenderse en dos dimensiones: amplitud y profundidad (Austin, 2005).

La *amplitud* considera tres variables organizacionales clave: la misión, los valores y la estrategia. Se examina cuántas de ellas están relacionadas con la colaboración y sobre esa base, se define si el alineamiento es amplio o estrecho. El alineamiento es estrecho cuando las colaboraciones desarrolladas por las organizaciones sólo lograron alinear una de las tres variables. Si la colaboración se basa en un único punto de conexión, cualquier cambio en las motivaciones o en el contexto de una de las partes podría descomponer el alineamiento de la relación, ya que no habría otro punto de contacto al cual recurrir.

Austin (2005) establece que el alineamiento es amplio cuando existen coincidencias entre las misiones de las partes, entendiéndose la misión como el objetivo primario hacia el que deberían apuntar los planes y los programas de la organización.

La segunda dimensión, la *profundidad*, está relacionada a la intensidad de la conexión en cualquiera de las tres variables mencionadas y puede compensar la falta de amplitud. Hay dos niveles para calificar esta dimensión: superficial o profunda. Mientras que un alineamiento superficial torna la colaboración más vulnerable ante las adversidades, un alineamiento

profundo en una de las tres variables organizacionales clave permitirá una relación sólida y productiva en el marco de la colaboración.

c. Creación de valor de la colaboración

Para Austin (2000), el valor percibido de una alianza es determinante para su creación y duración en el tiempo. Es importante que los socios puedan evaluar el valor real y potencial de las actividades emprendidas en conjunto. De este modo, se puede analizar la creación de valor en la alianza desde cuatro dimensiones: la definición, creación, equilibrio y renovación del valor.

Para la *definición del valor*, es necesaria la formulación de expectativas claras sobre lo que se desea obtener de la asociación, a fin de determinar el valor de una posible alianza (Austin, 2003). Después se han de cuantificar los beneficios y sopesar los costes que podrían generarse a partir de la alianza.

La fijación de expectativas, para Austin (2000), permite que los socios tengan claras las metas respecto a la colaboración, identificando los posibles beneficios particulares que cada parte generará. Tiene igual importancia evaluar la creación del valor social generado por la colaboración. Para determinar eso es esencial un proceso conjunto con intensa participación en la que las partes determinen sus capacidades para asegurar que sus competencias y recursos respondan a las expectativas de sus socios (Austin, 2000).

Una vez determinadas las expectativas, se deben cuantificar, pues esto permitirá evaluar si la colaboración debería o no llevarse a cabo. Esto constituye un reto para las OSFL, en particular respecto de los beneficios intangibles.

Para la *creación de valor* se debe identificar cómo movilizar los recursos de los socios. Hay tres tipos de movilización de recursos: transferencia de recursos genéricos, intercambio de capacidades básicas y creación conjunta de valor. A medida que una colaboración se desarrolla, los socios pasan de la transferencia de recursos genéricos, tales como dinero y equipamiento, al intercambio de capacidades básicas, como el *know-how* de sus colaboradores. Por último, se pasa a la creación conjunta de valor, en la cual se combinan los recursos para lograr sinergias en “un proceso que realza el valor de la colaboración porque produce beneficios que de otra manera no se pueden lograr” (Austin, 2000, p. 98).

El *equilibrio de valor* hace referencia a que las partes de la colaboración deben percibir que el beneficio que obtienen es equilibrado: “los socios deben revisar continuamente el intercambio de valor entre sí para asegurarse de que ambos perciben que el flujo de beneficios es mutuamente beneficioso y equitativamente equilibrado” (Austin, 2000, p. 144).

Finalmente, la *renovación del valor* en una colaboración a través de la innovación es importante cuando se la quiere mantener vigente a largo plazo, pues las necesidades de las partes cambian con el tiempo.

d. La gestión de la colaboración

Para lograr una alianza exitosa se debe hacer buen manejo de la misma. Por ello, Austin propone áreas clave en la gestión de relaciones: la organización, la confianza, la comunicación, la rendición de cuentas y el aprendizaje. El autor propone que toda relación debe estar organizada y que debe contar con sistemas y procedimientos que permitan desarrollar la misma. Además, se debe fomentar la comunicación y confianza entre los socios, tanto a nivel interno como externo. La rendición de cuentas es fundamental para poder delimitar en qué medida se avanzó con lo que la contraparte esperaba de la colaboración. Por último, toda experiencia de colaboración involucra un aprendizaje continuo, pues esto habilita la mejora permanente y la identificación de nuevas oportunidades para la innovación.

2.3.3. El continuo de la colaboración de Austin

Las colaboraciones de las OSFL pueden ubicarse en un continuo de cuatro estadios: filantrópica, transaccional, integrativa y transformacional (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012). Cada uno de los estadios será desarrollado en las siguientes subsecciones.

a. Filantrópicas

Las colaboraciones filantrópicas son las más comunes e implican un flujo de recursos básicamente unilateral (Austin & Seitanidi, 2012, p. 738). Ese recurso suele ser financiero, lo cual posibilita la aparición de los síndromes de agradecimiento y caridad (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012). El síndrome de agradecimiento se refiere al hecho de que la motivación de la OSFL es “extraer recursos y, de ser exitosa, agradecer adecuadamente pero no ‘molestar’ al donante después de eso”; por otro lado, el síndrome de caridad se refiere a “lidiar con las donaciones como una parte periférica de tus actividades y minimizar su inversión de tiempo” (Austin 2000, p. 22).

b. Transaccionales

Este estadio se caracteriza por el flujo bilateral de los recursos intercambiados, lo cual suele darse a través de actividades específicas (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012). Un factor que caracteriza a este estadio es la co-dependencia entre ambas organizaciones, por cuanto en esta relación “crear valor para uno mismo es dependiente de crearlo para la otra [organización]” (Austin & Seitanidi, 2012, p. 739).

La interacción y el ajuste estratégico entre los aliados se ven fortalecidos en esta etapa, de modo que “la complejidad de la alianza crece y la magnitud de los beneficios también se multiplica” (Austin, 2000, p. 23). Así mismo, se afirma que a medida que el ajuste estratégico incrementa, también lo hacen la generación de sinergias y valor estratégico (Austin, 2000).

c. Integrativas

El estadio integrativo se alcanza cuando las contrapartes experimentan una mayor integración de sus misiones, colaboradores y actividades. En esta etapa la colaboración es central para los objetivos estratégicos de ambas partes y se configura como un *joint-venture* en el cual se ven incrementadas tanto la cantidad como la variedad de los recursos invertidos (Austin, 2000).

La forma de operar en esta estadio involucra ciertos cambios en la relación, específicamente en el compromiso, encaje estratégico, profundidad de las relaciones y confianza, y creación de valor sinérgico (Austin & Seitanidi, 2012). Un último factor clave de esta etapa es que se prioriza el valor creado para la sociedad sobre el beneficio propio de los socios (Austin & Seitanidi, 2012).

d. Transformacionales

Austin y Seitanidi (2012) señalan que en el estadio transformativo, existe un proceso de “conocimiento compartido acerca de las necesidades sociales y el rol de las contrapartes en aliviar dichas necesidades” (Austin & Seitanidi, 2012, p.743). Sin embargo, este estadio de colaboración requiere un nivel muy alto de alineamiento para implementar un emprendimiento social colaborativo y lograr la creación de valor que beneficie a la sociedad a gran escala (Austin & Seitanidi, 2012).

2.4. Factores de éxito en las colaboraciones

En este apartado se presentan algunos factores de éxito a considerar en las colaboraciones, sugeridos por los especialistas del Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay [ICD] (2015), Austin (2000), Drucker (1990) y AL-Tabbaa et al. (2014).

2.4.1. Planteamiento de una estrategia de colaboración

Con el objetivo de maximizar los beneficios de una colaboración, es recomendable que las OSFL elaboren una estrategia para la colaboración, favoreciendo también la minimización de riesgos y la trazabilidad de las actividades programadas hacia objetivos concretos y alineados a su misión (ICD, 2015).

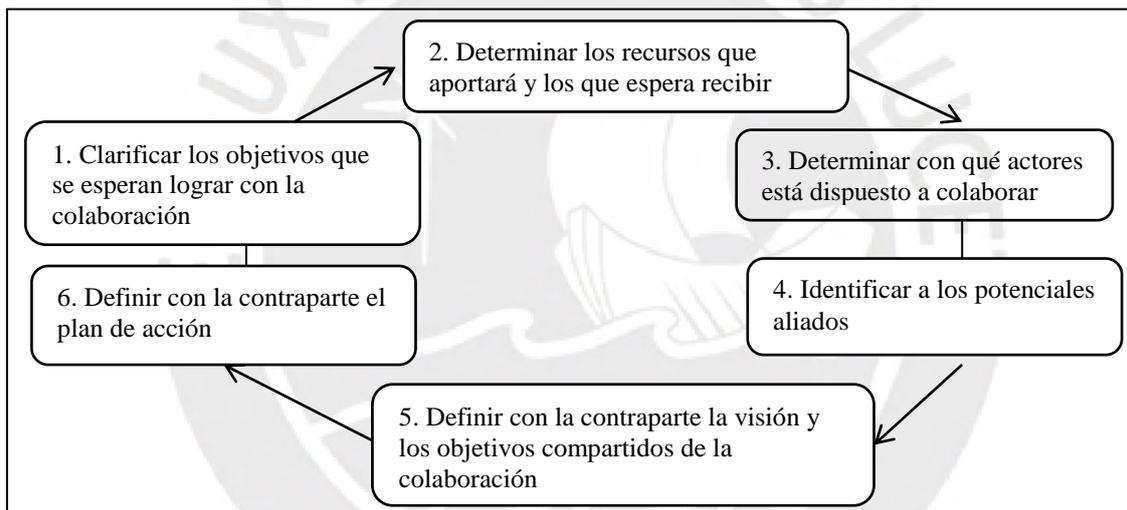
Para ello, es importante mencionar que el tamaño y misión de la OSFL influyen en la definición de la estrategia. El primer factor, tamaño, determina la complejidad de la estructura

de la organización, su capacidad de movilizar recursos y de publicitar sus actividades (AL-Tabbaa et al., 2014, p.669). Así, un mayor tamaño le daría a la OSFL mayor poder sobre los procesos de la gestión de la colaboración (e.g. negociación, comunicación), aunque también indica una mayor posibilidad de que la organización se burocratice. El segundo factor, la misión de la OSFL, influye sobre la confianza que logra obtener de los *stakeholders*, la competitividad y el estadio que la colaboración puede alcanzar en el continuo de Austin (2000) (AL-Tabbaa et al., 2014).

La forma final de esta estrategia depende del contexto en el que opera la organización, el contenido de la estrategia, y los elementos del proceso, actividades o métodos para la formulación e implementación de la estrategia (Al-Tabbaa et al., 2014).

A continuación, se presenta el proceso sugerido por el ICD (2015) para el diseño de las estrategias de las OSFL para la colaboración (ver figura 8).

Figura 5: Diseño de estrategia de la OSFL para la colaboración



Adaptado de: ICD (2015).

El gráfico presentado señala que el paso inicial para el diseño de una estrategia es que la OSFL defina claramente cuáles son los objetivos que se esperan lograr con la colaboración y, posteriormente, considere qué n de ambas partes para alcanzar acuerdos que se aplicarán posteriormente en el plan de acción de la colaboración. Este plan de acción debe quedar por escrito y debe incluir los temas de estructura de gestión, procedimientos de comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos, resultados esperados, mecanismos de monitoreo, indicadores de evaluación, y disponibilidad y procedencia de recursos.

2.4.2. Las siete C's de la colaboración estratégica según James Austin

Austin (2000) propone siete directrices para la gestión de colaboraciones, llamadas las siete C's de la colaboración estratégica: la conexión con las personas y el propósito; la claridad del propósito; la congruencia de misión, estrategias y valores; la creación de valor; la

comunicación entre socios; el aprendizaje continuo; y el compromiso con la colaboración.

La primera directriz se refiere a la *conexión con las personas y el propósito*. Si bien el conocimiento previo de las organizaciones a nivel individual favorece a una próxima colaboración y al compromiso, para Austin (2000), las alianzas tienen éxito cuando las personas clave se conectan personal y emocionalmente con el propósito social de la alianza y entre sí.

El autor menciona que la química personal es esencial para las asociaciones productivas, aunque no es suficiente para garantizar el éxito de la alianza; las malas relaciones interpersonales, por otro lado, sí pueden destruir una asociación. Se debe tener en cuenta qué tanta conexión personal y emocional hay con el propósito de la colaboración, si las personas se identifican con el valor social creado por la colaboración y si hay un apropiado nivel de interacción entre los líderes de ambas organizaciones.

La segunda directriz atañe a la *claridad del propósito*. Esto implica preparar conjuntamente una declaración de propósito por escrito para asegurar la claridad. El propósito es conocer de manera explícita qué es lo que se espera de la relación. Austin (2000), además, considera que los socios deben identificar en qué parte del continuo de colaboración se ubica la relación propuesta o existente y a dónde apuntan a llegar. Debido a la tendencia de las OSFL a participar en múltiples colaboraciones, es importante aclarar los propósitos y la importancia relativa de las relaciones de colaboración existentes y emplear esta información para establecer la cantidad de alianzas necesarias para lograr la misión de la organización.

La tercera directriz está vinculada con la *congruencia de la misión, estrategias y valores*. Cada socio debe entender el negocio del otro, así como las misiones, estrategias y valores de cada uno. De esta forma se pueden determinar las áreas de alineamiento entre ellos, tanto las áreas de superposición actuales como las potenciales, pues estas son la base para la colaboración. Si bien a mayor alineación hay mayor beneficio, una congruencia total es poco probable. Pese a ello, se ha de considerar que si no existe alineamiento alguno el establecimiento de una colaboración no es aconsejable. Por último, cada socio puede ayudar al otro a cumplir su misión y que, a medida que las alianzas evolucionan, pueden influir incluso en las definiciones de sus respectivas misiones y valores, lo que a su vez puede conducir a nuevas áreas de superposición y compromiso.

La cuarta directriz se refiere a la *creación de valor*. Los socios deben definir los beneficios esperados y cada uno debe indicar el valor social incremental que espera que la alianza cree. Austin (2000) hace énfasis además en que los beneficios deben ser bidireccionales, es decir que deben ser generados y percibidos por ambas partes. Un sentido de reciprocidad equitativa es esencial para el interés continuo de los socios en invertir en la relación. Un desequilibrio significativo genera el riesgo de crear una dependencia excesiva o de someter a un

socio a una influencia indebida del otro. Las colaboraciones deben entenderse como la búsqueda permanente de valor que puede ser creado conjuntamente por los socios, pero no por una sola organización, pues implica la movilización de múltiples recursos y capacidades para generar beneficios a las partes así como crear valor social para la sociedad. De este modo, los socios deben definir, generar, equilibrar y renovar el valor. Así mismo, la ventaja colaborativa distintiva de la asociación es resultado de los beneficios que no pueden obtenerse de ninguna otra alianza.

La quinta directriz atañe a la *comunicación entre socios*, la cual, debe ser efectiva y permanente. Una buena comunicación es esencial para construir la confianza, el aspecto intangible que cohesiona una colaboración (Austin, 2000). Austin propone que la comunicación sea honesta, frecuente y significativa, promoviendo el involucramiento de las partes desde la etapa de planificación. Además, sugiere que en casos de crisis se intensifique la comunicación, especialmente si la situación puede afectar negativamente la reputación o la relación de los socios. Para ello, es imprescindible asignar la responsabilidad de administrar la relación, pues se requiere atención enfocada que permita mejorar la coordinación en los programas y la comunicación, en particular en la formulación conjunta de una estrategia de comunicación sobre la asociación tanto interna como externamente. Así como la comunicación interna es importante, se ha de prestar la atención debida a la comunicación externa, precisando entre ambas partes las estrategias que permitan difundir frecuentemente los beneficios de la alianza.

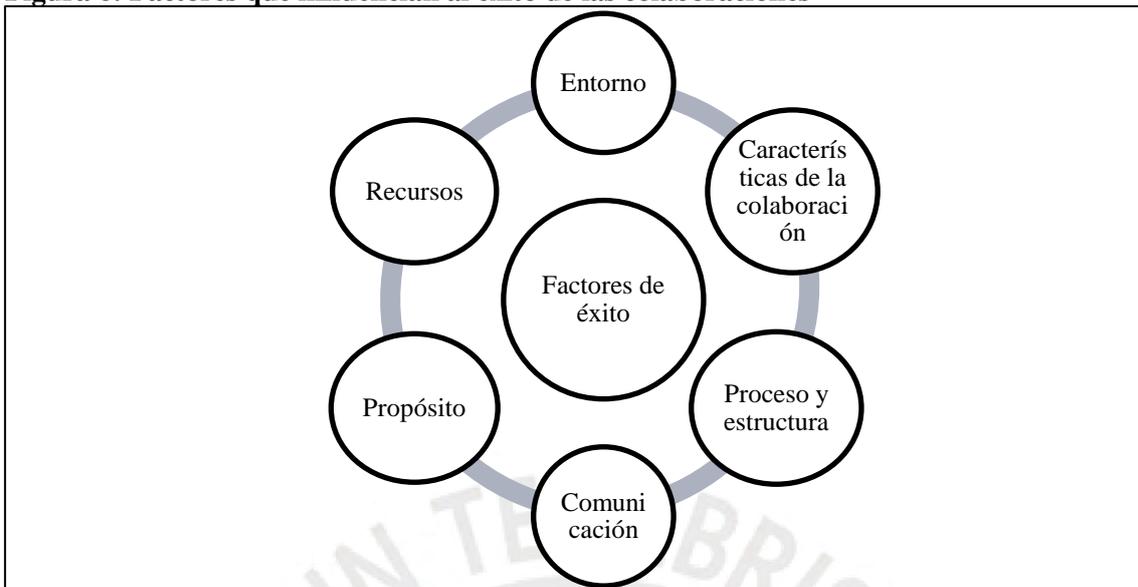
La penúltima directriz se relaciona con el *aprendizaje continuo*, que permite la mejora continua en las colaboraciones intersectoriales (Austin, 2000). Más allá de aprender a colaborar, cada socio adquiere habilidades y conocimientos específicos valiosos. Este proceso se debe incorporar y evaluar en la colaboración.

La última directriz concierne al *compromiso con la colaboración*. Esto significa que los socios deben estar dispuestos al incremento de compromisos personales, institucionales y de recursos para que las colaboraciones avancen a lo largo del continuo de colaboración. Sin embargo, el compromiso debe ser correspondido pues, en caso contrario, se puede debilitar la credibilidad y generar una desconexión entre los socios. Para ello se debe identificar cuál es el nivel de compromiso organizacional con la asociación y cómo se demuestra el mismo, como también se debe determinar cuáles son las expectativas de los socios y si los compromisos están acordes con las capacidades de ejecución.

2.4.3. Factores de éxito según Drucker

De acuerdo a Drucker (1990), existen veinte factores que influyen al éxito de las colaboraciones. Estos factores se agrupan en seis categorías: entorno, características de la colaboración, proceso y estructura, comunicación, propósito y recursos.

Figura 6: Factores que influyen al éxito de las colaboraciones



Fuente: Drucker (1990).

Los factores relacionados al *entorno* de las OSFL son tres: la historia de colaboración en la comunidad, la legitimidad del liderazgo de la OSFL en la comunidad y un clima político y social favorable. El primer factor, la historia de colaboración en la comunidad facilita a los potenciales socios un marco de referencia para comprender el proceso de colaboración. En segundo lugar, está la legitimidad del liderazgo de la OSFL en la comunidad, la cual se fundamenta en que la OSFL sea percibida como fiable y competente. En tercer lugar, un clima político y social favorable basado en el apoyo de actores claves, tales como líderes de opinión, a la misión de la OSFL.

Sobre las *características de la colaboración* son cuatro: el respeto, entendimiento y confianza mutuos; una selección apropiada de miembros; la visión de la colaboración como interés propio de los socios; y la capacidad para transigir. El primer factor implica que los participantes de la colaboración comparten respeto, entendimiento y confianza mutuos para con sus contrapartes y las organizaciones que estas representan. En segundo lugar, una selección apropiada de miembros implica contar con representantes de todos los *stakeholders* de la colaboración. En tercer lugar, está el factor de que los socios vean la colaboración como de su propio interés, valorando los beneficios de participar como superiores a los costos. El último factor es la capacidad para transigir, considerada necesaria debido a la inviabilidad de considerar las preferencias de todas las partes en cada decisión tomada en la colaboración.

Para el *proceso y estructura de la colaboración* son seis: la participación de los socios en la colaboración; múltiples niveles de participación; flexibilidad; establecimiento de roles y

directrices políticas claros; adaptabilidad; y ritmo adecuado para el desarrollo. Primero, la participación de los socios en la colaboración, implica que estos se hacen responsables tanto por la forma de trabajo en la colaboración como por los resultados de la misma. Segundo, la existencia de múltiples niveles de participación implica que todos los niveles jerárquicos de las organizaciones involucradas participan continuamente en la colaboración. Tercero, la flexibilidad implica que las contrapartes están abiertas al cambio. Cuarto, el establecimiento de roles y directrices políticas claros implica que los socios comprenden sus roles y responsabilidades y entienden cómo cumplir con estos. Quinto, la adaptabilidad implica que los socios tienen la capacidad de mantener la colaboración frente a condiciones cambiantes. Por último, un ritmo adecuado para el desarrollo implica que la colaboración cambia su estructura, recursos y actividades con el paso del tiempo para responder adecuadamente a las necesidades de los proyectos.

Los factores vinculados a la *comunicación* son dos: la comunicación abierta y frecuente; y relaciones informales y enlaces de comunicación establecidos. El primero, la comunicación abierta y frecuente, implica que en la colaboración se intercambia toda la información necesaria tanto interna como externamente. El segundo, la existencia de relaciones informales y enlaces de comunicación establecidos, implica que los representantes de las contrapartes establecen conexiones personales que facilitan la comunicación.

Respecto al *propósito* son tres: las metas y objetivos alcanzables; una visión compartida; y un propósito único. El primero, las metas y objetivos alcanzables, implica que estos sean específicos, entendibles y realistas. El segundo, la visión compartida, implica que todas las partes concuerdan con la visión definida. El tercero, un propósito único, implica que la misión de la colaboración sea única.

Los factores relacionados a los *recursos* son dos: suficientes fondos, personal, materiales y tiempo; y liderazgo calificado. El primero, contar con suficientes fondos, personal, materiales y tiempo, implica que los socios invierten los recursos necesarios para lograr los objetivos de la colaboración en el tiempo proyectado. El segundo, liderazgo calificado, implica que el líder de la colaboración cuenta con las habilidades adecuadas, es considerado como legítimo por sus contrapartes y actúa con equidad.

2.4.4. Factores de éxito según AL-Tabbaa, Leach y March

Al-Tabbaa et al. (2014) proponen nueve factores de éxito a tomar en cuenta en las alianzas intersectoriales, los cuales están agrupados en torno a tres elementos estratégicos: el contexto, el contenido y el proceso de la colaboración.

El *contexto de la colaboración* se refiere a los factores internos y externos sobre los cuales la OSFL tiene un grado de control limitado. Estos son el propósito de la colaboración, las expectativas de los interesados, la competencia entre las OSFL y las potenciales barreras culturales.

En primer lugar, definir un propósito específico para la estrategia de colaboraciones contribuirá al desarrollo de una estrategia exitosa. Al contar con un propósito previamente definido la OSFL podrá planificar adecuadamente sus potenciales colaboraciones y estimar su efectividad; este conocimiento le permitirá elegir qué colaboraciones decide emprender.

Así mismo, ser consciente de la complejidad en *las expectativas de los stakeholders* permitirá desarrollar estrategias más aceptables para estos. Los interesados son adversos a las incongruencias percibidas entre las actividades de las OSFL y lo que estas anuncian a través de su misión, propósito, valores u otras comunicaciones institucionales. Así mismo, esperan cierto grado de rendición de cuentas de las OSFL, y es por esto que son especialmente sensibles a percibir desviaciones en las estrategias de colaboración de las mismas. En ese sentido, la recomendación es la de identificar los conflictos que una nueva colaboración pueda causar con los interesados y evaluarla en función a estos riesgos.

Luego, considerar las características de sus competidores permite a las OSFL planificar su estrategia de diferenciación. En un entorno en el que la competencia por los mismos recursos y colaboraciones tiende al aumento, esta diferenciación es clave para que estas puedan concretar colaboraciones exitosas.

Por último, ser consciente de las potenciales barreras culturales en la colaboración permitirá elaborar estrategias consistentes con la cultura organizacional propia de la OSFL. La adopción por parte de las OSFL de prácticas características de los sectores empresarial y público puede entrar en conflicto con los valores de la misma, tales como la decisión participativa y la orientación priorización de los fines sociales por sobre los económicos.

El segundo elemento, el *contenido de la colaboración*, se refiere a las decisiones estratégicas que se han de tomar para alcanzar los objetivos organizacionales. Este incluye factores como el nivel de la colaboración y el posicionamiento estratégico.

En primer lugar, considerar el compromiso requerido para concretar colaboraciones de alto nivel permitirá planificar estrategias viables. Sin embargo, los estadios más avanzados del continuo de Austin (2000) requieren un mayor grado de ajuste estratégico, compromiso e inversión de recursos y, además, pueden presentar riesgos significativos. En ese sentido, una

planificación adecuada permitirá a la OSFL ser selectiva al determinar qué colaboraciones son prioritarias y presentan una relación costo beneficio adecuada.

Luego, se requiere aplicar el marketing para posicionar estratégicamente a la OSFL. Así, comunicar las características distintivas de la OSFL y consolidar su marca le permitirán incrementar el retorno la inversión hecha por sus socios en las colaboraciones.

El último elemento, el *proceso de la colaboración*, se refiere a la formulación de tácticas específicas para implementar una estrategia predefinida. Este incluye trabajar en las asimetrías de poder, canales de comunicación y costos de transacción.

En primer lugar, reconocer las asimetrías de poder en la colaboración permiten a las OSFL contrarrestar este desbalance proactivamente. Así, estas deberían emplear sus características distintivas para beneficiar a su contraparte y así fortalecer su posición.

Por otro lado, emplear canales de comunicación bidireccional fluidamente permite conocer las expectativas de los socios y mantenerlos informados. Así mismo, con acceso a información actualizada se podrán tomar decisiones estratégicas para prevenir conflictos.

Por último, gestionar los costos de transacción, tales como la búsqueda de socios, la negociación con los mismos y el monitoreo de las colaboraciones, como las inversiones, permitirá incrementar la efectividad de las colaboraciones. En ese sentido, es recomendable ajustar los costos de transacción para obtener la relación costo-beneficio óptima.

2.5. Estudios previos de la gestión de colaboraciones en OSFL culturales

En este apartado se abordarán tres investigaciones relacionadas al tema de la presente investigación. Primero, una investigación de colaboraciones entre OSFL y empresas en general, luego un estudio centrado en este tipo de colaboraciones en América Latina y, por último, un estudio a gran escala de colaboraciones entre organizaciones culturales y empresas en España.

2.5.1. Alianzas sociales entre empresas y OSFL

La investigación llevada a cabo por Berger, Cunningham y Drumwright (2004) se centró en el estudio de colaboraciones representativas del estadio “integrativo” propuesto por Austin (2000). El objetivo planteado fue comprender las características, factores y circunstancias que permitían o impedían lograr que las colaboraciones entre empresas y OSFL logaran ser de este tipo.

La mayor diferencia con la presente investigación es las características específicas de las organizaciones estudiadas puesto que tratan con organizaciones de mayor alcance, empresas y OSFL con promedios de ingresos anuales sobre los 800 y 6 millones de dólares

respectivamente. Asimismo, el estudio no se refirió a organizaciones culturales de manera específica sino que tanto las empresas como OSFL tratadas pertenecieron a distintos rubros y causas. Por tanto, se trata de una investigación que identifica aspectos comunes a la mayoría de colaboraciones intersectoriales.

Los autores emplearon el método de entrevistas en profundidad con actores con poder de decisión y otros con mucha experiencia en colaboraciones entre empresas y OSFL. Se investigaron 11 colaboraciones mediante 69 entrevistas a representantes de 26 organizaciones (11 OSFL, 10 empresas y 5 firmas consultoras).

Adicionalmente se realizaron otras 21 entrevistas a individuos con experiencia en relaciones entre empresas y OSFL que no clasificaron como colaboraciones. La información se trianguló mediante otras 8 fuentes de información: observación participante en reuniones, documentos internos, comunicaciones entre aliados, publicaciones internas, documentos para difusión externa, artículos de periódicos y revistas, videos de comerciales y noticias, videos de presentaciones de ejecutivos.

La relevancia de este estudio para la presente se justifica por sus hallazgos relacionados principalmente a los problemas más frecuentes en las colaboraciones intersectoriales y al análisis del ajuste estratégico como una clave para mejorar la gestión de colaboraciones entre las OSFL y sus aliados. Se rescata, así mismo, el análisis de los potenciales beneficios y limitaciones de las alianzas incluyendo la perspectiva tanto empresarial como de las OSFL.

2.5.2. Alianzas entre empresas y OSFL en América Latina

La investigación llevada a cabo por Austin (2005) se propone presentar los conceptos y factores que permitirán que una alianza sea productiva. Eso se realiza a través de un análisis de los procesos de gestión de diversas organizaciones a nivel latinoamericano.

Este es un estudio de casos con enfoque en la gestión de colaboraciones entre empresas y organizaciones sin fines de lucro a nivel Latinoamérica. Entre las organizaciones estudiadas se ha tomado en consideración países como Argentina, Brasil, Colombia, Centroamérica, Chile, México y Perú. Sin embargo, se evalúa solo un caso peruano y ningún caso del estudio aborda organizaciones culturales.

El estudio de las alianzas sociales fue cualitativo por lo que se analizaron a través de entrevistas a representantes de las empresas así como de las ONG involucradas. Además, al emplear un método de estudios de casos el número de organizaciones estudiadas no es representativa de todo el universo pero sí son diversas.

El referido estudio permite evaluar la metodología respecto a nuestros temas de interés así como poder extraer variables para el estudio.

2.5.3. Alianzas entre empresas y organizaciones culturales

Realizado por la asociación Cultura y Alianzas y la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Barcelona (2015), el objetivo del estudio fue reflejar lo más fielmente posible la perspectiva empresarial sobre sus relaciones con organizaciones culturales y difundir algunas buenas prácticas encontradas. A pesar de que esta investigación sí se refiere a las organizaciones culturales, la principal diferencia con esta investigación es la perspectiva priorizada y la segmentación de las organizaciones culturales estudiadas; en este caso, la de las organizaciones culturales y de las artes escénicas, respectivamente.

Para la referida investigación se partió de un universo de 583124 empresas en Cataluña, en base a ello se diseñó el instrumento para el recojo de información: encuestas. Las encuestas fueron realizadas a 2528 empresas activas en Cataluña, de los sectores Industria y Construcción, y Servicios, con un margen de error total de 1,9% respecto al universo.. Los temas abordados por la encuesta se centraron en la práctica de patrocinio y mecenazgo cultural, sus diferentes manifestaciones, motivaciones y disuasores. Su utilidad para la presente investigación reside en la identificación de estos elementos. La investigación halló tendencias en las alianzas entre empresas y organizaciones culturales, según las características de rubro, tamaño y ubicación geográfica de las empresas. Por otro lado, se recogieron las motivaciones y barreras principales para formar colaboraciones con organizaciones culturales.

3. Conceptos relevantes para el estudio de organizaciones culturales

En esta sección se definirán los conceptos básicos para comprender la gestión de las organizaciones culturales. Estos son la cultura, el valor cultural, el sector cultural, la gestión cultural y el gestor cultural. El primer concepto, la cultura, puede ser definido como:

Un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 1982, p.43)

El segundo concepto, el *valor cultural*, resulta complejo debido a que puede ser analizado en al menos siete dimensiones (Throsby, 2001): estético, espiritual, social, histórico, simbólico, de autenticidad y de ubicación. El primero se refiere a los criterios que definen el

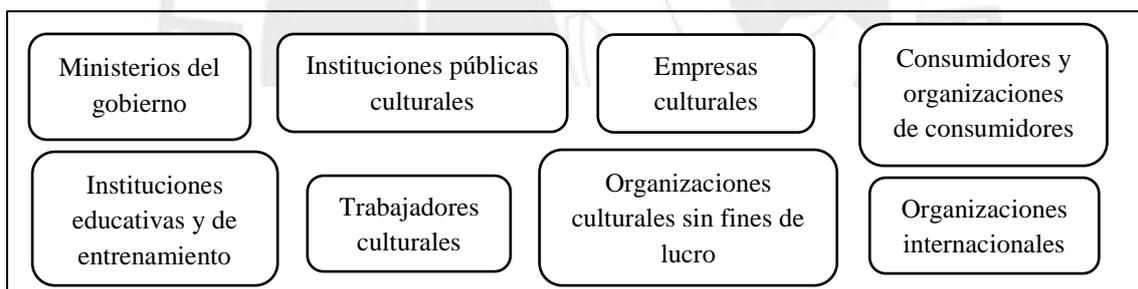
valor estético de algo (p. ej. color, proporción, equilibrio, ritmo, realismo, etc.), los cuales que pueden variar de acuerdo al contexto.

El *valor espiritual* implica la capacidad del producto o servicio para generar un sentimiento de conexión del sujeto con una fe o creencia en particular (e.g., catedrales, altares, pinturas). El *valor social*¹ se refiere a elementos tales como el sistema de valores, tradiciones y creencias que son compartidos por una sociedad. (Throsby, 2001).

El *valor histórico* se caracteriza por proveer una conexión entre el pasado y el presente, por eso es intrínseco al patrimonio y representa un aporte a la construcción de identidad. El *valor simbólico* se refiere a la esencia del producto cultural y su capacidad de transmitir significados culturales, lo cual escapa a la lógica económica (Baudrillard, 1968). El *valor de autenticidad* corresponde a la unicidad y originalidad del producto cultural. Finalmente, el *valor de ubicación* se refiere al hecho de que el material cultural se encuentre en un espacio específico y no en otro (e.g. edificios en lugares históricos).

En tercer lugar, el concepto de *sector cultural* se refiere a un conjunto de actores relacionados a la cultura. Throsby (2010) señala que dicho sector tiene ocho componentes:

Figura 7: El sector cultural



Adaptado de: Throsby (2010).

Una clasificación de las organizaciones culturales se muestra en el anexo F, según lo establecido por (Convenio Andres Bello [CAB], 2015). En cuarto lugar, la *gestión cultural* es una disciplina en construcción, de surgimiento reciente, que se fundamenta en “la necesidad de una profesión que asuma de manera sistemática la reflexión sobre las sociedades actuales, sus modelos de desarrollo y las acciones necesarias para dinamizar y administrar las prácticas culturales” (OEI, 2005, p.33). Así mismo, es una práctica multidisciplinaria enfocada a la promoción de las actividades culturales en una sociedad (OEI, 2005).

Dichas expresiones se caracterizan por su carácter simbólico e intangible, y sobre el cual el gestor no tiene control en términos del tipo de contenido o proceso creativo. Por tanto, el

¹ La definición de Throsby de valor social es menos completa que la de SEKN, refiriéndose en este caso a la capacidad de fortalecer vínculos y generar identidad.

rol del gestor cultural se centra en factores tales como el precio, el canal de venta o la promoción y no en modificar la obra en sí misma (Bernárdez, 2003).

Una debilidad de la formación en gestión cultural es la imprecisión de las funciones que esta implica (OEI, 2005). Es así que una dificultad identificada en esta disciplina es la de encontrarse entre una gran variedad de tipos de organizaciones de procesos heterogéneos. Esto se debe a que en el sector cultural se ubican activadas y van desde los usos artesanales hasta el empleo de las más modernas tecnologías. Dicha heterogeneidad se puede observar, por ejemplo, si se comparan los procesos y tecnologías empleados por las agrupaciones teatrales con los de la industria musical (Bernárdez, 2003).

Existen once ámbitos de aplicación de la gestión cultural, los cuales son: el patrimonio; las artes escénicas; las artes visuales; la música y fonografía; la literatura y edición; las artes audiovisuales; la gestión cultural territorial; la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas; la participación cultural popular y tradicional; los sectores emergentes con relación con la cultura; y las relaciones y cooperación cultural internacional (Martinell, 2001). En el anexo G pueden apreciarse ejemplos de actividades y organizaciones específicas a cada uno de estos ámbitos.

Por último, un *gestor cultural* puede ser definido como un profesional que se ocupa de la gestión, en cualquiera de sus aspectos, de “una organización, infraestructura o acontecimiento cultural público o privado” (Bernárdez, 2003, p. 8).

El perfil del gestor cultural incluye ocho competencias (OEI, 2005) sobre formación en gestión cultural y políticas culturales en Iberoamérica: competencias de planificación, gestión y seguimiento de evaluación de políticas, programas y proyectos; competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos; para elaborar y ejecutar políticas del sector; competencias de producción de bienes y servicios; competencias de tipo comunicacional; competencias para la dirección y el trabajo en equipo; para la toma de decisiones; y para la resolución de problemas.

Dichas competencias se corresponden con los perfiles y funciones que asumen los gestores culturales, los cuales comprenden a: altos directivos de las grandes políticas culturales; responsables de procesos administrativos, económicos y laborales; responsables de imagen, comunicación y marketing; responsables de grandes instituciones culturales temáticas; programadores-planificadores de eventos culturales; técnicos generalistas de gestión cultural; y técnicos o animadores de programas y servicios culturales (Martinell, 2001). Los perfiles y funciones mencionados son desarrollados con mayor detalle en el anexo H y las necesidades de formación de los gestores culturales en el anexo I.

CAPÍTULO 3: ARTES ESCÉNICAS EN PERÚ

En este capítulo se presenta la información relevante para comprender el desarrollo de las artes escénicas en Perú.

1. Investigación del sector de las artes escénicas en Perú

Las artes escénicas son las “actividades de interpretación de manifestaciones socioculturales y artísticas en vivo, en un espacio y escenario a través del cual la danza, el teatro, la música o el circo son disfrutados por un público específico.”² (Convenio Andrés Bello [CAB], 2015, p.64). El desarrollo de dichas artes genera empleo directo e indirecto, así como beneficios en los sectores de educación, salud, producción, seguridad y turismo y comercio exterior (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al., 2017).

A pesar de las externalidades positivas, la escasez de fuentes estadísticas y cualitativas para la investigación especializada en el sector limita las posibilidades del estudio y comprensión del impacto de las artes escénicas en el país (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al., 2017). Sin embargo, recientemente los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) emprendieron la iniciativa de publicar mediciones culturales bajo una misma metodología denominada Cuentas Satélite de Cultura³, con resultados comparables. Para ello, Perú empleó los datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú⁴, el Censo Nacional Económico, la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), Encuesta Nacional de Presupuesto Familiar, entre otras, los cuales permitieron elaborar resultados al 2007 sin posibilidad de estimar proyecciones.

Los principales hallazgos respecto al aporte de las artes escénicas fueron: la contribución al PBI de 0.02% de las mismas y a la creación de 3,628 mil puestos de trabajo a nivel nacional, incluyendo al sector formal e informal. Sin embargo, cabe notar que, en el sector de las artes escénicas, el 77% de trabajadores labora informalmente. (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al., 2017).

1.1. Oferta

Se distinguen tres resultados de la producción de las organizaciones de artes escénicas: el *valor bruto de la producción*, en función de los ingresos principalmente por taquilla

² Tienen como eje central la presentación frente a un público y pueden combinar los elementos de teatro, música y danza de distinta forma: pantomima, narración, declamación, etc. (CAB, 2015)

³ Se basan en los principios metodológicos del Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas. Analizan parámetros económicos como la oferta, demanda, los usos y recursos de la cultura (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al., 2017)

⁴ La actualización de datos se realizará durante el año 2017 por INEI.

(presentaciones) y talleres; *el consumo intermedio*, con base en los egresos por los recursos que emplean las organizaciones para la producción de dichas actividades; y *el valor agregado bruto (VAB)*⁵, en términos de la ganancia neta de las organizaciones de artes escénicas después de considerar lo que gastaron para la producción. Al 2007, la producción bruta fue de USD \$ 39 millones 956 mil dólares, el consumo intermedio alcanzó un valor de USD \$ 16 millones 881 mil dólares y el valor agregado bruto fue de USD \$ 23 millones 75 mil dólares (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al., 2017). Desafortunadamente, no se cuenta con información más reciente al respecto.

Destaca la concentración de la oferta en el departamento de Lima pues en este se encuentran el 31% de organizaciones que ofrecen estos servicios (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al., 2017).

1.2. Demanda

La demanda de los consumidores peruanos de los servicios que proveen las organizaciones de las artes escénicas es limitada. Según la Organización de Estados Iberoamericanos [OEI] (2013), el 76% de la población peruana nunca asistió al teatro. Los que sí lo hicieron, indicaron un hábito de consumo poco frecuente. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2016), tan solo el 7,1% afirmó haber asistido por lo menos una vez al teatro, de los cuales, el 50% asiste anualmente y, en menor medida semestralmente (20,5%). Por otro lado, respecto a la asistencia de los peruanos a espectáculos de danza, el 21,3% indicó haber asistido alguna vez; el 21% indicó haber asistido a espectáculos musicales; y el 9,6% a espectáculos circenses.

Además, el consumo de las artes escénicas está correlacionado con el nivel socioeconómico y educativo, y es más común entre adultos y jóvenes, tal como se muestra en la Figura 12. Adicionalmente, en la figura 13 se desarrollan cifras respectivas al este perfil del consumidor.

En relación al nivel educativo alcanzado por los consumidores, el 57% de los asistentes al teatro poseen educación superior, el 32% tiene estudios de educación secundaria y el 11% restante alcanzó, como máximo, la educación primaria.

Se observa que la mayor proporción del público, un 33%, está en edad adulta, mientras que el público joven compone el 28% de los asistentes.

⁵ No considera los impuestos a los productos y derechos de importación.

Figura 8: Frecuencia de asistencia al teatro de la población latinoamericana según nivel socioeconómico (porcentaje)

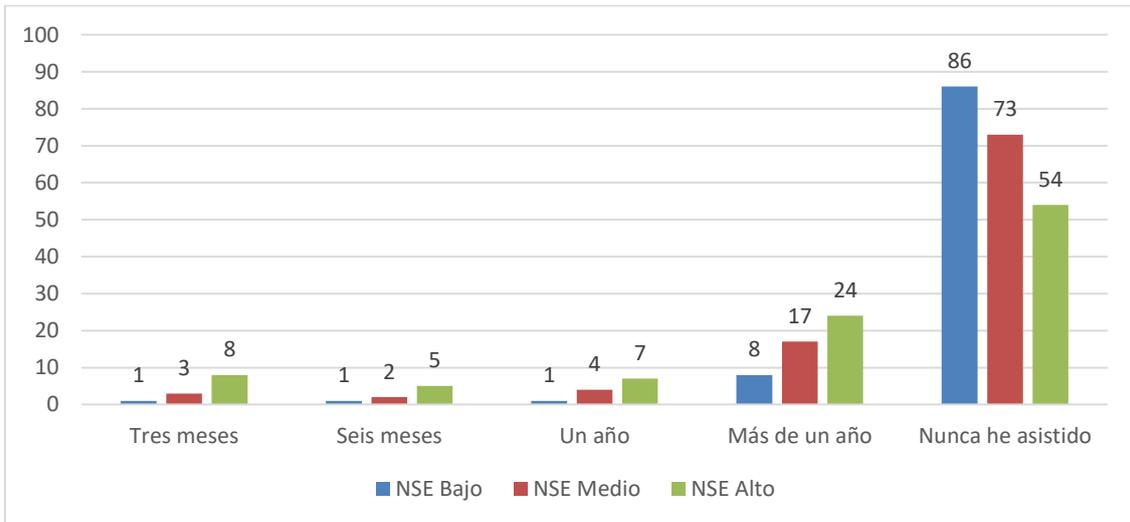
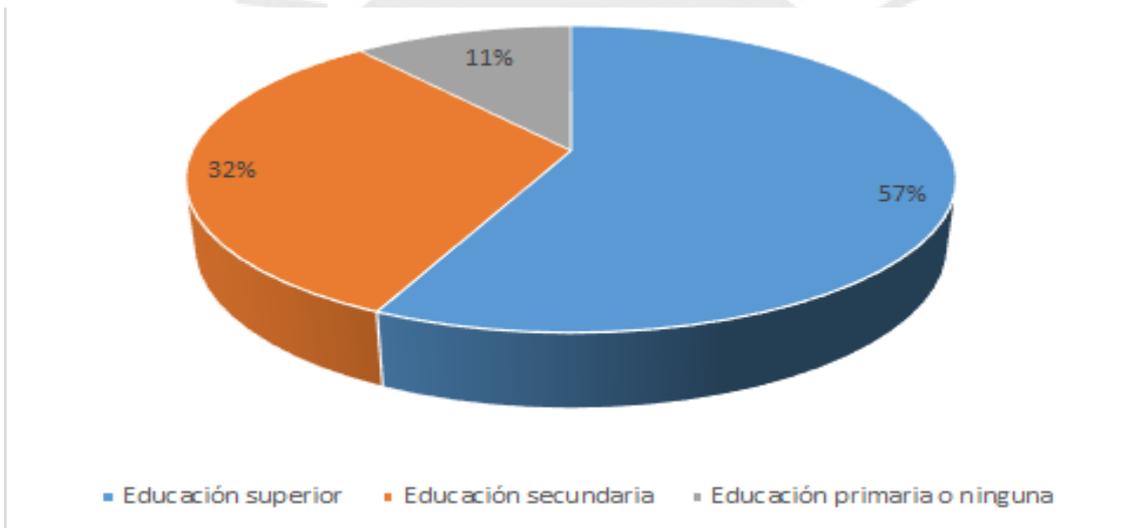


Figura 9: Perfil de asistentes al teatro en Perú según nivel educativo



Fuente: Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia et al. (2017)

2. El rol del Estado Peruano en el fomento de las artes escénicas

En la siguiente sección se desarrollará la estructura del Ministerio de Cultura de Perú, ente rector en cultura en el país. Este fue creado en julio del 2010 por la Ley N° 29565, con competencias, funciones y atribuciones en los campos de: “patrimonio cultural de la nación, material e inmaterial; creación cultural contemporánea y artes vivas; gestión cultural e industrias culturales; y pluralidad étnica y cultural de la nación” (Ministerio de Cultura, s/f).

Según esta ley, las funciones principales de este ministerio son

formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible, realizar acciones de conservación y protección del patrimonio cultural,

fomentar toda forma de expresiones artísticas, convocar y reconocer el mérito de quienes aporten al desarrollo cultural del país, planificar y gestionar con todos los niveles de gobierno actividades que permitan el desarrollo de los pueblos amazónicos, andinos y afroperuanos, todo ello propiciando el fortalecimiento de la identidad cultural y abriendo espacios de participación de todas las culturas (Ministerio de Cultura, s/f.).

Para cumplir con estas funciones, el Ministerio se organiza en dos viceministerios: Viceministerio de Patrimonio e Industrias Culturales y Viceministerio de Interculturalidad. En el primer Viceministerio se encuentra la Dirección de Artes e Industrias Culturales, con competencia sobre las artes escénicas.

La asignación de recursos al Ministerio de Cultura de Perú es un indicio del nivel de apoyo y desarrollo del sector cultural en Perú. Durante la transferencia de gobierno de 2016, la Dirección General de Industrias Culturales y Artes (DGIA) reportó haber ejecutado 31 millones de nuevos soles, de estos, el 55% fueron destinados a subvencionar los elencos nacionales. Estos elencos son considerados bien público y los conforman: Ballet Nacional, Coro Nacional, Coro Nacional de Niños del Perú, Elenco Nacional de Folclore, Orquesta Sinfónica Nacional, Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil (<http://www.cultura.gob.pe/>).

El 45% restante se dedicó a gastos administrativos y a la promoción de proyectos estratégicos poniendo a disposición un 25% del presupuesto para premios al cine nacional, un 11% a la planilla de las subdirecciones y un 9% al gasto de las direcciones (DGIA, 2016).

Por otro lado, el Presupuesto Por Resultados 140 para el “Desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales” responde al problema de “limitado desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales que restringe las oportunidades de desarrollo integral de la población” y considera entre sus causas: “la insuficiente diversidad en la oferta de bienes y servicios culturales nacionales, la limitada institucionalidad de la cadena de producción de las artes e industrias culturales, [y] la limitada participación y consumo cultural por parte de la población” (Ministerio de Cultura, 2015).

La asignación presupuestal a la cultura en el Perú resulta limitada. En la tabla 3 se desarrollan las cifras relacionadas a la misma a lo largo de los últimos siete años, demostrando el aumento del presupuesto asignado. Sin embargo, el Perú aún se puede considerar, hasta la fecha, un país cuya prioridad en gasto público a la cultura es baja, pues la inversión en este sector se mantiene por debajo del 1%. De acuerdo a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) la cifra objetivo para los países de la región es, precisamente, el 1%. En la figura 14 se observa el posicionamiento del Perú en la región de acuerdo a su porcentaje de gasto público en cultura en el año 2013, siendo estas las cifras más recientes de este tipo.

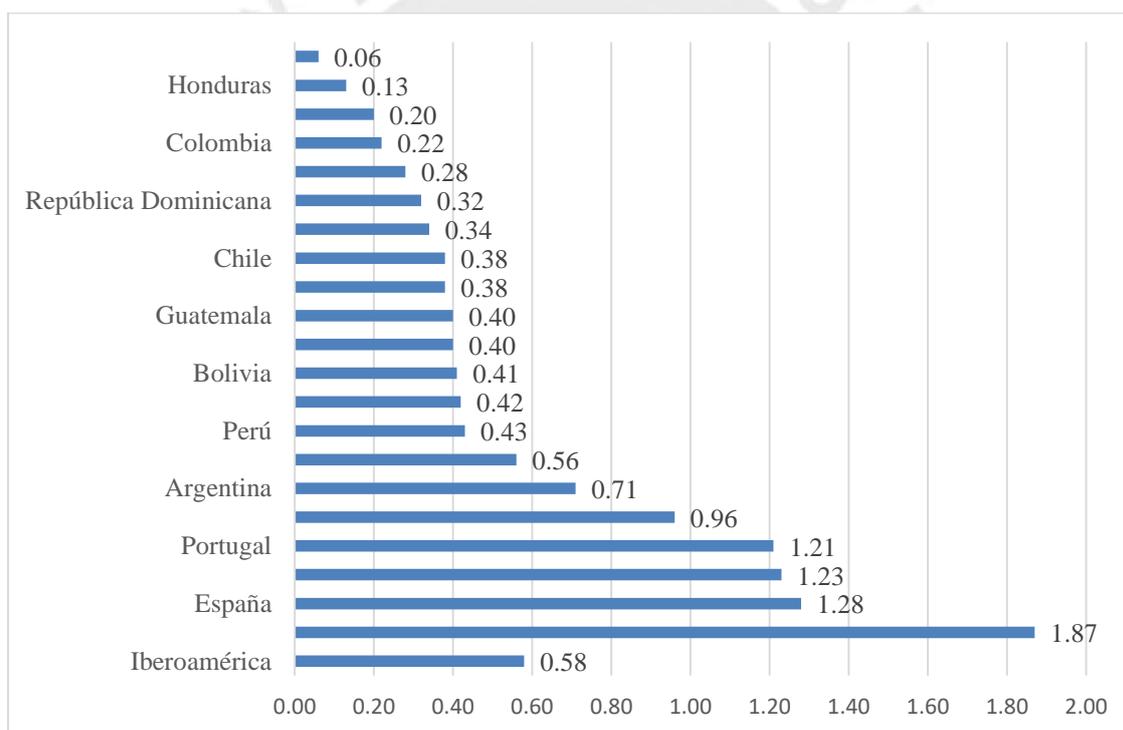
Tabla 3: Asignación presupuestal a Cultura en Perú (en millones)⁶

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto Total - Gobierno Nacional (millones S/)	62,593	64,972	72,635	83,195	95,372	104,303	105,113
Presupuesto Total destinado a Cultura (millones S/)	373	206	319	317	383	447	504
Presupuesto Ministerio de Cultura (S/)	312	180	288	271	345	342	391
Presupuesto destinado a cultura (%)	0.597	0.317	0.439	0.382	0.402	0.429	0.48
Presupuesto destinado al Ministerio de Cultura (%)	0.499	0.001	0.396	0.327	0.362	0.328	0.372

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2017)

Tal como se observa, al 2013, el Perú se ubicó debajo del promedio de gasto público en cultura, siendo este el 0.58% del gasto público total.

Figura 10: Gasto público en cultura como porcentaje del gasto público total, alrededor de 2013



Fuente: Organización de Estados Iberoamericanos (2013)

2.1. Las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC)

El Ministerio de Cultura de Perú, se encuentra en un proceso de desconcentración, por lo que cuenta con 24 Direcciones Desconcentradas de Cultura

⁶ Sobre el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Refleja la intención inicial de inversión sin considerar las modificaciones posteriores.

(DDC) en todo el país que actúan en representación de las oficinas centrales en Lima. Para fines de esta investigación se constató la asignación presupuestaria a la promoción de actividades culturales en los departamentos de La Libertad y Arequipa, así como la información provista por cada una de sus direcciones. En la tabla 4 puede observarse la asignación presupuestaria mencionada.

Tabla 4: Presupuesto asignado a la “Promoción y desarrollo cultural” en La Libertad y Arequipa⁸

Presupuesto asignado anual (en miles)							
Dep./ Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ⁹
La Libertad	6,848	8,212	10,022	9,605	9,463	12,911	13,337
% del presupuesto del MINCUL	0.019	0.044	0.035	0.033	0.026	0.035	0.033
Arequipa	6,419	9,116	6,403	7,909	7,314	4,422	3,390
% del presupuesto del MINCUL	0.019	0.05	0.021	0.026	0.02	0.012	0.007

Adaptado de: Ministerio de Economía y Finanzas (2017)

En la tabla se observa que el porcentaje asignado a los departamentos es similar, exceptuando los años 2013 y 2016, en los que en Trujillo se invirtió más en varios proyectos de rehabilitación y creación de teatros, bibliotecas, y otros locales comunales. Asimismo, el promedio del porcentaje ejecutado de estos años en La Libertad y Arequipa fue de 75,6% y 76,4% indicando un grado de efectividad en la ejecución que aún deja cabida a la mejora.

En *La Libertad*, la oficina de la DDC se organiza en ocho áreas: Departamento de Arquitectura, de Monumentos Arqueológicos; de Restauración; de Promoción de la Cultura; de la Librería de la Dirección de La Libertad; Oficina de Asesoría Jurídica; la Orquesta Sinfónica de Trujillo; y la Compañía de Ballet de Trujillo (<http://www.cultura.gob.pe/es/ddc/la-libertad>).

Dicha oficina cuenta con una página web que emplea como medio de difusión de noticias: sin embargo, no hace uso de la agenda virtual ni muestra contenido sobre las áreas de Industrias Culturales y Artes ni de Patrimonio Cultural o Interculturalidad.

En *Arequipa*, la dirección cuenta con cuatro áreas: de Arquitectura; Monumentos Arqueológicos; de Registro Informatizado de Bienes Culturales Muebles; y un Departamento de

⁷ “Comprende las acciones orientadas a la realización de actividades artísticas y culturales con el propósito de preservar, enriquecer y difundir la cultura. incluye la infraestructura recreativa vinculada al arte.” (SIAF, 2017)

⁸ Sobre el Presupuesto Institucional Modificado, actualizado por modificaciones presupuestarias, durante el año, a partir del PIA.

⁹ Al 31 de Julio de 2017.

Actividades Culturales (incluye la coordinación de conciertos de la Orquesta Sinfónica de Arequipa) (<http://www.cultura.gob.pe/es/ddc/arequipa>).

Se mantienen actualizadas dos páginas de Facebook; una de las actividades generales de la DDC y otra especialmente para difundir las actividades de Industrias Culturales y Artes (<https://www.facebook.com/Dirección-Desconcentrada-de-Cultura-de-Arequipa-574111899288658/>; <https://www.facebook.com/IndustriasCulturalesyArtesDDCA/>).

3. Marco legal de las artes escénicas

En esta sección se exponen las principales normativas relacionadas directamente a las asociaciones culturales de las artes escénicas.

- Ley N° 28131, Ley del Artista Intérprete y Ejecutante.- Esta ley fue Creada en el año 2003 y establece los “derechos, obligaciones y beneficios laborales del artista intérprete y ejecutante, incluyendo la promoción y difusión de sus interpretaciones y ejecuciones en el exterior, así como sus derechos morales y patrimoniales”, considerando los Tratados Internacionales a los que el país se suscribe (Ley N° 28131, 2003).
- El Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el derecho de autor.- Este decreto data de 1996 y complementa a la Ley 28131. Su objetivo es garantizar la “protección de los autores de las obras literarias y artísticas y de sus derechohabientes, de los titulares de derechos conexos al derecho de autor reconocidos en ella y de la salvaguardia del acervo cultural.” (Decreto legislativo N°822, 1996).
- Ley N° 29168, Ley que promueve el desarrollo de espectáculos públicos no deportivos. Esta ley fue creada en el 2007, la cual modifica los deberes tributarios (impuestos) aplicables a los espectáculos públicos culturales no deportivos para promoverlos. En el caso de cobrar entrada, los impuestos aplicables a los eventos de artes escénicas¹⁰ son del 0% (Ley N° 29168, 2007).
- Ley N° 30487, Ley de Promoción de los Puntos de Cultura.- Esta norma fue aprobada el 2016, la misma que promueve la valoración del rol de las organizaciones culturales en el bienestar de la sociedad y el proceso de formalización de estas principalmente mediante su identificación y registro a nivel nacional (Ley N° 30487, 2016).
- Decreto Supremo N° 075-97-EF.- Este decreto aprueba requisitos y procedimientos a seguir para autorizar la inafectación del Impuesto General a las Ventas (IGV) en favor

¹⁰ “Conciertos de música en general” y de “espectáculos de folclor nacional, teatro cultural, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, ballet y circo” no pagan impuestos, otros tipos de manifestaciones de artes escénicas dentro de “Otros espectáculos públicos” pagan el 10%. (Ley, 29168)

de instituciones culturales, modificado por el Decreto Supremo N° 018-2013-EF. Establece que las organizaciones culturales deben solicitar al Ministerio de Cultura la expedición de una Resolución Suprema que autorice la inafectación del IGV a los servicios culturales ofrecidos por las organizaciones culturales (Decreto Supremo N° 018-2013-EF, 2013).

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.- Esta ley precisa las competencias de los gobiernos locales para promover el desarrollo de las actividades de las organizaciones de artes escénicas (Ley N° 27972, 2003).

Se resumen los artículos referidos a ellos en la tabla resumen a continuación:

Tabla 5: Artículos referidos a las atribuciones de las Municipalidades para la promoción cultural

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.	
Artículo	Resumen
82 EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES Y RECREACION	Organizar y sostener centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte en provincias, distritos y centros poblados. Promover: espacios de participación, educativos y de recreación destinados a adultos mayores de la localidad, actividades culturales diversas y la consolidación de una cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afroperuana.
84 PROGRAMAS SOCIALES, DEFENSA Y PROMOCIÓN DE DERECHOS	Registrar las organizaciones juveniles de la provincia, así como de su participación activa en la vida política, social, cultural y económica del gobierno local. Promover el desarrollo integral de la juventud para el logro de su bienestar físico, psicológico, social, moral y espiritual, así como su participación activa en la vida política, social, cultural y económica del gobierno local.
157 ATRIBUCIONE S (del concejo metropolitano de Lima: alcalde y regidores)	Aprobar planes y programas metropolitanos en materia de acondicionamiento territorial y urbanístico, infraestructura urbana, vivienda, seguridad ciudadana, población, salud, protección del medio ambiente, educación, cultura, conservación de monumentos, turismo, recreación, deporte, abastecimiento, comercialización de productos, transporte, circulación, tránsito y participación ciudadana, planes y programas destinados a lograr el desarrollo integral y armónico de la capital de la República, así como el bienestar de los vecinos de su jurisdicción.
159 COMPETEN- CIAS (de la alcaldía metropolitana)	Formular el Plan de Desarrollo Educativo así como construir y mantener infraestructura deportiva y recreacional. Promover: actividades artísticas y culturales y la práctica de deportes y la recreación. Celebrar convenios de asesoría, capacitación, estudios e investigación con universidades y centros de investigación públicos, privados, nacionales o extranjeros.

Adaptado de: Ley N° 27972 (2003)

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo detalla los aspectos metodológicos que guiaron la investigación: las hipótesis; determinación del enfoque, alcance y diseño metodológico; selección de casos de estudio; operacionalización; técnicas de recolección de información; ética en la investigación; trabajo de campo; y limitaciones de la investigación.

1. Hipótesis

A pesar de que esta investigación tiene un alcance descriptivo y, por tanto, no es estrictamente necesaria la inclusión de hipótesis, se ha optado por plantear las mismas con la finalidad de orientar y articular la investigación.

La hipótesis principal del presente estudio sostiene que las organizaciones culturales sin fines de lucro de las regiones estudiadas gestionan sus colaboraciones basándose en el conocimiento adquirido en la práctica. Así mismo, se proponen seis hipótesis específicas:

- En las asociaciones estudiadas, el establecimiento del contacto inicial con potenciales aliados depende de la existencia de relaciones personales preexistentes más que de un proceso previo de identificación de organizaciones interesadas en colaborar y de elaboración y presentación de un proyecto a la medida del aliado.
- Las asociaciones culturales estudiadas consideran que un ajuste estratégico adecuado es indispensable para iniciar una colaboración. En este sentido, las organizaciones involucradas son capaces de identificar claramente cómo se relacionan los beneficios obtenidos de las colaboraciones con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- La creación de valor de la colaboración para las organizaciones culturales depende del intercambio de recursos y beneficios. Estos, a su vez, son diferentes de acuerdo al sector de la organización aliada. Para el caso de las colaboraciones entre organizaciones culturales con organizaciones del sector empresarial se prioriza la búsqueda de recursos financieros y el incremento del alcance. Por el lado de organizaciones del sector público, el acceso a espacios públicos y la mejora de la reputación. Finalmente, entre organizaciones del tercer sector se buscan recursos humanos tangibles e intangibles (*know how*).
- Las principales deficiencias en la etapa de gestión de la colaboración se encuentran en la gestión de comunicaciones internas y externas, y en el empleo inadecuado de herramientas de gestión como planes e indicadores.

- Existen diferentes limitaciones para la creación de valor relacionadas a las propias organizaciones culturales, a las organizaciones aliadas así como limitaciones del contexto en el que se desarrollan las colaboraciones. La principal limitación de las asociaciones culturales es el inadecuado manejo de herramientas de planificación. Las limitaciones para colaborar con el sector empresarial y público son las diferencias entre las culturas organizacionales y la burocracia respectivamente. En el caso del tercer sector, la informalidad es la principal limitación. En el contexto de las colaboraciones, la reducida demanda cultural limita la creación de valor.
- Las organizaciones aliadas consideran que el principal beneficio de las colaboraciones con organizaciones culturales es el fortalecimiento de su imagen institucional y reputación. Además, consideran que el recurso más aportado por parte de las organizaciones culturales es el humano intangible (know how). Sin embargo, perciben que las organizaciones culturales tienen diversas dificultades en la gestión. Por último, consideran que es fácil poder reemplazar estas colaboraciones con organizaciones similares del medio.

2. Enfoque, alcance y diseño metodológico

El enfoque de esta investigación es cualitativo, pues permite seguir un proceso inductivo e iterativo entre la recolección e interpretación de información que, aunque no busca la generalización de resultados, sí pretende profundizar el conocimiento sobre un fenómeno complejo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Yin, 2009).

El alcance de la investigación es descriptivo en tanto “se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés” (Hernández et al., 2014, p.92).

El diseño de la presente investigación es transversal descriptivo, en tanto se pretende “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al., 2014, p.155) a partir de un solo levantamiento de información.

Así mismo, se plantea un estudio de casos múltiples. Un estudio de caso “investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y en su contexto en la vida real, especialmente cuando las barreras entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes.” (Yin, 2009, p. 34). En esa línea, un estudio de caso múltiple implica “conocer en profundidad un número pequeño de casos con la finalidad de conocer un fenómeno social más amplio” (Kogan, 2004, p. 328).

La presente investigación considera este método pues cumple con dos criterios señalados por Yin (2009): a) el interés por el “cómo” o “por qué” de los fenómenos, y b) el enfoque en un contexto de la vida real (Yin, 2009, p. 1).

Respecto al primer criterio, la investigación indaga “cómo” gestionan las asociaciones culturales sus colaboraciones con los tres sectores. En cuanto al segundo criterio, el contexto es crucial para comprender la gestión de colaboraciones en las asociaciones culturales.

3. Selección de casos

El muestreo probabilístico exige la determinación del universo entero y la selección de la muestra o de un subconjunto específico. En un estudio de casos, esta lógica no es aplicable pues habría la necesidad de contar con un gran cantidad de casos que permita alguna consideración estadística de las variables relevantes, lo cual es inviable debido a la necesidad de profundizar el conocimiento del caso (Yin, 2009).

La elección de los casos a ser investigados “se hace a juicio del investigador: no responde a un muestreo estadístico, sino más bien al criterio de qué casos permiten una mayor oportunidad de aprendizaje” (Villarreal & Landeta, 2010, pp. 39-40). Eisenhardt (1989) sostiene que no hay una cantidad ideal de casos a incluir en la muestra y que “una cantidad entre cuatro y diez casos suele funcionar adecuadamente” (p. 545). Adicionalmente, la selección del número de casos depende de la certeza que se quiere tener sobre los resultados, por lo cual Yin (2009) sugiere cinco o más casos si se desea un alto grado de certeza.

Considerando que los sujetos de estudio son organizaciones formales originadas desde la sociedad civil y sin fines lucrativos cuyas áreas temáticas se ubican en el sector cultural, se optó por trabajar con seis asociaciones culturales en los tres departamentos con mayor concentración de las mismas: Lima, La Libertad y Arequipa (SUNAT, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) (ver Anexo J). Se tuvieron en cuenta dos motivos: el primero se refiere a que un mayor número de casos permite contar con mayor información para plantear las inferencias correspondientes, el segundo al valor de analizar y contrastar diferentes contextos y retos para las asociaciones culturales investigadas.

Para determinar las asociaciones a estudiar se solicitó una lista de contribuyentes activos registrados ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) a Mayo del 2017 con los códigos relacionados a cultura, educación y otras actividades¹¹. Esta lista fue reducida a un total

¹¹ La mayoría de asociaciones culturales son registradas en la categoría 9009 N.C.P (actividades no consideradas previamente), junto a otros tipos de asociaciones.

de 3513 asociaciones dedicadas a actividades culturales¹² cuyo estado y condición de contribuyentes es activo y habido. De ese modo, se determinó que el departamento de Lima (sin contar la provincia Constitucional del Callao) cuenta con el 66,3% de las asociaciones culturales, seguido por Arequipa con 4,6% y La Libertad con 4,1%.

Para la selección de las seis organizaciones se consideró necesario que cumplan con un perfil definido en función de los objetivos planteados en esta investigación. Primero, se seleccionaron organizaciones con, al menos, *dos años de creación y funcionamiento* y que a la fecha se encuentren *registradas como activas y habidas por la SUNAT*. Este criterio de formalidad se considera un indicador del compromiso de los directivos y de la sostenibilidad de los casos estudiados. Luego se seleccionaron *organizaciones relacionadas a las artes escénicas*, en tanto es la disciplina que mejor representa la problemática de las organizaciones del sector cultural (Baumol & Bowen, 1966). Estas organizaciones culturales además debieron ser *organizaciones sin fines de lucro*. Seguidamente se seleccionaron aquellas *con fines sociales*. Así mismo, se seleccionaron organizaciones que cuenten con un *historial de trabajo colaborativo*, verificable a través de la revisión de notas de prensa, páginas web institucionales, redes sociales, entre otros. Finalmente, se seleccionaron organizaciones con *imagen institucional y reputación en la zona*, las cuales revelen su legitimidad para con sus interesados (*stakeholders*).

En base a estos criterios, se identificaron dos asociaciones por región, a las cuales se presentó el proyecto de investigación. Las organizaciones seleccionadas para el caso de estudio son las siguientes:

Tabla 6: Relación de asociaciones culturales a estudiar

Asociación Cultural	Puckllay	Espacio de Creación desde las Artes Perú	Arpegio Perú	Cuatro gatos	Artescénica	Arlequín
Fecha de creación	30/11/2009	30/01/2015	14/06/2005	17/05/2006	24/10/2008	18/08/1993
Disciplina artística	Teatro, circo, música, danza	Teatro, danza, música	Música	Teatro, clown, improvisación	Teatro	Teatro
Departamento	Lima	Lima	La Libertad	La Libertad	Arequipa	Arequipa

Una vez elegidas las organizaciones a estudiar se elaboró un listado de las organizaciones de los tres sectores (público, empresarial y tercer sector) con las que estas han mantenido o mantienen una relación colaborativa. Este mapeo puede apreciarse en el anexo K.

¹² Excluyendo asociaciones deportivas.

De esta forma, se planteó contactar por lo menos un representante de una organización aliada de cada sector por asociación cultural, es decir, por lo menos dieciocho entrevistados. Sin embargo, debido a la disponibilidad de tiempo y a la limitada disposición para ser parte en la presente investigación de varias de las personas contactadas, solo se pudo entrevistar a un total de dieciséis representantes de estas organizaciones.

Tabla 7: Relación de organizaciones aliadas por asociación cultural y objetivos comunes

Asociación Cultural	Organización Aliada	Sector	Producto	Objetivo común
Puckllay	Instituto de idioma extranjero	Tercer Sector	Talleres de idioma extranjero dictados por representantes del instituto y luego, por los propios beneficiarios.	Desarrollar una capacidad (lenguaje extranjero) y habilidades blandas de niños y jóvenes de Lomas de Carabayllo mediante talleres.
Puckllay	AOZ Arquitecto	Sector Empresarial	Diseño de planos para la remodelación y construcción de infraestructura para la escuela Puckllay	Construcción de infraestructura para el desarrollo social de los beneficiarios de la Escuela Puckllay
Puckllay	Entidad de cooperación internacional	Tercer Sector	Infraestructura de la escuela	Brindar oportunidades de desarrollo a niños y jóvenes de escasos recursos en Lomas de Carabayllo mediante la provisión de un ambiente adecuado para la educación y práctica de artes escénicas
Escape	Grupo Minka audiovisual	Tercer Sector	Registro audiovisual de las actividades de Escape en el FITECA.	Evidenciar el trabajo de la Asociación Cultural Escape
Cuatro Gatos	Grenzenlos e.V.;	Tercer Sector	La implementación de los proyectos: (a) Libros Libres (b) Clown en Hospital	(a) Fomentar el interés por la lectura en niños. (b) Contribuir a la mejora de las condiciones de los pacientes en hospitales
Cuatro Gatos	Olmo Teatro	Tercer Sector	Presentación de obras de teatro	No aplica ¹³
Cuatro Gatos	Municipalidad Provincial de Trujillo	Sector Público	Presentación de obras de teatro	Difundir el talento local y promover la creación artística local
Arpegio	Colegio privado de la ciudad de Trujillo	Sector Empresarial	Talleres de música	Desarrollar habilidades sociales en niños y jóvenes, fomentando el respeto a la diversidad y la inclusión social

¹³ En estos casos, los representantes entrevistados de las organizaciones consideradas aliadas manifestaron no sostener una relación de colaboración con la asociación.

Tabla 7: Relación de organizaciones aliadas por asociación cultural y objetivos comunes (continuación)

Asociación Cultural	Organización Aliada	Sector	Producto	Objetivo común
Arpegio	Centro Cultural Centenario Chimbote	Tercer Sector	Talleres de música	Permitir acceso a jóvenes de escasos recursos a los beneficios de la práctica artística-musical
Arpegio	Fundación Arpegio Schweiz	Tercer Sector	Varias actividades (aporta alrededor del 40% del presupuesto)	Contribuir al cumplimiento de la misión de Arpegio.
Artescénica	Empresa de Eventos Culturales S.A.	Sector Público	Presentación de obras de teatro	Difundir el talento local y promover la creación artística local
Artescénica	Alianza Francesa de Arequipa	Tercer Sector	No hay producto	No aplica
Arlequín	Municipalidad Provincial (MP) de Arequipa	Sector Público	Presentación de obras de teatro	Difundir el talento local y promover la creación artística local
Arlequín	MP de Arequipa	Sector Público	Presentación de obras de teatro	Difundir el talento local y promover la creación artística local
Puckllay	Programa Puntos de Cultura [PdC]	Sector Público	Proyecto piloto de Puntos de Cultura	No aplica
Cuatro Gatos	PdC	Sector Público	No hay producto	No aplica
Arpegio	PdC	Sector Público	No hay producto	No aplica
Artescénica	PdC	Sector Público	No hay producto	No aplica
Artescénica	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Sector Público	Presentación de obras de teatro	Difundir el talento local y promover la creación artística local
Arlequín	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Sector Público	Presentación de obras de teatro (infantil)	Difundir el talento local y promover la creación artística local
Artescénica Arlequín	Centro de las Artes de la Universidad Católica San Pablo	Tercer Sector	Presentación de obras de teatro	Difundir el talento local y promover la creación artística local

4. Operacionalización de variables

Sobre la base del marco teórico antes descrito se definieron un total de 16 variables y 52 sub variables, organizadas en los siguientes ejes temáticos: establecimiento del contacto inicial, ajuste estratégico con el aliado, creación de valor en la colaboración y gestión de la colaboración. En la matriz de consistencia puede apreciarse cada una de dichas variables, vinculada con los correspondientes objetivos, hipótesis y marco teórico de la investigación (ver Anexo A) y la incidencia reportada en la matriz de levantamiento de información (ver Anexo

B). Para el análisis de la información recolectada se empleó el software de investigación ATLAS.ti 7, el cual permitió identificar citas pertinentes a las variables de análisis y la incidencia de cada categoría de respuesta en las mismas. Además, en el anexo L se detalla las subvariables a emplear resaltando las razones por la cual son importantes para el estudio. Por último, en el anexo M se puede observar un listado de las subvariables empleadas, así como los códigos empleados para analizar cada una de ellas en el software de investigación.

5. Técnicas de recolección de información

La investigación aplicó fundamentalmente la técnica de entrevista a profundidad para la recolección de información.

Se optó por esta técnica pues permite el intercambio de información detallada sobre un tema específico. Lo que se busca es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, pp. 180). Las entrevistas se realizaron a los siguientes grupos de actores: representantes de las organizaciones estudiadas, representantes de las organizaciones aliadas y expertos en gestión cultural.

Las entrevistas a los principales directivos de cada asociación cultural tuvieron como propósito comprender el modelo de gestión de colaboraciones de las organizaciones estudiadas. La guía de entrevista elaborada para dicho fin estuvo estructurada en tres ejes temáticos: aspectos generales de la organización (46 preguntas) (ver Anexo N), gestión de colaboraciones (46 preguntas) (ver Anexo O), y sostenibilidad de la organización (16 preguntas) (ver Anexo P).

Las entrevistas a los representantes de organizaciones con las cuales las asociaciones culturales estudiadas han mantenido alianzas, buscó contrastar y complementar la información sobre cómo se lleva a cabo la gestión de alianzas con la asociación cultural, desde la perspectiva de sus aliados estratégicos.

El instrumento elaborado para dicho fin cuenta con 18 preguntas en total, referidas a la formación de las colaboraciones, su gestión y resultados (ver Anexo Q).

Complementariamente, se aplicaron entrevistas a expertos en gestión cultural con el fin de poder conocer a mayor detalle la dinámica del sector (actores, posiciones, relacionamiento con los tres sectores), los retos y desafíos de la gestión de organizaciones culturales. El instrumento desarrollado tuvo un total de 10 preguntas (Ver Anexo R).

6. Ética en la investigación

La investigación tomó en cuenta los principios de la ética en la investigación establecidos por el Comité de Ética de la PUCP, en particular los principios de respeto de las personas, beneficencia, integridad científica y responsabilidad (Comité de Ética, 2016).

En ese sentido, antes de la aplicación de las técnicas de recolección de información indicadas se solicitó el consentimiento informado de cada participante. Por ello, se explicó a los participantes el propósito de la investigación, el uso estrictamente académico que se haría de la información y luego se solicitó la autorización firmada para el registro y uso de la información. En ciertos casos de entrevistas telefónicas, se solicitó la autorización verbalmente y esta quedó registrada en los audios respectivos. Además, se indicaron las distintas formas de acceso a la tesis del público y de los propios actores.

El protocolo detallado de consentimiento informado fue firmado tanto por los investigadores como por el participante antes del inicio de la aplicación de los instrumentos. En el caso de las entrevistas telefónicas, el protocolo fue explicado en forma oral, y la aceptación del mismo fue grabada en algunos casos, y confirmada mediante correo electrónico en otros casos (ver Anexo digital Y).

7. Trabajo de campo

Durante abril y mayo de 2017 se aplicaron entrevistas de forma presencial a los representantes de las asociaciones culturales estudiadas en Lima, La Libertad y Arequipa. El detalle de la aplicación de las entrevistas se muestra en la tabla 8.

Tabla 8: Entrevistas a directivos de las asociaciones culturales

Asociación cultural	Región	Representantes	Inicial	Enfoque de gestión	Enfoque de finanzas
ESCAPE	Lima	Miguel Villaseca	23/04/2017	28/04/2017	28/04/2017
Puckllay	Lima	Anabelí Pajuelo	2/05/2017	8/05/2017	9/06/2017
Cuatro Gatos	La Libertad	Leslie Arribasplata y David Hoyos	05/05/2017	05/05/2017	05/05/2017
Arpegio	La Libertad	Joe Rodríguez	06/05/2017	06/05/2017	06/05/2017
Artescénica	Arequipa	Doris Guillén y Andrés Luque	09/05/2017	11/05/2017	11/05/2017
Arlequín	Arequipa	Mario Azálgara	10/05/2017	10/05/2017	10/05/2017

Así mismo, como se mencionó previamente, el trabajo de campo abarcó la realización de entrevistas a representantes de organizaciones aliadas. Estas se realizaron bajo la modalidad

telefónica, salvo el caso de la entrevista a la representante de Puntos de Cultura, la cual, fue presencial. En la tabla 9 se detallan las siguientes organizaciones:

Tabla 9: Entrevistas a representantes de las organizaciones aliadas

Organización Aliada	Representante	Fecha de entrevista
Grenzenlos e.V.	Karoline Pelikan	1 de junio de 2017
Municipalidad Provincial de Arequipa	Anónimo	6 de junio de 2017
Empresa de Eventos Culturales S.A. (EMECSA)	Anónimo	7 de junio de 2017
Olmo Teatro	Marco Ledesma	7 de junio de 2017
Centro de las Artes UCSP	Anónimo	8 de junio de 2017
Municipalidad Provincial de Trujillo	Martín Orbe	8 de junio de 2017
AOZ Arquitecto	Augusto Ortiz de Zevallos	10 de junio de 2017
Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Estefanía Lay	10 de junio de 2017
Instituto de idioma extranjero	Anónimo	12 de junio de 2017
Entidad de cooperación internacional	Anónimo	12 de junio de 2017
Grupo Minka audiovisual	Edgard Flores	14 de junio de 2017
Centro Cultural Centenario Chimbote	Silvia Diestra Pastor	17 de junio de 2017
Colegio privado de la ciudad de Trujillo	Anónimo	17 de junio de 2017
Fundación Arpegio Schweiz	Elke Pahud de Mortanges	17 de junio de 2017
Biblioteca Mario Vargas Llosa	Anónimo	29 de junio de 2017
Alianza Francesa de Arequipa	Gonzalo Ávila	29 de junio de 2017

Por último, con la finalidad de complementar algunos conceptos, se optó por entrevistar a expertos en gestión cultural, de manera presencial en Lima. La distribución en el tiempo de las entrevistas se detalla a continuación:

Tabla 10: Entrevistas a expertos en gestión cultural

Entrevistado	Fecha de entrevista
Santiago Alfaro	3 de mayo de 2017
Marco Muhletaler	12 de junio de 2017
Lorena Peña	22 de junio de 2017

8. Limitaciones de la investigación

La investigación enfrentó algunas limitaciones. En primer lugar, entre los registros de organizaciones culturales sin fines de lucro se encuentran el registro de Puntos de Cultura, de acreditaciones del Ministerio de cultura para asociaciones y centros culturales, el directorio de organizaciones culturales de Cultura.org. Estos listados, sin embargo, no se utilizaron ya que o se encuentran desactualizados o el registro en estos es voluntario, es decir, depende de la iniciativa de la organización cultural de inscribirse en dichos registros. Por este motivo se contactó a la SUNAT para solicitar información que haga posible determinar el universo de

asociaciones culturales a nivel nacional. Sin embargo, no se obtuvo respuesta a las solicitudes, por lo que se optó por emplear como base la información del Ministerio de Cultura al 2012, la cual fue complementada con una búsqueda en internet. En base a esta etapa se determinaron los casos de estudio.

Tras iniciar el trabajo de campo se obtuvo una respuesta positiva por parte de un representante de la SUNAT, quien brindó una base de datos de aproximadamente 25000 asociaciones civiles inscritas hasta el 2017. Sin embargo, en esta no se hizo una diferenciación entre asociaciones culturales y otros tipos de organizaciones, tales como cooperativas, clubes deportivos y asociaciones de productores; por tanto, el equipo de investigación asumió la tarea de depurar la base de datos (ver Anexo digital Z). Esta base de datos permitió validar la mayor concentración de asociaciones culturales en Lima, Arequipa y La Libertad.

La mayoría de organizaciones estudiadas no mantenía un registro claro de las organizaciones que considera “aliados”. Además, debido a la agenda ocupada de los directivos de las asociaciones, solo se tuvo acceso a aquellos aliados que consideraron más dispuestos a participar en la investigación. A fin de reducir ese sesgo en la selección, se complementó el listado de aliados mediante la revisión documentaria de las páginas web oficiales de las asociaciones y búsquedas en internet.

Inicialmente se planteó el objetivo de realizar seis entrevistas a representantes las organizaciones aliadas del sector empresarial, es decir, una por cada asociación cultural estudiada. Sin embargo, por motivos de disponibilidad de tiempo y de confidencialidad de la información, solo dos representantes accedieron a ser entrevistados.

Dada esta limitación, se concentraron esfuerzos en realizar entrevistas adicionales a actores de otros sectores, con especial énfasis en las organizaciones del tercer sector, pues en estas se mostró mayor disponibilidad a participar en entrevistas. Por otro lado, dado que la información obtenida sobre las perspectivas del sector empresarial fue limitada, esta fue complementada con las apreciaciones de los representantes de las asociaciones culturales estudiadas sobre el mismo.

Por último, cabe mencionar que, en ciertas variables, no se obtuvo respuesta de la totalidad de los entrevistados, debido a motivos de confidencialidad o porque esta no aplicaba a la realidad de su organización.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se muestran los hallazgos de la investigación en torno a la gestión de colaboraciones en seis asociaciones culturales ubicadas en Lima, Trujillo y Arequipa. El análisis se divide en tres partes. Primero, se describirán brevemente las organizaciones estudiadas, indicando sus aspectos generales y algunos elementos particulares de su contexto. Seguidamente, se abordarán los hallazgos encontrados en el establecimiento del contacto inicial, ajuste estratégico, creación de valor y la gestión de la colaboración. Finalmente, se realizará un análisis comparativo de los casos considerando diferencias en las tres ciudades mencionadas.

1. Descripción de las organizaciones estudiadas

El objetivo de esta sección es aproximar al lector a las asociaciones estudiadas, para lo cual se describen brevemente su propósito, principales actividades, estructura organizacional, fuentes de ingresos y egresos, y experiencia con las colaboraciones.

Como se mencionó anteriormente, dos de esas asociaciones se ubican en Lima (Asociación Cultural Puckllay y Espacio de Creación desde las Artes Perú), dos en Trujillo (Asociación Cultural Cuatro Gatos y Asociación Cultural Arpegio Perú) y dos en Arequipa (Asociación Cultural Artescénica y Asociación Cultural Arlequín).

1.1. Asociación Cultural Puckllay

La Asociación Cultural Puckllay se formaliza en el 2009, tras posicionarse desde el 2003 con el respaldo de la Asociación Generarte con un proyecto de una escuela para niños, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo en Lomas de Carabaylo, en Lima. Esta escuela, vigente a la fecha, tiene como misión trabajar con disciplinas como el teatro, la danza, la música, las artes plásticas y el circo como herramientas pedagógicas para promover programas de formación artística y humana para “contribuir con la construcción de una comunidad más justa, humana e integrada” (Puckllay, s/f).

La asociación se conforma por Anabelí Pajuelo (directora), Pierr Padilla y Guillermo Vásquez, quienes dirigen una escuela y una biblioteca (ambas construidas en el marco de colaboraciones con el sector empresarial y el tercer sector, respectivamente) para lo cual emplean algunas herramientas para la planificación (presupuestos y cronogramas) y evaluación (indicadores, encuestas). Además, cuentan con trece profesores de arte y hasta dos voluntarios regularmente a pesar de lo cual resalta la concentración de la responsabilidad de toma de decisiones en la directora general.

Las principales fuentes de egreso de la asociación son los pagos de servicios básicos del

local de la escuela (agua y electricidad), para cuya cobertura reciben el apoyo de la comunidad de vecinos, y el gasto en los salarios del personal pedagógico y administrativo. Estos últimos se reducen mediante la convocatoria de voluntarios y la política de mantener el mínimo de personal administrativo requerido a menos que los proyectos de la asociación ameriten contrataciones adicionales.

Puckllay está registrada en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), lo cual le permite recibir fondos provenientes del extranjero. Así, su estructura de financiamiento es de entre el 60% y el 70% proveniente de sus colaboraciones con los tres sectores, incluyendo organizaciones internacionales del tercer sector. La proporción restante proviene de los ingresos de las actividades de recaudación de fondos, que la asociación denomina de “autogestión”, como cenas benéficas y subastas de piezas de arte.

1.2. Espacio de Creación desde las Artes Perú

El Espacio de Creación desde las Artes Perú (ESCAPE) es una asociación cultural ubicada en el distrito de Pucusana, al sur de Lima. Inició en el año 2015 y tiene la misión de investigar, crear y difundir el arte y la cultura, promoviendo y visibilizando procesos artísticos de distintos lugares de la ciudad y el país, y revalorando la cultura urbana y la identidad local en Pucusana (Alcázar, 2016; M. Villaseca, comunicación personal, 23 de abril, 2017).

El equipo de esta organización está conformado por tres socios: Miguel Villaseca, Josefina Jiménez y Carmen Omonte. Los tres son profesionales de arquitectura e historia del arte, y una gran concentración de responsabilidad recae sobre el primero quien asume el rol de director y reside en la zona de incidencia de la asociación.

El espacio de ESCAPE en Pucusana es de tipo “casa-local”, es decir, su infraestructura alberga un espacio para la residencia artística, los talleres y presentaciones que produce la asociación, y también un espacio para la vivienda del director.

Las fuentes de egreso de la asociación pueden ser divididas en el pago de la casa-local y las relacionadas estrictamente a las actividades de la asociación. El director estima que los ingresos se obtienen de tres fuentes de manera equitativa: de los servicios realizados por el director como consultor independiente, realizados entre dos y cuatro veces al año; de auspicios; y de las actividades de autogestión que realiza la asociación.

Así mismo, el director conoce y comprende la necesidad de gestión en el sector, por lo cual el desarrollo de las actividades como asociación tiene una secuencia adecuada, partiendo de la planificación a la evaluación, pero esto no siempre sucede en el marco de colaboraciones debido a las motivaciones y/o cultura organizacional de los aliados.

La experiencia de ESCAPE en cuanto a colaboraciones consta de proyectos trabajados con organizaciones locales con propósitos relacionados a la educación y el medio ambiente.

De igual forma, el director reconoció la importancia de la rendición de cuentas para la credibilidad y reputación de la asociación, pese a que su asociación no la pone en práctica aún.

1.3. Asociación Cultural Cuatro Gatos

Cuatro Gatos surge en la ciudad de Trujillo en el 2002 como un grupo de teatro y se consolida como una organización sin fines de lucro en el año 2005. Es una asociación cultural conformada y dirigida por Leslie Arribasplata y David Hoyos, artistas y profesionales de Antropología y Ciencias de la Comunicación respectivamente. Esta organización busca promover el desarrollo humano a través de proyectos artísticos y sociales (narración oral, teatro, y clown) que vayan más allá del entretenimiento y fomenten el enriquecimiento personal de su público así como “difundir el arte y la cultura en la ciudad trujillana usando específicamente el lenguaje teatral” (L. Arribasplata & D. Hoyos, comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Sin embargo, manifiestan la necesidad de contar con personas que manejen el tema legal y sobre todo, de gestión cultural pues han ido dirigiendo la asociación en base a la experiencia.

En la actualidad, Cuatro Gatos cuenta con una casa-local para el dictado de talleres, algunas presentaciones y actividades de autogestión; es reconocida como Punto de Cultura por el Ministerio de Cultura; y mantiene tres proyectos principales trabajados bajo la modalidad de colaboraciones. El primero de ellos es “Espacio Clown”, un proyecto que desarrolla un festival internacional “Festín Clown”, para el que han recibido con financiamiento del Ministerio de Cultura a través de los Premios Iberescena obtenidos en los años 2012, 2013, 2016 y 2017; el segundo proyecto es “Clown en hospital”, que consta de visitas de payasos a los pacientes de medicina general, pediatría y oncología en hospitales de ESSALUD; y el tercer proyecto es “Libros Libres”, cuya finalidad es promover la lectura en niños de cinco a doce años, enfatizando el carácter lúdico para reforzar la comprensión lectora.

Las fuentes de ingresos de la asociación dependen en casi su totalidad (más del 95% aproximadamente) de los servicios que venden a empresas, a la municipalidad y a particulares (e.g. familias).

1.4. Asociación Cultural Arpegio

La Asociación Cultural Arpegio surge en el año 2004 con el propósito de promover el desarrollo cultural, artístico y académico en niños y jóvenes a través de la educación musical y social. El equipo de Arpegio presenta una mayor división funcional de los roles, aunque la responsabilidad de gestionar las colaboraciones se mantiene concentrada en la figura del

director general. El equipo consiste en el fundador y director, Joe Rodríguez; un director financiero, Diego Rodríguez; un staff administrativo de seis personas; y el área musical, conformada por su director académico, tres directores de orquesta y diez voluntarios.

Arpegio mantiene los siguientes espacios: cinco “núcleos musicales” donde se brindan clases de música gratuitas a niños y adolescentes de escasos recursos; una academia donde se dan clases particulares para obtener ingresos y subsidiar la educación en los núcleos; y cuatro orquestas conformadas por sus mejores alumnos y profesores, las cuales han dado más de cien conciertos en ciudades de Perú y en Berlín.

Las principales fuentes de egreso de Arpegio son el salario de su personal y los instrumentos musicales, para cuya cobertura recurre a colaboraciones. La asociación también está registrada en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, por lo que puede recibir donaciones o fondos extranjeros. Destaca la relación con la Fundación Arpegio Suiza, creada con el único fin de recaudar donaciones (e.g. fondos e instrumentos) para la asociación cultural, y con Weltwärts, el servicio alemán de voluntariado para el desarrollo, que provee profesores de música a Arpegio anualmente y también donaciones en efectivo. En ese sentido, el 75% de los ingresos de Arpegio proviene de financiamiento de terceros, mientras que el 25% restante es generado por la propia asociación, principalmente a través de su academia.

1.5. Artescénica

Artescénica es una asociación cultural fundada en el año 2008 cuya misión es promover el desarrollo de artistas locales en el rubro de artes escénicas, contribuyendo al potencial creativo de la sociedad en general (A. Luque, comunicación personal, 9 de mayo, 2017; D. Guillén, comunicación personal, 11 de mayo, 2017). La visión de estas organizaciones es el desarrollo cultural de Arequipa mediante el trabajo y creatividad de los artistas de todas las ramas (<http://www.artescenicaqp.org/nosotros.html>). Desde el 2012 esta organización cuenta con un local en Yanahuara, que alberga una sala de teatro con aforo para aproximadamente 80 personas. En dicho año, Artescénica inició el dictado de un programa formativo de actuación anual¹⁴. Posteriormente, en el año 2015 fue acreditada como Centro Cultural por el Ministerio de Cultura, y en el 2016 creó el concurso de dramaturgia “Canto de Grillo” para promover la creación teatral en la región.

La asociación cuenta de manera permanente con cuatro miembros, Doris Guillén, Andrés Luque, Miguel Lendo y Gabriel Delgado, para la gestión de las áreas administrativa y artística. Actualmente, Doris Guillén (directora general) y Andrés Luque, con formación teatral,

¹⁴ Los módulos del Programa Formativo de Actuación abarcan expresión corporal, canto, voz, danza, gestión y otros.

se encargan de la dirección de la asociación. La directora de Artescénica reconoció la necesidad de contar con el apoyo de un especialista en gestión ya que considera encontrarse en un momento clave para evolución de la asociación hacia un centro cultural que incorpore las áreas de formación artística y de proyección social.

Los ingresos de Artescénica provienen principalmente de los servicios que ofrecen: talleres de música, ballet, teatro y zancos para niños, jóvenes y adultos; servicios de eventos y espectáculos para empresas; servicio de coaching empresarial; y, en menor medida, patrocinios y auspicios. Los gastos de la asociación son, en primer lugar, el alquiler del local y su mantenimiento, así como las producciones de las puestas en escena. La organización apunta a incrementar la calidad del programa formativo de actuación y fomentar más el intercambio de profesionales (actores, directores y gestores culturales), sobre todo entre Arequipa y Lima. En el largo plazo se busca mejorar la infraestructura de la casa, ampliar la capacidad de la sala de teatro, retomar los proyectos sociales y posicionar a la asociación como un Centro Cultural con una oferta diversa y constante.

Al inicio de cada año, los proyectos de la asociación son planificados y se presentan propuestas de colaboración a una serie de potenciales aliados, previamente identificados, considerando su misión e intereses.

1.6. Arlequín Teatro

Arlequín Teatro, en adelante Arlequín, surge en Arequipa en 1978 y se formaliza en 1986. El propósito de esta asociación es la promoción de la actividad teatral dirigida a todos los niveles de la población para entretener, educar y así permitir la realización personal de sus integrantes y de la comunidad (<https://www.facebook.com/arlequin.teatro.92>). En el 2010 fue reconocida como Centro Cultural por el Ministerio de Cultura y actualmente cuenta con un espacio propio para el dictado de talleres ubicado en el distrito de Yanahuara.

La asociación fue fundada y es dirigida, hasta la actualidad, por Mario Azálgara, con el apoyo de Pamela Portocarrero. Ellos son responsables de las principales actividades de teatro: las presentaciones teatrales y los talleres formativos. Se trabaja la producción de obras teatrales en tres formatos: dirigidas a niños con un elenco de actores adultos; dirigida a jóvenes con un elenco de actores jóvenes; y dirigidas a adultos con un elenco de actores adultos. En general, la asociación cultural se especializa en teatro para niños, los talleres para niños entre tres y doce años; y para jóvenes tienen el objetivo principal de contribuir a su formación integral, apoyando su desarrollo emocional (M. Azálgara, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

La asociación genera sus propios ingresos a partir de dichas actividades. Los talleres

aportan aproximadamente el 70-80% de sus ingresos, siendo el resto aportado por la venta de funciones de teatro. También se reciben aportes en auspicios y donaciones aunque en cantidades muy reducidas.

El director de Arlequín mencionó tener en su registro múltiples colaboraciones, incluyendo empresas como Coca Cola (Lindley) y D'Onofrio para funciones sociales; sin embargo, en la actualidad admite evitarlas debido a las dificultades que implica mantener este tipo de relaciones. A pesar de ello, identificó al menos cinco aliados.

Destaca el reconocimiento del director de las propias limitaciones de los miembros para la gestión de la organización y la necesidad de inclusión de personal responsable de aquellos aspectos como la planificación, comunicación institucional y marketing, sistematización de experiencias y evaluación. Como en el resto de casos estudiados, en Arlequín también llama la atención la usual mezcla de las finanzas personales de los miembros con las de la asociación.

Una matriz FODA para cada asociación se encuentra en el anexo S.

2. Gestión de colaboraciones en las asociaciones culturales investigadas

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a través del trabajo de campo en las seis asociaciones culturales estudiadas. Estos hallazgos corresponden a las cuatro etapas del proceso de gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales: establecimiento del contacto inicial con el aliado, ajuste estratégico de las partes en la colaboración, creación de valor de la colaboración, y gestión de la colaboración.

Como se señaló en el capítulo IV, la información recolectada proviene de entrevistas a ocho representantes de las asociaciones culturales y dieciséis representantes de las organizaciones aliadas de los tres sectores. Cada una de las etapas involucró diversas variables, con distintas categorías de respuesta. A continuación se presentan los hallazgos para cada una de esas etapas y variables, reportando en cada caso el número de actores que proporcionaron dicha información.

Cabe mencionar que para el análisis de las variables se empleó principalmente la información recopilada de las entrevistas a profundidad con los directivos de las asociaciones culturales, y, para algunas variables en forma complementaria aquella información recabada mediante la revisión de fuentes de información oficiales de la asociación cultural o mediante entrevistas a los representantes de las organizaciones aliadas.

2.1. Establecimiento del contacto inicial con la organización aliada

Esta etapa considera tres variables principales: el interés inicial de la asociación cultural

por el desarrollo de colaboraciones, el establecimiento del contacto inicial de potenciales colaboradores y la generación de una relación entre los representantes de las organizaciones involucradas en la colaboración.

2.1.1. Interés inicial de las asociaciones culturales por el desarrollo de colaboraciones

La primera variable principal, referida al interés inicial de las asociaciones culturales por el desarrollo de colaboraciones, incluyó cuatro subvariables: la percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones, los recursos que las asociaciones esperan obtener en el marco de las colaboraciones, la percepción de su propia proactividad en la búsqueda de aliados, y los factores que reducen dicha proactividad.

La primera subvariable se refiere a la percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones. La comprensión de la necesidad de la colaboración es importante porque favorece el surgimiento y desarrollo de las colaboraciones (Austin, 2000). Esta variable presentó tres categorías de respuesta, considerando si siempre se la consideró una necesidad, si esa necesidad surgió por la experiencia y si no se la considera como tal. En la mitad del total de las asociaciones culturales se señaló que siempre hubo esa necesidad, pues los directivos la consideran una actividad fundamental para la gestión de sus asociaciones. Tal como sugiere la directora de la asociación cultural Puckllay, tener colaboraciones “es una necesidad de cualquier colectivo, organización o agrupación cultural en el país” (A. Pajuelo, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). En dos casos, la necesidad de las colaboraciones fue comprendida a partir de las necesidades de recursos percibidas en el curso de las operaciones. Al respecto, el cofundador y secretario de Cuatro Gatos manifestó que la mala experiencia que tuvieron al hacer iniciativas individuales los incentivó a formar parte del colectivo Arte Urbano, el cual duró desde el 2005 hasta el 2009 (L. Arribasplata & D. Hoyos, 5 de mayo, 2017). En la misma línea, el director de Arpegio indicó que la asociación inició sin la noción de la posible necesidad de colaboraciones (J. Rodríguez, comunicación personal, 6 de mayo, 2017). Finalmente, en solo un caso (Arlequín), hubo una actitud renuente hacia las colaboraciones, pues considera que existen demasiadas limitaciones para generarlas.

A continuación, se indagaron los *recursos que las asociaciones esperan obtener en el marco de las colaboraciones*, para estimar la medida en que la mentalidad de los directivos de las asociaciones culturales se inclina hacia el “síndrome del agradecimiento” (Austin, 2000). El análisis de esta subvariable proporcionó ocho categorías de respuesta, formuladas de acuerdo al modelo CORPRIC: materiales, tecnológicos, financieros, humanos tangibles, humanos intangibles, de cultura, organizacionales e imagen institucional.

Los recursos más esperados fueron los recursos financieros y el recurso humano intangible (*know how*), ambos en cuatro casos. En tres casos, se mencionó la expectativa de recursos humanos tangibles, entendidos como aportes de personal a la colaboración por parte de la organización aliada. Por último, en dos casos se reportó la categoría de recursos materiales tales como instrumentos musicales y utilería, los cuales serían destinados para cubrir otras de la producción escénica. El resto de categorías no fueron reportadas.

Los resultados muestran una priorización de los recursos financieros y humanos intangibles, lo cual indica que las asociaciones culturales, aunque presionadas por las necesidades económicas, conocen los beneficios de las colaboraciones y buscan que sus contrapartes aporten un valor diferente al económico (Schiller & Almog-Bar, 2013).

Seguidamente se buscó conocer la percepción de los directivos de las asociaciones culturales sobre su *propia proactividad en la búsqueda de colaboraciones*. En cinco de las asociaciones culturales estudiadas los entrevistados consideraron que hay proactividad en esa búsqueda. Solo en un caso (Arlequín) se admitió no asignar prioridad a la búsqueda de colaboraciones. En sentido estricto, la proactividad implica la búsqueda de colaboraciones antes del inicio de las actividades de un proyecto en particular, y no cuando se presenten “cuellos de botella” y surjan problemas que hagan imposible la continuidad de las actividades sin el apoyo de otras organizaciones que provean los recursos necesitados. Sin embargo, los entrevistados de varias asociaciones culturales parecen entender la proactividad en un sentido más reactivo.

La última subvariable abordó los impedimentos a la proactividad en la búsqueda de colaboraciones. Las entrevistas permitieron identificar tres impedimentos: la concentración de responsabilidades en la dirección, la fortaleza de las colaboraciones en curso (la cual reduce la necesidad de nuevas colaboraciones), y la preferencia de algunas organizaciones por la autogestión.

El problema de concentración de responsabilidades a nivel directivo está presente en todas las asociaciones estudiadas, pues sus directores desempeñan funciones cruciales para la continuidad de la asociación. Esto limita el tiempo y capacidades disponibles para dedicarse al planteamiento de proyectos de colaboración, identificación de aliados, diálogo y negociación con otras organizaciones.

Por otro lado, en un caso (Arpegio), al tener aliados con alta capacidad para la movilización de económicos monetarios, económicos en especie, humanos y de *know how*, se tiende a priorizar el mantenimiento de tales relaciones (e.g. mediante viajes de visita y coordinación, relaciones públicas, protocolos y eventos) sobre la búsqueda de nuevas colaboraciones.

Finalmente, en otro caso (Arlequín), existe una menor disposición hacia la búsqueda de colaboraciones. Específicamente, el reconocimiento de la falta de capacidad para comunicar las propuestas de la asociación a otras organizaciones y las experiencias negativas con colaboraciones en el pasado, han generado poca confianza y preconceitos que inducen a una menor proactividad. Esto refrenda lo planteado por Vernis et al. (2006), quienes señalan que organizaciones con experiencias pasadas negativas, vinculadas a conflictos con la integridad de la OSFL, son adversas a las colaboraciones.

2.1.2. Establecimiento del contacto inicial entre las organizaciones para potenciales colaboraciones.

La segunda variable principal examinada se refiere al establecimiento del contacto inicial entre las organizaciones para potenciales colaboraciones. Esta variable principal comprende tres subvariables: la definición del perfil de las organizaciones colaboradoras, el procedimiento de identificación de las organizaciones colaboradoras, y el origen del contacto inicial.

La primera subvariable se refiere a la *definición del perfil del aliado*. El análisis de la información recolectada mostró dos categorías de respuesta: una definición en base a aspectos positivos (en cuatro casos), y otra en base a aspectos negativos (en dos casos). Algunas de las características deseadas en los aliados son: la afinidad con el objetivo principal, la afinidad con los representantes de la potencial organización aliada y la reputación de dicha organización. En cambio, en un caso (Artescénica) se describió el perfil de las organizaciones con las que no colaboraría: informales, con mala reputación, involucradas en actividades ilegales, vinculadas con partidos políticos, e incluso con orientación religiosa (aunque únicamente en caso de que esto involucrase algún un veto a la libertad creativa).

Seguidamente se buscó conocer el procedimiento *utilizado para la identificación de organizaciones colaboradoras*. Surgieron dos tipos de respuesta: el mapeo de actores y las relaciones personales. La búsqueda de colaboraciones a través de un mapeo de actores del entorno implica que la organización discierne cuáles tipos de organizaciones necesita, teniendo en cuenta su nivel de influencia en su medio, para así determinar con cuáles de ellas podría establecer un vínculo. Por su parte, las colaboraciones que surgen a raíz de las relaciones personales se originan por un vínculo personal pre-existente, sea por lazos familiares, de amistad o vínculo profesional. Al respecto, en todas las organizaciones se consideraron que las relaciones personales son el procedimiento más común para identificar y establecer colaboraciones. Por ejemplo, Arpegio logró, a través de los vínculos de amistad de su director, entablar alianzas con distintas organizaciones, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

El director aludió así a “gente que me ha apoyado por el turismo, porque he viajado, porque he tenido el proyecto y se han hecho mis amigos” (J. Rodríguez, comunicación personal, 06 de mayo, 2017). Por otro lado, en dos asociaciones culturales se hace más bien un mapeo de las organizaciones del entorno con las cuales se podría establecer el vínculo.

La tercera subvariable busca indagar el *origen del contacto inicial para la formación de colaboraciones*, a fin de comprender la posición de los directivos de las asociaciones culturales en el “mercado” de colaboraciones. Hubo dos categorías de respuesta: el contacto es mayormente iniciado por la propia asociación cultural, o es promovido por los potenciales aliados. En la mayoría de los casos (n=5), se reportó la primera categoría indicada, dado que las asociaciones culturales tomaron la iniciativa de contactar a posibles colaboradores. Ahora bien, en tres asociaciones culturales (Puckllay, Arpegio y Arlequín) se indicó que el contacto inicial es iniciativa de otras organizaciones, aunque esto se da con menor frecuencia. Ambas categorías no son excluyentes pues depende de quién sea la organización con la que se decida trabajar. En el caso de Arpegio, por ejemplo, el director señaló que “son las organizaciones quienes proponen de manera recurrente a esta asociación cultural trabajar en conjunto y/o apoyarlos en distintas oportunidades” (J. Rodríguez, comunicación personal, 06 de mayo, 2017). Cabe indicar que ambas organizaciones tienen una producción destacada de servicios cuyos beneficiarios son niños, esto es, presentan una dimensión social clara en su misión que podría resultar atractiva para el mercado.

De este modo, al entrevistar a representantes de las organizaciones aliadas se corroboró que la mayoría de ocasiones (n=9/16) la iniciativa de entablar un vínculo para iniciar la colaboración parte de las asociaciones culturales y, en menor medida (n=6/16) fueron estas organizaciones las que propusieron sostener reuniones de negociación.

2.1.3. Capacidad de negociación sobre los términos de la colaboración.

Esta variable principal incluyó dos subvariables: los medios que se emplea para la negociación y los inconvenientes de dicho proceso. Se encontró que los *medios empleados para negociar los términos* de posibles colaboraciones son dos: presentación en comunicaciones personales (informal); y la presentación de una propuesta de plan de trabajo (medio formal).

En cinco asociaciones culturales se reportó la presentación de una propuesta de plan de trabajo (formal) mediante documentos escritos cuyo contenido establece de manera principal el objetivo de la colaboración, los recursos aportados y los plazos de las actividades. Por ejemplo, la directora de la asociación cultural Cuatro Gatos señaló que de esa forma “se concretan acuerdos y se designan responsabilidades y [...] se asumen compromisos [...] [Hay que] tratar de ser muy claro con lo que se están comprometiendo [y] hay que ser específicos con los

plazos” (L Arribasplata, comunicación personal, 05 de mayo, 2017).

Es importante la frecuencia con que se presentan propuestas de planes de trabajo, pues contribuyen a reducir la incertidumbre del potencial aliado para iniciar la colaboración y por ende a reducir los costos de transacción (e.g., identificación de socios y negociación) (AL-Tabbaa et al., 2014).

Solamente en un caso (Arlequín) no se realiza un trabajo de planificación formal para la negociación de las propuestas de colaboración (n=1/6), sino que en reuniones presenciales se acuerdan verbalmente los términos básicos de la posible colaboración.

La segunda subvariable, relacionada con *los inconvenientes percibidos en el proceso de negociación*, tuvo cinco categorías de respuesta: escasez de políticas que faciliten el diálogo con posibles aliados; costos de transacción, ausencia de personal especializado; inadecuadas competencias para facilitar el diálogo con posibles aliados; y diferencias en la cultura organizacional con el aliado que dificultan el diálogo.

En cuatro casos se mencionó que no contar con personal especializado es una debilidad de la asociación cultural durante este proceso; es decir, no se cuenta con personal capaz de apoyar en las relaciones interinstitucionales (elaboración y presentación de proyectos, búsqueda de aliados, mantenimiento de contactos y gestión de colaboraciones). En tres asociaciones culturales (Arpegio, Artescénica y Arlequín) se reconoció como un obstáculo no contar con capacidades que faciliten el diálogo con los aliados, con referencia a los conocimientos necesarios (lenguaje técnico, herramientas y estándares) para elaborar y presentar proyectos atractivos que los posibles aliados entiendan.

En otros tres casos los directores indicaron la existencia de varios costos de transacción para la formación de una colaboración debido a circunstancias de su contexto (e.g. políticas, ubicación, etc.). Estos costos se relacionan con los recursos que se necesitan para las actividades de información sobre los posibles aliados y de negociación con ellos (e.g. tiempo, esfuerzo, dinero).

Adicionalmente, tres directivos reportaron que las diferencias con la cultura organizacional de los posibles aliados son otro inconveniente común durante las colaboraciones. Estos indicaron que los posibles aliados tienen formas de pensar, prioridades y reglas propias que, en ocasiones, contradicen o generan tensión con las suyas. Estas diferencias se pueden expresar de distinta forma, ya sea a nivel de expectativas o de diferencias en la gestión misma de la colaboración. Por ejemplo, el director de ESCAPE señaló diferencias importantes en la cultura de las organizaciones en cuanto a la comunicación y rendición de cuentas.

Finalmente, en dos asociaciones culturales (Puckllay y Cuatro Gatos) se mencionó la limitada acción desde el Estado para promover mecanismos que favorezcan el diálogo con aliados de todo sector ocasionando que los procesos de búsqueda de aliados y de negociación sean más tediosos. En esta línea, los directivos manifestaron tener dificultades en el diálogo con el sector público, generando arbitrariedades y costos de transacción mayores para las asociaciones culturales:

(...) siento que las instituciones públicas (...) tienen la sartén por el mango, ¿no?, porque ellos son los propietarios de los espacios. O sea, de los teatros y también son de los que pueden dar permiso o no para trabajar. Entonces ahí es como que te vas con alguien muy grande a tratar ahí como de negociar y decir 'yo, bueno, tengo esto y podemos hablar' como que ahí bien plantado, pero sabiendo que estás en un terreno especial. (L. Arribasplata y D. Hoyos, 5 de mayo de 2017a).

En suma, los inconvenientes en el proceso de negociación reportados en las asociaciones fueron en su mayoría internos, es decir que provienen de carencias percibidas en la propia organización. Así, los directivos entrevistados reconocen que las colaboraciones exigen una inversión considerable en recursos humanos, competencias y tiempo dedicado a las mismas. Sin embargo, esta inversión de recursos es comprendida como intrínseca a la generación y mantenimiento de colaboraciones y, en la medida de sus capacidades, las asociaciones culturales incurren en ella con la expectativa de que los beneficios excederán los costos.

2.2. Ajuste estratégico de las partes en la colaboración

En esta sección se analiza la dimensión de ajuste estratégico, la cual se refiere a la medida en que las organizaciones involucradas en las colaboraciones se complementan entre sí. Dentro de esta dimensión se incluyó una variable principal referida al ajuste estratégico de las organizaciones en la colaboración.

2.2.1. Ajuste estratégico

La variable principal consideró cinco subvariables: importancia del alineamiento del propósito organizacional, relevancia de la problemática social abordada por las asociaciones culturales para sus respectivos aliados, definición de los objetivos de la colaboración, afinidad respecto al público objetivo de la colaboración, y aporte de la colaboración a los objetivos de las organizaciones involucradas.

En la primera subvariable, *importancia del alineamiento del propósito organizacional de los aliados*, se investigó cuán importante es para la asociación cultural el encaje de su misión y objetivos principales con los de sus aliados. Esta subvariable toma en cuenta la importancia asignada por Austin (2000) así como por Gazley y Bruney (2007) al alineamiento entre los

propósitos de ambas partes para el desarrollo de una colaboración. Se obtuvo dos tipos de respuesta: aquellas que consideran importante dicho alineamiento y aquellas que no lo consideran así. La primera categoría de respuesta implica que la asociación cultural considera importante que los propósitos de sus aliados sean similares a los suyos. Esto conlleva, en algunos casos, a que las asociaciones prioricen la búsqueda y desarrollo de colaboraciones con organizaciones con quienes tengan dicha afinidad. En cuatro de las asociaciones culturales estudiadas se reportó este tipo de respuesta. En cambio, en dos asociaciones culturales se reportó cierta indiferencia respecto del alineamiento entre sus propósitos y los de sus aliados.

Por su parte, en todas las organizaciones aliadas (n=16) se halló que la misión de la asociación sí se alinea con las suyas. Resulta notable cómo las organizaciones aliadas confirman la importancia del alineamiento de propósitos. Por ejemplo, un representante del gobierno local manifestó un alineamiento claro en función del propósito de fomento cultural, señalando que “Ambos buscamos de alguna manera difundir, fomentar o promocionar o fortalecer [...] lo que es la identidad cultural en la ciudad de Trujillo” (M. Orbe, comunicación personal, 7 de junio de 2017). Por otro lado, en una organización aliada del tercer sector se afirmó lo siguiente: “yo deduzco que su misión es contribuir, promover el desarrollo de los artistas de Arequipa (...) por supuesto que es compatible con lo que nosotros hacemos, porque hacemos básicamente lo mismo” (Aliado, comunicación personal, 8 de junio, 2017).

Luego se investigó la *relevancia de la problemática social abordada por las asociaciones culturales estudiadas para sus correspondientes aliados*. La prioridad asignada a la problemática social constituye un factor relevante en la determinación del alineamiento entre ambas organizaciones, de la importancia asignada a la colaboración, así como del avance de la misma en el continuo de la colaboración postulado por Austin (Austin & Seitanidi, 2012). Las respuestas se agruparon en dos categorías: aquellas que consideran prioritaria la problemática social a la cual se orientan las asociaciones culturales, y aquellas que la consideran no prioritaria. En casi la totalidad de las organizaciones aliadas (n=14) se reportó la primera categoría de respuesta, mientras que en solo dos de ellas se reportó la segunda.

La siguiente subvariable, *definición de los objetivos de la colaboración*, buscó identificar el nivel de alineamiento correspondiente entre las asociaciones culturales y sus aliados. Esto es importante porque la definición de objetivos compartidos previene conflictos en la colaboración (ICD, 2015, p.10). Dicho alineamiento puede ser alcanzado de forma verbal o a través de documentos formales como convenios, contratos y correos electrónicos. En este caso también se utilizó información recogida de entrevistas a representantes de las organizaciones aliadas. Las categorías de respuesta variaron entre aquellas que reportaron un objetivo común

definido y aquellas que indicaron no compartir un objetivo común. Prácticamente en todas las organizaciones aliadas (n=14) se mencionó la primera categoría, mientras que sólo en dos se registró la segunda categoría de respuesta.

A continuación se examinó la *afinidad de las organizaciones aliadas con el público objetivo al cual se orienta la colaboración*. La afinidad mencionada resulta beneficiosa para ambas partes pues “crea ventajas diferenciales” y facilita la movilización de voluntarios con el público objetivo en cuestión (Berger et al., 2004, p. 70). Esta variable busca medir si la asociación cultural y la organización aliada comparten un interés por el mismo público objetivo o no. Para analizar esta subvariable se contrastó la información proveniente de la revisión documentaria de las asociaciones culturales con aquella recabada de los representantes de las organizaciones aliadas. Las respuestas fueron de dos tipos: similitud en el público objetivo y diferencia en el mismo. La gran mayoría de representantes de las organizaciones aliadas (n=13) reportaron similitud, y solo una minoría (n=3) reportó diferencia.

Esta afinidad respecto al público objetivo fue especialmente notoria en el caso de las asociaciones culturales de Arequipa. Allí, tres de las organizaciones aliadas reportaron colaborar en la producción de puestas en escena con el fin de llevar el teatro al público de las asociaciones culturales participantes. En contraste a lo expuesto por las asociaciones culturales, dos de los representantes de organizaciones aliadas manifestaron dirigirse a otro público objetivo, además, consideraron que la relación con la asociación cultural no es una colaboración; mientras que solo en un caso, a pesar de no compartir el público objetivo, esto se ve paliado por una relación personal con el directivo de la asociación cultural.

La última subvariable analiza el *aporte de la colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas*. De acuerdo con Austin (2000), el incremento del valor estratégico de la colaboración para la contraparte es importante, pues facilita el avance hacia estadios más avanzados en el continuo de la colaboración, en los que el valor creado para las organizaciones y por el proyecto de la colaboración es mayor. Hubo dos categorías de respuesta para esta subvariable, según se consideró significativo o poco significativo dicho aporte. La información fue proporcionada por los representantes de las organizaciones aliadas. En casi todas ellas (n=14) se indicó que el aporte es significativo, y solamente en dos se mencionó la otra categoría de respuesta. Los responsables de las organizaciones aliadas consideran que los beneficios obtenidos de las colaboraciones tienen impacto en sus organizaciones. A pesar de ello, en las entrevistas no se mencionó de manera concreta en qué medida éstas influyen en sus objetivos organizacionales.

2.3. Creación de valor de la colaboración

La dimensión de creación de valor de las colaboraciones incluyó tres variables principales considerando las perspectivas tanto de las asociaciones como de sus aliados: la definición de la creación de valor, el equilibrio del valor creado y la renovación de valor. El análisis se basó en las entrevistas a profundidad con los directivos de las asociaciones culturales y sus respectivos aliados.

2.3.1. Valor creado para las asociaciones culturales y aliados

La primera variable principal, referida a la definición del valor creado para las asociaciones y los aliados en el marco de las colaboraciones, incluyó ocho subvariables: los tipos de recursos que recibe la asociación cultural de sus aliados, los tipos de recursos que aquella aporta a estos, los beneficios que recibe la asociación cultural de la colaboración, los beneficios que genera la asociación cultural a sus aliados, la unicidad de la colaboración para los aliados, las limitaciones de las asociaciones para crear valor, las limitaciones de los aliados para crear valor y las limitaciones del contexto.

Según Austin (2000), conviene que ambas partes en una colaboración sean capaces de identificar los beneficios que reciben de ella, y lo que aportan a cambio. Entre *los tipos de recursos que recibe la asociación cultural de sus aliados* se mencionaron los siguientes: materiales, financieros, humanos tangibles y/o intangibles.

La recepción de recursos materiales en las colaboraciones fue reportada en todas las asociaciones culturales (n=6). La contribución de este tipo de recursos fue confirmada por un número importante de aliados (n=8), sobre todo con referencia a infraestructura, instrumentos musicales y otros equipos para el escenario.

En segundo lugar, la mayoría de directivos de las asociaciones mencionaron como recurso más recibido aquel de tipo financiero (n=4), lo cual fue refrendado por la mitad de los aliados entrevistados (n=8). Puckllay, Arpegio, Cuatro Gatos y Artescénica son asociaciones que movilizan más recursos de este tipo para sus actividades, los cuales provienen de contrapartes como las empresas, el Estado (a través de los fondos concursables del Ministerio de Cultura como los premios de Iberescena y del Programa Puntos de Cultura), organizaciones de donaciones y organismos de cooperación internacional.

El aporte de recursos humanos intangibles (*know how*) también fue reportado en cuatro asociaciones, en las cuales es valorado en tanto permite aprovechar el conocimiento especializado de sus aliados. Específicamente, Puckllay mantiene actualmente una colaboración con la organización ProDiálogo, la cual cuenta con un equipo multidisciplinario especializado

en la prevención y transformación de conflictos, que aporta su conocimiento en las líneas de “fortalecimiento de capacidades”, “gestión de procesos de diálogo y construcción de consensos” y de “acción comunicativa por el diálogo y acción no-violenta” para el proyecto Arte y Diálogo (ProDiálogo, s/f). A su vez, ESCAPE es capaz de implementar proyectos vinculados a la educación y la identidad local que incluyen el componente de creación audiovisual gracias a la colaboración de los integrantes de un colectivo de cine comunitario que aporta tanto su experiencia en la promoción de la cultura comunitaria como en la producción audiovisual. Por otra parte, en Cuatro Gatos se manifestó recibir información y asesoría de otras asociaciones culturales dedicadas a las artes escénicas, y de los especialistas del Programa Puntos de Cultura, que ofrecen asistencia en temas legales.

Respecto a los recursos humanos tangibles, en tres asociaciones (Arpegio, Puckllay y ESCAPE) se indicó la contribución de personal voluntario por parte de sus aliados. Esto permitió desarrollar actividades tanto en el área artística (talleres y presentaciones) como administrativa (asesoría y asistencia en la administración de la asociación).

En esta subvariable se observa que los recursos recibidos en las colaboraciones no se limitan al recurso financiero, sino que se presenta una variedad considerable en los mismos. Esto resulta notable, pues, como se observó previamente, indica un avance en el continuo de la colaboración, es decir que las colaboraciones no se ven limitadas en su totalidad al estadio filantrópico.

A su vez, los *tipos de recursos que las asociaciones culturales aportan a sus aliados* se agrupan en las categorías de respuesta: humanos tangibles, humanos intangibles, materiales y ninguno. Todos los directivos de las asociaciones culturales (n=6) mencionaron el aporte de recursos humanos, tanto tangibles como intangibles, a sus aliados. Este aporte se materializó a través la producción de obras o la enseñanza de las artes escénicas. Si bien en una porción significativa de las organizaciones aliadas se reconoció el aporte de recursos humanos tangibles (n=9), solo en dos de estas fue reconocido el aporte de recursos humanos intangibles.

En cuanto al aporte de recursos materiales, tres asociaciones culturales reportaron contribuir con este tipo de recursos. Esto, sin embargo, solo fue corroborado por dos organizaciones aliadas. Por último, en seis organizaciones aliadas se reportó no recibir recursos específicos en el marco de la colaboración. Cabe mencionar que en ninguna de las asociaciones culturales se reportó aportar recursos de tipo financiero.

Seguidamente se indagó sobre los *tipos de beneficios que la asociación cultural recibe en las colaboraciones*. Las respuestas se agruparon en cuatro categorías: el incremento del alcance, el fortalecimiento de la imagen y reputación, el capital social y acceso a redes sociales,

y el conocimiento del mercado.

La primera categoría es entendida como el incremento de la capacidad de creación de valor de las asociaciones para sus clientes o beneficiarios. En el caso de los beneficiarios, esto se da a través de sinergias entre los aliados que permiten llegar a un número mayor de estos (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012). Esta categoría fue reportada en todas las asociaciones culturales y refrendada por la mayoría de los aliados entrevistados (n=12).

Por otro lado, el fortalecimiento de la imagen y reputación es otro beneficio mencionado por la totalidad de representantes de las asociaciones culturales. Este beneficio fue refrendado por una porción considerable de los aliados entrevistados (n=10). Dichos aliados manifestaron incrementar la reputación de las asociaciones a través de la asociación de estas con sus marcas o con los proyectos realizados en el marco de la colaboración.

La categoría de capital social y acceso a redes sociales fue reportada en cuatro de las asociaciones culturales. Esto se dio cuando las contrapartes conectaron a los directivos de las asociaciones culturales con aliados en potencia. Sin embargo, en ninguna de las organizaciones aliadas se refrendó esta categoría.

Por último, en ninguna de las asociaciones culturales se reportó obtener un mayor conocimiento del mercado, sean clientes o beneficiarios, a través de las colaboraciones.

En cuanto a la cuarta subvariable, referida a los *tipos de beneficios que la asociación cultural aporta a sus aliados*, se presentaron cuatro categorías de respuesta: el mayor alcance, el fortalecimiento de la imagen y reputación, el capital social y acceso a redes y el conocimiento del mercado.

La primera categoría se refiere a la capacidad de creación de valor social y cultural de la que son capaces las asociaciones estudiadas y que los aliados consideran como aportes para lograr el cumplimiento de sus propias misiones. A pesar de que las asociaciones no lo reportaron como un beneficio para sus aliados, todos ellos lo hicieron así.

En segundo lugar, todos los representantes de las asociaciones estudiadas indicaron beneficiar a sus contrapartes fortaleciendo su imagen y reputación. La mayoría de aliados (n=11) coincidieron en que este es uno de los beneficios recibidos, pues el emprender proyectos con este tipo de organizaciones genera una actitud favorable desde el punto de vista de su público objetivo. Además, se mejora la reputación frente a la sociedad pues, en el marco del proyecto que desarrollan, la sociedad asocia la imagen del aliado con los valores positivos que representa la asociación cultural.

Por otro lado, solo tres representantes de las organizaciones aliadas hicieron referencia

al capital social y acceso a redes sociales. En este marco se mencionó que Puckllay y Escape permiten a nuevas organizaciones insertarse en el contexto en el que trabajan y facilitan la ejecución de proyectos con entidades externas a la localidad. Cabe mencionar que un aliado de Arpegio del tercer sector afirmó haberse beneficiado de los contactos de esta asociación cultural para desarrollar colaboraciones con organizaciones del extranjero. Por otro lado, una representante del programa Puntos de Cultura manifestó la importancia de la participación e influencia de las cuatro asociaciones culturales con las que trabaja para la conformación de redes necesarias para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Asimismo, en tres casos, las asociaciones culturales indicaron aportar información acerca del público objetivo a las organizaciones aliadas, pues brindan conocimiento de los habitantes y de la cultura del lugar, lo cual fue respaldado por algunos aliados (n=2). Al respecto, una representante del programa de Puntos de Cultura admitió que cualquier proyecto ideado desde el Ministerio de Cultura “nunca va a estar completo si es que no tenemos esa mirada de las organizaciones que trabajan en el campo y en los contextos” (E. Lay, comunicación personal, 10 de junio, 2017). La cercanía de este tipo de asociaciones con la población y su capacidad de mediar la relación entre dicha población y sus aliados es valiosa, en particular para los aliados del sector público, por cuanto permite optimizar el cumplimiento de su función (Bode & Brandsen, 2014), entre las que se encuentra el garantizar el acceso del público a cierta oferta de servicios culturales.

Por último, cabe mencionar que algunos aliados (n=4) afirmaron no recibir recurso alguno de las asociaciones culturales con las que sostienen colaboraciones. En base a esto se podría afirmar que, al presentarse un flujo unidireccional de beneficios, la relación se categoriza como filantrópica.

Finalmente, se examinó la *medida en que los aliados consideran que la colaboración con la asociación cultural genera la creación de un valor irremplazable*. Esto se refiere a la generación de sinergias en base a la transferencia de recursos o competencias centrales (Austin, 2000). Las respuestas fueron recogidas exclusivamente por parte de representantes de las organizaciones aliadas y las respuestas fueron de dos tipos: la colaboración es única o carece de dicha condición.

Varios aliados reconocieron que sin los aportes de las asociaciones culturales no sería posible alcanzar los resultados deseados (n=7). Por el contrario, varios aliados consideraron que las colaboraciones no eran únicas pues indicaron que podrían lograr resultados iguales o similares trabajando con otras asociaciones (n=7/14). Resalta el hecho de que la mayoría de representantes del tercer sector respondieron en la primera categoría y los representantes del

sector público en la segunda. Esto indicaría que, desde el punto de vista de una organización pública, el proyecto que se desarrolla en el marco de la colaboración podría realizarlo con alguna otra, es decir, la asociación cultural no es considerada por ellos como una organización única, demostrando una relación tipo “extensión” y “contratación” en el segundo (Brinkerhoff, 2002).

Las *limitaciones de las asociaciones culturales* presentaron cuatro categorías de respuesta: inadecuado proceso de gestión, inadecuada gestión de la comunicación, alta dependencia de financiamiento externo y concentración de responsabilidades en el directorio. El inadecuado proceso de gestión significa que los miembros de la asociación cultural no se desempeñan adecuadamente en las tareas de planificación, organización, dirección y control, a pesar de la sugerencia de que las OSFL apliquen prácticas empresariales que les beneficien (Vernis et al., 2006; Berger et al., 2004). Según la especialista en Puntos de Cultura, "muchas de [las asociaciones culturales] han sido fundadas y creadas por personas con una gran voluntad y pasión por hacer lo que hacen, pero que no necesariamente manejan ciertas herramientas que podrían hacer de que mejoren la sostenibilidad de las organizaciones" (E. Lay, comunicación personal, 10 de junio, 2017). Esto es reconocido por la mayoría de directivos de las asociaciones culturales (n=5) y por varios aliados (n=7).

En segundo lugar, en tres asociaciones culturales se reconocieron limitaciones en cuanto a la deficiente gestión de la comunicación. Para algunos de los aliados que comentaron esta limitación (n=3), es imperiosa la necesidad de que las asociaciones mejoren su comunicación con sus *stakeholders* institucionales. De acuerdo con uno de ellos, “falta la lógica de un marketing, de una comunicación que tenga más claro el cómo debe estar construido un discurso para que un sponsor vea que les interesa apostar a eso” (A. Ortiz de Zevallos, comunicación personal, 10 de junio, 2017). Es decir, las asociaciones culturales no logran efectivamente convertir su propuesta artística y de valor social en algo atractivo para los *stakeholders* externos con el fin de lograr colaboraciones con mayor potencial de creación de valor. Ahora bien, la calidad de la comunicación institucional es necesaria como un factor previo tanto para construir mejores colaboraciones como para mantenerlas. Un aliado extranjero refiere la insuficiente comunicación respecto al proyecto como una limitación a la creación de valor percibida por el aliado: "si bien lo documentan vía Facebook de todas formas es problemático debido a que todos trabajan duramente y que adicional a ello les pida que hagan más papeleo (...), me gustaría mucho que se dé, pero por el momento no existe" (Aliado, comunicación personal, 17 de junio, 2017).

En dos asociaciones culturales se reportó la concentración de responsabilidades en los

directores. De acuerdo con los comentarios de los aliados, esto genera dificultades en las comunicaciones y el riesgo de que las actividades de la asociación se interrumpan por la ausencia del director (riesgo de sucesión), al no contar con una estructura que permita la continuidad de las operaciones de la asociación en el escenario hipotético de que los directivos no puedan continuar cumpliendo con dicho rol. Por otro lado, la limitación generada por una alta dependencia de financiamiento externo fue reconocida por solo una asociación cultural, aunque mencionada por varios aliados (n=4). Esto, según Berger et al. (2004), dificulta la transferencia de *know how* y limita los recursos y mecanismos para mejorar la eficiencia de la organización. Los aliados señalaron que las asociaciones culturales tendrían muchas dificultades para continuar de manera sostenida sin aportes económicos externos y, en ese sentido, expresaron interés en que sus directores busquen formas de generar sus propios recursos.

Luego se examinaron las *limitaciones que presentan los aliados*, identificándose tres tipos de respuesta: reducida valoración de la cultura, burocracia e inadecuado posicionamiento.

En las seis asociaciones se reportó la primera categoría, referida a la reducida valoración que los aliados - sobre todo de los sectores público y empresarial - dan a la cultura y que conlleva a una muy limitada disposición a colaborar con las asociaciones culturales. Cuatro aliados respaldaron esta categoría de respuesta (n=4). Esto se relaciona con la percepción de inequidad en base a los costos y beneficios, uno de los problemas predecibles en las colaboraciones clasificados por Berger et al. (2004). Según estos autores, es usual que los aportes de la OSFL sean menospreciados por dos motivos: porque las asociaciones deberían reconocer y comunicar mejor el valor que crean para la sociedad y para sus aliados, y porque los aliados “no entienden o aprecian la contribución de la organización sin fin de lucro ni saben cómo medirlo” (Berger et al., 2004, p. 64). Todos los directores de las asociaciones culturales (n=6) manifestaron que los aliados no entienden la importancia de la cultura en general. Uno de ellos, representante de la asociación cultural Artescénica, comentó que “[...] falta que la gente crea que el arte puede ser [...] rentable y que también es un [...] maravilloso motor para la sociedad, para los niños, para todo el mundo [...] Y que además la gente lo tome bien en serio [...]” (D. Guillén, comunicación personal, 11 de mayo, 2017). Del mismo modo, la directora de Puckllay indicó que “hemos tenido dificultades, sobre todo, con la empresa privada, por este tema, por esta fractura de filosofía de vida” (A. Pajuelo, comunicación personal, 8 de mayo, 2017).

La burocracia fue otro impedimento para la creación de valor mencionado por la mayoría de representantes en las asociaciones culturales (n=5), y corroborado por un aliado. Este impedimento se refiere a la complejidad administrativa y a la estructuración vertical de

algunas organizaciones aliadas que obstaculiza la comunicación (Berger et al., 2004). En las entrevistas esto se asoció fundamentalmente a los sectores público y empresarial. La burocracia del sector público, en particular, fue criticada por los procedimientos ineficientes que generan retrasos en cuanto a desembolsos y aprobación de permisos con regularidad, mientras que la burocracia del sector empresarial se relaciona sobre todo con barreras en el trato con los principales directivos y personas clave para la toma de decisiones (con especial referencia a las limitaciones de oficinas departamentales que muchas veces dependen de las decisiones en la sede en Lima).

Con relación a las *limitaciones del contexto* se identificaron cinco tipos de respuesta: la escasez y deficiencia de políticas culturales, la escasez y deficiencia de infraestructura cultural, baja demanda cultural (público), el centralismo del país y las desventajas derivadas de la ubicación de la asociación cultural.

Una limitación mencionada por todos los directivos de las asociaciones culturales fue la escasez y deficiencia de las políticas culturales que fomenten y permitan la colaboración entre organizaciones de los tres sectores y las asociaciones culturales. La mayoría de aliados coincidieron con esa apreciación (n=8). De acuerdo con ambos tipos de actores, las políticas culturales influyen en el presupuesto asignado al sector público para invertir en cultura y promover programas, proyectos y actividades culturales. Estos con una lógica derivada del diálogo con el sector civil para lograr propuestas consensuadas y en la disposición de las empresas para involucrarse en estas colaboraciones con el respaldo legal que permita la transparencia de su participación. Al no existir esto, hay arbitrariedad de las autoridades en el tratamiento de la cultura, empleando espacios públicos como los teatros municipales sin regulación, como se manifestó por los entrevistados en el caso de Trujillo. En esta provincia, fueron permitidos eventos que no guardaban relación con el objetivo de la Municipalidad, en detrimento de la infraestructura del Teatro Municipal. Otra situación manifestada es la creación o eliminación de oficinas y puestos sin mayor justificación (Aliado, comunicación personal, 6 de junio, 2017), y generando externalidades negativas por iniciativas no consultadas con la sociedad civil (M. Ledesma, comunicación personal, 7 de junio, 2017).

De igual forma, en cuatro asociaciones se mencionó la escasez y deficiencia de infraestructura cultural como una limitación para sus actividades. En Trujillo, Arpegio y Cuatro Gatos comentaron el estado lamentable de los teatros públicos, resaltando la reciente caída del escenario del teatro municipal que determinó su clausura. El representante de una organización par, Olmo Teatro, añadió que “Creo que ahorita, es el peor momento para Trujillo en cuanto a espacios públicos, espacios teatrales no existen, ahorita [no hay] ningún espacio teatral, [pues]

acaban de cerrar el espacio municipal que fue renovado hace dos años” (M. Ledesma, comunicación personal, 7 de junio, 2017). Adicionalmente se mencionó que el teatro del Ministerio de Cultura en Trujillo se encuentra casi en estado de abandono y sin mantenimiento, con las butacas malogradas y el equipo deficiente. Otro teatro, el Teatro San Juan, fue mal remodelado generando mala acústica, y los teatros habilitados actualmente son privados y de difícil acceso. A pesar de todo esto, se rescata la expectativa de las asociaciones culturales por la próxima inauguración del teatro moderno de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), el cual cumple con estándares de calidad internacional y espera ser el segundo escenario más importante después del Gran Teatro Nacional (UPAO, 2017). En Arequipa, los representantes de Arlequín y Artescénica criticaron, al igual que en Trujillo, la forma de implementación de los teatros, que no respeta aspectos técnicos como la acústica, y que generan espacios públicos deficientes, mal diseñados e inadecuados para las producciones escénicas.

En tres asociaciones se mencionó que la demanda cultural es baja puesto que aún es necesario formar públicos, opinión compartida por algunos aliados (n=3). La formación de públicos se refiere a desarrollar “la capacidad de percibir y apreciar obras artísticas” (Alfaro, 2016), con el fin de fomentar el consumo cultural:

se necesita cierta sensibilidad para poder observar una obra de teatro, no todos tenemos esa sensibilidad. Y esa gente que aprecia el teatro puede tener mucho dinero o no puede tener ni un medio pero sí tiene esa predisposición para hacerlo. (...) la idea es ganar más público del que tenemos pero nos es muy complicado porque, por un lado, la gente no está acostumbrada, y por otro lado, son pocas las personas que consumen cultura. (M. Azálgara, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

Dos directivos de las asociaciones ubicadas en Trujillo y Arequipa resaltaron el centralismo como una limitación del contexto para conseguir colaboraciones con empresas, puesto que las decisiones de inversión se toman en las oficinas centrales ubicadas en Lima.

Finalmente, los directores de dos asociaciones culturales (Puckllay y ESCAPE) indicaron que su ubicación (Lomas de Carabayllo y Pucusana, respectivamente) presenta desventajas. Según la directora de Puckllay, estar lejos de la municipalidad genera dificultades de comunicación, y en general considera que “[existen] menores oportunidades [...] de desarrollo, de planificación, de ejecución de obras (...) nosotros estamos hace trece años en el lugar y desde hace recién un poco más de un año que ya hay agua en la zona” (A. Pajuelo, 2 de mayo, 2017). Para el director de ESCAPE la distancia se relaciona con la disponibilidad de tiempo de los potenciales aliados e interesados en la asociación. El director comenta: “por ejemplo, yo necesito que un escultor venga por dos horas a hacer un taller. No son dos horas. O

sea, dos horas a tres horas, desde que se mueve, más tres horas, son ocho horas. Toda una jornada de trabajo" (M. Villaseca, 23 de abril, 2017).

2.3.2. Balance del valor creado

Esta variable incluyó tres subvariables: el poder sobre los recursos recibidos, la percepción sobre la equidad de la colaboración y la satisfacción de los aliados con los resultados de la colaboración.

La subvariable referida al *poder de las asociaciones culturales sobre los recursos recibidos de los aliados* presentó tres tipos de respuesta: bajo, medio y alto. Un poder bajo sobre los recursos recibidos implica que estos están condicionados de manera estricta por la contraparte e indicaría potenciales conflictos de poder (Berger et al., 2004; Iglesias & Carreras, 2013). Un poder mediano sobre los recursos significa que estos fueron negociados y que cada parte dentro de la colaboración mantiene su autonomía, conciliando sus intereses propios y colectivos (Grudinski et al., 2013). Finalmente, un poder alto, casi sin intervención de la contraparte, es un elemento indicativo de menor integración en la colaboración (Austin, 2000) y de la insuficiencia o deficiencia de “mecanismos de control e influencia mutuos” (Ashman 2001 Selsky & Parker 2005 citados en Schiller & Almog-Bar 2013 p.945), los cuales son factores de éxito para la colaboración. En tres casos se mencionó tener un poder alto sobre los aportes. Así, los directivos de Puckllay, Cuatro Gatos y Arpegio indicaron decidir internamente, entre los socios miembros de sus organizaciones, sobre las formas de empleo de los recursos recibidos. Esto se relaciona usualmente al aporte de recursos económicos monetarios y una perspectiva de “caja negra” de la asociación cultural, lo que implica “dejar hacer” y no imponer estándares de rendición de cuentas, sino que se depende de la iniciativa de las asociaciones para mantener la transparencia en dicho proceso. Esto será abordado con mayor detenimiento en la dimensión sobre la gestión de la colaboración.

En dos casos se reportó un grado de poder medio sobre los aportes recibidos (ESCAPE y Artescénica). En estos casos, los aliados de estas asociaciones requieren mayor información del intercambio de la colaboración, su solicitud de recursos y la forma en que serán empleados. En ambos casos los aliados se involucran más en la gestión de los proyectos de las colaboraciones, reforzando la mutualidad en la colaboración. En ESCAPE, esto sucede debido a que los recursos intercambiados no son monetarios sino humanos intangibles (*know how*). Similarmente, el contexto exige a Artescénica negociar los términos de las colaboraciones, sea por la escasez de recursos de los aliados o porque estos se involucran más en la ejecución, llegando a supervisar categorías de gasto (e.g. proveedores), solicitar informes y documentos, y mantener mayor comunicación durante la colaboración y posteriormente a ella.

Solo en un caso (Arlequín) se indicó tener usualmente un poder bajo sobre los recursos, particularmente en el contexto de colaboraciones con el sector público, en el que la colaboración se basa en la prestación de infraestructura pública, la cual está totalmente bajo el control de la contraparte.

Con respecto a la *percepción de los aliados sobre la equidad en la colaboración*, las respuestas se dividieron entre las alternativas de colaboración equitativa y colaboración no equitativa. La mayoría de los aliados confirmó que la colaboración no fue equitativa (n=9), es decir, admitieron que en la colaboración no existe un intercambio de recursos y beneficios equitativo. Esta situación indica una brecha entre el valor que se genera entre las partes dentro de la colaboración que, de acuerdo a su amplitud, llevaría a que la parte con mayores recursos y capacidad de crear beneficios (usualmente los aliados) se imponga sobre la otra, generando conflictos de poder (Austin, 2000; Berger et al., 2004, Vernis et al. 2006). Algunos aliados consideraron que las colaboraciones son equitativas (n=4), es decir, que la contribución de aportes, esfuerzo y compromiso fueron similares en ambas partes, reflejando efectivamente mayor comprensión de los objetivos e intereses de la contraparte (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012). Destaca en esta subvariable la dificultad que tuvieron la mayoría de los entrevistados para comentar sobre este punto, evidenciando nuevamente una deficiencia en cuanto a la administración de la colaboración: “No hay una forma de saber exactamente (...) no hay una forma de decir, decidir o decir si aporta más o menos (...)” (Aliado, comunicación personal, 17 de junio, 2017).

La siguiente subvariable atañe a la *satisfacción de los aliados con los resultados de la colaboración*. Las categorías de respuesta obtenidas se distribuyeron entre satisfacción e insatisfacción, precisando en qué medida percibieron que los resultados fueron satisfactorios o que la responsabilidad es equitativa. La mayoría de aliados manifestaron estar satisfechos con las colaboraciones con las asociaciones culturales (n=14/15), demostrando un alto grado de mutualidad.

2.3.3. Renovación de valor

La tercera y última variable principal en esta dimensión es la renovación de valor, la cual incluye dos subvariables: la proyección temporal de la colaboración y los principales motivos para la terminación de estas.

La *proyección temporal* manifestada por los aliados tuvo tres categorías de respuesta: largo plazo, mediano plazo y corto plazo. Estas categorías permiten indicar en qué medida los aliados consideran que el valor creado por la colaboración es renovable. La mayoría de representantes de las organizaciones aliadas declararon tener el deseo de mantener la

colaboración en el largo plazo (n=9), es decir, mayor a cinco años. La mayoría de aliados considera que la asociación cultural podrá proponer iniciativas para la renovación de valor aportado a la colaboración usualmente mediante nuevas obras y actividades con diferentes temáticas o dirigidas a diferentes públicos. En segundo lugar, algunos aliados declararon la intención de mantener las colaboraciones en el mediano plazo (n=3), entre dos a cinco años, por cuanto están involucrados en proyectos que exigen un compromiso mayor al año como los talleres en colegios y los proyectos de “Clowns en hospitales” y “Libros libres” de la asociación Cuatro Gatos. Por último, solo un aliado de Puckllay, del tercer sector, indicó manejar la colaboración a corto plazo, evaluando los resultados del año para decidir si es posible renovar el convenio de la colaboración.

Las organizaciones indicaron que la renovación de la colaboración está relacionada al rendimiento de la organización contraparte, de este modo, si estas cuentan con limitaciones es muy probable que no se pueda desarrollar la colaboración de manera adecuada.

Por último, se indagaron los *motivos de finalización de las colaboraciones* para conocer por qué el valor de las colaboraciones deja de renovarse y culmina la colaboración (Austin, 2000). Las respuestas se clasificaron en: fin previsto del proyecto, pérdida de contacto con el intermediario de la colaboración y desacuerdos irreconciliables.

En cinco de las asociaciones culturales se mencionó haber terminado las colaboraciones de acuerdo a lo previsto en las negociaciones iniciales. Esto indica, según Austin (2000), que la mayoría de colaboraciones de las asociaciones culturales son vulnerables a la competencia que ofrezca mejores términos a sus aliados, incurriendo en el riesgo de asemejarse demasiado a una relación de contrato, pues “cambiar de proveedores es común cuando las relaciones no están compenetradas y cuando las partes no exploran continuamente nuevas formas de generar beneficios mutuos.” (Austin, 2000, p.116). Cabe señalar los casos excepcionales en el sector público y tercer sector cuando las instituciones tienen políticas que establecen que no pueden ayudar repetidamente a una organización, como ocurre en el caso de los fondos concursables del Ministerio de Cultura y de los organismos de cooperación internacional.

En otras tres asociaciones se respondió que perdieron contacto con el intermediario que hacía posible la colaboración con la contraparte. En el caso de Arpegio, el director al no tener respuestas tras repetidos intentos de comunicación, decidió no insistir. El representante de ESCAPE indicó el fin natural de algunas colaboraciones debido al “desgaste del vínculo”, es decir, a la disminución progresiva de la comunicación con la contraparte. A su vez, Arlequín señaló que la persona responsable de la colaboración en la contraparte dejó su cargo, por lo que la colaboración duró “[...] hasta que ese funcionario que sí tenía ese interés, que convenció a

sus jefes para que inviertan en ese tipo de cosas [...] salió de la empresa” (M. Azálgara, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

Solo en Puckllay se mencionó la finalización de una colaboración debido a diferencias irreconciliables con el aliado, debido a la percepción de que el ajuste estratégico dejó de ser el adecuado y que los beneficios dejaron de ser balanceados. Según la directora, esto ocurrió porque

entraron otros actores, ligados a la empresa, pero muchísimo más ajenos a los objetivos y a los lineamientos de nuestro proyecto, por lo tanto entraron con su propia dinámica y su propia política, [...] ahí es que se comenzó a fracturar la relación y terminó por perderse [...] (A. Pajuelo, comunicación personal, 8 de mayo, 2017).

2.4. Gestión de la colaboración

La dimensión de gestión de colaboración consideró nueve variables principales: comunicación de las organizaciones en la colaboración, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas utilizados en la colaboración, compromiso de las partes en la colaboración, empleo de registros en la colaboración, planificación en la colaboración, gestión de recursos humanos en la colaboración, empleo de herramientas de gestión en el desarrollo de la colaboración, gestión de conflictos en la colaboración, y riesgos y limitaciones en la gestión de colaboraciones.

2.4.1. Comunicación de las organizaciones en la colaboración

Esta variable principal incluyó seis subvariables: medios utilizados para la comunicación con las organizaciones aliadas, frecuencia de la comunicación, motivos de una comunicación frecuente entre las organizaciones, motivos de una baja frecuencia de comunicación, y gestión de comunicaciones externas en la colaboración.

La primera subvariable estuvo referida a los *medios para la comunicación con las organizaciones aliadas*. Las respuestas aludieron a reuniones periódicas, correos electrónicos, redes sociales, llamadas y videoconferencias.

En tres asociaciones culturales estudiadas se indicó que el medio más empleado son las llamadas telefónicas, en dos de ellas las redes sociales y en una el correo electrónico. Solo en una se manifestó que no se suele mantener contacto con sus aliados durante el desarrollo de un proyecto en el marco de las colaboraciones. De este modo, pese a que el vínculo y la negociación suelen ser de manera presencial, la coordinación con las organizaciones aliadas no suele realizarse de la misma forma pues, en muchas ocasiones, las distancias geográficas y la sobrecarga laboral lo impiden. Esto no es una limitación para poder comunicarse en el marco de

una colaboración pues la tecnología facilita dicho proceso. Cabe señalar, que según manifestaron los entrevistados, el correo electrónico es menos preferido que las redes sociales debido a la menor rapidez de respuesta que puede obtenerse del mismo.

Las barreras en la comunicación (generadas, por ejemplo, por disparidades en el acceso a las tecnologías digitales) pueden dificultar la toma de decisiones, de ahí la necesidad de una herramienta que permita participar activamente de la gestión de la alianza. Por ejemplo, mediante redes sociales como Facebook y WhatsApp.

Respecto a la *frecuencia de la comunicación en la colaboración*, en cinco asociaciones culturales se reportó que las comunicaciones son frecuentes, lo cual es importante para una interacción constante y fluida, mientras que en solo una se halló lo contrario. La información recolectada no permite identificar una frecuencia de comunicación específica común en los diversos casos analizados pues, como señalaron los entrevistados, cada caso es particular. A pesar de ello, un entrevistado señaló que considera frecuente la comunicación si hay al menos una reunión presencial cada quincena y comunicaciones semanales vía correo electrónico o redes sociales. Por su parte, en varias de las organizaciones aliadas se corroboró que, efectivamente, hay una comunicación constante con las asociaciones culturales. De hecho, en dichas organizaciones se percibe el esfuerzo de las asociaciones culturales en ese sentido. De acuerdo con Austin (2000), una de las claves de éxito de la gestión de las colaboraciones es la comunicación constante y fluida entre las contrapartes. En esa línea, se indagaron los motivos de la comunicación constante entre las organizaciones. En algunos casos se aludió a la necesidad de coordinación de actividades (n=4) y en los otros dos casos no se consideró necesario.

Distintamente, entre los *motivos de una baja frecuencia de comunicación* se mencionaron el tener una relación de confianza y la saturación de trabajo generada por otras actividades.

La primera categoría, el tener una relación de confianza, hace innecesario el mantenimiento de comunicaciones frecuentes para monitorear la colaboración. Esta fue la categoría más reportada, tanto en la mayoría de asociaciones culturales (n=4) como en la de organizaciones aliadas (n=13).

La categoría saturación de trabajo fue reportada en dos de las asociaciones culturales. Fue refrendada en una de las organizaciones aliadas, en donde se indicó que mantener una comunicación continua “es complejo porque se cruza con horarios de trabajo también de otras organizaciones” (E. Lay, comunicación personal, 17 de Junio, 2017).

En cuanto a estos motivos, en primer lugar, es importante enfatizar que una buena relación inicial con los representantes de las organizaciones aliadas no reemplaza una buena gestión de las comunicaciones. Segundo, superar la limitación del componente humano para comunicar oportunamente las decisiones tomadas y resultados obtenidos en el marco de las colaboraciones conllevaría a mejorar la imagen institucional de las asociaciones culturales.

El análisis del *medios de difusión de la colaboración* mostró cuatro categorías de respuesta de acuerdo a la clasificación de medios publicitarios de Fischer y Espejo (2011): de prensa (periódicos, revistas), publicidad directa (folletos, boletines), publicidad interior (afiches) y en medios digitales (redes sociales y web institucional). Se encontró que la publicidad por medios digitales es la más empleada puesto que todas las asociaciones estudiadas emplean redes sociales (Facebook) y cinco mantienen una página web institucional para la difusión de sus actividades, aliados, entre otros. A continuación, la publicidad directa se emplea en cuatro casos la publicidad directa, pues en cuatro asociaciones culturales se emplean volantes y folletos para comunicar al público las colaboraciones que permitieron concretar las obras. En dos casos se recurre a publicidad interior, encargando afiches para ser colocados en centros culturales e instituciones relacionadas. Finalmente, la publicidad por medio de la prensa es menos frecuente y solo en un caso (ESCAPE) se mencionó buscar activamente menciones en la prensa para difundir sus actividades, a menudo realizadas de manera colaborativa. Como señala la directora de Puckllay, “es un tema de imagen institucional tanto para ellos como para nosotros, porque los logros, finalmente, visibilizan un estatus que es importante y estratégico de manejarlo ya más a nivel de Marketing” (A. Pajuelo, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

2.4.2. Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas

En el análisis de esta subvariable se incluyeron tres subvariables: transparencia en la colaboración, rendición de cuentas y mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración.

La transparencia en la información es importante pues favorece a afianzar el vínculo entre las contrapartes (Vernis et al., 2006). Todos los representantes de las asociaciones culturales indicaron que la información brindada y remitida es certera. Por su parte, en la mayoría de organizaciones aliadas se confirmó que la información es certera, aunque muchas veces no llega de manera oportuna. Así, una gran parte de las oportunidades de mejora para la gestión de colaboraciones reside en la capacidad de comunicación de parte del personal de las asociaciones culturales.

La siguiente subvariable examina la *rendición de cuentas*. La mitad de los entrevistados de las asociaciones culturales mencionaron que rinden cuentas a sus contrapartes, y la otra mitad mencionó que esto no se realiza. Específicamente, en Cuatro Gatos se afirmó no hacerlo salvo

en el marco de los Premios Iberescena del Ministerio de Cultura; sin embargo, los representantes de las organizaciones con los que Cuatro Gatos tuvo una colaboración afirmaron que esta sí les rinde cuentas sobre el presupuesto ejecutado y sobre el nivel de ejecución del proyecto, pues

[...] cuando yo mando dinero o deposito dinero siempre me mandan recibos de eso [...] hay mucha confianza en ese sentido, que yo sé [que] cuando pido que hagan un proyecto [...] siempre cumplen y siempre lo hacen [...] también porque yo necesito tener como recibos y todo eso para mí fundación en Alemania” (K. Pelikan, comunicación personal, 01 de Junio, 2017).

Al parecer, esta contradicción se debe a que en dicha asociación cultural no se considera la presentación de gastos como un mecanismo de rendición de cuentas, pese a que teóricamente sí lo es. Por otro lado, las organizaciones aliadas revelan una visión filantrópica de estas colaboraciones al no exigir resultados, influyendo así en la reducida frecuencia con la que se rinde cuentas en el ámbito de las colaboraciones con OSFL culturales.

Seguidamente se buscó conocer qué *mecanismos de rendición de cuentas* se utilizan. Las categorías de respuestas fueron: sistemas de información e informes públicos, evaluaciones y mediciones de desempeño, y no emplea mecanismos de rendición de cuentas.

En un caso (Arpegio) se encontró que existen sistemas de información e informes públicos, vinculados a la necesidad de rendir cuentas frente a la APCI pues la mayoría de organizaciones colaboradoras son extranjeras y la mayor parte del intercambio se basa en recursos. En otro caso (Puckllay) se utilizan evaluaciones y mediciones de desempeño. La directora de esta asociación cultural hizo énfasis en que, por más que en algunos casos las contrapartes no les exigen rendir cuentas, ellos hacen eso *motu proprio*. El resto de organizaciones manifestó no emplear ningún mecanismo de rendición de cuentas. Esta información fue contrastada con las organizaciones aliadas (n=10). Se encontró que si bien la mayoría de las asociaciones culturales no elabora informes (n=4) de rendición de cuentas, en las organizaciones aliadas se considera que la dinámica es transparente, cuando menos en el tema financiero.

Los mecanismos de rendición de cuentas varían en cuanto a su exhaustividad y utilidad. En Arpegio, una organización que moviliza mayores recursos e incluye en su cartera de aliados a varias organizaciones extranjeras, se requiere hacer uso de sistemas de información más complejos pues el marco legal peruano sí ha establecido un nivel de formalidad para estas colaboraciones (mediante APCI). En cambio, en las organizaciones con proyectos de menor escala, los mecanismos de rendición de cuentas no son estandarizados sino que dependen en

gran medida de la voluntad de las partes involucradas para establecer sus propios criterios de transparencia.

2.4.3. Compromiso en la colaboración

Al respecto, se indagó el nivel de involucramiento de ambas partes en las actividades de la colaboración, contrastando la opinión de los entrevistados de las asociaciones culturales y de sus contrapartes. En la mayoría de las asociaciones culturales (n=5) se consideró que el nivel de involucramiento de su asociación y de la contraparte *no es equitativo*, pues el trabajo de ejecución del proyecto en sí es responsabilidad de la misma asociación. Esto coincide con lo manifestado por algunas de las organizaciones aliadas, pues en dos casos se señaló que el trabajo más fuerte corresponde a la asociación cultural mientras que en otros dos se indicó que el nivel de involucramiento por parte de la asociación no es adecuado. En cambio, en tres casos se mencionó que el trabajo colaborativo sí es equitativo.

En este sentido, la mayoría coincide en desear un mayor involucramiento de parte de sus aliados para incrementar los beneficios de las colaboraciones. Sin embargo, se da el caso en el que la opinión es contraria cuando se considera que la contraparte, al no tener la expertise artística, no debería intervenir más allá de la donación de recursos, fomentando así una visión filantrópica de la colaboración.

2.4.4. Empleo de registros en la colaboración

Para analizar esta variable principal se tomaron en cuenta tres subvariables: institucionalidad de la colaboración, tipos de registro de actividades de la colaboración y utilidad de los registros de la colaboración

La *institucionalidad de la colaboración* se refiere a la existencia de un convenio o acuerdo que formalice la existencia de la misma. En la mitad de las asociaciones culturales estudiadas no existe un registro formal de las colaboraciones. Sin embargo, en los otros tres casos sí se tiene y se considera de suma importancia, pues permite que el trabajo sea transparente y fluido.

Los directivos manifestaron en general una buena disposición para formalizar los acuerdos de la colaboración pero acotaron que los aliados también tienen injerencia en ello. Además, indicaron que en el contexto peruano predomina la noción de que los contratos y otros medios de formalización de las colaboraciones indican desconfianza. En esa línea, uno de los entrevistados de una organización aliada del tercer sector señaló que, en su colaboración con la asociación cultural ESCAPE, “los grupos no solemos firmar contratos ni actas de reunión, [...] por el tema del vínculo tan fuerte que existe entre nosotros, [...] el vínculo que también es

confianza, mucha confianza” (E. Flores, comunicación personal, 14 de junio, 2017). Esto muestra que la formalidad no es un requisito indispensable para el inicio de una colaboración, pues en muchas ocasiones vale más “la palabra” de los actores involucrados.

Pasando a la *forma de registro de actividades en la colaboración*, se identificaron tres posibilidades: registro audiovisual, registro escrito y registro fotográfico. En la mayoría de asociaciones culturales (n=5) se coincidió en que se debe hacer un registro de las actividades realizadas pues consideran que es una forma de poder mostrar y demostrar el trabajo realizado. Así mismo, se indicó que el medio más empleado es el registro fotográfico (n=5), y en menor medida el registro audiovisual (n=4). En dos asociaciones culturales se reportó el uso de un registro escrito, mientras que en la organización restante se indicó que no cuentan con ningún tipo de registro, aunque se manifestó que las organizaciones con las que se colaboró sí acostumbran tenerlo. Con todo, los directivos coincidieron en que mantener cualquier tipo de registro periódico y de calidad requiere de recursos tangibles e intangibles más allá de los que usualmente pueden disponer.

A continuación, se investigó la *forma de empleo de los registros de la colaboración*. Las categorías de respuesta incluyeron la rendición de cuentas, publicidad y postulación a concursos. Para el análisis de esta subvariable se complementaron las entrevistas realizadas con una revisión documentaria de la publicidad de las asociaciones culturales.

En cinco de las asociaciones culturales se reportó la primera categoría, rendición de cuentas. Así mismo, en tres se reportó la categoría publicidad a través del uso de los contenidos registrados en volantes y redes sociales. Por último, en una de las asociaciones se reportó haber empleado los registros para la elaboración de postulaciones a concursos.

En general, se observa que los registros existentes pueden ser mejor empleados. Tras una revisión digital de las redes sociales y páginas web de las asociaciones, se encontró que no se hace un uso extensivo de los mismos. En pocas ocasiones estos se adaptan a otras formas de publicidad; por ejemplo, a una de marketing al convertir videos de puestas en escena en cortos promocionales o informes y fotografías en memorias institucionales.

2.4.5. Planificación de la colaboración

Para el análisis de esta variable se consideró: el nivel de importancia del empleo de herramientas de planificación y los tipos de herramientas de planificación empleadas que fueron señaladas por los directivos de las asociaciones culturales. Con relación a la primera subvariable, en todas las asociaciones se señaló que para el desarrollo de la colaboración es importante la planificación, de ahí su inclusión como un proceso de gestión en la mayoría de

asociaciones culturales.

Ahora bien, en cuanto a los tipos de herramientas de gestión empleadas para la planificación se encontraron dos posibilidades: plan financiero (presupuesto) y plan de actividades (cronograma). En cuatro de las organizaciones estudiadas se mencionó el uso de planes financieros acordados por ambas partes, mientras que en la misma cantidad se indicó el empleo de planes de actividades. Así mismo, en dos de estas organizaciones no se consideran planes específicos para las colaboraciones. Por su parte, ocho organizaciones aliadas reportaron emplear planes de actividades, cuatro reportaron emplear planes financieros, y una reportó no emplear planes. La planificación es una práctica que los directivos de las asociaciones culturales han adoptado a distinto nivel. Así, la planificación de las actividades de las colaboraciones depende en mayor medida de la cultura organizacional de las propias asociaciones culturales y de sus aliados, en respuesta a sus propios estándares de gestión.

2.4.6. Gestión de recursos humanos

Esta variable se dividió en tres: formación de equipos de trabajo en las colaboraciones, delegación de responsabilidades en el equipo de trabajo de la colaboración y rol del director de la asociación cultural en la colaboración. Con respecto a la *formación de equipos de trabajo ad hoc* en las colaboraciones, se encontraron dos categorías de respuesta, en función de si existe un equipo conformado por miembros tanto de la asociación cultural como de la organización aliada o si no se distingue un equipo de trabajo para la colaboración y la responsabilidad recae sólo sobre los miembros de la asociación. En cuatro casos (Escape, Puckllay, Arpegio y Cuatro Gatos) se mencionó la conformación de equipos de trabajo establecidos, con distribución y asignación de funciones. Sin embargo, en las dos primeras la responsabilidad predomina por parte de las asociaciones culturales, sobre todo, concentrada en la figura del director general. Por otro lado, en las dos asociaciones culturales restantes, Artescénica y Arlequín, no se cuenta con dichos grupos de trabajo. En las relaciones de colaboración que crean las asociaciones culturales, la implementación de los proyectos son llevados a cabo casi siempre exclusivamente por personal de las asociaciones culturales.

La delegación de responsabilidades en el equipo de trabajo de la colaboración en la colaboración implica la presencia de delegación de responsabilidades de planificación, para el caso de implementación, monitoreo y además la ausencia de delegación de responsabilidad. La delegación de responsabilidades de implementación fueron reportadas por la mayoría de asociaciones (n=5), mientras que para el caso de la delegación de responsabilidades de monitoreo solo hubo una incidencia, al igual que para el caso de planificación. Por último, una asociación indicó no delegar responsabilidades. En general, la responsabilidad de gestionar las

actividades de las colaboraciones recae en su mayoría en el equipo de la asociación cultural. A su vez, en estas, la delegación de responsabilidades es insuficiente.

Respecto al *rol del director de la asociación cultural* en la colaboración, en los casos investigados, los directivos pueden asumir distintos roles en las colaboraciones, no excluyentes: negociación de las alianzas, gestión de actividades de las alianzas, seguimiento de actividades de las alianzas y búsqueda de nuevas alianzas. Los primeros tres roles fueron reportados en todas las asociaciones culturales, mientras que el último fue reportado en cinco de estas.

Con respecto a las tres subvariables expuestas anteriormente, Austin (2000) subraya la relevancia de que, más allá del involucramiento los líderes de cada organización, lo cual es importante per se, existan colaboradores con funciones designadas en ambas partes. Esto permite institucionalizar las alianzas a nivel organizacional, más allá de las relaciones entre los líderes, y previene que “las comunicaciones sean *ad hoc*, la responsabilidad diluida y las acciones descoordinadas” (Austin, 2000, p. 123).

2.4.7. Uso de herramientas de gestión

Tres subvariables componen el análisis de esta variable: sistematización de la información, herramientas de evaluación de metas y evaluación de impacto. La sistematización de información mostró tres prácticas no excluyentes: sistematización de actividades; de resultados y/o impactos; y de información financiera. En cinco de los cuales se reportó la primera categoría, la cual implica un registro y sistematización de las actividades ejecutadas en las colaboraciones.

Se encontró que la *sistematización de la información* se realizó respecto a las actividades; información financiera; resultados y/o impactos de la colaboración. Todos los directivos mencionaron emplear alguna herramienta de sistematización de actividades, en distintos niveles de complejidad. Por ejemplo, en algunos casos se almacenan registros audiovisuales de las actividades de la colaboración; en otros, esto se hace por medio de informes.

En tres casos se mencionó la sistematización de resultados. Los directivos de las asociaciones manifestaron comprender la importancia y beneficios de la medición de resultados. Sin embargo, en los tres casos se indicó la imposibilidad de llevarlas debido a la exigencia de recursos financieros y humanos que estas conllevan. Por otra parte, Pucklly y Arpegio indicaron mantener información financiera sistematizada debido a exigencias de aliados, pues estas asociaciones están inscritas en la APCI y tienen aliados internacionales que exigen tal información.

Luego se analizó el *empleo de herramientas de evaluación de metas*. Esta subvariable es relevante pues los financistas esperan que las OSFL "midan y demuestren los resultados de las inversiones sociales" (Austin, 2000, p. 90) y que sean "capaces de demostrar hasta qué punto han producido los beneficios esperados" (Austin, 2000, p. 137).

Solo en dos asociaciones culturales se reportó el empleo de herramientas de evaluación. En Puckllay se mencionó haber empleado encuestas para determinar la influencia de su escuela en la comunidad y en Cuatro Gatos se mencionó emplear una "adaptación del marco lógico" (L. Arribasplata & D. Hoyos, comunicación personal, 05 de mayo, 2017). En las cuatro asociaciones restantes no se reportó el empleo de herramientas de evaluación.

Por otro lado, cerca de la mitad (n=6) de los representantes de las organizaciones aliadas reportó el empleo de herramientas de evaluación en sus colaboraciones con las asociaciones culturales. En otras cinco de ellas se manifestó explícitamente que no son empleadas.

En relación a estas herramientas, tanto los directivos de las asociaciones culturales como de las organizaciones aliadas destacaron la inversión de recursos humanos y financieros como la principal limitación para emplearlas.

Con respecto a la última subvariable, si bien las mediciones de impacto no necesariamente se adecúan a todas las organizaciones, estas son relevantes como forma de medir el éxito de sus colaboraciones (ICD, 2015). Al respecto, en cinco asociaciones culturales se evidenció su consideración, mientras que en la organización restante no se ha tomado en cuenta esa posibilidad. En el caso de los aliados, en casi un tercio (n=5) de estas organizaciones se indicó haber considerado la evaluación, mientras que en una minoría (n=3) se tuvo una opinión contraria. En ocho de las organizaciones aliadas restantes esta subvariable no resultó aplicable, pues las evaluaciones de impacto no se adecúan al tipo de actividades de la colaboración.

2.4.8. Gestión de conflictos

El análisis de esta variable se basó en subvariables: tipos de conflictos que se presentan en la colaboración, desacuerdos en la rendición de cuentas y formas de solución de los conflictos.

El análisis mostró cinco *tipos de conflictos* que pueden surgir en la colaboración: diferencias en los valores y objetivos, impuntualidad en el cumplimiento de acuerdos, incumplimiento de los compromisos acordados e insuficiente comunicación.

En cuatro asociaciones culturales se reportó el problema de discrepancias en valores y objetivos, revelando una falta de alineamiento entre ambas organizaciones. En esa línea, se

mencionaron situaciones específicas como que no se comprende la cultura como una inversión sino como un gasto, o que dicha inversión se realiza únicamente con fines mediáticos. Como se mencionó anteriormente, una asociación cultural se refirió a esta dificultad como una diferencia de filosofías de vida entre organizaciones. Resulta significativo que esta sea la categoría de respuesta predominante, pues precisamente los problemas que se presentan en las colaboraciones suelen estar relacionados con la ambigüedad respecto al propósito de las mismas y las diferencias culturales entre las contrapartes (Austin, 2000; Berger et al., 2004).

A su vez, en tres asociaciones se refirió conflictos por impuntualidad en el cumplimiento de los acuerdos, aludiendo a que no se realizaron oportunamente los pagos, informes u otras actividades acordadas como parte de la colaboración. Así mismo, en dos casos se mencionó el incumplimiento de los compromisos acordados. Finalmente, en una de las asociaciones culturales examinadas se indicó que los conflictos surgieron por una insuficiente comunicación, la cual genera malentendidos y descoordinación en las actividades. Estos conflictos indican dificultades la coordinación entre aliados y en el establecimiento de mecanismos de control mutuos, aspectos clave durante la gestión de la etapa de gestión de la colaboración (Schiller & Almog-Bar, 2013; Austin, 2000; Grudinski et al., 2013)

Se consideró importante contrastar esta información con la de los aliados. En cuatro organizaciones aliadas se aludió a diferencias en valores y objetivos, en otras cuatro al incumplimiento de los compromisos acordados, en dos a problemas de insuficiente comunicación y en una a la impuntualidad en el cumplimiento de los acuerdos.

Luego se investigó si surgieron *desacuerdos en la rendición de cuentas*. Solo en una de las asociaciones culturales se señaló que surgieron estos desacuerdos, mientras que en otras dos organizaciones esto no ocurrió. En las tres asociaciones culturales restantes se manifestó que no han tenido necesidad o interés por presentar informes de rendición de cuentas. A pesar de la baja incidencia de este tipo de conflictos, resulta importante que se establezcan mecanismos de rendición de cuentas de forma consensuada al iniciar nuevas colaboraciones, a fin de fortalecer su gobernanza (Cairns & Harris, 2011).

En seguida se examinó la *forma de solución de los conflictos*, obteniendo las siguientes categorías de respuesta: diálogo, firma de contratos o acuerdos previos y término de la colaboración. En tres de los casos estudiados hubo diálogo, lo cual implica que los conflictos son comunicados a la otra parte y se busca una solución conjunta, renegociando los términos de la colaboración de ser necesario. En tres asociaciones culturales (Puckllay, ESCAPE y Arpegio) se procesan los conflictos mediante la suscripción de acuerdos previos como una medida preventiva. En cambio, en otras dos asociaciones culturales el conflicto concluyó con la ruptura

de la colaboración. Las experiencias de las asociaciones culturales que finalizaron las colaboraciones debido a los conflictos encontrados concuerdan con las afirmaciones de que las habilidades y los mecanismos para la resolución de conflictos son considerados como factores claves para el éxito de las colaboraciones (Alexander & Nank, 2009; Cairns & Harris, 2011).

2.4.9. Gestión de riesgos

La última variable principal trata sobre la gestión de riesgos. Esta variable comprendió dos subvariables: tipos de riesgos en la colaboración e identificación de riesgos por sector. Con relación a los *tipos de riesgo*, se encontraron tres posibilidades: incumplimiento de objetivos, pérdida de autonomía, y costo de la colaboración que exceda lo proyectado. Distintos autores aludieron a los riesgos de no alcanzar los objetivos esperados (Al-Tabbaa et al., 2014), presupuestarios (AL-Tabbaa et al., 2014; Austin, 2000), de pérdida de autonomía (ICD, 2015; Salamon & Toepler, 2015; Ting Ng & Sim, 2007) y de reputación (ICD, 2015).

Al respecto, en cuatro casos se mencionó la posibilidad del incumplimiento de objetivos, en dos la posible pérdida de autonomía respecto de la capacidad de decidir sobre la gestión de las actividades de la colaboración, y en un caso el riesgo de exceder el costo proyectado de la colaboración. Cabe señalar que en una asociación cultural (Arlequín) no se llegaron a identificar los riesgos de gestión asociados con la colaboración.

Por su parte, en la mitad (n=7) de las organizaciones aliadas se aludió como riesgos al incumplimiento de objetivos, en dos al riesgo presupuestario y en una a la posibilidad de perder autonomía. Además, es interesante resaltar que tres de las organizaciones aliadas mencionaron que consideraron que no identificaron algún riesgo para dar inicio a la colaboración. Por último, tres organizaciones no respondieron a dicho cuestionamiento.

La última subvariable examinada atañe a la *identificación de riesgos por sector*. La información obtenida de las asociaciones culturales se agrupó en dos categorías de respuesta: riesgos diferenciados y riesgos no diferenciados. Los representantes de cuatro asociaciones culturales mencionaron que existen riesgos diferenciados para los sectores público, empresarial y tercer sector. Uno de ellos detalló estas diferencias por sector al mencionar cómo las gestiones con las empresas suelen ser más rápidas, aquellas con el sector público suelen involucrar retrasos (debido a los procedimientos burocráticos), y aquellas con el tercer sector suelen presentar problemas por “falta de capacidad de gestión” (M. Villaseca, comunicación personal, 28 de abril, 2017). Los representantes de las otras dos asociaciones culturales estudiadas no identificaron riesgos diferenciados por sector. En general, la experiencia de la mayoría de directivos determina que es posible caracterizar las dificultades previsibles al aliarse con organizaciones de cada sector.

A continuación, a modo de conclusión, en la tabla 11 se presenta un resumen de los resultados del análisis por variable estudiada.

Tabla 11: Resumen de análisis por variables

Variables	Principales resultados	Evaluación
Establecimiento del contacto inicial	<p>La mayoría de las asociaciones culturales estudiadas han iniciado las colaboraciones con otras instituciones gracias a relaciones personales preexistentes.</p> <p>El acceso a recursos financieros, materiales, humanos tangibles e intangibles son la motivación principal para buscar aliados.</p>	<p>La proactividad de los directivos de las asociaciones culturales compensa en cierta medida las limitaciones del entorno.</p> <p>Se depende demasiado en los contactos personales para la formación de colaboraciones en respuesta a un mercado de colaboraciones poco claro (inexistencia de mecanismos que permitan conectar a los interesados en formar colaboraciones).</p> <p>La inadecuada división del trabajo es una debilidad de las asociaciones culturales en esta etapa pues dificulta la búsqueda de alianzas, contacto y negociación iniciales.</p>
Alineamiento en la colaboración	<p>La mayoría de las asociaciones culturales estudiadas reportó que las misiones de organizaciones aliadas son importantes a la hora de determinar el inicio de la relación.</p> <p>Representantes de AC's y organizaciones aliadas consideraron que la misión de sus organizaciones tienen algún elemento similar sin el cual no hubiera sido posible un terreno común para plantear la colaboración.</p>	<p>El grado de alineamiento en la mayoría de casos es mínimo.</p> <p>Los directivos de las asociaciones culturales desean más involucramiento de sus contrapartes.</p>
Creación de valor en el marco de la colaboración	<p>El mayor recurso recibido por las asociaciones culturales es el recurso material.</p> <p>Las organizaciones aliadas de estas asociaciones culturales manifestaron recibir principalmente recursos humanos intangibles (<i>know how</i>).</p>	<p>La mayoría de colaboraciones permanece aún en el estadio filantrópico. Se requiere un mayor nivel de involucramiento por parte de las contrapartes en la delimitación del objetivo de la colaboración y determinar cuáles son las expectativas respecto a los beneficios que desean obtener.</p>
Gestión de la colaboración	<p>En las asociaciones culturales se reportaron dificultades respecto a la gestión de colaboraciones, especialmente en la planificación y rendición de cuentas.</p> <p>Las asociaciones culturales manifiestan que existen conflictos en cuanto a la comunicación interna y externa de la colaboración.</p>	<p>El empleo de mecanismos de rendición de cuentas en las asociaciones culturales aún es bajo. Se ha de hacer mayor énfasis en esta práctica pues permite visibilizar a su contraparte y público en general el nivel de ejecución de proyecto, las metas alcanzadas, entre otros.</p> <p>Se requiere definir mensajes concretos y herramientas para las comunicación interna y externa.</p>

3. Análisis comparativo por sector involucrado en la colaboración

En esta sección se contrastan las colaboraciones entre las asociaciones culturales y los aliados correspondientes a los tres sectores (empresarial, público y tercer sector). El énfasis se centra en los aspectos destacados del proceso de gestión de las colaboraciones: establecimiento del contacto inicial con el aliado, ajuste estratégico, creación de valor de la colaboración, y gestión de la colaboración. En las siguientes tres secciones se desarrollará dicha información para cada uno de los sectores analizados.

Tabla 12: Resumen de análisis por sectores

Proceso	Sector público	Sector empresarial	Tercer sector
Establecimiento del contacto inicial con la asociación cultural	El marco legal existente no es suficiente para facilitar el establecimiento del contacto inicial, depende de la iniciativa de las autoridades. El enfoque de la cultura como bien público favorece el diálogo.	Usualmente recibe la propuesta de colaboración. Busca mejorar su reputación.	Menores barreras de ingreso a una colaboración. Busca incrementar el alcance de sus servicios.
Ajuste estratégico con la asociación cultural	Las políticas públicas establecen el alineamiento. En la ausencia de políticas, depende del compromiso de la autoridad del momento.	Influenciado por el rubro y el nivel de compromiso de los líderes de la empresa.	La empatía entre representantes de las OSFL favorece el ajuste estratégico.
Creación de valor de la colaboración	Ofrecen a las asociaciones principalmente infraestructura pública (teatros, espacios públicos, etc.) Permiten incrementar el alcance de las asociaciones.	Provee de recursos financieros a las asociaciones, lo cual favorece la sostenibilidad financiera de la asociación cultural. Variedad de aportes según el rubro de la empresa.	<i>Organizaciones pares:</i> No se intercambian recursos financieros. Se incrementa el alcance. <i>Organizaciones de función representativa:</i> Favorece la sostenibilidad de la asociación cultural mediante recursos financieros.
Gestión de la colaboración	Se delega la gestión de esta etapa a la asociación cultural. Relación “contractual”, la asociación es reemplazable. Conflictos por burocracia: impuntualidad. Se exige la rendición de cuentas a la asociación cultural.	El involucramiento en la implementación depende del compromiso de la empresa con la colaboración. Opcionalmente exige rendición de cuentas a la asociación cultural.	La comunicación es más fluida. Riesgos y conflictos por bajo nivel de formalidad.

3.1. La relación de las asociaciones culturales con el sector público

Las seis asociaciones culturales estudiadas mantienen vínculos con organizaciones del sector público. Los aliados corresponden a los tres niveles de gobierno: nacional (Ministerio de Cultura), regional (direcciones regionales) y local (Municipalidades Provinciales).

El establecimiento del contacto inicial y ajuste estratégico con instituciones de este sector se debe en principio a la voluntad política o interés personal de sus representantes en ausencia de políticas culturales que faciliten el diálogo y negociación de oportunidades de colaboraciones. Como indica el director de ESCAPE,

[...] los espacios locales son hasta cierto punto feudales, la democracia en las municipalidades no existe, es lo que el alcalde quiere y eso es lo que se hace [...] en nuestro caso el alcalde de Pucusana no tiene ningún interés por la cultura [...] además no es algo extraño sino como recurrente en muchos espacios locales. (M. Villaseca, comunicación personal, 23 de abril, 2017).

Incluso, funcionarios municipales coinciden que para que exista un trabajo que involucre la promoción cultural de la municipalidad con alguna organización es imprescindible el interés del alcalde pues en torno a esto giran las acciones

[...] había la experiencia de un alcalde que tenía todos los honores, títulos académicos, y cuando llegó acá esa autoridad al gobierno local, terminó siendo el que odiaba la cultura en Arequipa. Desapareció la oficina de cultura [ininteligible] entonces es lamentable eso. Las personas no hacen cultura porque [...] es un tema personal y entonces la política se da por persona. De hecho va a depender distinto de la persona que sea. Si un alcalde tiene sensibilidad humana, conoce, sabe qué es el arte y la cultura, las directivas, hace que esto se cumpla. (Aliado, comunicación personal, 6 de junio, 2017)

Cabe notar que, aunque el enfoque de la cultura como bien público, en función a la importancia de la aprobación de la población así como de brindar a esta la oportunidad de acceso a los servicios de las asociaciones culturales es uno de los facilitadores de las colaboraciones observadas; esto conlleva a colaboraciones de corto plazo y/o intermitentes, carentes de visión respecto al potencial de creación de valor de la colaboración más allá del cumplimiento de una cuota de producciones gratuitas: “...nos interesa que las personas que asistan gocen de un buen espectáculo.” (Aliado, comunicación personal, 29 de mayo, 2017) y; “la mejor respuesta era que el público se conectaba bastante (...), esa ha sido una motivación bastante importante por la cual nosotros de alguna manera preferimos siempre trabajar con

ellos.” (Martín Orbe, comunicación personal, 8 de junio, 2017).

Por lo tanto, resalta la importancia del interés tanto personal y político que garantice la apertura al diálogo y la existencia de objetivos similares o complementarios para desarrollar trabajos colaborativos relacionados a cultura pues, las municipalidades tienen un fuerte poder de negociación respecto a las asociaciones.

Las colaboraciones con instituciones públicas permiten generalmente la ampliación del alcance de la asociación puesto que facilita el acceso a recursos públicos, principalmente infraestructura pública, en sus colaboraciones, aunque también como oportunidad de escalar los proyectos de la asociación. Por ejemplo, la actividad de Arpegio en los distritos de El Porvenir y La Esperanza, que se enmarca en la estrategia multisectorial “Barrio Seguro”, incluye la participación del Programa Puntos de Cultura y es supervisada por la Dirección General de Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior cuyo objetivo es “mejorar las condiciones para la seguridad y convivencia pacífica, en los territorios focalizados de acuerdo a los índices de criminalidad.” (Decreto Supremo N° 008-2017-IN).

Finalmente, la gestión es delegada a la asociación cultural como resultado de no manejar el desequilibrio natural de poder, el cual se ve reflejado cuando se opta por una relación contractual pues, como comentó un representante de las organizaciones aliadas entrevistadas, si la municipalidad tiene ciertos requisitos en mente y si una organización no está de acuerdo la municipalidad busca inmediatamente a otra organización que acepte los términos impuestos.

[...] nos llaman para ofrecernos un monto que ellos han considerado y han destinado que es lo que podría corresponder para pago por el trabajo profesional [...], pero te dicen claro mira tenemos quinientos soles para un espectáculo en un teatro, quieres ¿sí o no? [...] muchos de los grupos, frente a esta situación, aceptan [...] pero o sea nunca te preguntan cuánto es lo que cuesta tu espectáculo, para que nosotros como institución gubernamental, o estatal o municipal paguemos lo que corresponde a tu espectáculo porque nosotros queremos regalarlo a la comunidad, que es diferente la figura. (Aliado, comunicación personal, 7 de junio, 2017).

3.2. La relación de las asociaciones culturales con el sector empresarial

El establecimiento del contacto inicial con aliados de este sector se da mayormente por iniciativa de la asociación cultural mediante sus servicios o proyectos presentados por estas, usualmente solo para auspicios o patrocinios. Cuatro de las seis asociaciones estudiadas ofrecen servicios a las empresas; sean estas presentaciones, talleres de coaching, consultorías de gestión cultural o en temas relacionados; solo Puckllay y Arpegio no indicaron algún producto o

servicio dirigido a empresas.

Para las empresas, las motivaciones para colaborar residen principalmente en la reputación obtenida de su participación en ella.

Cabe resaltar que evidencia recogida de aliados de este sector fue insuficiente, pues no se pudo recoger información de empresas de los rubros comercial y minero. Esta limitación impidió corroborar los otros beneficios identificados en la teoría como los de licencia social, incorporación de actividades de RSE, divulgación de valores entre empleados, conocimiento del mercado, apertura de nuevo mercado, captación de talento, entre otros.

En cuanto al ajuste estratégico observado entre asociaciones culturales y empresas este parece depender del rubro y nivel de compromiso de los altos directivos de la empresa.

Durante la investigación se obtuvo evidencia solamente de casos en los que el perfil de estos aliados se alinea mucho a las asociaciones culturales. El primero es un estudio de arquitectura y urbanismo (cuenta en su portafolio con la recuperación de espacios públicos y culturales, incluyendo parte de la remodelación del Parque de la Exposición); y el otro, un colegio privado en Trujillo; ambos, con mucho interés en el valor social creado por la asociación y la cultura en general.

Sin embargo, las asociaciones manifestaron tener dificultad con el diálogo con este sector aún, debido a la escasez de políticas que favorezcan ello y por la mentalidad de los representantes de este sector; “[...] muchos de ellos todavía lo ven ‘bueno pues, daré mil soles’ [...] O sea no ven todavía que es una inversión” (D. Guillén, comunicación personal, 11 de mayo, 2017).

Los beneficios creados por las colaboraciones con organizaciones de este sector se refieren principalmente a la sostenibilidad organizacional de la asociación cultural debido a los recursos económicos recibidos; y ocasionalmente se debe considerar una variedad de tipos de aportes según el rubro de la empresa.

Primero, según los representantes de las asociaciones, las colaboraciones con este sector son casi exclusivamente colaboraciones por patrocinios y auspicios (recursos económicos monetarios y en especie), y son limitadas debido a la valoración que los aliados dan a la cultura cuyos resultados percibidos son: menor disposición a la inversión de recursos, menor involucramiento en la colaboración y compromisos de corto plazo.

Segundo, a partir de las entrevistas a aliados y de las experiencias compartidas por los representantes de las asociaciones culturales se pudo observar lo que, según Schiller y Almog-Bar (2013), es el “valor añadido del rubro” (de la empresa) y se relaciona al concepto de

“competencia distintiva” como fuente de valor (Austin & Seitanidi, 2012). Por ejemplo, en el caso del estudio de arquitectura, el arquitecto y director brindó su conocimiento especializado para el diseño e implementación de un local para Puckllay y la diseñadora principal de una empresa de diseño de modas aportó el vestuario para una producción de Artescénica. Estas colaboraciones requirieron una participación equitativa para el diseño de los productos de la colaboración al requerir del conocimiento especializado de ambas partes.

El proceso de gestión de la colaboración con empresas depende del compromiso de la empresa con el proyecto de la colaboración puesto que, en algunos casos, como los mencionados previamente, el compromiso es alto y el aliado se involucra en la ejecución del proyecto. En otros casos, como lo reportado por la directora de Artescénica, la empresa asigna muy poca prioridad a la colaboración, aportando los recursos en primera instancia y exigiendo de manera opcional algún tipo de rendición de cuentas.

Por otro lado, los representantes de las asociaciones culturales confirmaron el impacto de la estructura de la empresa aliada en las comunicaciones que influyen en la gestión y creación de valor de la colaboración. Sobre todo, las asociaciones de Trujillo y Arequipa indicaron la dificultad para conseguir colaboraciones con empresas debido a las estructuras verticales, la burocracia y el centralismo que aleja la capacidad de decisión de los representantes de las empresas en sus regiones. Las asociaciones resaltaron la importancia de las relaciones personales (lazos familiares o amistades) para lograr colaboraciones con este sector y sobrepasar estas dificultades (las colaboraciones con el estudio de arquitectos, colegio y empresa de diseño se dieron por relaciones personales).

Al contrario, una estructura más horizontal, similar al de las asociaciones culturales, propicia la comunicación fluida y menores obstáculos derivados de la cultura organizacional (Berger et al., 2004), como en los casos del estudio de arquitectura y de la empresa de diseño de modas en los que el trato fue directamente con sus directores.

En resumen, al igual que en las colaboraciones con el sector público, las colaboraciones con este sector se ven obstaculizadas por la poca valoración de la cultura, la burocracia, el centralismo, la deficiencia de marco legal para motivar la inversión y transparencia.

3.3. La relación de las asociaciones culturales con el tercer sector

La totalidad de las asociaciones culturales estudiadas mantienen vínculos con organizaciones del tercer sector, tanto en territorio nacional como en el extranjero. Este grupo de organizaciones está compuesto principalmente por asociaciones y centros culturales. Sin embargo, presenta también cierta diversidad al incluir fundaciones, entidades de cooperación

internacional y organizaciones sociales de base. El establecimiento del contacto entre estas organizaciones se debe al consenso de las colaboraciones como medio para mejorar y expandir sus programas de servicios. Asimismo, el ajuste estratégico de las partes en estas colaboraciones suele ser bastante adecuado y los proyectos se renuevan constantemente debido al alineamiento de propósitos y a los lazos de amistad y reciprocidad que acercan a los directivos de las contrapartes.

El valor creado por las colaboraciones con organizaciones del tercer sector se da a través de la mejora de la sostenibilidad de la asociación cultural y del incremento del alcance de los proyectos que se llevan a cabo con esta. Esto se da mediante la transferencia a la asociación cultural de recursos económicos, humanos y de *know how*. Los recursos económicos monetarios usualmente provienen de las relaciones con fundaciones extranjeras, centros culturales y, en menor medida, entidades de cooperación internacional que actúan como financistas de proyectos educativos y puestas en escena. Otros, como el *know how*, recursos humanos e IME provienen de las colaboraciones con otras asociaciones culturales.

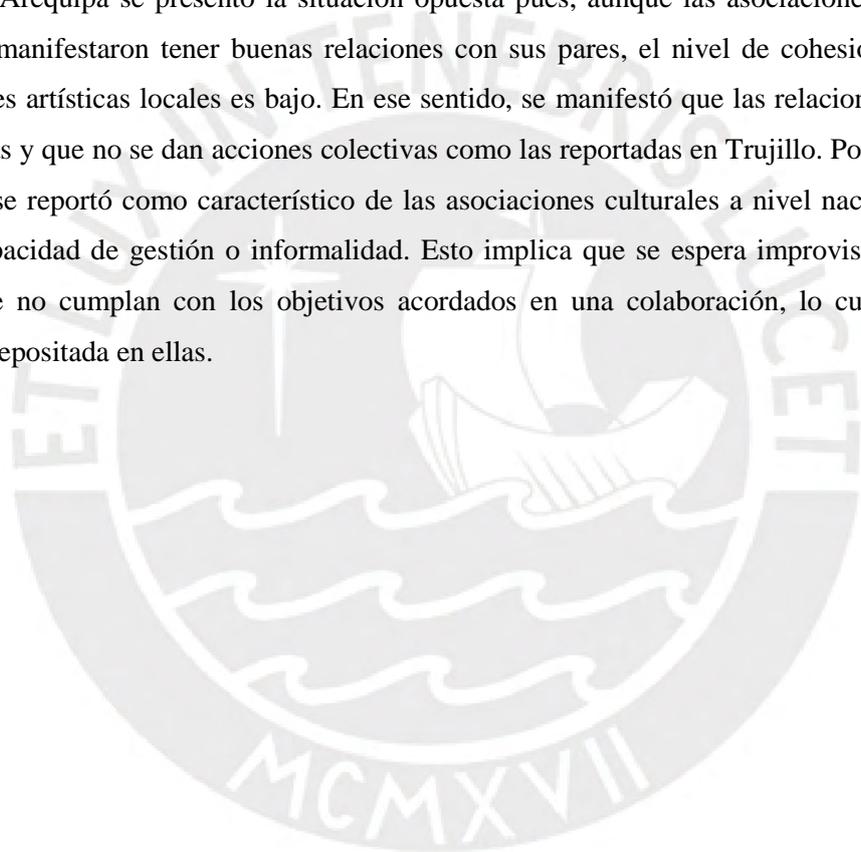
Los proyectos con organizaciones de este sector, que buscaron financiar o co-gestionar actividades estrechamente relacionadas a la misión de las asociaciones estudiadas (dictado de talleres, la organización de puestas en escena y la ejecución de proyectos de educación artística), generan los beneficios de mejora de la imagen de ambos y creación del valor social que les acerca al cumplimiento de su misión. Resulta notable que las organizaciones del tercer sector asignan mayor prioridad a los objetivos de las asociaciones culturales, sea que estén estos orientados al valor social o al valor cultural, según sea el caso.

Durante la gestión de la colaboración, resalta la efectividad reportada de las comunicaciones. En estas se observó la influencia de lazos de amistad y reciprocidad que se formaron en el curso de las colaboraciones y fortalecieron las relaciones. En dos casos aislados los aliados reportaron que, si bien la calidad de las comunicaciones era aceptable, aún había espacio de mejora pues las asociaciones culturales podían tomar más tiempo del acordado en dar respuesta a ciertos requerimientos, demora que se atribuyó a la sobrecarga laboral y la concentración de funciones en los cargos directivos.

Se reportó un alto grado de involucramiento cuando las asociaciones culturales co-gestionaron actividades con sus pares del tercer sector. Por otro lado, el involucramiento reportado fue de grado intermedio cuando la relación se limitó a la recepción de recursos económicos, sean estos monetarios o en especie. En estos casos se mantiene una cierta periodicidad de la comunicación pero con énfasis en el monitoreo y supervisión de las actividades financiadas por organizaciones aliadas.

Por último, las asociaciones culturales estudiadas también refirieron ciertos factores presentes en sus pares que influyeron en el rendimiento de las colaboraciones con estos. Se reportó que, cuando hay relaciones con otras asociaciones culturales, estas suelen ser buenas en el sentido de que las unen lazos de amistad. Esto se reportó en las tres ciudades del estudio: Lima, Arequipa y Trujillo. Sin embargo, en Trujillo se observó un mayor grado de cohesión entre las asociaciones culturales, especialmente entre los grupos artísticos locales, los cuales tienen un historial de colaboración a través de la formación de redes. Esta cohesión facilita la organización de acciones colectivas, tales como las actividades artísticas simultáneas en la vía pública o la negociación con la Municipalidad para incidir en las políticas culturales locales.

En Arequipa se presentó la situación opuesta pues, aunque las asociaciones culturales estudiadas manifestaron tener buenas relaciones con sus pares, el nivel de cohesión entre las agrupaciones artísticas locales es bajo. En ese sentido, se manifestó que las relaciones son más competitivas y que no se dan acciones colectivas como las reportadas en Trujillo. Por último, un factor que se reportó como característico de las asociaciones culturales a nivel nacional fue la falta de capacidad de gestión o informalidad. Esto implica que se espera improvisación de su parte o que no cumplan con los objetivos acordados en una colaboración, lo cual limita la confianza depositada en ellas.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la investigación realizada se confirma que en las organizaciones se gestionan las colaboraciones de manera empírica al descubrir los procesos que implican estas a medida que se desarrollan. De este modo, no se logra maximizar los beneficios que pueden surgir a raíz de estas.

Durante la etapa de establecimiento del contacto inicial con la contraparte, las organizaciones estudiadas toman la iniciativa de contactar con organizaciones de diferentes sectores, en especial del sector empresarial, para trabajar de manera conjunta. Para ello, las relaciones personales preexistentes entre representantes de las organizaciones involucradas, ya sean de amistad o profesionales, son determinantes puesto que se identificó la carencia de facilitadores para el surgimiento de colaboraciones.

La inadecuada distribución de funciones y responsabilidades dentro de las asociaciones culturales es otra dificultad durante esta etapa. Debido a la escasez de personal y a la concentración de responsabilidades en una persona (el director), no es posible delegar la responsabilidad de realizar un mapeo de actores clave que permita identificar potenciales aliados. De este modo, se confirma la primera hipótesis específica de la investigación.

A continuación, se constató un nivel bajo de ajuste estratégico en el marco de las colaboraciones. En estas, se prioriza la satisfacción de necesidades de recursos financieros por encima de la creación de un objetivo común tras haber identificado el valor que será creado para ambas partes. De este modo, la segunda hipótesis, que planteaba que el ajuste estratégico es adecuado, queda desconfirmada pues las partes no son capaces de identificar claramente cómo se relacionan los beneficios obtenidos de las colaboraciones con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, la etapa de creación de valor presenta una baja mutualidad pues existe insatisfacción respecto a los beneficios y recursos (valor) percibidos y a la equidad en el involucramiento. Por un lado, las asociaciones culturales son las que perciben mayores recursos ya que el intercambio de estos suele ser unidireccional, predominando las modalidades de donaciones, auspicios y patrocinios. Por otro lado, el nivel de involucramiento en la colaboración es inequitativo pues las organizaciones aliadas no participan de manera activa a lo largo de la colaboración.

En cuanto al valor creado para las partes en la colaboración, se llegó a dos conclusiones. Primero, que las colaboraciones de las asociaciones culturales les permiten incrementar su

alcance, fortalecimiento de la imagen y reputación y su sostenibilidad organizacional, independientemente del sector del aliado. Segundo, que el sector y rubro de los aliados influye en los tipos de recursos negociados en las colaboraciones, mas no existen recursos que provengan exclusivamente de un sector.

En el caso de colaboraciones con el sector empresarial, los recursos financieros son los recursos más esperados, aunque el rubro de las empresas influye específicamente en la variedad de los tipos de recursos a tratar. Así, por ejemplo, la colaboración con una empresa del rubro textil puede ofrecer un valor diferente que una del rubro educativo (i.e., vestuario versus infraestructura educativa). Las colaboraciones con el sector público, por lo general, permiten a las asociaciones culturales acceder a recursos materiales como espacios públicos; y las colaboraciones con el tercer sector, a recursos financieros y humanos intangibles como capital social y *know how*. De esta forma la tercera hipótesis queda comprobada y se logra el tercer objetivo planteado.

En general, las colaboraciones son entendidas como relaciones de filantropía, Esto ocasiona que, sobre todo en las organizaciones aliadas del sector empresarial y público, no se desarrolle el compromiso suficiente para renovar la colaboración. Al contrario de los aliados del tercer sector, es más común que estos consideren fácil reemplazar a las organizaciones culturales para lograr sus objetivos.

Posteriormente, se concluye que la etapa de gestión de la colaboración es la que presenta mayor debilidad. El análisis de los casos sugiere la necesidad de un mayor énfasis en la comunicación interna, el empleo de herramientas de planificación y rendición de cuentas, aspectos fundamentales según las organizaciones aliadas. En este contexto, se comprueba la cuarta hipótesis y se cubre el segundo objetivo de la investigación.

Finalmente, se confirma la quinta hipótesis pues las asociaciones culturales presentan varios retos en la gestión de las colaboraciones ya que no solo depende de factores internos sino de las diversas limitaciones de los aliados y del contexto. Las limitaciones no son exclusivas a cada sector. La primera limitación se refiere a los problemas que surgen debido a las diferencias en la cultura organizacional, especialmente con los sectores empresarial y público. Esto se debe a que, en estos sectores, suele predominar la lógica del lucro y la priorización del propio interés.

La segunda limitación identificada se refiere a la burocracia y estructuras organizacionales verticales y se presenta también con mayor frecuencia en las colaboraciones con organizaciones del sector público y empresarial. Esta dificulta la fluidez en la comunicación y torna discrecional la gestión de las colaboraciones. Por ejemplo, en las colaboraciones con el sector público que dependen de la agenda política para su ejecución. La tercera limitación

identificada fue el bajo nivel de formalidad de las contrapartes. Se determinó que esta limitación afecta no solo a las colaboraciones entabladas con el tercer sector, sino también a aquellas con los sectores empresarial y público.

Por último, se identificó la poca valoración de la cultura como una limitación, pues dificulta el establecimiento y continuidad de las colaboraciones con los sectores público y empresarial.

En este contexto, se desarrollan las recomendaciones elaboradas en función al análisis realizado. Dado que el foco del mismo estuvo en la gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales estudiadas, se formularon recomendaciones funcionales en torno a los cuatro procesos de gestión propuestos por Austin: establecimiento del contacto inicial, ajuste estratégico, creación del valor y gestión de la colaboración. Adicionalmente, se desarrolla una herramienta para la evaluación de las colaboraciones actuales de las asociaciones culturales.

- *Recomendaciones sobre el establecimiento del contacto inicial*

Se plantean tres recomendaciones principales respecto a la gestión de recursos humanos pues, es en este aspecto que la asociación cultural puede hacer frente a las dificultades en el marco del contacto inicial. Las recomendaciones se centran en: asignación de responsabilidades; incorporación de mecanismos de reclutamiento y selección; y desarrollo de sucesores.

La primera recomendación principal implica mejorar la asignación de responsabilidades debido al riesgo que genera la concentración de la mayor parte de las mismas en los directores de las asociaciones. Esto puede hacerse de tres formas: delegando las tareas en otros colaboradores de la organización, contratando nuevos recursos humanos, o accediendo a estos por medio de colaboraciones.

En primer lugar, se sugiere delegar las tareas de gestión a un *staff* especializado en este tema, sobre todo en las asociaciones que cuentan con los recursos económicos o humanos suficientes, tales como Puckllay y Arpegio. Estas tareas incluyen: planificación de la colaboración, formulación de objetivos e indicadores, formulación de cronogramas y presupuestos, negociación de la colaboración, elaboración de acuerdos escritos, monitoreo de actividades, gestión de la comunicación, rendición de cuentas a la contraparte, y sistematización de resultados (Austin, 2000).

En segundo lugar, se propone que las asociaciones identifiquen los puestos que requieren mayor atención y recluten colaboradores que cubran estas posiciones.

En tercer lugar, se sugiere acceder a recursos humanos a través de las colaboraciones, lo cual implica desarrollar relaciones de beneficio mutuo con organizaciones que puedan proveer

los servicios profesionales requeridos. Es posible, por ejemplo, obtener asesoría profesional por parte del personal especializado de organizaciones aliadas y, como retribución, proveer servicios (p. ej. eventos, talleres, funciones) a las mismas.

Finalmente, la tercera recomendación principal es establecer una línea de sucesión, lo cual es una tarea crucial para los directivos de las asociaciones culturales. Para ello, estos deben reflexionar sobre la situación interna y externa de la asociación, visualizar las necesidades que se espera que la asociación enfrente en los próximos años, e identificar los individuos con el mejor potencial para cubrir las posiciones directivas en el futuro (Drucker, 2004).

Por otro lado, se propone realizar un mapeo de los actores del entorno de la asociación para identificar oportunidades de colaboración basadas en la existencia de un campo de intereses comunes y capacidades complementarias con algunos de estos.

- *Recomendaciones sobre el ajuste estratégico*

La comunicación durante el establecimiento del contacto inicial es clave para conocer el grado posible de ajuste estratégico. En esta etapa, el éxito depende de comunicar claramente las expectativas que se tienen sobre la contraparte. En este sentido, durante los primeros pasos de la colaboración, se sugiere a las asociaciones culturales identificar cuál es su propuesta de valor diferenciada para comunicar al aliado las ventajas de la colaboración. Para ello, se sugiere emplear el lienzo estratégico, herramienta que permite comparar las características de la propuesta de valor propia con las de otras organizaciones similares. En base a esta, los directivos de las asociaciones culturales podrían tomar decisiones para mantener relevante su propuesta de valor a los aliados.

- *Recomendaciones sobre la creación de valor*

Tomando en consideración que la contribución a su reputación fue valorada en las organizaciones aliadas, se plantea mejorar el componente de promoción mediante la aplicación de medios digitales, cuya utilidad debería ser evaluada mediante indicadores. A continuación, se mencionan tres formas de emplear dichos medios. Primero, se sugiere destacar secciones en la página web en las que se comuniquen el valor que crea la asociación. Estas pueden incluir, por ejemplo, su misión y visión, los servicios que ofrecen, evidencia de sus logros, programación de actividades y medios de contacto. Segundo, teniendo en cuenta el bajo costo y eficacia para llegar a los clientes de las redes sociales (e.g. *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*), se recomienda incrementar la presencia de las asociaciones en las mismas.

Además, se sugiere enviar trimestralmente un boletín (*mailing*) de novedades y próximas actividades a una base de datos de clientes, representantes de organizaciones aliadas y

otros actores interesados. Esta sugerencia es útil para todas las organizaciones culturales debido al bajo costo involucrado. Una forma de evaluar la efectividad de estos medios es aplicar encuestas a clientes para identificar los factores que los llevaron a consumir los servicios ofertados.

Asimismo, este mapeo permite el establecimiento de prioridades en la comunicación con los aliados, potenciales aliados, u otros *stakeholders* relevantes. A partir de este mapeo, se propone al equipo de la asociación cultural: elaborar el contenido de los mensajes que se desean transmitir y decidir el formato en el que se comunicarán estos a los aliados priorizados.

Así mismo, considerando la insatisfacción de las asociaciones culturales respecto al bajo nivel de involucramiento de las organizaciones aliadas, se plantea desarrollar un plan de comunicaciones interno que les permita tener un mejor manejo de la participación de las contrapartes. Para ello, es fundamental que se definan reuniones periódicas y se aproveche al máximo el empleo de la tecnología pues, no necesariamente las mencionadas reuniones podrán realizarse de manera presencial.

- *Recomendaciones sobre la gestión de colaboraciones*

En primer lugar, se presenta un flujograma para comprender el proceso que debería seguir la asociación cultural al gestionar colaboraciones (ver Anexo T). Se propone, para todas las asociaciones culturales, la elaboración de planes operativos que permitan guiar sus colaboraciones y el empleo de acuerdos escritos. Los planes operativos (ver Anexo U) elaborados deben especificar los objetivos, indicadores, cronograma y presupuesto de cada colaboración.

En esa línea, se propone definir los objetivos de cada colaboración siguiendo el método SMART (Doran, 1981), según el cual estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporizados. *Específicos*, porque el objetivo es detallado y fácil de entender. *Medibles*, porque deben indicar de qué forma serán medidos. *Alcanzables*, porque la asociación debería ser capaz de alcanzarlos con los recursos y capacidades que posee. Según Drucker (2004) es deseable que los objetivos sean alcanzables y además ambiciosos, pues esto incrementa el rendimiento. *Relevantes*, porque se relacionan con la visión de la asociación. Por último, *temporizados*, porque se circunscriben a un periodo determinado. Como ejemplo de objetivo redactado según estos criterios, se plantea conseguir diez menciones en prensa en el primer semestre del año para promover las presentaciones de la asociación.

Los indicadores formulados deben derivarse de los objetivos de la colaboración y pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. En el anexo V se desarrollan ejemplos de

indicadores propuestos. El cronograma debe incluir las actividades que lo componen, la duración proyectada de las mismas y los responsables de su ejecución. El último elemento del plan operativo, el presupuesto, debe detallar los costos proyectados para cada una de las actividades.

Por otro lado, se propone formalizar los acuerdos de las colaboraciones a través de acuerdos escritos. Esto tiene la finalidad de clarificar los compromisos y expectativas de las partes, reduciendo así el riesgo de futuros conflictos. En el Anexo W se propone un modelo simple de convenio.

Por último, respecto a la gestión de riesgos se requiere hacer énfasis en la parte financiera de las asociaciones culturales. Para evitar la dependencia de financiamiento externo, se recomienda la diversificación de fuentes para conseguir mayor autonomía. Para ello, se sugiere desarrollar la oferta de nuevos servicios corporativos (ventas B2B) y promocionarlos a través de los canales de comunicación de la asociación cultural. Una oportunidad de negocio identificada es el dictado de talleres de empoderamiento y *teambuilding* a través del arte a los colaboradores de las organizaciones contratantes y de otros talleres residentes de la zona de influencia de las asociaciones culturales.

Por otro lado, se plantea desarrollar un sistema de donaciones para que personas naturales puedan contribuir directamente a las actividades de las asociaciones culturales. Algunos mecanismos para fomentar los ingresos por patrocinio son la inversión en la página web o medio digital de preferencia de la asociación para facilitar la donación y promocionarla, estableciendo “recompensas” de acuerdo al monto donado. Adicionalmente, pueden implementar un sistema de abonos (compra de entradas por adelantado) que permita incrementar la liquidez de la asociación.

Además, teniendo en cuenta los riesgos de liquidez relacionados a la variabilidad de los ingresos y a potenciales retrasos en las cobranzas, se propone, tal como sugieren Tschirhart y Bielefeld (2012), mantener dos meses de ingresos operativos como reserva para hacer frente a imprevistos. Esta sugerencia es pertinente para todas las asociaciones culturales.

- *Propuesta de herramienta para la evaluación de colaboraciones*

Se elaboró una matriz que permite a los directivos de las asociaciones culturales evaluar las colaboraciones en las que participa su organización (ver Anexo X). Esta permite ubicar a las colaboraciones en los cuatro estadios de las colaboraciones (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012): filantrópico, transaccional, integrativo y transformacional. Con esta información, el tomador de decisiones podrá determinar si lo más conveniente es mantener, desarrollar,

rediseñar o terminar una colaboración.

La evaluación se realiza en base a los siete factores de éxito en las colaboraciones propuestos por Austin (2000): conexión con el propósito y las personas; claridad del propósito de la colaboración; congruencia de la misión, estrategia y valores de las organizaciones involucradas; creación del valor de la colaboración; comunicación entre socios; aprendizaje continuo; y compromiso con la colaboración. Así, la matriz permite calificar cada uno de estos siete criterios en una escala del uno al tres para determinar cuál es el que requiere mejoras. Para ello, se propondrán recomendaciones para cada uno de estos.

La primera serie de recomendaciones se plantea en base al estadio determinado de cada colaboración. Las colaboraciones ubicadas en el primer estadio, denominadas *filantrópicas*, se construyen sobre una relación de dependencia, en la que el flujo de recursos es unidireccional y se limita a lo económico monetario. En estos casos es necesaria una evaluación de la colaboración en función a sus costos y beneficios, tanto actuales como potenciales, para determinar si su nivel de desarrollo es el óptimo. Así, tras haber evaluado la colaboración, se recomienda optar por desarrollarla, rediseñarla o darle término.

Las colaboraciones ubicadas en el segundo estadio, denominadas *transaccionales*, se caracterizan por un flujo bilateral, aunque limitado, de recursos entre ambas organizaciones y por una situación de interdependencia. En este estadio se observa un ajuste estratégico claro entre las organizaciones. Así, se recomienda optar por mantener, desarrollar o rediseñar la colaboración. Al determinar mantenerlas o rediseñarlas, es importante preservar la claridad de su misión y la interacción entre las partes para evitar un eventual retroceso al primer estadio. En caso de optar por su desarrollo, es fundamental enfocar esfuerzos en integrar al personal y objetivos estratégicos de ambas organizaciones.

Las colaboraciones ubicadas en el tercer estadio, denominadas *integrativas*, son menos frecuentes y pueden ser alcanzadas cuando son centrales para los objetivos de las organizaciones involucradas. Las colaboraciones en este estadio implican una inversión significativa de tiempo y recursos de ambas partes para alcanzar sus objetivos. Evaluar su relación costo beneficio y la propia capacidad de invertir en esta es importante para poder mantenerla a largo plazo. Adicionalmente, se puede optar por desarrollarla al cuarto estadio si se presenta la oportunidad.

Por último, las colaboraciones ubicadas en el cuarto estadio, denominadas *transformacionales*, se caracterizan principalmente por la generación de beneficios para, al menos, una proporción significativa de la sociedad. La dificultad para alcanzarlas radica en la magnitud de la inversión e integración entre las partes que requiere. Al ser el estadio más

avanzado de una colaboración, se recomienda mantenerla, poniendo especial cuidado en sus sostenibilidad.

Adicionalmente, se plantea una segunda serie de recomendaciones basadas en los siete factores de éxito mencionados. En base al empleo de la matriz de evaluación, se podrán determinar cuáles recomendaciones resultan relevantes a cada colaboración.

Primero, en caso se requieran mejoras en la *conexión con el propósito y las personas*, se sugiere realizar reuniones de integración entre los participantes y emplearlas para difundir el propósito de la colaboración. También es recomendable comunicar internamente el propósito y los logros de la colaboración a través de material impreso o digital.

Segundo, para mejorar la *claridad del propósito* se propone realizar reuniones para clarificar los objetivos de la colaboración a través de su discusión. Cabe mencionar que el involucramiento de todos los niveles organizacionales en la colaboración determina sus resultados, por ello resulta recomendable asegurar su participación en las reuniones.

Tercero, si se presentan debilidades en la *congruencia con la misión, estrategia y valores* de la contraparte, es importante reevaluar la colaboración para determinar las medidas a tomar. Si los beneficios son superados por los costos o pueden ser obtenidos mediante colaboraciones distintas, debe considerarse terminar la colaboración.

Cuarto, cuando deficiencia se presenta en la *creación de valor*, es importante determinar si las partes cuentan con las capacidades, recursos y compromiso adecuados para obtener los resultados deseados. Si la mejora de estos aspectos es necesaria pero inviable, se recomienda terminar la colaboración.

Quinto, para fortalecer la *comunicación entre socios* se sugiere diversificar las plataformas de comunicación existentes en la colaboración. Las herramientas digitales son útiles en este aspecto, pues facilitan la fluidez en las comunicaciones. Adicionalmente, puede optarse por establecer responsables de la comunicación, quienes harán las veces de puente entre las organizaciones.

Sexto, cuando la deficiencia se presenta en el *aprendizaje continuo*, se recomienda a la dirección de la organización incluir en la agenda de sus reuniones la discusión respecto a las oportunidades y necesidades de aprendizaje en la colaboración. Adicionalmente, se deben proponer procesos de aprendizaje a la contraparte para estandarizar estas prácticas.

Por último, para fortalecer el *compromiso con la colaboración* se tienen dos opciones. Si se identifica una carencia de compromiso en ambas partes, se recomienda terminar la colaboración. En cambio, si la carencia está en la contraparte se plantea renegociar la

colaboración buscando generar beneficios de forma equitativa para incrementar su motivación.



REFERENCIAS

- Agard, K. A. (2011). *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook (Vol. 1)*. Los Angeles: Sage Reference.
- AL-Tabbaa, O., Leach, D. & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-013-9357-6>
- Alcazar, B. (29 de septiembre de 2016). EsCAPE: Arte, identidad y memoria local en Pucusana. *Canal IPE*. Recuperado de <http://www.canalipe.tv/noticias/entrevistas/escape-arte-identidad-y-memoria-local-en-pucusana>
- Alexander, J., & Nank, R. (2009). Public-Nonprofit Partnership: Realizing the New Public Service. *Administration & Society*, 41(3), 364-386. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399709332296>
- Alfaro, S. (2008). Financiamiento de la cultura: Entre lo público y lo privado. *Maniobras*. Recuperado de <https://maniobras.wordpress.com/2008/12/01/financiamiento-de-la-cultura/>
- Artescénica (s/f) *Artescénica*. Recuperado de <http://www.artescenicagp.org/nosotros.html>
- Austin, J. E. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Austin, J. E. (2003). Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11 (1), 23-39. Recuperado de http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J054v11n01_03
- Austin, J. E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, DC.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J. E. & M. Seitanidi (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5), pp. 726 - 758. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764012450777>
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. M., (2014). *Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2011) *Glosario de términos económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Baudrillard, J. (1996). *The System of Objects*. London: Verso.
- Baumol, W. J. & Bowen W.G. (1966) *Performing Arts. The Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*. New York: The Twentieth Century Fund.

- Berger, I.; Cunningham, P.; Drumwright, M. (2004). Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. *California Management Review*, 47 (1), 58-90. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/15245004.1999.9961060>
- Berger, G., Jones, M., & Browne, M. (2008) *Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés.
- Bernárdez, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Recuperado de: http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf
- Bode, I. & Brandsen, T. (2014). State–third Sector Partnerships: A short overview of key issues in the debate. *Public Management Review*, 16 (8), 1055-1066. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2014.957344>
- Brinkerhoff, J. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.203/epdf>
- Cairns, B. & Harris, M. (2011). Local Cross-Sector Partnerships. Tackling the Challenges Collaboratively. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 311-324. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.20027/abstract>
- Camarero, C.; Garrido, J.; Vicente, E. (2011). How cultural organization's size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35 (4), 247-266. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-011-9144-4>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (Villamizar, G.). Bogotá: McGraw Hill.
- Comisión Europea. (2003). *Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex:32003H0361>
- Connolly, P. & Cady M. H. (2003). Strengthening the capacity of cultural organizations to increase participation. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2003(40), 80-87. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pf.34/abstract>
- Convenio Andrés Bello. (2015). *Guía Metodológica para la Implementación de las Cuentas Satélite de Cultura en Iberoamérica* (2^{da} ed.). Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Craig, G. & Taylor, M. (2002). Dangerous liaisons: local government and the voluntary and community sectors. En C. Glendinning, M. Powell & K. Rummery (Eds.) *Partnerships, New Labour and the governance of welfare* (pp. 131–147). Bristol, UK: The Policy Press.
- Das, T. & Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31–61. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630002600105>

- Decreto Supremo N° N° 008-2017-IN. Decreto Supremo que aprueba la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro. Presidencia de la República (2017). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-estrategia-multisectorial-bar-decreto-supremo-n-008-2017-in-1501641-6/>
- Decreto Supremo N° 075-97-EF. Aprueba requisitos y procedimientos a seguir para autorizar inafectación del impuesto general a las ventas (IGV) en favor de instituciones culturales. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2013). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/conexas/ds075_97.htm
- Decreto Legislativo N° 822. Ley sobre el Derecho de Autor. Presidencia de la República del Perú (1996). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/DecretoLegislativo822.pdf>
- Dirección General de Industrias Culturales y Artes (DGIA) (2016). Una nueva visión estratégica. Desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales [PPT] (documento inédito)
- Doran, 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36. Recuperado de <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Drucker, P. (2004). *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*. NY: Routledge.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Amsterdam: Elsevier.
- Ebewo, P. & Sirayi, M. (2009) The Concept of Arts/Cultural Management: A critical Reflection. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 38(4), 281-295. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JAML.38.4.281-295>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents
- Facebook (s/f) *Arlequín Teatro*. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/Arlequ%C3%ADn-Teatro-121902537988295/about/?ref=page_internal
- Facebook (s/f). *Dirección Desconcentrada de Cultura de Arequipa*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Direcci%C3%B3n-Desconcentrada-de-Cultura-de-Arequipa-574111899288658/>
- Facebook (s/f). *Industrias Culturales y Artes DDC Arequipa*. Recuperado de https://www.facebook.com/IndustriasCulturalesyArtesDDCA/?ref=br_rs
- Fate, P. & Hoskins, L. (2001). *Organizational Assessment Guides and measures*. St. Paul, MN: Wilder Center for Communities.
- Frisby, W., Thibault, L., & Kikulis, L. (2004). The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies*, 23(2), 109-126. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0261436042000224482>

- Gazley, B., & Brudney, J. L. (2007). The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389-415.
- Gronbjerg, K., & Salamon, L. (2012). Devolution, marketization, and the changing shape of government–nonprofit relations. En L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (2nd ed., pp. 549–586). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Grudinschi, D., Hallikas, J., Kaljunen, L., Puustinen, A. & Sintonen, S. (2015). Creating value in networks: A value network mapping method for assessing the current and potential value networks in cross-sector collaboration. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 20(2), artículo 6. Recuperado de https://www.innovation.cc/scholarly-style/20_2_6_grudinschi_value-network-map.pdf
- Grudinschi D., Kaljunen, L., Hokkanen, T. Hallikas, J., Sintonen, S. & Puustinen A. (2013). Management Challenges in Cross-Sector Collaboration: Elderly Care Case Study. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 18(2), 2013, artículo 7. Recuperado de https://www.innovation.cc/scholarly-style/7-418grudinschi-elder-care_v18i2a7.pdf
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Helmig, B., Jergers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:VOLU.0000033176.34018.75>
- Hill, C., & Lynn, L. E., Jr. (2004). Governance and public management, an introduction. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(1), 3-11. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pam.10175/abstract>
- Huff, A., & Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13(2), 211–236. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920638701300203>
- Iglesias, M., Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay. (2015). *Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Montevideo: Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay.
- Ishikawa, A. & Morel, R. (2008). *Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil*. Navarra: IESE Business School.
- Kogan, L. (2004). El lugar de las cosas salvajes: paradigmas teóricos, diseños de investigación y herramientas. *Investigaciones Sociales*, 8(13), 325-334. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6935/6144>
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

- Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>
- Ley N° 28131. Ley del Artista Interprete y Ejecutante. Presidencia de la Republica del Perú (2003). Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2003-12-19_28131_823.pdf
- Ley N° 29168. Ley que Promueve el Desarrollo de los Espacios Públicos no Deportivos. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de <http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/29168-dec-19-2007.pdf>
- Ley N° 29565. Ley de Creación del Ministerio de Cultura. Presidencia de la República (2010). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29565.pdf>
- Ley N° 30487. Ley de Promoción de los Puntos de Cultura. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-los-puntos-de-cultura-ley-n-30487-1404903-1/>
- Linden, R. M. (2002). *Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Martinell, A. 2001. La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro. *Cátedras UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación*, 1-56. Recuperado de <http://www.cidadeimaginaria.org/gc/GCprofut.pdf>
- Martinell, A. (2002). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica: Revista de Cultura*, 2, s/p. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric02a05.htm>
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Ciudad de México: Siglo xxi Editores
- Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia, Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, Ministerio de Cultura de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, Ministerio de Cultura y Patrimonio de Ecuador, Ministerio de Cultura de Perú & Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. (2017). *Mediciones Culturales: Resultados del proyecto: Elaboración e implementación de la Cuenta Satélite de Cultura, CSC, en los países del área andina*. Lima: Estación La Cultura. Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2017/06/2017-05-24_Mediciones_culturales.pdf
- Ministerio de Cultura de Perú. (s/f). *Información institucional*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos> Ministerio de Cultura (s/f). *Dirección Desconcentrada de Arequipa*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/ddc/arequipa>
- Ministerio de Cultura del Perú (s/f). *Dirección Desconcentrada de La Libertad*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/ddc/la-libertad>
- Ministerio de Cultura del Perú (s/f). *Direcciones Desconcentradas de Cultura*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.pe/es/ddc>

- Ministerio de Cultura de Perú (2015). Anexo 02. Contenidos mínimos del programa presupuestal “Desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales”. Lima: Ministerio de Cultura del Perú. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/02/anexo2pp0140.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Portal de Transparencia Económica: Consulta amigable. Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Mintzberg, H. (2005). *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2014). *Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social*. Recuperado de <http://www.3sbizkaia.org/Editor/Archivos/Docs/ACERCAMIENTO%20TEORICO%20A%20DEFINICIONES05032014.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013). *Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2014). *Cultura y Desarrollo Económico en Iberoamérica*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1982). *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505sb.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005). *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s/f) *Glosario*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/glossary/>
- Organización Panamericana de Salud (2009). *Declaración de Lima Sobre arte, salud y desarrollo*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/texcom/CD045364/DeclaraciondeLima19agostoVF3Set.pdf>
- Ortmann, A. (1996). Modern Economic theory and the Study of nonprofit Organizations: Why the Twain Shall Meet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(4), 470-484. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/249676936_Modern_Economic_Theory_and_the_Study_of_Nonprofit_Organizations_Why_the_Twain_Shall_Meet
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de UCES*, 8(1), 99-116. Recuperado de: <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>

- Pettigrew, A. M. (1987) Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management Studies*, 24, 649-670. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x/abstract>
- Pettigrew, A. M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13, 337-348. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522197000201>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las empresas y sus competidores*. Madrid: Pirámide
- Poveda, C. & Cubero, S. (2015). *Alianzas entre empresas y organizaciones culturales*. Barcelona: Cultura y Alianzas. Recuperado de <http://www.culturayalianzas.es/wp-content/uploads/2016/03/Las-alianzas-....pdf>
- Proulx, K. E., Hager, M. A., & Klein, C. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 746-765. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>
- Puckllay, s/f. *Puckllay: arte y comunidad*. Recuperado de <http://www.puckllay.org/puckllay/mision/>
- Quea, V. & Carlo B. (2011) Responsabilidad empresarial: balances y perspectivas. *Tiempo de opinión*, 2(4). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/03/21/articulo3.pdf>
- Rico, E. & Escamilla, C. (2016). Cámaras empresariales: correspondencia entre su función institucional en el impacto y desarrollo del sector empresarial. *Gestión y estrategia*, 50, 19-37. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4926/Camaras-empresariales-correspondencia-entre-su-funcion-institucional-en-el-impacto-y-desarrollo-del-sector-empresarial.pdf?sequence=1>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ma ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Salamon, L. (1996) Defining the nonprofit sector: The United States. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 18, 1-32 . Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Recuperado de http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/USA_CNP_WP18_1996.pdf
- Salamon, L.M. & Anheier, H. K. (1997) *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series 4. UK: Manchester University Press.
- Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government–Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155-2177. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-015-9651-6>
- Savitz, A. (2014). *The Triple Bottom Line*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schiller, R. & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: an NPO-Centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764012471753>
- Selsky, J. W. & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.3821&rep=rep1&type=pdf>
- Sistema de Información de las Artes (2017). *Estudiar profesionalmente Gestión Cultural en Perú*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/estudiar-profesionalmente-gestion-cultural-en-peru/>
- Snaveley, K., & Tracy, M. B. (2002). Development of Trust in Rural Nonprofit Collaborations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 62-83. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.585.8000&rep=rep1&type=pdf>
- Social Enterprise Knowledge Network (2006) *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. México: Editorial Planeta Mexicana S.A. de C.V.
- Steiss, A. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. Nueva York: Marcel Dekker.
- Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. *Revista de la CEPAL*, 71, 7-22. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37892/RVE71_es.pdf;jsessionid=93626259E9152B9B65CF87CCB9045C3E?sequence=1
- Thomson, A.; Perry, J. (2006). *Collaboration Processes: Inside the Black Box*. Public Administration Review. 20-32
- Throsby, D. 2001. *Economics and culture*. UK: Cambridge University Press.
- Throsby, D. 2010. *The Economics of Cultural Policy*. UK: Cambridge University Press.
- Ting Ng, G. & Sim, T. (2007). Relationship Between the State and NGOs/NPOs: Checks and Balances. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 17(1), 3-6. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21650993.2007.9756007>
- Tschirhart, M. & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass
- Universidad Privada Antenor Orrego (2017). Teatro “Víctor Raúl Lozano Ibáñez” será el ícono de la cultura en el norte del país. Recuperado de http://www.upao.edu.pe/actualidad/?mod=mod_act&s=not&task=ver11367
- Vanguen, S. & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14(1), 61-91. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x/abstract>

- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Young, Dennis. (2000). Alternative Models of Government- Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149-172. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764000291009>
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., & Saz-Carranza, A. (2006). *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration*. NY: Palgrave MacMillan.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Walden, G. I. (2006). Who's Watching Us Now? The Nonprofit Sector and the New Government by Surveillance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 364-386. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764006289767>
- Warshawsky, D. (2016). Civil society and public-private partnerships: case study of the Agri-FoodBank in South Africa. *Social and Cultural Geography*, 17(3), 423-443. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14649365.2015.1077266>
- Weerawardena J.; McDonald R. & Sullivan, G. (2010) Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45, 346-35. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000455>

ANEXO A: Matriz de consistencia

Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis Principal	Metodología	Recomendaciones
<p>Comprender la forma en que las OSFL estudiadas gestionan sus colaboraciones con organizaciones de los sectores empresarial, público y sin fines de lucro (tercer sector), identificando los beneficios y limitaciones que se generan para ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Austin, J. (2000): Define el concepto de colaboración, el proceso de las colaboraciones permitiendo la identificación de variables. • Tschirhart y Bielefeld (2012); Vernis et al. (2006); Drucker (2004): Permiten identificar las diferencias en el proceso de gestión de organizaciones sin fines de lucro • Throsby (2010): Define el valor cultural e identifica los tipos de organizaciones del sector cultural. • Schiller y Almog-Bar (2013); Austin y Seitanidi (2012); Berger et al. (2004); Vernis et al. (2006): Señalan los beneficios y limitaciones de las colaboraciones de organizaciones del tercer 	<p>Se planteó como hipótesis general que la forma en que las organizaciones estudiadas gestionan sus colaboraciones es empírica y por ello no permite la maximización de beneficios obtenidos las colaboraciones.</p>	<p>Enfoque: Cualitativo Alcance: Descriptivo Diseño: Transversal Método: Estudio de caso múltiple</p>	<p>Se formularon recomendaciones funcionales en torno a los cuatro procesos de la gestión de colaboraciones. Adicionalmente, se desarrolla una herramienta para la evaluación de las colaboraciones actuales de las asociaciones culturales.</p> <p><i>Recomendaciones sobre el establecimiento del contacto inicial</i></p> <p>Se plantean tres recomendaciones principales respecto a la gestión de recursos humanos pues, es en este aspecto que la asociación cultural puede hacer frente a las dificultades en el marco del contacto inicial. Las recomendaciones se centran en: asignación de responsabilidades; incorporación de mecanismos de reclutamiento y selección; y desarrollo de sucesores.</p> <p>La primera recomendación principal implica mejorar la asignación de responsabilidades debido al riesgo que genera la concentración de la mayor parte de las mismas en los directores de las asociaciones. Esto puede hacerse de tres formas: delegando las tareas en otros colaboradores de la organización, contratando nuevos recursos humanos, o accediendo a estos por medio de colaboraciones.</p> <p><i>Recomendaciones sobre el ajuste estratégico</i></p> <p>En esta etapa, el éxito depende de comunicar claramente las expectativas que se tienen sobre la contraparte. En este sentido, durante los primeros pasos de la colaboración, se sugiere a las asociaciones culturales identificar cuál es su</p>

Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis Principal	Metodología	Recomendaciones
	<p>sector con el sector empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warshawsky (2016); Bode & Brandsen (2014); Tschirhart & Bielefeld, (2012); Gazley y Brudney (2007); Young, (2000): Identifican los beneficios y limitaciones de las colaboraciones del tercer sector con las organizaciones del sector público. • Brinkerhoff, J. (2002): Identifica las modalidades de colaboración de las OSFL con el sector público. • Salamon y Toepler, (2015); Vernis et al., (2006): Identifican los beneficios y limitaciones de las colaboraciones de las OSFL con organizaciones del sector público. • Proulx et al. (2016): Identifica las modalidades de colaboración de las OSFL con el tercer sector. 		<p>Criterios de selección de los casos de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia de asociaciones culturales: 66,3% en Lima; 4,6% en Arequipa y 4,1% en La Libertad. - Antigüedad: Al menos dos años de creación y funcionamiento - Formalidad: A la fecha, registradas como activas y habidas por la SUNAT. <p>Sector y enfoque: Se seleccionaron organizaciones de artes escénicas, en tanto es la disciplina que mejor representa la problemática de las organizaciones del sector cultural (Baumol & Bowen, 1966). Además, estas son organizaciones sin fines de lucro con fines sociales.</p> <p>Historial de colaboraciones: Se seleccionaron organizaciones que cuenten con un historial de trabajo colaborativo, verificable a través de la revisión de notas de</p>	<p>propuesta de valor diferenciada para comunicar al aliado las ventajas de la colaboración. Para ello, se sugiere emplear el lienzo estratégico, herramienta que permite comparar las características de la propuesta de valor propia con las de otras organizaciones similares. En base a esta, los directivos de las asociaciones culturales podrían tomar decisiones para mantener relevante su propuesta de valor a los aliados.</p> <p><i>Recomendaciones sobre la creación de valor</i></p> <p>Tomando en consideración que la contribución a su reputación fue valorada en las organizaciones aliadas, se plantea mejorar el componente de promoción mediante la aplicación de medios digitales, cuya utilidad debería ser evaluada mediante indicadores. A continuación, se mencionan tres formas de emplear dichos medios. Primero, se sugiere destacar secciones en la página web en las que se comuniquen el valor que crea la asociación. Estas pueden incluir, por ejemplo, su misión y visión, los servicios que ofrecen, evidencia de sus logros, programación de actividades y medios de contacto. Segundo, teniendo en cuenta el bajo costo y eficacia para llegar a los clientes de las redes sociales (e.g. Facebook, Instagram y Twitter), se recomienda incrementar la presencia de las asociaciones en las mismas.</p> <p><i>Recomendaciones sobre la gestión de colaboraciones</i></p> <p>En primer lugar, se presenta un flujograma para comprender el proceso que debería seguir la asociación cultural al gestionar colaboraciones (ver Anexo S). Se propone, para todas las asociaciones culturales, la elaboración de planes operativos que permitan guiar sus colaboraciones y el empleo de acuerdos escritos. Los planes operativos (ver Anexo T) elaborados deben especificar los objetivos, indicadores, cronograma y presupuesto de cada colaboración.</p> <p>En esa línea, se propone definir los objetivos de cada</p>

Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis Principal	Metodología	Recomendaciones
			<p>prensa, páginas web institucionales, redes sociales, entre otros.</p> <p>Imagen y reputación: Finalmente, se seleccionaron organizaciones con imagen institucional y reputación en la zona, las cuales revelen su legitimidad para con sus interesados (<i>stakeholders</i>).</p> <p>Técnicas de recolección de la información: entrevistas a profundidad, entrevistas a expertos y revisión documentaria.</p>	<p>colaboración siguiendo el método SMART (Doran, 1981), según el cual estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporizados</p> <p>El cronograma debe incluir las actividades que lo componen, la duración proyectada de las mismas y los responsables de su ejecución. El último elemento del plan operativo, el presupuesto, debe detallar los costos proyectados para cada una de las actividades. Por otro lado, se propone formalizar los acuerdos de las colaboraciones a través de acuerdos escritos. Por último, respecto a la gestión de riesgos se requiere hacer énfasis en la parte financiera de las asociaciones culturales. Para evitar la dependencia de financiamiento externo, se recomienda la diversificación de fuentes para conseguir mayor autonomía. Para ello, se sugiere desarrollar la oferta de nuevos servicios corporativos (ventas B2B) y promocionarlos a través de los canales de comunicación de la asociación cultural.</p> <p>Por otro lado, se plantea desarrollar un sistema de donaciones para que personas naturales puedan contribuir directamente a las actividades de las asociaciones culturales.</p> <p>Adicionalmente, pueden implementar un sistema de abonos (compra de entradas por adelantado) que permita incrementar la liquidez de la asociación. Además, teniendo en cuenta los riesgos de liquidez relacionados a la variabilidad de los ingresos y a potenciales retrasos en las cobranzas, se propone, tal como sugieren Tschirhart y Bielefeld (2012), mantener dos meses de ingresos operativos como reserva para hacer frente a imprevistos. Esta sugerencia es pertinente para todas las asociaciones culturales.</p> <p><i>Recomendaciones sobre la gestión de colaboraciones</i></p> <p>En primer lugar, se presenta un flujograma para comprender el proceso que debería seguir la asociación cultural al gestionar colaboraciones (ver Anexo T). Se propone, para</p>

Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis Principal	Metodología	Recomendaciones
				<p>todas las asociaciones culturales, la elaboración de planes operativos que permitan guiar sus colaboraciones y el empleo de acuerdos escritos. Los planes operativos (ver Anexo U) elaborados deben especificar los objetivos, indicadores, cronograma y presupuesto de cada colaboración.</p> <p>En esa línea, se propone definir los objetivos de cada colaboración siguiendo el método SMART (Doran, 1981), según el cual estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporizados. Específicos, porque el objetivo es detallado y fácil de entender. Medibles, porque deben indicar de qué forma serán medidos. Alcanzables, porque la asociación debería ser capaz de alcanzarlos con los recursos y capacidades que posee. Según Drucker (2004) es deseable que los objetivos sean alcanzables y además ambiciosos, pues esto incrementa el rendimiento. Relevantes, porque se relacionan con la visión de la asociación. Por último, temporizados, porque se circunscriben a un periodo determinado. Como ejemplo de objetivo redactado según estos criterios, se plantea conseguir diez menciones en prensa en el primer semestre del año para promover las presentaciones de la asociación.</p> <p>Los indicadores formulados deben derivarse de los objetivos de la colaboración y pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. En el anexo V se desarrollan ejemplos de indicadores propuestos. El cronograma debe incluir las actividades que lo componen, la duración proyectada de las mismas y los responsables de su ejecución. El último elemento del plan operativo, el presupuesto, debe detallar los costos proyectados para cada una de las actividades.</p> <p>Por otro lado, se propone formalizar los acuerdos de las colaboraciones a través de acuerdos escritos. Esto tiene la finalidad de clarificar los compromisos y expectativas de las partes, reduciendo así el riesgo de futuros conflictos. En el</p>

Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis Principal	Metodología	Recomendaciones
				<p>Anexo W se propone un modelo simple de convenio.</p> <p>Por último, respecto a la gestión de riesgos se requiere hacer énfasis en la parte financiera de las asociaciones culturales. Para evitar la dependencia de financiamiento externo, se recomienda la diversificación de fuentes para conseguir mayor autonomía</p> <p><i>Propuesta de herramienta para la evaluación de colaboraciones</i></p> <p>La primera serie de recomendaciones se plantea en base al estadio determinado de cada colaboración. Las colaboraciones ubicadas en el primer estadio, denominadas filantrópicas, se construyen sobre una relación de dependencia, en la que el flujo de recursos es unidireccional y se limita a lo económico monetario. En estos casos es necesaria una evaluación de la colaboración en función a sus costos y beneficios, tanto actuales como potenciales, para determinar si su nivel de desarrollo es el óptimo. Así, tras haber evaluado la colaboración, se recomienda optar por desarrollarla, rediseñarla o darle término.</p> <p>Adicionalmente, se plantea una segunda serie de recomendaciones basadas en los siete factores de éxito mencionados. En base al empleo de la matriz de evaluación, se podrán determinar cuáles recomendaciones resultan relevantes a cada colaboración.</p>

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Conclusiones
¿Cuáles serían los temas teóricos necesarios para la investigación?	Identificar la teoría existente sobre la gestión de colaboraciones interinstitucionales con el sector sin fin de lucro		
¿Cuál es el alcance, enfoque, y diseño de la investigación?	Definir el alcance, enfoque y diseño de la investigación		
¿Cuáles son las variables, herramientas de recolección y herramientas de análisis de la investigación?	Seleccionar las variables, herramientas de recolección y herramientas de análisis de la investigación		
¿Cómo es el contexto cultural peruano en el que se desarrollan las organizaciones?	Describir el contexto cultural peruano en el que estas organizaciones desarrollan sus actividades		
<p>¿De qué forma las organizaciones culturales sin fines de lucro gestionan sus colaboraciones?</p> <p>¿Cuál es la perspectiva de los representantes de organizaciones aliadas sobre la gestión de colaboraciones que mantienen con las organizaciones culturales sin fines de lucro?</p>	<p>Comprender la forma en que las organizaciones culturales sin fines de lucro estudiadas gestionan sus colaboraciones con organizaciones de los sectores empresarial, público y sin fin de lucro</p> <p>Identificar la perspectiva de los representantes de organizaciones aliadas sobre la gestión de colaboraciones con las organizaciones culturales</p>	<p>Hipótesis 1: En las asociaciones estudiadas, el establecimiento del contacto inicial con potenciales aliados depende de la existencia de relaciones personales preexistentes más que de un proceso previo de identificación de organizaciones interesadas en colaborar y de elaboración y presentación de un proyecto a la medida del aliado.</p>	<p>H1: Durante la etapa de establecimiento del contacto inicial con la contraparte, las organizaciones estudiadas toman la iniciativa de contactar con organizaciones de diferentes sectores, en especial del sector empresarial, para trabajar de manera conjunta. Para ello, se basan de las las relaciones personales pre-existentes entre representantes de las organizaciones involucradas, ya sean de amistad o profesionales.</p> <p>La inadecuada distribución de funciones y responsabilidades dentro de las asociaciones culturales es otra dificultad durante esta etapa. Debido a la escasez de personal y a la concentración de responsabilidades en una persona (el director), no es posible delegar la responsabilidad de realizar un mapeo de actores clave que permita identificar potenciales aliados.</p>

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Conclusiones
	sin fines de lucro.	<p>Hipótesis 2: Las asociaciones culturales estudiadas consideran que un ajuste estratégico adecuado es indispensable para iniciar una colaboración. En este sentido, las organizaciones involucradas son capaces de identificar claramente cómo se relacionan los beneficios obtenidos de las colaboraciones con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.</p>	<p>H2: Se constató un nivel bajo de ajuste estratégico en el marco de las colaboraciones. En estas, se prioriza la satisfacción de necesidades de recursos financieros por encima de la creación de un objetivo común de la colaboración y la identificación del valor que será creado para ambas partes.</p>
		<p>Hipótesis 3: La creación de valor de la colaboración para las organizaciones culturales depende del intercambio de recursos y beneficios. Estos, a su vez, son diferentes de acuerdo al sector de la organización aliada. Para el caso de las colaboraciones entre organizaciones culturales con organizaciones del sector empresarial se prioriza la búsqueda de recursos financieros y el incremento del alcance. Por el lado de organizaciones del sector público, el acceso a espacios públicos y la mejora de la reputación. Finalmente, entre organizaciones del tercer sector se buscan recursos humanos tangibles e intangibles (know how).</p>	<p>H3: La etapa de creación de valor presenta una baja mutualidad pues existe insatisfacción respecto a los beneficios y recursos (valor) percibidos y a la equidad en el involucramiento. Por un lado, las asociaciones culturales son las que perciben mayores recursos ya que el intercambio de estos suele ser unidireccional, predominando las modalidades de donaciones, auspicios y patrocinios. Por otro lado, el nivel de involucramiento en la colaboración es inequitativo pues las organizaciones aliadas no participan de manera activa a lo largo de la colaboración. En cuanto al valor creado para las partes en la colaboración, se llegó a dos conclusiones. Primero, que las colaboraciones de las asociaciones culturales les permiten incrementar su alcance, fortalecimiento de la imagen y reputación y su sostenibilidad organizacional, independientemente del sector del aliado. Segundo, que el sector y rubro de los aliados influye en los tipos de recursos negociados en las colaboraciones, mas no existen recursos que provengan exclusivamente de un sector. En el caso de colaboraciones con el sector empresarial, los recursos financieros son los recursos más esperados, aunque el rubro de las empresas influye específicamente en la variedad de los tipos de recursos a tratar. Las colaboraciones con el sector público, por lo general, permiten a las asociaciones culturales acceder a recursos materiales como espacios públicos; y las colaboraciones con el tercer sector, a recursos financieros y</p>

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Conclusiones
			<p>humanos intangibles como capital social y <i>know how</i>. Las asociaciones culturales también transfieren recursos a las organizaciones aliadas, tales como <i>know how</i>, recursos humanos y materiales especializados (e.g. instrumentos musicales, vestuarios, equipos de luz y sonido, etc.). En las organizaciones del tercer sector se valoró, en el marco de las colaboraciones, el incremento de su alcance.</p> <p>En general, las colaboraciones son entendidas como relaciones de filantropía, Esto ocasiona que, sobre todo en las organizaciones aliadas del sector empresarial y público, no se desarrolle el compromiso- suficiente para renovar la colaboración. Al contrario de los aliados del tercer sector, es más común que estos consideren fácil reemplazar a las organizaciones culturales para lograr sus objetivos.</p>
		<p>Hipótesis 4: Las principales deficiencias en la etapa de gestión de la colaboración se encuentran en la gestión de comunicaciones internas, externas, y en el empleo inadecuado de herramientas de gestión como planes e indicadores.</p>	<p>H4: La etapa de gestión de la colaboración es la que presenta mayor debilidad. El análisis de los casos sugiere la necesidad de un mayor énfasis en la comunicación interna, planificación, uso de herramientas de gestión y la rendición de cuentas.</p>
<p>¿Cuáles son los principales beneficios y limitaciones para las asociaciones culturales en las colaboraciones</p>	<p>Identificar los beneficios y limitaciones que generan las colaboraciones para las organizaciones culturales sin fines de lucro</p>	<p>Hipótesis 5: Las asociaciones culturales, los aliados y el contexto en el que se desarrollan las colaboraciones presentan limitaciones para la creación de valor. La inadecuada gestión del proceso administrativo es la principal limitación de las asociaciones culturales. Las limitaciones para colaborar con el sector empresarial y público son las diferencias entre las culturas organizacionales y la burocracia respectivamente. En el caso del tercer sector, la informalidad es la</p>	<p>H6: Se concluye que las limitaciones no son exclusivas a cada sector. La primera limitación se refiere a los problemas que surgen debido a las diferencias en la cultura organizacional, especialmente con los sectores empresarial y público. Esto se debe a que, en estos sectores, suele predominar la lógica del lucro y la priorización del propio interés.</p> <p>La segunda limitación identificada se refiere a la burocracia y estructuras organizacionales verticales y se presenta predominantemente en las colaboraciones con organizaciones del sector público y empresarial. Esta dificulta la fluidez en la comunicación y torna discrecional la gestión de las colaboraciones. Esto último se da, por ejemplo, en situaciones en las que las colaboraciones con el sector público dependen de la agenda política para su ejecución. La tercera limitación</p>

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Conclusiones
		<p>principal limitación. En el contexto de las colaboraciones, la reducida demanda cultural limita la creación de valor.</p>	<p>identificada fue el bajo nivel de formalidad de la contraparte. Se determinó que esta limitación afecta no solo a las colaboraciones entabladas con el tercer sector, sino también a las entabladas con los sectores empresarial y público. Por último, se identificó la poca valoración de la cultura como una limitación, pues dificulta el establecimiento y continuidad de las colaboraciones con los sectores público y empresarial.</p>



ANEXO B: Matriz de levantamiento de información

Proceso	Variable	Subvariable	Asociaciones Culturales					
			Lima		Trujillo		Arequipa	
			PUCKLLAY	ESCAPE	ARPEGIO	CUATRO GATOS	ARTESCENICA	ARLEQUIN
Establecimiento del contacto inicial	Interés inicial en el desarrollo de colaboraciones	Percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Recursos que las asociaciones esperan obtener en el marco de las colaboraciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Percepción de su proactividad en la búsqueda de colaboraciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Factores que reducen la proactividad en la búsqueda de colaboraciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	El establecimiento del contacto inicial entre las organizaciones para potenciales colaboraciones	Definición de perfil de organizaciones colaboradoras	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Procedimiento de identificación de las organizaciones colaboradoras	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Origen del contacto inicial	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Capacidad de negociación sobre los términos de la colaboración	Medios empleados para la negociación con posibles aliados sobre los términos de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Inconvenientes para la negociación con posibles aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Ajuste estratégico	Ajuste estratégico de las organizaciones en la colaboración	Importancia del alineamiento del propósito organizacional	✓	✓	✓	✓	✓
Relevancia de la problemática social abordada por la asociación cultural para sus aliados			No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Definición de los objetivos de la colaboración			No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Proceso	Variable	Subvariable	Asociaciones Culturales						
			Lima		Trujillo		Arequipa		
			PUCKLLAY	ESCAPE	ARPEGIO	CUATRO GATOS	ARTESCENICA	ARLEQUIN	
		Afinidad respecto al público objetivo de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Aporte de la colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
Creación de valor	Definición de creación de valor	Tipos de recursos que recibe la asociación cultural	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Tipos de recursos que aporta la asociación cultural	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Tipos de beneficios que recibe la asociación cultural	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Tipos de beneficios que aporta la asociación cultural	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Unicidad de la colaboración para los aliados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Limitaciones de las asociaciones para crear valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Limitaciones de los aliados para crear valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	Limitaciones del contexto	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	Equilibrio del valor creado	Poder sobre los recursos recibidos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Percepción sobre la equidad en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Satisfacción de los aliados con los resultados de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
Renovación de valor	Proyección temporal de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica		
	Motivos de finalización de las colaboraciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Gestión de la colaboración	Comunicación en la colaboración	Medios para la comunicación con aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Proceso	Variable	Subvariable	Asociaciones Culturales					
			Lima		Trujillo		Arequipa	
			PUCKLLAY	ESCAPE	ARPEGIO	CUATRO GATOS	ARTESCENICA	ARLEQUIN
		Frecuencia en la comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Motivos de la comunicación frecuente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Motivos de una baja frecuencia de comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Medios de difusión de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Transparencia en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Empleo de rendición de cuentas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Compromiso en la colaboración	Involucramiento equitativo de ambas partes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Registros en la colaboración	Institucionalidad de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Tipos de registro de actividades de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Utilidad de los registros de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Planificación de la colaboración	Nivel de importancia del empleo de herramientas de planificación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Tipos de herramientas de planificación empleadas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de recursos humanos	Formación de equipos de trabajo en las colaboraciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Delegación de responsabilidades en el equipo de trabajo de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Rol del director de la asociación cultural en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Empleo de herramientas de gestión	Sistematización de información	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Herramientas de evaluación de metas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Consideración de la evaluación de impacto	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Proceso	Variable	Subvariable	Asociaciones Culturales					
			Lima		Trujillo		Arequipa	
			PUCKLLAY	ESCAPE	ARPEGIO	CUATRO GATOS	ARTESCENICA	ARLEQUIN
Gestión de conflictos		Tipos de conflictos que se presentan en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Desacuerdos en la rendición de cuentas	✓	No aplica	✓	No aplica	✓	No aplica
		Formas de solución de los conflictos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de riesgos		Tipo de riesgos en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Identificación de riesgos por sector	✓	✓	✓	✓	✓	✓



Proceso	Variable	Subvariable	Aliados						
			Sector empresarial		Sector público				
			Lima	Trujillo	Lim/Tru/Aqp	Trujillo	Arequipa		
			AOZ Arquitecto	Colegio Montessori Trujillo	Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Municipalidad Provincial de Trujillo	Municipalidad de Arequipa	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Empresa de eventos culturales S.A. (EMECSA)
Establecimiento del contacto inicial	Interés inicial en el desarrollo de colaboraciones	Percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Recursos que las asociaciones esperan obtener en el marco de las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Percepción de su proactividad en la búsqueda de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Factores que reducen la proactividad en la búsqueda de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Establecimiento del contacto inicial de potenciales colaboradores	Definición de perfil de organizaciones colaboradoras	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Procedimiento de identificación de las organizaciones colaboradoras	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Origen del contacto inicial	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Capacidad de negociación sobre los términos de la colaboración	Medios empleados para la negociación con posibles aliados sobre los términos de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Inconvenientes para la negociación con posibles aliados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Ajuste estratégico	Ajuste estratégico de	Importancia del alineamiento del propósito organizacional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Proceso	Variable	Subvariable	Aliados						
			Sector empresarial		Sector público				
			Lima	Trujillo	Lim/Tru/Aqp	Trujillo	Arequipa		
			AOZ Arquitecto	Colegio Montessori Trujillo	Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Municipalidad Provincial de Trujillo	Municipalidad de Arequipa	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Empresa de eventos culturales S.A. (EMECSA)
las organizaciones en la colaboración		Relevancia de la problemática social abordada por la asociación cultural para sus aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Definición de los objetivos de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Afinidad respecto al público objetivo de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Aporte de la colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Creación de valor	Definición de creación de valor	Tipos de recursos que recibe la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Tipos de recursos que aporta la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Tipos de beneficios que recibe la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Tipos de beneficios que aporta la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Unicidad de los aportes en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Limitaciones de las asociaciones para crear valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Limitaciones de los aliados para crear valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Limitaciones del contexto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Equilibrio del	Poder sobre los recursos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	

Proceso	Variable	Subvariable	Aliados						
			Sector empresarial		Sector público				
			Lima	Trujillo	Lim/Tru/Aqp	Trujillo	Arequipa		
			AOZ Arquitecto	Colegio Montessori Trujillo	Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Municipalidad Provincial de Trujillo	Municipalidad de Arequipa	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Empresa de eventos culturales S.A. (EMECSA)
valor creado	recibidos								
	Percepción sobre la equidad en la colaboración	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	✓	
	Satisfacción de los aliados con los resultados de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Renovación de valor	Proyección temporal de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Motivos de finalización de las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de la colaboración	Comunicación en la colaboración	Medios para la comunicación con aliados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Frecuencia en la comunicación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Motivos de la comunicación frecuente	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Motivos de una baja frecuencia de comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Medios de difusión de la colaboración	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Transparencia en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
		Empleo de rendición de cuentas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Compromiso en la colaboración	Involucramiento equitativo de ambas partes	✓	✓	No aplica	✓	✓	✓	✓

Proceso	Variable	Subvariable	Aliados						
			Sector empresarial		Sector público				
			Lima	Trujillo	Lim/Tru/Aqp	Trujillo	Arequipa		
			AOZ Arquitecto	Colegio Montessori Trujillo	Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Municipalidad Provincial de Trujillo	Municipalidad de Arequipa	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Empresa de eventos culturales S.A. (EMECSA)
Registros en la colaboración	Institucionalidad de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Tipos de registro de actividades de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Utilidad de los registros de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
Planificación de la colaboración	Nivel de importancia del empleo de herramientas de planificación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Tipos de herramientas de planificación empleadas	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	
Gestión de recursos humanos	Formación de equipos de trabajo en las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Delegación de responsabilidades en el equipo de trabajo de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Rol del director de la asociación cultural en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
Empleo de herramientas de gestión	Sistematización de información	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Herramientas de evaluación de metas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
	Consideración de la evaluación de impacto	No aplica	✓	✓	✓	No aplica	No aplica	No aplica	
Gestión de conflictos	Tipos de conflictos que se presentan en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Desacuerdos en la rendición de	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	

Proceso	Variable	Subvariable	Aliados						
			Sector empresarial		Sector público				
			Lima	Trujillo	Lim/Tru/Aqp	Trujillo	Arequipa		
			AOZ Arquitecto	Colegio Montessori Trujillo	Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Municipalidad Provincial de Trujillo	Municipalidad de Arequipa	Biblioteca Mario Vargas Llosa	Empresa de eventos culturales S.A. (EMECSA)
		cuentas							
		Formas de solución de los conflictos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de riesgos		Tipo de riesgos en la colaboración	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	✓
		Identificación de riesgos por sector	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica



Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados									
			Tercer sector									
			Lima			Trujillo				Arequipa		
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa	
Establecimiento del contacto inicial	Interés inicial en el desarrollo de colaboraciones	Percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Tipos de aportes esperados en el trabajo en colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Percepción de su proactividad en la búsqueda de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Factores que reducen la proactividad en la búsqueda de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Establecimiento del contacto inicial de potenciales colaboradores	Definición de perfil de organizaciones colaboradoras	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Medio de identificación de organizaciones colaboradoras	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Origen del contacto inicial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Diálogo con posibles aliados en el mercado de colaboraciones	Medios empleados para la negociación con posibles aliados sobre los términos de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Inconvenientes para la negociación con posibles	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados									
			Tercer sector									
			Lima			Trujillo				Arequipa		
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa	
		aliados										
Ajuste estratégico	Ajuste estratégico de las organizaciones en la colaboración	Importancia del alineamiento del propósito organizacional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Relevancia de la problemática social abordada por la asociación cultural para sus aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Definición de los objetivos de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Afinidad respecto al público objetivo de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Complementariedad de capacidades en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
		Aporte de la colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Creación de valor	Definición y creación de valor conjunto	Tipos de recursos que recibe la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
		Tipos de recursos que aporta la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
		Tipos de beneficios que recibe la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica		

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados										
			Tercer sector										
			Lima			Trujillo				Arequipa			
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa		
		Tipos de beneficios que aporta la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
		Unicidad de los aportes en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	No aplica	
	Equilibrio del valor creado	Poder sobre los recursos recibidos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Percepción sobre la equidad en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	No aplica
		Satisfacción con los resultados de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	- Satisfecho	
	Renovación de valor	Intención de duración de la colaboración	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	No aplica
		Limitaciones de la asociación cultural	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Limitaciones de los aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Limitaciones del contexto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Motivos de finalización de las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Gestión de la colaboración	Comunicación en la colaboración	Medios para la comunicación con aliados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de comunicaciones externas en la colaboración			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
Frecuencia en la comunicación			No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Motivos de la comunicación constante			No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo				Arequipa	
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
		Motivos de una baja frecuencia de comunicación	No aplica	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas		Transparencia en la colaboración	✓	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
		Empleo de rendición de cuentas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
		Mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Compromiso en la colaboración		Involucramiento equitativo de ambas partes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
Registros en la colaboración		Institucionalidad de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
		Tipos de registro de actividades de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Utilidad de los registros de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Planificación de la colaboración		Nivel de importancia del empleo de herramientas de planificación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Tipos de herramientas de planificación empleadas	✓	✓	No aplica	✓	✓	✓	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de recursos humanos		Formación de equipos de trabajo en las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Delegación de responsabilidades en el equipo de trabajo de la	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo				Arequipa	
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
		colaboración									
		Rol del director de la asociación cultural en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Empleo de herramientas de gestión		Sistematización de información	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Herramientas de evaluación de metas	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	✓	No aplica
		Consideración de la evaluación de impacto	✓	No aplica	No aplica	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica
Gestión de conflictos		Tipos de conflictos que se presentan en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Desacuerdos en la rendición de cuentas	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Formas de solución de los conflictos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de riesgos		Tipo de riesgos en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica
		Identificación de riesgos por sector	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo			Arequipa		
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
Establecimiento del contacto inicial	Interés inicial en el desarrollo de colaboraciones	Percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Tipos de aportes esperados en el trabajo en colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Percepción de su proactividad en la búsqueda de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Factores que reducen la proactividad en la búsqueda de colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Establecimiento del contacto inicial de potenciales colaboradores	Definición de perfil de organizaciones colaboradoras	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Medio de identificación de organizaciones colaboradoras	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Origen del contacto inicial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo			Arequipa		
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
	Diálogo con posibles aliados en el mercado de colaboraciones	Medios empleados para la negociación con posibles aliados sobre los términos de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Inconvenientes para la negociación con posibles aliados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Ajuste estratégico	Ajuste estratégico de las organizaciones en la colaboración	Importancia del alineamiento del propósito organizacional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Relevancia de la problemática social abordada por la asociación cultural para sus aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Definición de los objetivos de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Afinidad respecto al público objetivo de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Complementariedad de capacidades en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Aporte de la	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

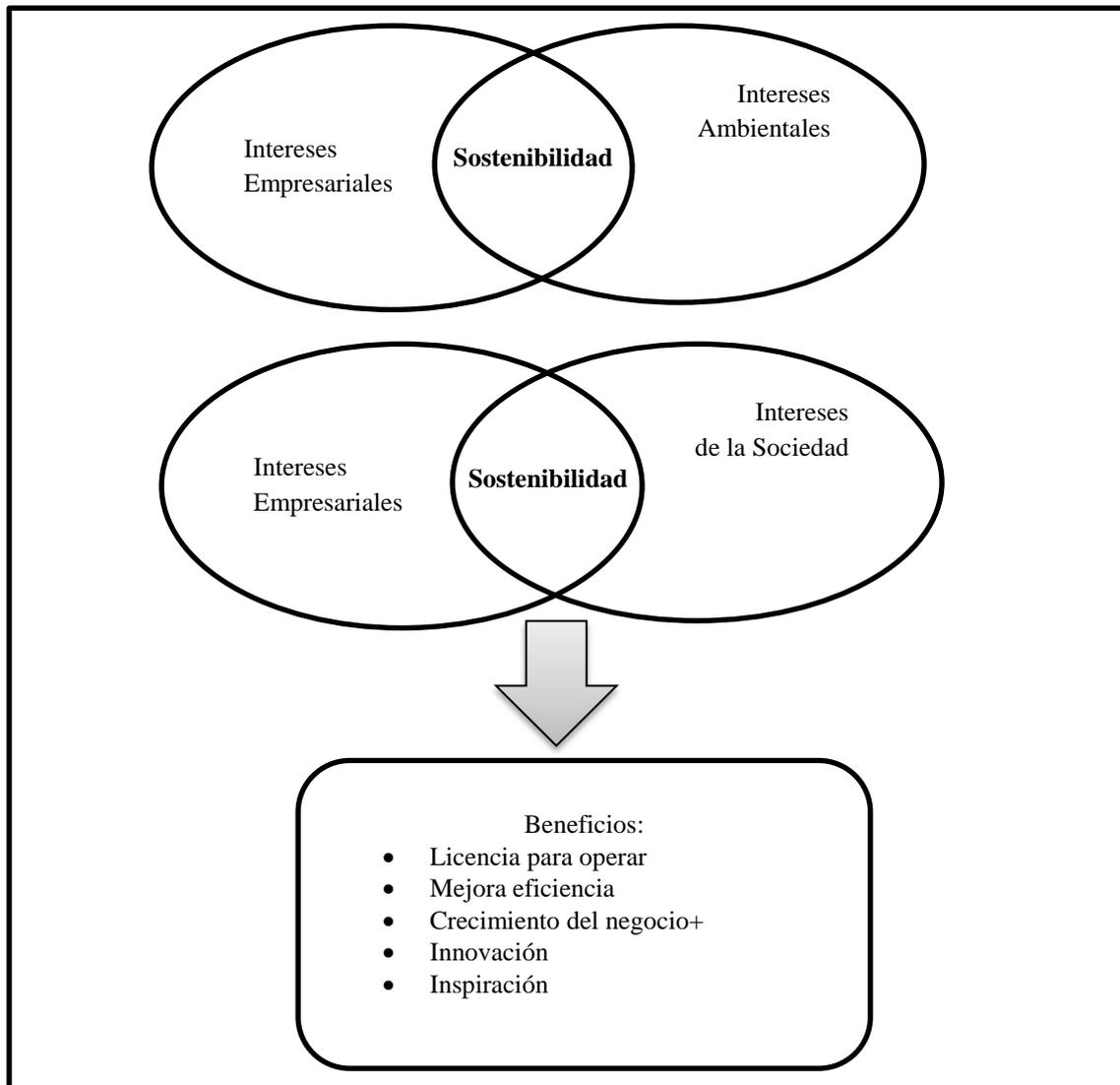
Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados									
			Tercer sector									
			Lima			Trujillo			Arequipa			
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa	
		colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas										
Creación de valor	Definición y creación de valor conjunto	Tipos de recursos que recibe la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
		Tipos de recursos que aporta la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
		Tipos de beneficios que recibe la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
			Tipos de beneficios que aporta la asociación cultural	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
			Unicidad de los aportes en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica
		Equilibrio del valor creado	Poder sobre los recursos recibidos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Percepción sobre la equidad en la colaboración	✓		✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica		
Satisfacción con los resultados de la colaboración	✓		✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓		

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo				Arequipa	
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
Renovación de valor	Intención de duración de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica
	Limitaciones de la asociación cultural	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Limitaciones de los aliados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Limitaciones del contexto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Motivos de finalización de las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de la colaboración	Medios para la comunicación con aliados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Gestión de comunicaciones externas en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica
	Frecuencia en la comunicación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Motivos de la comunicación constante	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Motivos de una baja frecuencia de comunicación	No aplica	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mecanismos de transparencia en la colaboración	✓	No aplica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo				Arequipa	
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
transparencia y rendición de cuentas	Empleo de rendición de cuentas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
	Mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
Compromiso en la colaboración	Involucramiento equitativo de ambas partes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
Registros en la colaboración	Institucionalidad de la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	
	Tipos de registro de actividades de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Utilidad de los registros de la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
Planificación de la colaboración	Nivel de importancia del empleo de herramientas de planificación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Tipos de herramientas de planificación empleadas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	No aplica	No aplica	
Gestión de recursos humanos	Formación de equipos de trabajo en las colaboraciones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	
	Delegación de	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Aliados								
			Tercer sector								
			Lima			Trujillo			Arequipa		
			Cooperación Técnica Belga	Alianza Francesa de Lima	Grupo Minka Audiovisual	Fundación Arpegio Schweiz	Centro Cultural Centenario Chimbote	Grenzenlos e.V.	Olmo teatro	Centro de las Artes UCSP	Alianza Francesa de Arequipa
		responsabilidades en el equipo de trabajo de la colaboración									
		Rol del director de la asociación cultural en la colaboración	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Empleo de herramientas de gestión		Sistematización de información	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Herramientas de evaluación de metas	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	✓	✓	No aplica
		Consideración de la evaluación de impacto	✓	No aplica	No aplica	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica
Gestión de conflictos		Tipos de conflictos que se presentan en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Desacuerdos en la rendición de cuentas	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
		Formas de solución de los conflictos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gestión de riesgos		Tipo de riesgos en la colaboración	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No aplica	✓	No aplica
		Identificación de riesgos por sector	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

ANEXO C: Beneficios del enfoque de sostenibilidad (*triple bottom line*).



Fuente: Sativz (2014)

ANEXO D: Beneficios y limitaciones de la estructura de las empresas aliadas

Características de la empresa aliada		
	Plana	Jerárquica
Pros	<ul style="list-style-type: none"> ● Se aproxima más a la estructura de la OSC, disminuyendo las barreras culturales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potencial para actitud decisiva y rápida acción
Con- tras	<ul style="list-style-type: none"> ● Retrasos potenciales de la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Muy distinta a la estructura de la OSC, incrementado las barreras culturales
	Mercado Amplio de Consumidores	Público Objetivo Más Específico
Pros	<ul style="list-style-type: none"> ● Potencial acceso a un amplio marketing con el consumidor y presupuesto para publicidad ● Potencial de impacto en un grupo amplio de consumidores, si se movilizan por la causa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad para apalancarse en la relación existente de la empresa con el cliente ● Mayor facilidad para involucrarse en esfuerzos a nivel de primera línea ● Menos presión para innovar continuamente
Con- tras	<ul style="list-style-type: none"> ● Constante urgencia para renovar e innovar en publicidad. ● Dificultad para conectarse con un segmento del mercado amplio y difuso ● Dificultad para promover compromiso a nivel de primera línea 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tal vez no tantos fondos disponibles
	Empresa a Consumidor	Empresa a Empresa
Pros	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento del compromiso de la empresa con la alianza social debido a su potencial para incrementar la identificación organizacional y crear una ventaja diferencial en reclutamiento y contratación ● Costo razonable cuando se compara con los gastos en incentivos para la fuerza de ventas ● Vía alternativa para acercarse a los clientes ● Incrementa el conocimiento de la OSC debido a las oportunidades de interacción con el consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Menos desafíos en cuanto a comunicaciones ● Menor complejidad administrativa
Con- tras	<ul style="list-style-type: none"> ● Desafíos de comunicación con grupos grandes y a menudo dispersos ● Mayor complejidad de administración 	<ul style="list-style-type: none"> ● Menor exposición para la causa de la OSC en general y especialmente dentro del grupo de consumidores finales

ANEXO D: Beneficios y limitaciones de las características estructurales de las empresas aliadas (continuado)

Características de la empresa aliada		
	Marca Reconocida	Marca Menos Reconocida
Pros	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad financiera, estabilidad, mayores recursos • Credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Más flexible, más motivada y maleable
Cont ras	<ul style="list-style-type: none"> • Más imponente 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos recursos • Menor credibilidad

Fuente: Berger et al. (2004).



ANEXO E: Criterios para analizar el nivel de alineamiento entre la empresa y la OSFL

Dimensión de Alineamiento	Beneficios Producidos	Preguntas para evaluar la situación actual y potencial del Alineamiento
Misión	Atención, prioridad, share of mind.	¿La participación de la empresa en la alianza es una expresión de la misión o visión de la empresa? ¿La causa a tratar se encuentra en la misión de la OSC?
Recursos	Dependencia y ventaja diferencial.	¿Cada parte tiene recursos que la otra necesita y que de otra manera tendría dificultad de obtener? De ser así, ¿esos recursos son vitales para crear valor diferencial para el otro?
Gestión	Compromiso del equipo de gestión y apoyo.	¿Hay química entre los líderes de ambas organizaciones? ¿Existen lazos personales fuertes entre las contrapartes a múltiple nivel?
Fuerza laboral	Incrementa identificación con la organización, genera apoyo voluntario.	¿Existe un encaje entre la fuerza laboral de la empresa y la causa de forma que se genere una afinidad por la causa y se involucren en esfuerzos a nivel más básico?
Público objetivo (<i>target</i>)	Crea ventaja diferencial, genera apoyo voluntario.	¿Existe un encaje demográfico geográfico y/o psicográfico entre los miembros del público objetivo de la empresa de modo que se genere una afinidad por la causa? ¿Los representantes de la OSC son líderes de opinión o influyen en la decisión de compra del producto de la empresa?
Producto / Causa	Crea valor a través del <i>co-branding</i> o <i>co-gestión</i> de marca.	¿La OSC puede endosar algún producto de la empresa? ¿Esto sería bueno para ambos? ¿Existe compatibilidad entre las organizaciones basada en una semejanza estratégica?
Cultura	Facilidad de implementación y gestión.	¿La OSC ha adoptado prácticas de gestión? ¿La empresa tiene un estilo de gestión participativo? ¿Las personas son valoradas de la misma forma por ambas partes?
Ciclo	Congruencia de tiempos.	¿Están alineados los ciclos de la empresa con los de recaudación de fondos de la OSC? ¿Los horarios de ambas organizaciones coinciden lo suficiente como para permitir colaboración en tareas clave?
Evaluación	Percepción compartida del éxito.	¿Han especificado ambas partes las medidas que usarán para evaluar la efectividad de la alianza? ¿Cada parte puede adoptar y apoyar las medidas e éxito de su contraparte? ¿Se han creado medidas conjuntas de evaluación del éxito de la alianza?

Fuente: Berger et al. (2004).

ANEXO F: Organizaciones del sector cultural según la metodología de Cuenta Satélite de Cultura

Sector	Subsector
Creación- derechos de autor	Literario Musical Audiovisual
Diseño	Arquitectónico Industrial o de productos Gráfico Textil Moda Joyas Publicitario Web
Juegos y juguetería	Juegos y juguetería
Artes escénicas y espectáculos artísticos	Teatro Danza Otras formas de artes escénicas (circo, pantomima, narración, declamación, etc.)
Artes visuales	Artes plásticas (incluye representaciones de origen mixto) Fotografía Artes gráficas e ilustración
Música	Presentaciones musicales en vivo Edición de música Producción fonográfica
Audiovisual y radio	Cine y video (incluye animación) Radio Televisión Juegos online Videojuegos
Libros y publicaciones	Libros Publicaciones periódicas Bibliotecas Otros productos editoriales (partituras, tarjetas postales, carteles, afiches y calendarios)
Educación cultural	Educación cultural no formal (orientada a la lúdica) Educación cultural formal (incluye la educación básica primaria y secundaria, superior, formación en bellas artes, diseño y otros, como curadurías y gestión cultural)
Patrimonio material	Entidades museales Archivos históricos culturales Otro patrimonio inmueble (centros históricos, monumentos históricos, patrimonio arqueológico) Otro patrimonio mueble (antigüedades, cuadros históricos, etc.)
Patrimonio inmaterial	Fiestas tradicionales y patrias Cocinas tradicionales Artesanías Lenguas

Fuente: Convenio Andrés Bello (2015)

ANEXO G: Ámbitos de aplicación de la gestión cultural

Sectores de aplicación de la gestión cultural	Ejemplos
Sector del patrimonio	Museos Archivos Bibliotecas Hemerotecas Filmotecas Espacios expositivos
Sector de las artes escénicas	Teatros Ópera Danza Circo
Sector de las artes visuales	Galerías Exposiciones Crítica Museos Artesanía
Sector de la música y fonográfica	Auditorios Festivales Circuitos Industria fonográfica Salas especializadas
Sector de la literatura y la edición	Festivales Premios Editoriales Difusión y venta
Sector de las artes del audiovisual	Radios Cine Televisión Producción audiovisual Multimedia
Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista	Gestión municipal Centros culturales Centros cívicos Programaciones locales Servicios generales Participación social
Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas	Empresas de infraestructuras Gestión delegada Prestación de servicios especializados
Ámbito de gestión cultural en el sector de la participación, cultura popular y tradicional	Fiestas populares Folklore Asociacionismo tradicional

ANEXO G: Ámbitos de aplicación de la gestión cultural (continuación)

Sectores de aplicación de la gestión cultural	Ejemplos
Ámbito de sectores emergentes que tienen relaciones con la cultura	Turismo Empleo Desarrollo territorial Cohesión social Multiculturalidad
Ámbito de las relaciones y la cooperación cultural internacional	Proyectos europeos Cooperación internacional Internacionalización de proyectos Gestión de redes culturales y artísticas

Fuente: Martinell, A. 2001. *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro.*



ANEXO H: Perfiles y funciones de gestores culturales

Altos directivos de las grandes políticas culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Directores y altos ejecutivos de los servicios de cultura de grandes Administraciones Públicas - Gerentes de organismos y consorcios autónomos de cultura - Altos directivos de Fundaciones y empresas culturales
Responsables de procesos administrativos, económicos y laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Directores administrativos y económicos de servicios culturales - Gerentes administrativos de grandes instituciones culturales - Especialistas en comercialización y gestión de ingresos - Responsables de recursos humanos de grandes organizaciones culturales
Responsables de imagen, comunicación y marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables de imagen, publicaciones y campañas de difusión - Relaciones públicas y prensa - Servicios de atención al público, programaciones a grupos especiales, etc. - Venta de entradas y comercialización de productos
Responsables de grandes instituciones culturales temáticas	<ul style="list-style-type: none"> - Directores de grandes instituciones; Museos, Teatros, Centros artísticos, etc. - Responsables de centro de producción e investigación - Directores artísticos con responsabilidad de gestión
Programados – Planificador de eventos culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables sectoriales - Responsables de campañas y programaciones - Responsables de equipamientos y proyectos artísticos - Gerentes de organizaciones de tamaño medio
Técnicos generalistas de gestión cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables culturales de pequeños y medianos municipios - Responsables de equipamientos polivalentes - Gestores de programas y servicios diversos
Técnicos/ animadores de programas y servicios culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable técnico de acciones de un equipamiento, programa o servicio - Responsable de proyectos de acción territorial - Responsable de dinamización de colectivos específicos

Fuente: Marcé, X. y Martinell, A. (1995).

ANEXO I: Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural

Misiones más frecuentes de las organizaciones culturales	Funciones más importantes en el desempeño	Tareas más frecuentes	Necesidades de formación requeridas para la gestión cultural	Competencias
Producción de servicios culturales	Planificación de programas y proyectos	Diseño de programas y proyectos culturales.	Aportes teóricos a la reflexión socio-cultural (Conocimientos de Antropología, Sociología, Psicología, Comunicación Social, Tendencias Socioculturales e Historia del área cultural específica) Grado de necesidad medio alto	Competencias de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos
Producción de bienes culturales	Ejecución de programas y proyectos	Cronogramas y planificación.	Instrumentos de análisis de la realidad: (Manejo de datos estadísticos y análisis mercadotécnico) Grado de necesidad alto	Competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos
Animación sociocultural	Gestión de RRHH	Diseño de políticas y estrategias del funcionamiento general de la institución.	Bases jurídicas y económicas del área socio-cultural Sistema jurídico nacional, Legislación básica en el campo de la gestión, Legislación aplicada al sector socio-cultural, Bases macroeconómicas del sector, Relación economía - sector socio-cultural, Gestión económica de un proyecto, Bases de contabilidad, Financiación del sector, Captación de recursos económicos y financieros, Análisis de resultados económicos del sector Grado de necesidad alto	Competencias para elaborar y ejecutar políticas del sector
Promoción social de la cultura	Evaluación general estratégica de las	Elaboración de presupuestos.	Conocimientos sobre políticas socioculturales (Procesos de constitución y elaboración, Estrategias de intervención, Realidad actual, del desarrollo sociocultural de su país, Políticas culturales	Competencias de producción de bienes y servicios

	acciones de la organización		regionales e internacionales, estructuras supranacionales) Grado de necesidad alto	
Elaboración de políticas culturales	Evaluación, control y monitoreo de las actividades de la organización	Relación con otras instituciones similares.	Planificación, Programación, Gestión (Conocimientos de planificación sociocultural, de programación, de gestión operativa, de planificación estratégica, de promoción y publicidad, de estrategias comunicacionales, Producción y distribución en el sector cultural y Atención al Público Grado de necesidad alto	Competencias de tipo comunicacional
Control de políticas culturales	Gestión financiera de la organización	Organización y dirección de equipos de trabajo y procedimientos.	Conocimientos de gestión de recursos humanos (Conocimientos de teorías del liderazgo, de Dinámica de Grupos, de Técnicas de negociación, de teorías del conflicto, de métodos de resolución de conflictos y captación, dirección y trabajo con voluntarios) Grado de necesidad medio alto	Competencias para la dirección y el trabajo en equipo
	Toma de decisiones	Supervisión y evaluación de los resultados económicos y/o socioculturales.	Conocimientos de área disciplinar (Conocimiento del sector en el cual actúa, Procesos de Producción de Bienes y Servicios, Mercados y Tendencias y Prospectivas) Grado de necesidad alto	Competencias para la toma de decisiones
		Programación de espectáculos y/o actividades.	Conocimientos técnicos y específicos (Expresión Oral y escrita, conocimiento de tecnologías aplicadas al área, Organización de eventos, Idiomas, Informática, Redes, Diseño Gráfico, Planificación Operativa de Actividades, Protocolo y Relaciones Públicas, Métodos de Evaluación de Proyectos) Grado de necesidad medio alto	Competencias para la resolución de problemas
		Elaboración de planes de formación de RRHH.		
		Organización y Dirección de los RRHH.		
		Representación legal e impositiva de la organización.		
		Gestión de la administración contable y de personal.		
		Elaboración de estrategias de		

		captación de recursos financieros.		
		Ejecución de estrategias de captación de recursos financieros.		
		Supervisión y evaluación del funcionamiento organizacional		
		Elaboración de estrategias de captación de público.		
		Proponer y operativizar criterios y normativas de acceso a subvenciones externas.		
		Promoción de los valores sustentados por la organización, al interior y al exterior de la misma.		
		Resolución negociada de conflictos internos y externos.		

Fuente: Organización de Estados Iberoamericanos (2005).



**ANEXO J: Lista de Asociaciones Culturales en el Perú en base al
registro SUNAT**

Etiquetas de fila	Cuenta de RAZÓN SOCIAL
LIMA	2328
AREQUIPA	163
LA LIBERTAD	143
CUSCO	132
PIURA	111
PROV. CONST. DEL CAL	81
LORETO	77
JUNIN	76
LAMBAYEQUE	73
ICA	46
PUNO	42
SAN MARTIN	38
ANCASH	29
CAJAMARCA	29
UCAYALI	23
TACNA	22
MOQUEGUA	21
HUANUCO	18
HUANCAVELICA	15
AYACUCHO	14
AMAZONAS	9
MADRE DE DIOS	7
PASCO	6
TUMBES	5
APURIMAC	4
UCAYALI	1
(en blanco)	
Total general	3513

ANEXO K: Mapeo de aliados por asociación cultural

Mapeo de Aliados Arlequín

Organización Aliada	Sector
Municipalidad Provincial de Arequipa	Sector Público
Municipalidad de Arequipa	Sector Público
Biblioteca Mario Vargas Llosa (Gobierno Regional de Arequipa)	Sector Público
Centro Cultural Peruano Norteamericano	Tercer Sector
Centro de las Artes UCSP	Tercer Sector

Mapeo de Aliados Arpegio

Organización Aliada	Sector
Centro Cultural Centenario Chimbote	Tercer Sector
Colegio Montessori Trujillo (Montessori Bilingual College)	Sector Empresarial
Fundación Arpegio Schweiz	Tercer Sector
Freundeskreis Arpegio Perú	Tercer Sector
Freunde-Waldorf	Tercer Sector
Weltwaerts	Sector Público
Siderperú	Sector Empresarial
Studiosus Reisen	Tercer Sector
Universitat der kusten Berlin	Sector Público
YOA Orchestra of the Americas	Tercer Sector
Droste-Hülshoff-Schule	Sector Empresarial
NESsT	Tercer Sector
Schweizerische Kommende des Johanniterordens	Tercer Sector
Avina Stiftung	Tercer Sector
Symphasis	Tercer Sector
Sistema Global	Tercer Sector
NVC Abogados	Sector Empresarial
Metalmark	Sector Empresarial

Mapeo de Aliados Arpegio (continuación)

Organización Aliada	Sector
Razzeto	Sector Empresarial
Valle Alto	Sector Empresarial
BBVA Continental	Sector Empresarial
BH Rock Tools	Sector Empresarial
Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Sector Público

Mapeo de Aliados Artescénica

Organización Aliada	Sector
Cerro Verde	Sector Empresarial
Mall Aventura Plaza Arequipa	Sector Empresarial
RemaSur	Sector Empresarial
Panamericana	Sector Empresarial
Colegio Peruano Alemán Max Uhle	Sector Empresarial
Instituto Cultural Peruano Alemán	Tercer Sector
Municipalidad de Yanahuara	Sector Público
Dirección Desconcentrada de Cultura Arequipa (Ministerio de Cultura)	Sector Público
Empresa de Eventos Culturales S.A. (EMECSA)	Sector Público
Alianza Francesa de Arequipa	Tercer Sector
Centro de las Artes UCSP	Tercer Sector
Biblioteca Mario Vargas Llosa	Sector Público
Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Sector Público

Mapeo de Aliados Cuatro Gatos

Organización Aliada	Sector
Municipalidad Provincial de Trujillo	Sector Público
Olmo teatro	Tercer Sector
Grenzenlos e.V.	Tercer Sector
Visión de la Danza	Sector Empresarial
Dirección Desconcentrada de Cultura de La Libertad	Sector Público
Hospital Víctor Lazarte Echegaray	Sector Público
I.E.I. De Colores	Sector Empresarial
ONG Mundo de Niños	Tercer Sector
Grupo Hierba Buena	Tercer Sector
La Máquina Teatro	Tercer Sector
Oquetupluc	Tercer Sector
Comediantes Itinerantes	Tercer Sector
Corporación Teatral La Polilla (Colombia)	Tercer Sector
Fundación Teatromuseo del Títere y el Payaso (Chile)	Tercer Sector
Teatro do Anonimo (Brasil)	Tercer Sector
Colectivo Teatral Infusion (Colombia)	Tercer Sector
Clowndestinos (Ecuador)	Tercer Sector
Puentes Invisibles (argentina-Colombia)	Tercer Sector
Samadhi Teatro (Ecuador-Bolivia)	Tercer Sector
Familia Mimo (Lima)	Tercer Sector
Mueca (Chiclayo)	Tercer Sector
Arte en las Calles	Tercer Sector
Open Trujillo	Sector Empresarial
Cinekinesis	Tercer Sector
Centro Cultural Corazón Verde	Tercer Sector
Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Sector Público

Mapeo de Aliados Escape

Organización Aliada	Sector
Grupo Minka audiovisual	Tercer Sector
Río Danza Comunitaria	Tercer Sector
Colegio Manuel Calvo y Perez	Sector Público
Casa Lirical	Tercer Sector
La Gran Marcha (FITECA)	Tercer Sector
Bombillo	Sector Empresarial
Somos Minka Audiovisual	Tercer Sector
Makng Conexión	Sector Empresarial
Austral Group	Sector Empresarial

Mapeo de Aliados Puckllay

Organización Aliada	Sector
Alianza Francesa de Lima	Tercer Sector
AOZ Arquitecto	Sector Empresarial
Cooperación Técnica Belga	Tercer Sector
Aruntani SAC	Sector Empresarial
Pro Dialogo	Tercer Sector
La Tarumba	Tercer Sector
Wa Lok	Sector Empresarial
Fundacion Euro Idiomas	Tercer Sector
USAID	Tercer Sector
Telefonica	Sector Empresarial
Embajada de Brasil	Tercer Sector
Centenario	Tercer Sector
Industrias Culturales (Ministerio de Cultura)	Sector Público
CEMDUC (PUCP)	Tercer Sector
Programa Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura)	Sector Público

ANEXO L: Selección de subvariables

Proceso	Variable	Subvariable	Relevancia de la subvariable
Establecimiento del contacto inicial	Interés inicial en el desarrollo de colaboraciones	Percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones	(Austin, 2000) La comprensión de la necesidad de la colaboración es importante, pues favorece el surgimiento y desarrollo de las colaboraciones.
		Recursos que las asociaciones esperan obtener en el marco de las colaboraciones	Entender cuáles son los recursos que motivan a las asociaciones a colaborar.
		Percepción de su proactividad en la búsqueda de colaboraciones	(Austin, 2000, p. 59) “Estar atento y predispuesto a trabajar con potenciales socios es lo que convierte las oportunidades en acción”
		Factores que reducen la proactividad en la búsqueda de colaboraciones	(Vernis et al., 2006) Por ejemplo, las organizaciones con experiencias pasadas negativas, vinculadas a conflictos su integridad, son adversas a las colaboraciones.
	Establecimiento del contacto inicial de potenciales colaboradores	Definición de perfil de organizaciones colaboradoras	Permite conocer si las asociaciones estudiadas tienen definidos los perfiles de las organizaciones con las cuales están dispuestas a colaborar.
		Procedimiento de identificación de las organizaciones colaboradoras	(Austin, 2000) Existe un “mercado de colaboraciones” y medios específicos a través de los cuales se contactan los interesados en colaborar.
		Origen del contacto inicial	(Austin, 2000, p. 43) “Para los administradores de organizaciones con y sin fines de lucro, las redes informales de contactos personales y profesionales a menudo producen buenas oportunidades, pero estas fuentes deberían complementar, en lugar de sustituir, las búsquedas sistemáticas de candidatos para alianzas”.
	Diálogo con posibles aliados en el mercado de colaboraciones	Medios empleados para la negociación con posibles aliados sobre los términos de la colaboración	Para conocer a través de qué medio se dio el diálogo con los posibles aliados.
		Inconvenientes para la negociación con posibles aliados	Para conocer las dificultades enfrentadas en el diálogo con los posibles aliados.
	Ajuste estratégico	Ajuste estratégico de las organizaciones en la colaboración	Importancia del alineamiento del propósito organizacional
Relevancia de la problemática social abordada por la			(Austin y Seitani, 2012) La prioridad asignada a la problemática social constituye un factor relevante en la determinación

Proceso	Variable	Subvariable	Relevancia de la subvariable
		asociación cultural para sus aliados	del alineamiento entre ambas organizaciones.
		Definición de los objetivos de la colaboración	(ICD, 2015) La definición de objetivos compartidos previene conflictos en la colaboración.
		Afinidad respecto al público objetivo de la colaboración	(Berger et al., 2004) La afinidad resulta beneficiosa para ambas partes pues “crea ventajas diferenciales” y facilita la movilización de voluntarios con el público objetivo en cuestión.
		Aporte de la colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas	Austin (2000) El incremento del valor estratégico de la colaboración para la contraparte facilita el avance en el continuo de la colaboración,
Creación de valor	Definición y creación de valor conjunto	Tipos de recursos que recibe la asociación cultural	Austin (2000) Conviene que ambas partes en una colaboración sean capaces de identificar cual es el recurso que obtienen en esta.
		Tipos de recursos que aporta la asociación cultural	Austin (2000) Conviene que ambas partes en una colaboración sean capaces de identificar cual es el recurso que aportan a esta.
		Tipos de beneficios que recibe la asociación cultural	(Austin, 2000) (Austin & Seitanidi, 2012) Conocer cuáles son los beneficios intercambiados en el marco de la colaboración, haciéndose énfasis en los recibidos por la asociación cultural.
		Tipos de beneficios que aporta la asociación cultural	(Austin, 2000) (Austin & Seitanidi, 2012) Conocer cuáles son los beneficios intercambiados en el marco de la colaboración, haciéndose énfasis en los aportados por la asociación cultural.
		Unicidad de la colaboración para los aliados	(Austin, 2000) Identifica la opinión del aliado respecto al valor diferencial que ofrece la colaboración con la asociación cultural.
		Limitaciones de las asociaciones para crear valor	Conocer qué factores de las asociaciones culturales limitan su capacidad para crear valor en las colaboraciones.
		Las limitaciones de los aliados para crear valor	Conocer qué factores de las organizaciones aliadas limitan la capacidad de las colaboraciones para crear valor.
		Las limitaciones del contexto.	Conocer qué factores del contexto limitan la capacidad de las colaboraciones para crear valor.
	Equilibrio del valor creado	Poder sobre los recursos recibidos	(Berger et al., 2004; Iglesias & Carreras, 2013) Un poder bajo sobre los recursos indicaría potenciales conflictos de poder
		Percepción sobre la equidad en la colaboración	(Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012) Conocer si la contribución de aportes, esfuerzo y compromiso es similar en ambas partes.
		Satisfacción de los aliados con los resultados de la colaboración	Es pertinente conocer si las organizaciones involucradas en la colaboración se encuentran satisfechas.

Proceso	Variable	Subvariable	Relevancia de la subvariable
	Renovación de valor	Proyección temporal de la colaboración	Permite conocer en qué medida las organizaciones aliadas están dispuestas a mantener vigente la colaboración.
		Motivos de finalización de las colaboraciones	Conocer qué provoca que las asociaciones culturales decidan dar por culminada una colaboración.
Gestión de la colaboración	Comunicación en la colaboración	Medios para la comunicación con aliados	(Austin, 2000) La comunicación entre los aliados, a todo nivel organizacional, mejora el desempeño de la colaboración. Por ello, es relevante conocer cuáles son los medios empleados en la misma.
		Frecuencia en la comunicación	(Austin, 2000) Una de las claves de éxito de la gestión de las colaboraciones es la comunicación constante entre las contrapartes.
		Motivos de la comunicación constante	
		Motivos de una baja frecuencia de comunicación	
		Medios de difusión de la colaboración	Permite conocer cómo se comunica la colaboración a su público objetivo
	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Transparencia en la colaboración	(Vernis, Iglesias, Sanz & Saz-Carranza, 2006) La transparencia en la colaboración fortalece el vínculo entre las partes.
		Rendición de cuentas	La rendición de cuentas es un mecanismo para informar a la contraparte sobre los resultados de su participación
		Mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración	
	Compromiso en la colaboración	Involucramiento equitativo de ambas partes	Permite conocer el grado de mutualidad en la relación.
	Registros en la colaboración	Institucionalidad de la colaboración	Permite conocer si existen prácticas de documentar o registrar la colaboración.
		Tipos de registro de actividades de la colaboración	Permite determinar de qué forma se registran las actividades. (Austin, 2000) La difusión de los resultados es un factor de éxito en las colaboraciones.
		Utilidad de los registros de la colaboración	Permite determinar la forma de empleo de los registros por parte de la contraparte.
	Planificación de la colaboración	Nivel de importancia del empleo de herramientas de planificación	Determinar si las asociaciones culturales consideran pertinente el empleo de herramientas de planificación y cuales emplean.
		Tipos de herramientas de planificación empleadas	
	Gestión de recursos	Formación de equipos de trabajo	Conocer si el equipo que gestiona la colaboración integra a miembros de ambas organizaciones.

Proceso	Variable	Subvariable	Relevancia de la subvariable
	humanos	en las colaboraciones	
		Tipos de responsabilidades delegadas en el equipo de trabajo de la colaboración	Conocer qué tipos de responsabilidades se delegan en el equipo de trabajo de colaboración.
		Rol del director de la asociación cultural en la colaboración	Determinar cuál es el rol adicional que asume el director de la asociación cultural en las actividades de la colaboración
	Uso de herramientas de gestión	Sistematización de información	(Austin, 2000) El aprendizaje continuo es un factor de éxito en las colaboraciones.
		Herramientas de evaluación de metas	Conocer cómo las asociaciones culturales evalúan las metas de sus colaboraciones.
		Consideración de la evaluación de impacto	(ICD, 2015) Las mediciones de impacto son relevantes como forma de medir el éxito de sus colaboraciones.
	Gestión de conflictos	Tipos de conflictos que se presentan en la colaboración	Así, el conocer los conflictos más comunes que se presentan en las colaboraciones de las asociaciones culturales, permitirá proponer medidas para hacerles frente.
		Desacuerdos en la rendición de cuentas	(Cairns & Harris, 2011). Resulta importante que se establezcan mecanismos de rendición de cuentas de forma consensuada al iniciar nuevas colaboraciones, a fin de fortalecer su gobernanza
		Formas de solución de los conflictos	(Alexander & Nank, 2009; Cairns & Harris, 2011) Las habilidades y los mecanismos para la resolución de conflictos son considerados como factores claves para el éxito de las colaboraciones.
	Gestión de riesgos	Tipo de riesgos en la colaboración	Conocer cuáles son los riesgos que perciben las asociaciones culturales.
		Identificación de riesgos por sector	Conocer si en las asociaciones culturales se relacionan riesgos a sectores específicos.

ANEXO M: Códigos empleados para el análisis en Atlas.ti 7

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Código asignado
Establecimiento del contacto inicial	Interés inicial en la desarrollo de colaboraciones	Percepción en torno a la necesidad de generación de colaboraciones	1_perce_neces
		Tipos de aportes esperados en el trabajo en colaboración	1_aport_esper
		Percepción de su proactividad en la búsqueda de colaboraciones	1_perce_proac
		Factores que reducen la proactividad en la búsqueda de colaboraciones	1_reduc_proac
	El establecimiento del contacto inicial de potenciales colaboradores y	Definición de perfil de organizaciones colaboradoras	1_perfi_colab
		Medio de identificación de organizaciones colaboradoras	1_ident_colab
		Origen del contacto inicial	1_conta_inici
	Diálogo con posibles aliados en el mercado de colaboraciones	Medios empleados para la negociación con posibles aliados sobre los términos de la colaboración	1_medio_negoc
Inconvenientes para la negociación con posibles aliados		1_incon_negoc	
Ajuste estratégico	Ajuste estratégico de las organizaciones en la colaboración	Importancia del alineamiento del propósito organizacional	2_impor_aline
		Relevancia de la problemática social abordada por la asociación cultural para sus aliados	2_relev_probl
		Definición de los objetivos de la colaboración	2_defin_objet
		Afinidad respecto al público objetivo de la colaboración	2_afini_publi
		Aporte de la colaboración a los objetivos estratégicos de las organizaciones aliadas	2_aport_estre
Creación de valor	Definición y creación de valor conjunto	Tipos de recursos que recibe la asociación cultural	3_recur_recib
		Tipos de recursos que aporta la asociación cultural	3_recur_aport
		Tipos de beneficios que recibe la asociación cultural	3_benef_recib
		Tipos de beneficios que aporta la asociación cultural	3_benef_aport
		Unicidad de los aportes en la colaboración	3_unici_aport

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Código asignado
	Equilibrio del valor creado	Poder sobre los recursos recibidos	3_poder_recur
		Percepción sobre la equidad en la colaboración	3_perce_equid
		Satisfacción con los resultados de la colaboración	3_satis_resul
	Renovación de valor	Intención de duración de la colaboración	3_inten_durac
		Limitaciones de la asociación cultural	3_limit_asoci
		Limitaciones de los aliados	3_limit_aliad
		Limitaciones del contexto	3_limit_conte
	Motivos de finalización de las colaboraciones	3_motiv_final	
Gestión de la colaboración	Comunicación en la colaboración	Medios para la comunicación con aliados	4_comun_aliad
		Gestión de comunicaciones externas en la colaboración	4_comun_exter
		Frecuencia en la comunicación	4_frecu_comun
		Motivos de la comunicación constante	4_comun_const
		Motivos de una baja frecuencia de comunicación	4_comun_baja
	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Transparencia en la colaboración	4_comun_trans
		Empleo de rendición de cuentas	4_rendi_cuent
		Mecanismo de rendición de cuentas en la colaboración	4_mecan_rendi
	Compromiso en la colaboración	Involucramiento equitativo de ambas partes	4_invol_equit
	Registros en la colaboración	Institucionalidad de la colaboración	4_insti_colab
		Tipos de registro de actividades de la colaboración	4_tipos_regis
		Utilidad de los registros de la colaboración	4_utili_regis
	Planificación de la colaboración	Empleo de herramientas de planificación	4_emple_plani
		Tipos de herramientas de planificación empleadas	4_tipos_plani
	Gestión de recursos humanos	Formación de equipos de trabajo en las colaboraciones	4_forma equip
		Delegación de responsabilidades en el equipo de trabajo de la colaboración	4_deleg_respo
		Rol del director de la asociación cultural en la colaboración	4_rol_direc
	Empleo de herramientas de gestión	Sistematización de información	4_siste_infor
		Herramientas de evaluación de metas	4_evalu_metas
		Consideración de la evaluación de impacto	4_consi_impac
Gestión de conflictos	Tipos de conflictos que se presentan en la colaboración	4_tipos_confl	
	Desacuerdos en la rendición de cuentas	4_desac_rendi	
	Formas de solución de los conflictos	4_soluc_confl	
Gestión de riesgos	Tipo de riesgos en la colaboración	4_tipos_riesg	

Dimensión	Variable teórica	Variable empírica	Código asignado
		Identificación de riesgos por sector	4_riesg_secto



ANEXO N: Modelos de entrevista inicial a asociaciones culturales

Buenas tardes Sra/Sr/Srita. _____, mi nombre es _____, estudiante de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En nombre de mis compañeros _____ y _____ quiero agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista que servirá para el desarrollo de nuestra tesis acerca de la gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales. El motivo de esta entrevista es poder conocer en líneas generales sobre las características, beneficios y limitaciones de su gestión de colaboraciones. Todos los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para la investigación. Toda la información que nos proporcione será utilizada con fines estrictamente académicos. A fin de poder registrar con detalle la información, le agradeceríamos que nos conceda el permiso de poder grabar la entrevista. Gracias.

Los temas a tratar en la siguiente entrevista se refieren al sector cultural en general, a la Asociación Cultural _____ a sus procesos de gestión de colaboraciones. Esperamos que la conversación sea fluida y que nos proporcione información con el detalle posible.

APRECIACIÓN SOBRE EL SECTOR CULTURAL

Sobre el sector cultural

¿Considera que el contexto peruano favorece al desarrollo de las actividades culturales? ¿Y sobre el contexto local en el que desarrolla sus actividades la AC?

¿Qué opina sobre la gestión de otras organizaciones culturales cuyo propósito es similar a AC? (¿cuáles cree que son sus fortalezas y deficiencias más comunes?)

SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL

Estructura de la organización

Cuéntenos, ¿cómo funciona la AC? ¿Cuál es la estructura de su organización?

¿Con qué unidades/áreas cuenta?

¿Cuántos colaboradores tiene cada área?

¿Cuántos trabajan en temas administrativos y cuántos en los proyectos? ¿Cuántos son voluntarios? ¿Y en general?

¿Qué perfil busca en el personal que integre la AC?

¿Cómo es el proceso de selección del personal de la AC?

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS

Contacto inicial

¿Cómo surgió el trabajo con aliados en la AC? Repreguntar en caso sea preconcebido o por necesidad, explicar detalles

¿Por qué motivo considera importante la búsqueda de organizaciones aliadas/trabajo colaborativo con otras organizaciones? ¿Qué tipo de beneficios se esperaba de ellas? ¿Cuál fue el principal motivo por el que se decidió iniciar una colaboración?

¿A qué necesidades de la AC respondieron estas alianzas inicialmente?

Desde la fundación de la AC, ¿cómo han contribuido las alianzas a su consolidación?

¿Considera que la actitud de la AC es proactiva en la generación de alianzas?

¿Qué factores consideran que limitan a la asociación cultural en la búsqueda de alianzas?

¿Tiene alguna clasificación para sus aliados en general?

¿De qué manera se logra identificar posibles aliados? ¿Cómo se da el proceso de selección de aliados?

¿Qué perfil buscan en un aliado de la AC? ¿Qué tipo de aliados considera que necesita la AC actualmente? ¿Existen algunos requisitos?

¿Cómo se establece el contacto con sus aliados?

¿Cómo se negocian los términos de una colaboración con estas organizaciones? Repreguntar por planes, objetivos y metas en las colaboraciones.

¿Cuál medio suelen emplear para la negociación con los posibles aliados?

¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que surgen en el proceso de negociación con los posibles aliados?

¿Qué rol cumple usted en las relaciones con aliados?

¿Ha variado el perfil de aliados desde el inicio a la actualidad?

¿Cuál es número actual de alianzas? ¿Cuál es el promedio de alianzas que la AC ha tenido desde sus inicios?

¿Qué estrategias usa la AC para la gestión de alianzas? ¿Tienen un modelo para gestionar dichas alianzas?

Alineamiento

¿La AC toma en cuenta la misión, visión y objetivos de sus posibles aliados? ¿en qué medida? (¿Es importante que estén alineadas?)

¿Considera que la misión de la Asociación Cultural se alinea con la de su organización? (¿Sus objetivos son similares o se complementan?)

¿En qué sentido considera que el problema social que aborda la asociación es prioritario para su

organización?

¿Qué tratan de lograr mediante esta colaboración? (¿Han definido un objetivo común para la colaboración?)

¿Comparten ustedes y sus socios potenciales el interés por el mismo grupo de gente?

¿Por qué considera que su organización es valiosa para sus aliados?

¿Sería esta colaboración una contribución significativa a sus objetivos estratégicos o es una colaboración puntual?

Recursos intercambiados

¿Cuál es el principal tipo de aporte que recibe de sus aliados? Repreguntar: económicos, conocimientos, infraestructura/maquinaria/equipo, personal

¿De qué tipos son los recursos que recibe de los aliados?

¿Cuál es el principal tipo de aporte (beneficio) que recibe de sus aliados?

¿Los principales términos de la alianza son formales (se registran por escrito)? Repreguntar por forma: actas, contratos, convenios, etc.

¿Qué tipo de recursos o beneficios ofrece la AC a sus aliados?

Gestión:

Al momento de planificar las colaboraciones ¿se emplean herramientas de gestión? ¿Cuáles?

¿Cómo se formulan planes, objetivos, metas?

¿Cuáles son los principales tipos de actividades vinculadas a las colaboraciones?

¿Cómo está organizado el equipo de trabajo dedicado a las colaboraciones? ¿Cómo se organizan?

Comunicación en las colaboraciones

¿Cómo se gestiona la comunicación sobre sus alianzas? ¿Cómo comunica al público sobre sus alianzas?

¿Tiene un modelo definido para la comunicación con sus aliados? ¿Cuáles?

¿Cómo se gestiona la comunicación sobre sus alianzas? ¿Cómo comunica al público sobre sus alianzas?

¿La comunicación con sus aliados necesita ser constante? ¿En qué casos?

¿Qué ocasiona que la comunicación con los aliados sea constante?

¿Qué ocasiona que la comunicación con los aliados no sea constante?

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Estamos por concluir la presente entrevista, queremos agradecerle por el tiempo brindado.

¿Tiene alguna pregunta o comentario adicional para nosotros?

Hemos concluido con la entrevista, gracias por el tiempo brindado en nombre de nuestro equipo, esperamos mantener el contacto con usted.

ANEXO O: Modelos de entrevistas de gestión

Buenas tardes Sr/Sra/Srita, mi nombre es _____, estudiante de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En nombre de mis compañeros _____ y _____ quiero agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista que servirá para el desarrollo de nuestra tesis acerca de la gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales. El motivo de esta entrevista es profundizar en el modelo de gestión de alianzas de la Asociación Cultural _____. Sus comentarios serán muy valiosos para la investigación y toda la información que nos proporcione será utilizada con fines estrictamente académicos. A fin de poder registrar con detalle la información, le agradeceríamos que nos conceda el permiso de poder grabar la entrevista. Gracias.

Los temas a tratar en la siguiente entrevista son el valor creado por las alianzas; los beneficios y limitaciones que se presentan; así como las decisiones en torno a la administración de alianzas de la AC. Esperamos que la conversación sea fluida y que nos proporcione información con el detalle posible.

Continuando sobre la gestión de alianzas, quisiéramos conocer sobre el intercambio de recursos, beneficios y limitaciones que surgen en las mismas.

GESTIÓN DE LAS COLABORACIONES DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL

Recursos intercambiados

¿De qué tipos son los recursos que brinda a su aliado?

¿De qué tipos son los recursos que recibe de la asociación cultural?

¿Este aporte es de libre uso o está condicionado al proyecto que se lleve con el aliado? (¿Cómo se decide la forma en que la AC aplicará los recursos recibidos? ¿Esto se establece en los términos de las alianzas o es el directorio quien decide dónde invertir?)

Transparencia y Rendición de cuentas

¿Considera que la información recibida de la Asociación Cultural siempre es certera y oportuna?

¿Sus aliados le piden rendir cuentas sobre el uso de los recursos aportados? ¿Con qué nivel de detalle?

¿Existen casos en los que la AC espera informes de resultados por parte de sus aliados?

¿Cuál es el mecanismo de rendición de cuentas de parte de la AC a ustedes o de ustedes hacia la AC? (describir, con qué nivel de detalle)

Registro de actividades

¿Se registran las actividades relacionadas a las alianzas? ¿De qué formas? (registros, informes, audiovisuales) ¿Las contrapartes emplean otros sistemas de registro? ¿Cuáles?

De existir dichos registros, ¿de qué forma son útiles? (¿y para la toma de decisiones?)

Planificación, monitoreo y evaluación

¿se emplean herramientas de gestión al momento de planificar las colaboraciones?

¿Cuál(es) herramienta(s) se emplean para la planificación de las actividades de las alianzas de la asociación cultural?

¿Qué tan importante es para la AC hacer seguimiento de las actividades que realizan?

¿Qué herramienta(s) emplean para ello?

¿Se ha designado a personas responsables de la planificación, implementación y monitoreo de actividades? ¿Cuáles son los cargos que tienen en la AC?

¿Existe alguna herramienta que permita evaluar el cumplimiento de metas de la AC?

¿Qué tipo de información sistematiza la AC? ¿Se sistematiza algún tipo de información relacionada a las alianzas? De no ser así, ¿qué tipo de información cree que sería útil sistematizar? (¿por qué/para qué?)

¿Existe un mecanismo para evaluar las metas alcanzadas de la alianza?

¿Alguna vez ha considerado realizar una evaluación de impacto?

Toma de decisiones

Dentro de la AC, ¿Qué instancias toman decisiones respecto a planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de alianzas? (preguntar hasta obtener un flujograma)

¿De qué manera se toman decisiones respecto a las alianzas en la AC?

Riesgos y limitaciones:

¿Qué circunstancias del contexto peruano cree que limitan de alguna forma el desarrollo de la AC y de sus alianzas?

¿Cuáles considera que son las principales limitaciones durante de la gestión de una alianza?

¿Cuáles considera que son los principales riesgos en la colaboración?

¿Diría usted que los riesgos son diferentes de acuerdo al tipo de organización aliada?

Usualmente, ¿por qué surgen desacuerdos en las alianzas?

¿Cómo se resuelven?

¿Cuáles son los principales motivos por los que una alianza finaliza?

¿Cuál considera que ha sido o es la alianza más exitosa? ¿Por qué?

¿Tienen proyectados nuevos enfoques o estrategias para alianzas?

Cierre de la entrevista

Estamos por concluir la presente entrevista, queremos agradecerle por el tiempo brindado.

¿Tiene alguna pregunta o comentario adicional para nosotros?

Hemos concluido con la entrevista, gracias por el tiempo brindado en nombre de nuestro equipo, esperamos mantener el contacto con usted.



ANEXO P: Modelos de entrevistas de finanzas

Buenas tardes Sra/Sr/Srita. _____, mi nombre es _____, estudiante de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Estamos desarrollando una investigación en el marco del desarrollo de nuestra tesis “Gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales”. En nombre de mis compañeros _____ y _____ quiero agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. El motivo de esta entrevista es poder conocer en líneas generales sobre la Asociación, beneficios y limitaciones de su gestión de alianzas. Todos los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para la investigación. Toda la información que nos proporcione será utilizada con fines estrictamente académicos. A fin de poder registrar con detalle la información, le agradeceríamos que nos conceda el permiso de poder grabar la entrevista. Gracias.

Los temas a tratar en la siguiente entrevista se refieren a la relación de la AC con sus aliados y el aporte de los mismos centrándonos en la importancia para la organización. Esperamos que la conversación sea fluida y que nos proporcione información con el detalle posible.

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA ASOCIACIÓN CULTURAL

Situación económica/financiera sobre la Asociación Cultural _____

- ¿Se podría afirmar que la asociación es autosostenible? ¿en qué medida?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de la Asociación?
- ¿Cuáles son los gastos principales de la AC?
- ¿Qué proyectos requieren una mayor inversión? ¿Cómo las financian?
- ¿La AC cuenta con otros medios para la captación de fondos que apoyen estas decisiones de inversión? ¿Cuáles son?

El aporte de las alianzas

- ¿Cuál es el principal tipo de aporte que recibe de sus aliados? Repreguntar: económicos, conocimientos, infraestructura/maquinaria/equipo, personal
- ¿De qué tipos son los recursos intercambiados en las alianzas? (recursos humanos, espacios, equipos...)
- ¿Qué porcentaje de su presupuesto proviene de alianzas?
- ¿Este aporte es de libre uso o está condicionado al proyecto que se lleve con el aliado?
- ¿Considera usted que lograría los mismos resultados sin los aportes de sus aliados?

- ¿Considera que la inclusión de la gestión de aliados diferencia de otras organizaciones?
- ¿Cuál es el promedio de alianzas que la AC ha tenido desde sus inicios?
- ¿Considera usted que la captación de recursos económicos es una dificultad para otras organizaciones culturales? ¿por qué?
- ¿De qué manera podrían afrontar esta situación? ¿Cuáles son las más efectivas?

Rendición de cuentas en el marco de las alianzas

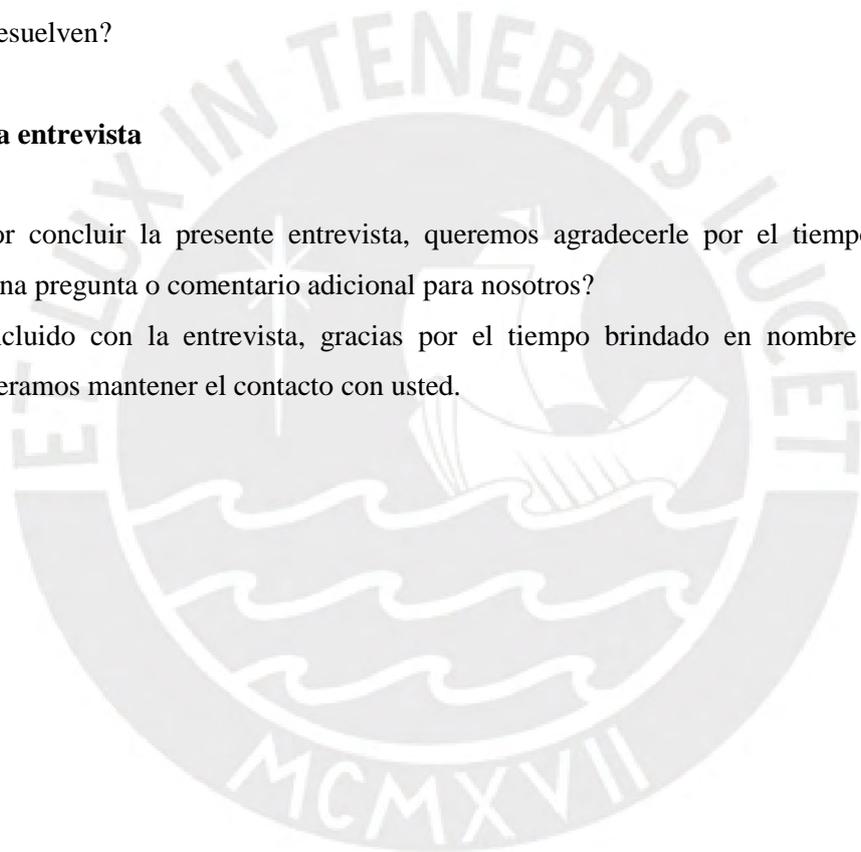
- ¿Los aliados exigen rendición de cuentas financieras? ¿Con qué nivel de detalle?
- ¿Han surgido desacuerdos al hacer la rendición de cuentas con los aliados? ¿En qué casos?
- ¿Cómo se resuelven?

Cierre de la entrevista

Estamos por concluir la presente entrevista, queremos agradecerle por el tiempo brindado.

¿Tiene alguna pregunta o comentario adicional para nosotros?

Hemos concluido con la entrevista, gracias por el tiempo brindado en nombre de nuestro equipo, esperamos mantener el contacto con usted.



ANEXO Q: Guía de entrevista a representantes de los aliados

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En nombre de mis compañeros _____ quiero agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista que servirá para el desarrollo de nuestra tesis acerca de la gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales. El motivo de esta entrevista es conocer de manera general su perspectiva sobre la alianza sostenida con la Asociación Cultural Arpegio / Puckllay. Sus comentarios serán muy valiosos para la investigación y toda la información que nos proporcione será utilizada con fines estrictamente académicos. A fin de poder registrar con detalle la información, le agradeceríamos que nos conceda el permiso de poder grabar la entrevista. Gracias.

Los temas a tratar en la siguiente entrevista son el valor creado por las alianzas; los beneficios y limitaciones que se presentan; así como las decisiones en torno a la administración de alianzas con la AC. Esperamos que la conversación sea fluida y que nos proporcione información con el detalle posible.

Alineamiento

¿Considera que los objetivos de la Asociación Cultural son similares o se complementan con los de su organización? ¿Considera que la misión de la Asociación Cultural se alinea con la de su organización? ¿Considera que la razón de ser de la Asociación Cultural es compatible con sus objetivos?

¿En qué sentido considera que el problema que aborda la asociación es prioritario para su organización?

Sobre su organización

¿Tiene experiencia en colaboraciones con organizaciones sin fin de lucro diferentes a la Asociación Cultural?

Aspectos generales de la alianza con la Asociación Cultural

¿En qué cantidad de proyectos ha colaborado antes con la Asociación Cultural? ¿Por qué motivo su organización valora el trabajo en alianza con la Asociación Cultural?

¿En qué año inició la alianza actual?

¿Planea mantener esta alianza? ¿En qué plazo? ¿Por qué?

Beneficios y limitaciones de la alianza

¿De qué tipos son los recursos que recibe de los aliados?

¿De qué tipos son los recursos que le brinda a la asociación cultural?
¿Cuál considera que es su aporte más importante a la alianza? ¿Y el aporte de la Asociación Cultural? ¿Considera que la contribución es equitativa?
¿Considera que los resultados de la alianza son satisfactorios?, ¿por qué? ¿Considera que su organización podría obtener los mismos resultados sin la alianza?
¿Cuáles considera que son los principales riesgos en la colaboración?
En general, ¿por qué motivos surgen desacuerdos en las alianzas con la Asociación Cultural?

Toma de decisiones

¿Considera que el nivel de involucramiento de ambas organizaciones es equitativo en la elaboración de objetivos, estrategias y actividades? ¿Por qué?
¿Todo acuerdo es formal? Es decir, ¿se encuentra registrado por escrito?

Comunicaciones

¿Considera que la información recibida de la Asociación Cultural siempre es certera y oportuna?
¿Se ha acordado una estrategia de comunicación para difundir la alianza al público en general?
¿Las metas alcanzadas por la alianza son comunicadas oportunamente a los grupos de interés?

Evaluación de la alianza

¿Existe algún mecanismo de rendición de cuentas de parte de la asociación cultural a ustedes o de ustedes hacia la AC?
¿Existe un mecanismo para evaluar las metas alcanzadas de la alianza? ¿Alguna vez ha considerado realizar una evaluación de impacto?
¿Se emplean herramientas de gestión (planes, cronogramas, presupuestos)?, ¿en qué medida son útiles?
En general, ¿En qué aspectos considera que la Asociación Cultural puede mejorar?

Cierre de la entrevista

Estamos por concluir la presente entrevista, queremos agradecerle por el tiempo brindado.
¿Tiene alguna pregunta o comentario adicional para nosotros?
Hemos concluido con la entrevista, gracias por el tiempo brindado. En nombre de nuestro equipo, esperamos mantener el contacto con usted.

ANEXO R: Guía de entrevista a expertos en gestión cultural

Buenas tardes Sra/Sr/Srita. _____, mi nombre es _____, estudiante de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Estamos desarrollando una investigación en el marco del desarrollo de nuestra tesis “Gestión de colaboraciones de las asociaciones culturales”. En nombre de mis compañeros _____ y _____ quiero agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. El motivo de esta entrevista es poder conocer en líneas generales sobre su opinión acerca del desarrollo del sector, sobre la gestión de asociaciones culturales, los beneficios y limitaciones de la gestión de alianzas de estas organizaciones frente a los sectores. Todos los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para la investigación. Toda la información que nos proporcione será utilizada con fines estrictamente académicos. A fin de poder registrar con detalle la información, le agradeceríamos que nos conceda el permiso de poder grabar la entrevista. Gracias.

Los temas a tratar en la siguiente entrevista se refieren al sector, a la relación de las AC's con aliados de otros sectores y el aporte de los mismos centrándonos en la importancia para la organización. Esperamos que la conversación sea fluida y que nos proporcione información con el detalle posible.

Secuencia de preguntas

¿Qué tipos de organizaciones conforman el sector cultural? ¿Cuáles son las características de estas organizaciones?

¿Cómo considera que es el desarrollo de este sector en el país? ¿Y en Lima? ¿Hay alguna diferencia en provincia? ¿A qué se debe esta diferencia?

¿Cuál considera que es el aporte de las asociaciones culturales?

¿Cuál es el mayor problema que presentan estas en su día a día? ¿A qué se debe lo siguiente?

¿Cuáles medidas pueden tomar las asociaciones culturales para superar estos problemas?

¿Considera que el hecho de formar una alianza o algún tipo de colaboración podría beneficiar a resolver algunos problemas de las asociaciones culturales? ¿En qué medida? ¿Por qué lo afirma?

¿Cuáles considera que son los beneficios para una asociación cultural al formar una alianza?

¿Considera que recibe los mismos beneficios al formar una alianza con organizaciones de diferentes sectores? ¿Por qué? (Repreguntar cuáles son las diferencias)

¿Cuáles son las principales limitaciones para las asociaciones culturales que decidan por entablar relaciones con otras organizaciones? ¿Son las mismas limitaciones que presentarían frente al sector público, privado o de la sociedad civil?

Finalmente, ¿usted recomendaría a las asociaciones culturales a trabajar de manera colaborativa? ¿Por qué?

Cierre de la entrevista

Estamos por concluir la presente entrevista, queremos agradecerle por el tiempo brindado.

¿Tiene alguna pregunta o comentario adicional para nosotros?

Hemos concluido con la entrevista, gracias por el tiempo brindado en nombre de nuestro equipo, esperamos mantener el contacto con usted.



ANEXO S: Matrices FODA por organización cultural

Puckllay	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Staff pedagógico con experiencia ● Empleo de herramientas de gestión para el monitoreo de actividades ● Cuentan con información sistematizada de sus actividades previas ● Registro en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional ● Capacidad de operar con costos reducidos ● Cuentan con un local propio para su escuela de formación artística ● La comunidad de vecinos aporta para el pago del servicio de fluido eléctrico ● Reputación consolidada en sus catorce años de operación 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buenas relaciones con los vecinos de su localidad ● Relaciones establecidas con organizaciones culturales ● Relaciones establecidas con artistas reconocidos ● Acceso a fondos de cooperación internacional
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No cuentan con un plan de sucesión ● Concentración de responsabilidades en su directora ● Carencia de un staff especializado en gestión ● Genera ingresos solo hasta el punto de equilibrio ● No cuentan con una estrategia de comunicación integral 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Potencial paralización de las actividades si la directora general no puede continuar con sus labores ● Bajo interés de la Municipalidad Distrital por el arte y la cultura

ESCAPE PERÚ

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">● El equipo de ESCAPE cuenta con una persona especialista en gestión cultural, lo cual, permite el desarrollo apropiado de las actividades● Conocimiento y manejo de herramientas de planificación● Empleo de herramientas de gestión que permiten un monitoreo adecuado del desarrollo de actividades.● Manejo de las redes sociales para la comunicación de las actividades que realizan● Cuentan con un local propio que permite el desarrollo y producción artística	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">● La amplia cartera de contactos puede permitir la mayor creación de colaboraciones● Ser una de las pocas organizaciones culturales que trabajan en Pucusana● La creciente aceptación de la población respecto a las actividades desarrolladas por ESCAPE y el mayor involucramiento de la misma
Debilidades <ul style="list-style-type: none">● La carga laboral recae sobre la única persona del equipo que reside en la zona.● Al no cubrir con ingresos propios y necesarios para el desarrollo de actividades, el director debe financiar las mismas	Amenazas <ul style="list-style-type: none">● El bajo interés de la actual gestión municipal de Pucusana en el arte y cultura● La posible paralización de actividades de la asociación en caso la única persona responsable no se encuentre en condiciones de continuar.

CUATRO GATOS

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta calidad de producto y obras en escenas desarrolladas en la ciudad - Imagen y reputación consolidada durante los últimos doce años - Cuentan con mecanismos de fuentes de ingresos propios al desarrollar talleres y eventos corporativos - Cuentan con un local propio (casa) en el que desarrollan los talleres de la asociación - Diversidad de proyectos en su portafolio, propuestas diversas para diferentes públicos - Staff cuenta con personas especializadas en las artes escénicas; además, es un equipo multidisciplinario que ha permitido el crecimiento de la asociación - Empleo de herramientas de gestión que permiten un monitoreo adecuado del desarrollo de actividades. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen relacionamiento con organizaciones de Trujillo - El interés de la Municipalidad Provincial de Trujillo en la promoción de la cultura en la zona
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo reducido obliga a los integrantes a ser multitasking; sin embargo, esto desconcentra de actividades primordiales para la asociación - Poco conocimiento en temas de asesoría legal y de contabilidad no permiten el desarrollo de la asociación - El equipo no cuenta con formación en gestión cultural - No cuentan con un espacio teatral equipado con los implementos para las presentaciones de sus puestas en escenas 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La creciente aparición de grupos teatrales en la ciudad de Trujillo - La idea que “la cultura es gratis” en la ciudad de Trujillo puede originar que las personas no estén dispuestas a pagar por un show de la asociación

ARPEGIO

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Alta especialización en su staff de educación musical- Desarrolla a su staff de profesores a través de la academia- Cuentan con un equipo administrativo permanente- Experiencia en movilización de recursos económicos con los tres sectores- Registro en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional- Cuentan con una academia que genera ingresos- Cuentan con un flujo de donaciones asegurado cada año- Poseen página web y de facebook oficiales actualizadas- Reputación consolidada en sus trece años de operación	Debilidades <ul style="list-style-type: none">- No cuentan con un plan de sucesión- No brindan una línea de carrera a sus colaboradores- Demoras en la presentación de informes- Falta de sistematización de las actividades- Los instrumentos musicales que requieren tienen costos elevados
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Acceso a fondos de cooperación internacional- Buen relacionamiento con organizaciones culturales en Trujillo- El interés de la Municipalidad Provincial de Trujillo en la promoción de la cultura en la zona- Escasa competencia en el mercado de educación en música clásica de Trujillo	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Potencial incumplimiento de los acuerdos por parte de las contrapartes del gobierno local

ARTESCÉNICA	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miembros especializados en el área artística, formados en artes escénicas y teatro. - Imagen y reputación consolidada de manera positiva. - Alta calidad del producto/servicio final (contenido, dirección y actuación). - Local estratégicamente ubicado, espacioso y con valor estético. - Posee una propia sala de teatro (80 butacas). - Mantiene páginas web y de Facebook oficiales actualizadas. - Entrena a su propio equipo de actores mediante el taller formativo de actuación anual. - Genera la mayoría de sus ingresos mediante los servicios que ofrece. - Tiene una visión clara de lo que desea lograr en el largo plazo. - Cultura de integridad y compromiso. - Contactos con directores y actores en Lima que ocasionalmente viajan a Arequipa para brindar talleres o co-dirigir espectáculos. - Registro audiovisual y expediente de armado al 2016. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con miembros especializados en gestión. - Deficiente empleo de herramientas de gestión - No posee el <i>know how</i> para la presentación de proyectos. - Concentración de responsabilidades en la directora de la asociación. - No cuenta con una estrategia de comunicación integral. - Escenografía no está a la altura de las presentaciones. - Genera ingresos solo hasta el punto de equilibrio. - Dependencia de financiamiento externo para la producción de obras (IME, publicidad, etc.). - Limitada audiencia en Facebook (contenidos repetidos y promedio de 7 interacciones por post en 20 publicaciones). - Debe pagar alquiler, servicios y mantenimiento del local.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Regional y la Municipalidad de Arequipa han tomado interés por fomentar la producción y consumo cultural en Arequipa. - Presencia del Hay Festival en Arequipa¹⁵. - Existencia de infraestructura cultural pública y moderna. - Buenas relaciones con el personal del Centro de las Artes de la Universidad Católica de San Pablo, comprometido y capacitado en gestión cultural. - Contacto con la Empresa de Eventos Culturales de Arequipa (EMECSA) y buena reputación en consideración de esta. - Publicidad barata para su página en facebook. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posible terminación del contrato de alquiler. - Ingreso de nuevos competidores. - Entorno muy competitivo entre organizaciones teatrales. - Demanda elástica: precio de la entrada determina la asistencia. - Posible baja asistencia a presentaciones (desconocimiento de oferta, poca valoración o economía). - Posible cambio de la disposición del sector público de acuerdo al cambio de autoridades.

¹⁵ El Hay Festival es un festival de literatura y arte que surgió en Gales, Reino Unido y actualmente se realiza también en las ciudades de Segovia, Querétaro, Aarhus, Cartagena de Indias, Medellín y Arequipa (Hay Festival, s/f).

ARLEQUÍN

FORTALEZAS

- Entrena a su propio equipo mediante los talleres cortos de actuación que dicta.
- Cuenta con una casa propia con espacio para talleres.
- Genera sus propios ingresos por talleres, venta de funciones y taquilla.
- Página de Facebook que documenta sus actividades.
- Especializado en teatro infantil, lo cual siempre tiene convocatoria: “(...) llenan teatros, salas grandes. (...) niños siempre va a ser un éxito.” (Aliado, comunicación personal, 8 de junio, 2017)

DEBILIDADES

- No aplica herramientas de planificación: sus actividades se programan de manera espontánea.
- No tiene predisposición para el proceso de establecer colaboraciones con ninguno de los tres sectores.
- No considera tener la capacidad ni interés en el marketing y relaciones institucionales.
- No plantea escenarios de sucesión.
- Se encuentra sujeto al pago de la deuda por la compra de la casa-local.
- Genera ingresos solo hasta el punto de equilibrio.
- Los ingresos que genera le alcanzan para continuar operaciones pero junto con el pago de la casa es una lucha constante alcanzar el punto de equilibrio y ahorrar para futuras inversiones.

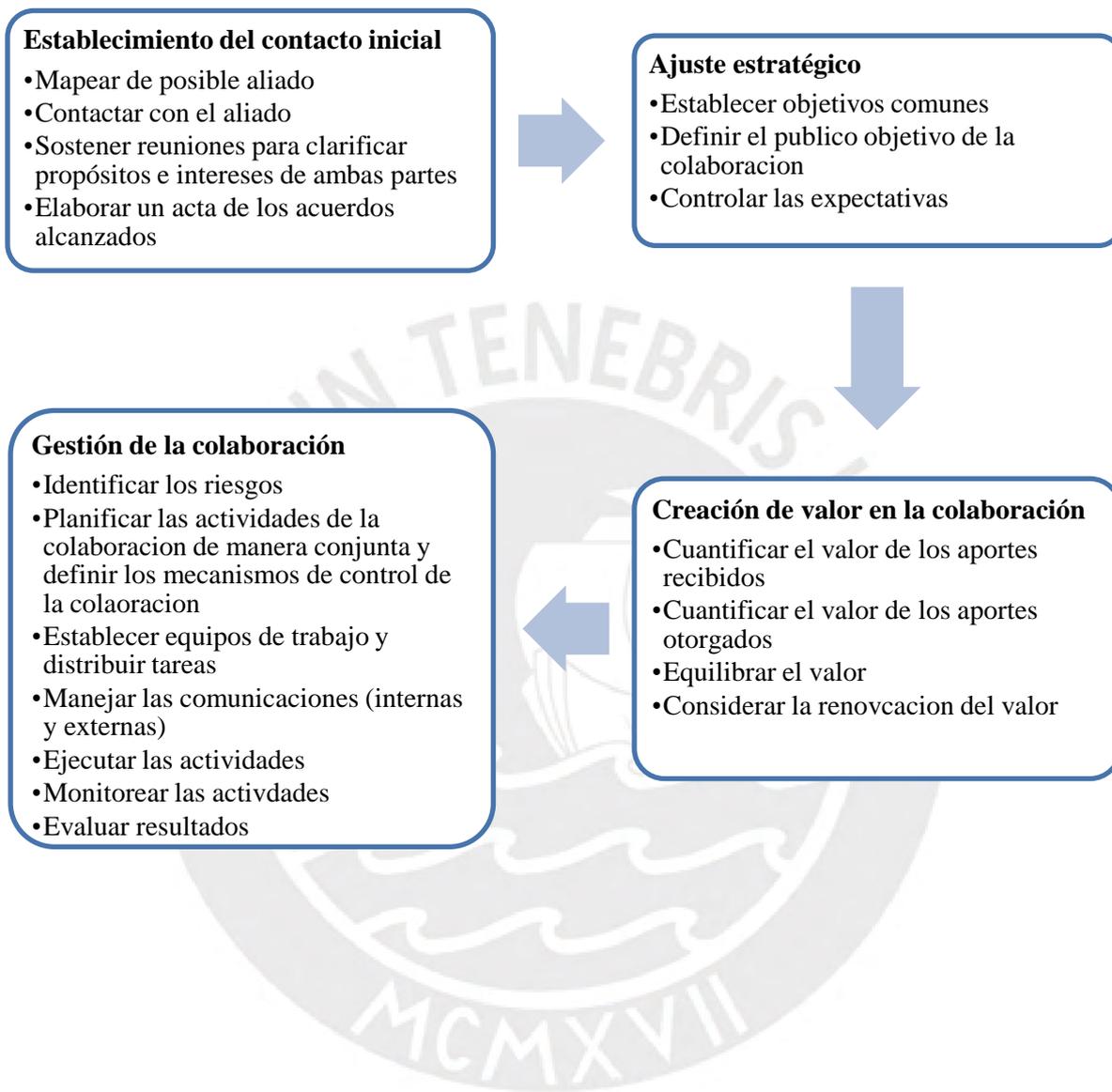
OPORTUNIDADES

- Buenas relaciones y colaboración en curso con la Biblioteca Mario Vargas Llosa.
- Programas de formación de público con colegios ya que se especializa en teatro infantil.
- Buenas relaciones con el Centro de las Artes de la UCSP.
- Gobierno Regional y la Municipalidad de Arequipa han tomado interés por fomentar la producción y consumo cultural en Arequipa.
- Interés en talleres y presentaciones culturales para niños.
-

AMENAZAS

- Incapacidad de pago de la casa-local.
- Potencial paralización de las actividades si los directores no pueden continuar con sus labores
- Incremento de competencia, nuevas agrupaciones.
- Vulnerable a las fluctuaciones de la demanda de talleres, que representan aproximadamente el 70% de su presupuesto.
- Vulnerable a las variaciones en ventas de funciones (entre 20 y 30% de su presupuesto)
- Posible cambio de la disposición del sector público de acuerdo al cambio de autoridades.

ANEXO T: Gráfico del proceso de la gestión de colaboraciones desde la perspectiva de las asociaciones culturales



ANEXO U: Modelo de plan operativo institucional

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS									
Producto / Actividades		Responsable	Ene	Feb	Mar	Presupuest o (trimestral)	Financiamiento		Actores involucrados ¹⁶
							Asociación Cultural	Aliado	
I	Difundir el proyecto de la colaboración								
1.1									
1.2									
1.3.									
II									
2.1									
2.2									
2.3									
III									
3.1									
3.2									
3.3									

Elaboración propia

¹⁶ Beneficiarios, instituciones con las que es necesario negociar.

ANEXO V: Modelos de indicadores de resultados

Indicador	Fórmula	Medio de verificación
Porcentaje de satisfacción con las funciones/talleres	Suma de puntajes en las encuestas / Cantidad de encuestas aplicadas	Encuesta aplicada a asistentes/matriculados
Promedio de espectadores por función	Cantidad de asistentes a una obra en toda la temporada / Cantidad de funciones	Boletas y facturas emitidas
Porcentaje de asistencia a una obra (por temporada)	Promedio de espectadores por función / Capacidad total de la sala	Boletas y facturas emitidas
Porcentaje de matrícula por taller	Cantidad de alumnos matriculados / Capacidad total del taller	Boletas y facturas emitidas
Promedio de permanencia de voluntarios	Suma de meses trabajados de los voluntarios / Cantidad de voluntarios	Convenios de voluntariado firmados, constancias de voluntariado emitidas
Rotación promedio de voluntarios	Promedio de permanencia de voluntarios / 12 meses	Convenios de voluntariado firmados, constancias de voluntariado emitidas
Retorno sobre la inversión monetaria en la colaboración	(Recursos monetarios recibidos en la colaboración - Gastos en la colaboración) / Recursos monetarios recibidos en la colaboración	Convenios firmados, sistema contable

ANEXO W: Modelo de convenio de colaboraciones

CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA ASOCIACION CULTURAL Y

Conste por el presente documento, el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional que celebra entre las partes:

- con las siglas, inscrita en SUNARP con el número de partida: debidamente representada por su Representante Legal el/la Sr./Sra. identificado(a) con DNI
- con las siglas, inscrita en SUNARP con el número de partida: debidamente representada por su Representante Legal el/la Sr./Sra. identificado(a) con DNI

CLÁUSULA PRIMERA: DE LAS PARTES

..... es una persona jurídica que tiene como objeto social
.....

..... es una persona jurídica que tiene como objeto social
.....

Estas organizaciones han decidido formar una colaboración con el común de
.....

CLAUSULA SEGUNDA: DEL OBJETIVO DEL CONVENIO

Establecer lineamientos para la coordinación y colaboración interinstitucional que permitan la implementación de

CLAUSULA TERCERA: DE LOS COMPROMISOS DE LAS PARTES

Compromisos de la Asociación Cultural:

.....
.....

Informar a cuando se utilice el logo de la organización en cualquier publicación, flyer o diseño.

Enviar el logo en alta definición de su institución a para su utilización en las actividades descritas del presente Convenio Marco.

Cumplir con las demás obligaciones que se desprendan del presente Convenio Marco o de los Acuerdos Específicos que de éste se deriven.

Compromisos de **(organización aliada):**

.....
.....

Informar a cuando se utilice el logo de la organización en cualquier publicación, flyer o diseño.

Enviar el logo en alta definición de su institución a para su utilización en las actividades descritas del presente Convenio Marco.

Cumplir con las demás obligaciones que se desprendan del presente Convenio Marco o de los Acuerdos Específicos que de éste se deriven.

CLÁUSULA CUARTA: DEL COMPROMISO ÉTICO

El presente convenio genera un compromiso ético entre las partes. Los compromisos suscritos son:

Respeto a los Derechos Humanos así como la dignidad, igualdad, diversidad e identidad de las personas con las que se relacionen.

Establecer buenas relaciones con la comunidad o población de influencia basada en respeto mutuo, honestidad, diálogo abierto, transparencia y ofrecimiento de respuestas oportunas a sus inquietudes.

Es respetuosa con el medio ambiente y cumple con las normativas vigentes.

Actúa de buena fe en los objetivos a alcanzar con la presente alianza.

La vulneración de los compromisos contenidos en la presente cláusula producirá la resolución automática del presente Convenio Marco, quedando en ese caso

liberada y expresamente eximida de cualquier obligación y responsabilidad derivada del mismo, sin perjuicio de su derecho a ejercer las acciones legales que pudieran resultar procedentes para

el resarcimiento de los daños y perjuicios que tal vulneración pudiera depararle.

CLÁUSULA QUINTA: DE LA VIGENCIA DEL CONVENIO MARCO

El presente convenio marco tiene una vigencia de años/meses contados a partir de la fecha de su suscripción, pudiendo ser renovado de común acuerdo entre las partes, a través de la suscripción de una adenda; decisión que será comunicada por escrito con una anticipación no menor de dos (02) meses a la fecha de su vencimiento.

CLÁUSULA SEXTA: DE LA RELACION ENTRE LAS PARTES

Este Convenio Marco no origina ninguna relación entre las partes, que no sean las especificadas en el presente. Ambas partes convienen expresamente que no está establecido ningún vínculo laboral o contractual entre ellas. Cada institución permanecerá independiente una de la otra y ninguna de las mismas será responsable de algún beneficio de empleo, pensiones, compensación de trabajo, impuestos de la otra parte.

CLÁUSULA SÉTIMA: DE LAS MODIFICACIONES

Lo que no estuviese expresamente previsto, así como las modificaciones o ampliaciones al presente Convenio Marco, se definirán de mutuo acuerdo entre las partes mediante la suscripción de la Adenda respectiva. Del mismo modo, las partes podrán introducir modificaciones y/o ampliaciones al presente durante el tiempo de su vigencia.

CLÁUSULA OCTAVA: DE LA RESOLUCION.

El presente convenio marco podrá ser resuelto antes de su vencimiento previo acuerdo entre las partes o por decisión unilateral de cada una de ellas. Cuando la resolución sea decidida, se comunicará a la otra parte en forma escrita y con una anticipación de sesenta (60) días calendarios, sin perjuicio de dar cumplimiento a las acciones en ejecución ya pactadas.

Sin perjuicio de lo antes indicado, son causales para la resolución del presente Convenio Marco los siguientes:

Por incumplimiento de las obligaciones de cualquiera de las partes.

Por caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobada.

Por vencimiento de su plazo de vigencia, sin que haya sido renovado.

CLÁUSULA NOVENA: DE LA SOLUCION DE CONTROVERSIAS

Toda discrepancia o controversia derivada de la interpretación o incumplimiento del presente convenio, se resolverá mediante la coordinación entre las partes siguiendo las reglas de concertación, buena fe y común intención, comprometiéndose a brindar sus mejores esfuerzos

para lograr una solución armoniosa, teniendo en cuenta los principios que inspiran el presente convenio en un plazo máximo de quince (15) días hábiles.

CLÁUSULA DÉCIMA. - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

LAS PARTES declaran y asumen las siguientes obligaciones:

Ambas partes declaran conocer que en ejecución de las prestaciones materia del presente contrato podrá tener acceso a determinada información que se encuentra protegida, entre otros, por el artículo 2º numeral 10) de la Constitución Política del Perú; y la Ley N° 29733 – Ley de Protección de Datos Personales (en adelante la Ley) y su Reglamento; al calificar la misma como “datos personales”, respectivamente. En consecuencia, sujetándose tanto a lo que establecen las normas citadas como a lo que en el futuro dispongan las que se dicten sobre la materia, **LAS PARTES** se obligan, sin que esta enumeración se considere limitativa, a no tratar, transferir, sustraer, interceptar, interferir, alterar, desviar, acceder, utilizar, publicar o facilitar tanto el contenido de cualquier comunicación, la información y/o datos personales a los que pudiera tener acceso.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: DE LOS DOMICILIOS

Cualquier comunicación que deba ser cursada entre las partes, se entenderá válidamente realizada en los domicilios consignados en la parte introductoria del presente documento.

Los cambios de domicilios que pudieran ocurrir, serán comunicados oficialmente al domicilio legal de la otra parte con cinco (05) días hábiles de anticipación.

Las partes, por mediar el interés común, convienen en prestarse apoyo y colaboración recíproca para el logro de los objetivos del presente Convenio Marco, en cuanto a las obligaciones que a cada uno compete.

En señal de conformidad con los términos expresado, las partes lo suscriben en dos (02) ejemplares originales, en la ciudad de Lima, a los días del mes de del año

[Nombre del representante legal]

[Nombre de la organización]

[Nombre del representante legal]

[Nombre de la organización]

ANEXO X: Herramienta para la evaluación de colaboraciones de las asociaciones culturales

A continuación, se presentan siete criterios que servirán para determinar la situación actual de la alianza que sostiene con una organización en particular. Debe indicar para cada enunciado una escala del 1 al 3, donde 1=totalmente en desacuerdo, 2=ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3=totalmente de acuerdo.

Criterios	Aliado 1
Conexión con el propósito y las personas	
El equipo de la colaboración se encuentra personal y emocionalmente conectado con el propósito de la colaboración	
Los miembros del equipo de la colaboración dan fe del potencial de creación del valor social	
La relación entre los altos cargos de las organizaciones involucradas es cercana y productiva	
Las comunicaciones se dan a todo nivel de mando	
Los vínculos personales entre miembros del equipo de la colaboración son fuertes	
Claridad del propósito	
El equipo de la colaboración está al tanto y conoce el propósito de la colaboración	
El propósito de la alianza se encuentra escrito	
Las expectativas del tipo de relación colaborativa con el aliado son claras (filantrópica, transaccional, integrativa, transformacional)	
La colaboración se ha desligado del "síndrome de caridad"	
Se ha determinado la importancia estratégica de la colaboración para el logro de objetivos de la asociación cultural y del aliado.	
Congruencia de la misión, estrategia y valores	
Cada actor conoce la misión y visión del otro	
Conocemos cuáles son las estrategias y valores organizacionales	
Conozco cuáles son las áreas de coincidencia	
Considero que esta alianza es muy importante para lograr mi misión	
Creación del valor	
Los recursos intercambiados en la alianza son muy distintivos	
Considero que esta colaboración es de alto impacto (crea valor social)	
En la alianza he logrado desarrollar nuevas capacidades y/o recursos	
Los resultados que se han obtenido de la alianza no podría haberlos logrado de manera aislada	
Tanto mi organización como mi aliado se han visto beneficiados equitativamente	
Los beneficios de esta colaboración superan ampliamente las limitaciones y riesgos que conllevan	
Considero que la alianza puede perdurar en el tiempo	
Esta colaboración ha generado un cambio sistémico	
El valor creado por la colaboración tiene impacto a escala nacional y/o internacional	

Comunicación entre socios	
Existe respeto y confianza entre los miembros y representantes de ambas organizaciones	
Es muy fácil lograr dialogar con el representante de la organización aliada y con miembros del equipo de la colaboración	
Existen diferentes plataformas en las que se puede debatir y expresar ideas	
Existe un encargado de las comunicaciones en mi organización	
Aprendizaje continuo	
Lo aprendido en la colaboración me es útil para aplicarlo en las próximas	
La colaboración me ha permitido entender cómo aportar mayor valor a este tipo de aliados y maximizar los resultados de la colaboración	
He incorporado tareas, actividades o procedimientos comunes debido a las experiencias con esta colaboración	
Compromiso con la colaboración	
Mi organización está comprometida con el propósito de la colaboración	
Considero que este aliado está comprometido con el propósito de la colaboración	
Participó activamente de las reuniones con la contraparte	
Considero que mi inversión (de tiempo, esfuerzo y otros recursos) en esta colaboración es alta	
Considero que la inversión del aliado en esta colaboración indica un compromiso alto	

Posteriormente, se promedian los resultados generales de cada criterio y se identifican las áreas fuertes y débiles de la colaboración.

Criterios	Aliado 1
Conexión con el propósito y las personas	
Claridad del propósito	
Congruencia de la misión, estrategia y valores	
Creación del valor	
Comunicación entre socios	
Aprendizaje continuo	
Compromiso con la colaboración	

Finalmente, la suma de la evaluación de estos criterios permite identificar la tendencia de la colaboración de acuerdo a los siguientes rangos:

Concepto	Resultado
<i>Filantropía</i>	0 ~ 5
<i>Transaccional</i>	6 ~ 10
<i>Integrativa</i>	11 ~ 18
<i>Transformacional</i>	19 ~ 21