

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



Aportes de la comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad de un proyecto de cultura viva comunitaria: El Proyecto Quijote para la Vida

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Comunicación para el Desarrollo que presenta:

Faride Nazar Abad

Asesor:

Jose Miguel Arevalo Delgado

Lima, 2021

DEDICATORIA

A Eddy Ramos, Lis Pérez, Cielo Ramos y Luis Ramos, la familia Quijote, por enseñarme que soñar y crear es posible y necesario.



AGRADECIMIENTOS

La siguiente investigación no hubiese sido posible sin la apertura y el recibimiento de la familia Quijote, no solo al Proyecto, a sus participantes y amigos; sino también a sus vidas llenas de compromiso y acción. A ellos y a ellas: gracias por darme esperanzas y convicción en momentos de incertidumbre; así como un espacio para aprender y seguir construyendo desde otra comunicación.

A mi familia, especialmente a mi madre Laura y a mis tías María Jesús y Luz; sin las que no hubiese podido crecer, educarme y llegar hasta aquí. A mi padre, Jorge, que su presencia- ausencia me acompaña y guía desde otros planos.

A mis amigos y amigas, en especial al “Club de tesistas unidas”, al “Jazz” y a la “Santísima T”, por las amanecidas, el empuje y el acompañamiento para poder seguir con este proceso; y a mi mejor amigo Gustavo, gracias por ser mi luz y caminar conmigo.

A Pepe Arévalo, mi asesor, por la oportunidad, la guía, el soporte, las conversaciones, discusiones para el proceso de investigación; y también por las acciones en conjunto con el Proyecto Quijote para la Vida, con el nacimiento de la QR19: Quijote Radio. Gracias por enseñarme la importancia y el valor del derecho a la comunicación y el rol de la comunicación estratégica desde, en y para el desarrollo.

RESUMEN

La presente investigación analiza la experiencia del Proyecto Quijote para la Vida, iniciativa de Cultura Viva Comunitaria ejecutada por la Asociación Pueblo Grande en el Asentamiento Humano Santa Rosa, en el distrito de Puente Piedra en Lima, Perú. Se recoge la experiencia de la gestión de la sostenibilidad del Proyecto en el periodo de 2016 al 2018, entendiéndola desde tres dimensiones: la político-institucional, económico-administrativo y social; buscando identificar cuáles son los aportes de la comunicación estratégica para el desarrollo en dicha gestión.

La importancia de investigar iniciativas como la presente recae en la multidimensionalidad del desarrollo humano y la falta de garantías del pleno ejercicio de los derechos culturales por parte del Estado, contexto en el que las organizaciones e iniciativas de Cultura Viva Comunitaria como la presente, juegan un rol fundamental en sus comunidades.

La investigación se plantea desde el campo de la comunicación para el desarrollo, desde la corriente de la Nueva Teoría Estratégica, y bajo un enfoque cualitativo de investigación, aplicando revisión bibliográfica, entrevistas a profundidad, grupos focales, talleres y observación participante. El posterior análisis de los resultados se identifica que el aporte de la comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad del Proyecto está en la construcción un relato institucional sólido basado en el personaje literario Quijote de la Mancha, el sentido comunitario histórico de su entorno, la personalidad de sus impulsores y una clara visión estratégica de transformación social que busca formar niños y niñas como ciudadanos activos, participativos y sujetos de derecho. Este relato permite que el Proyecto sea coherente e innove en su gestión y sus acciones; convoque, articule y genere valor a sus participantes, sus grupos de interés y su entorno.

Palabras claves: comunicación estratégica, gestión de la sostenibilidad, gestión cultural comunitaria, Cultura Viva Comunitaria.

ABSTRACT

The following investigation analyzes the Quijote para la Vida Project's experience, community living culture by Pueblo Grande Association in Santa Rosa human settlement, located in Puente Piedra, Lima, Peru.

Specifically, it collects the Project's sustainability management experience from 2016 to 2018, understanding it from its three dimensions: political and institutional, administrative and economic, and social dimensions; looking to identify which are the strategic communication for development contributions to that management.

The importance to investigate initiatives such as this relies on the multidimensional concept of human development and the lack of Governmental guarantees for a full realization of cultural rights: in this context community living culture initiatives play a fundamental role within their communities.

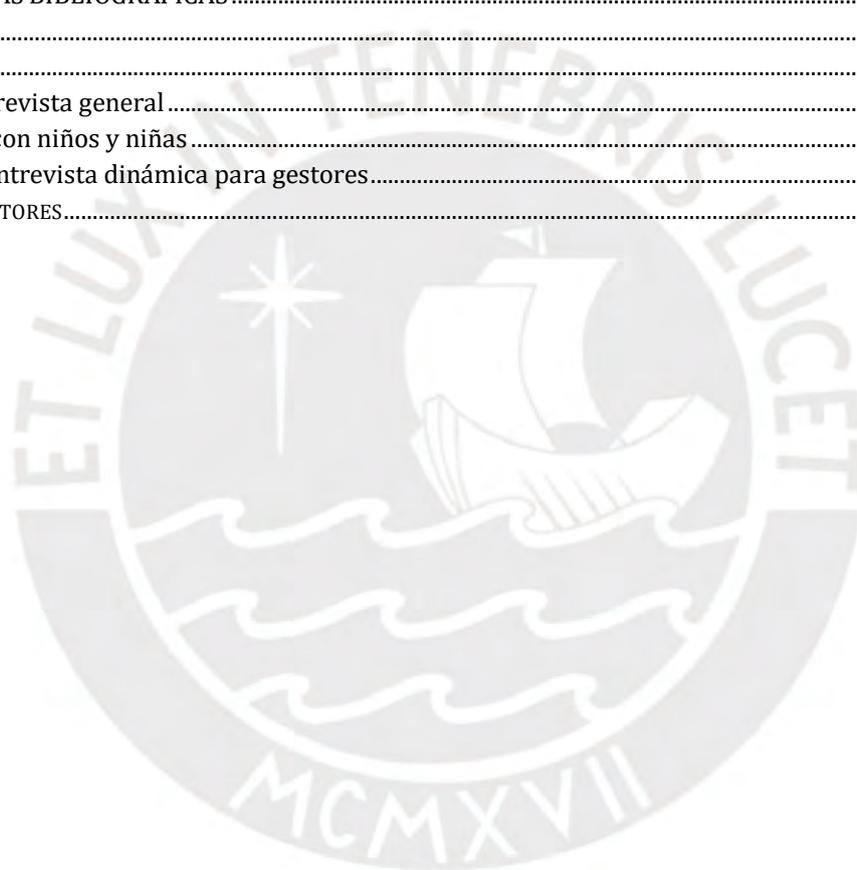
This investigation is settled from the communication for development field, from the New Strategic Theory trend, using a qualitative methodology such as bibliographic review, in-depth interviews, focus groups, workshops, and participant observation; that led to analysis of results, identifying that the strategic communication for development contribution is based in the construction of a solid institutional myth based on Quijote de la Mancha literary character, the community historic sense of its context, its promoters personalities and a clear strategic vision that aims to build children as active, participative citizens and subjects of law. This institutional myth allows that the Project remains coherent and innovative in its management and actions; convocates, articulates, and generates value to its participants, stakeholders, and context.

Keywords: strategic communication, sustainability management, community culture management, living community culture.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Problema de investigación	1
1.2. Justificación	6
1.3. Diseño metodológico.....	7
1.4. Pregunta general e hipótesis	8
1.5. Matriz de consistencia.....	8
1.6. Herramientas de investigación	10
1.7. Estado de la cuestión.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN CULTURAL COMUNITARIA	15
2.1. Comunicación estratégica para el desarrollo	15
2.1.1. ¿Qué entendemos por comunicación?.....	15
2.1.2. ¿Qué entendemos por comunicación participativa para el desarrollo?.....	18
2.1.3. ¿Qué entendemos por estrategia?.....	20
2.1.4. ¿Qué entendemos por estrategias de comunicación para el desarrollo?	24
2.1.5. Niveles de acción en la comunicación estratégica para el desarrollo.....	26
2.2. Comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión cultural comunitaria.....	27
2.2.1. Definiciones e implicancias de la gestión cultural comunitaria.....	27
2.2.1.1. ¿Cómo definimos a la gestión cultural?	27
2.2.1.2. ¿A qué nos referimos con gestión cultural comunitaria?.....	32
2.2.1.3. ¿Cómo planteamos la sostenibilidad de un proyecto cultural comunitario?.....	35
2.2.2. Interrelación entre la comunicación estratégica y la sostenibilidad en la gestión cultural comunitaria:	41
CAPÍTULO III: RESUMEN DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA.....	43
3.1. Historia del nacimiento del Proyecto Quijote para la Vida.....	43
3.2. Enfoques y ejes de trabajo	46
3.3. Hitos del Proyecto Quijote para la Vida en el periodo de investigación (2016 - 2018).....	52
CAPÍTULO IV: CARACTERÍSTICAS DEL RELATO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA.....	61
4.1. Historia del Proyecto Quijote para la Vida	61
4.2. Valores y principios de acción del Proyecto Quijote para la Vida	63
4.3. Características del funcionamiento del Proyecto Quijote para la Vida	69
4.3.1. Roles en el Proyecto Quijote para la Vida	69
4.3.2. Planificación del Proyecto Quijote para la Vida y el proceso de toma de decisiones.....	72
4.4. La cultura interna del Proyecto Quijote para la Vida.....	75
4.5. Efectos del Proyecto Quijote para la Vida.....	78
4.6. Relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida: Conclusiones y propuesta.....	83
CAPÍTULO V: GESTIÓN DE RELACIONES DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA CON SUS GRUPOS DE INTERÉS.....	90
5.1. Caracterización y tipología de relacionamiento del Proyecto con sus grupos de interés.....	90
5.1.1. Relacionamiento de provisión	93
5.1.2. Relacionamiento de influencia o intercambio.....	99
5.1.3. Relacionamiento de combinación e integración.....	106
5.1.4. Relacionamiento de transformación.....	107
5.3. Análisis y características del relacionamiento del Proyecto con sus grupos de interés.....	116

5.4. Conclusiones sobre la gestión de relaciones del Proyecto Quijote para la Vida.....	120
CAPÍTULO VI: CARACTERÍSTICAS COMUNICACIONALES DE LAS ESTRATEGIAS DE OBTENCIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA.....	125
6.1 Recursos claves para el funcionamiento del Proyecto.....	125
6.1.1 Recursos humanos	125
6.1.2. Recursos físicos.....	127
6.1.3. Recursos tecnológicos.....	129
6.1.4. Recursos intelectuales	129
6.1.5. Recursos económicos.....	130
6.2. Aspectos comunicacionales de las estrategias de obtención de recursos	132
6.3. Desafíos para la obtención de recursos de manera sostenible	138
6.4. Conclusiones sobre las características comunicacionales de las estrategias de obtención de recursos del Proyecto Quijote para la Vida.....	141
CONCLUSIONES	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149
ENTREVISTAS.....	154
ANEXOS	155
Guía de entrevista general	155
Guía taller con niños y niñas	155
Guía para entrevista dinámica para gestores.....	157
MATRIZ DE ACTORES.....	158



INTRODUCCIÓN

Desde el enfoque de la multidimensionalidad del desarrollo se evidencia que el acceso y el desarrollo de la cultura de los individuos y las comunidades es fundamental como medio y como fin del desarrollo. En ese sentido, se evidencia que el Estado aún no puede garantizar los derechos culturales de las poblaciones, sobre todo de aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Ante ello, existen diversas iniciativas y actores comunitarios que plantean una alternativa autónoma para desarrollar y acceder a los derechos culturales desde el movimiento de la Cultura Viva Comunitaria (CVC). Sin el apoyo del Estado la gestión de la sostenibilidad de las iniciativas de CVC es un desafío importante, por lo resulta relevante identificar cómo un caso de un proyecto de este tipo gestiona las condiciones de su sostenibilidad en sus tres principales dimensiones: político institucional, social y económica administrativa; y qué rol juega la comunicación estratégica en ese proceso.

En ese sentido, la presente investigación busca identificar cómo la comunicación estratégica para el desarrollo aporta a la gestión de un proyecto de cultura viva comunitaria, partiendo del caso del proyecto Quijote para la Vida de la Asociación Pueblo Grande, que se desarrolla desde el 2007 en la comunidad del Asentamiento Humano Santa Rosa en el distrito limeño de Puente Piedra.

Para ello, luego de definir el planteamiento del problema de investigación, se establece el marco teórico sobre la relación de la comunicación estratégica en la gestión cultural comunitaria.

Luego, en el capítulo 3 se desarrolla un resumen del proyecto Quijote para la Vida a partir del recuento de la historia de su nacimiento, los enfoques y ejes de trabajo que plantea y sus hitos en el periodo de investigación (2016 - 2018)

Seguidamente, producto del trabajo de campo realizado a partir de entrevistas a profundidad, grupos de discusión, talleres y observación participante, se procede a los capítulos de análisis de resultados.

En primer lugar, en el capítulo 4, se describe el relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida desarrollado entre los años 2016-2018, a partir de la descripción de su historia, sus valores y principios, las características de su funcionamiento, su cultura interna y sus efectos.

En el capítulo 5, se describe la gestión de las relaciones con sus grupos de interés desarrollada por el Proyecto Quijote para la Vida en el periodo de investigación a partir de la caracterización y tipología de su relacionamiento, la identificación de estrategias de comunicación que utiliza y el análisis de las características del relacionamiento del Proyecto con sus grupos de interés.

En el capítulo 6, se identifican las características comunicacionales de las estrategias generadas por Proyecto Quijote para la Vida para obtener recursos claves para su funcionamiento en el periodo de investigación. Para ello, se identifican los recursos claves que necesita el Proyecto, se describen los aspectos comunicacionales para obtenerlos y se identifican los desafíos para obtenerlos de manera sostenible.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales de la investigación donde se confirma el aporte transversal de las estrategias de comunicación para el desarrollo en la gestión integral de la sostenibilidad del Proyecto.



CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación

Las organizaciones de cultura viva comunitaria (en adelante CVC) son aquellas que nacen, en diversas comunidades estructuralmente relegadas de toda Latinoamérica, como una alternativa de acción colectiva frente al individualismo, mercantilización y fragmentación propias del sistema capitalista (Argueta, Barrera y Soles, 2015). Surgen con la visión de actuar, desde y por sus comunidades, en la lucha por garantizar el ejercicio de sus derechos culturales (IberCultura Viva, s.f.). El trabajo que desarrollan contribuye a reducir la violencia y la delincuencia. Por medio de su organización, autogestión y cooperación generan nuevas formas de relacionamiento en su entorno (Ordenanza N°1673, 2013). Por lo anterior y entendiendo al desarrollo humano desde el enfoque de la multiplicidad, en el cual la identidad cultural y la multidimensionalidad son esenciales (Mari, 2010), se afirma que las organizaciones de CVC se configuran como actores claves para el desarrollo de comunidades.

Teóricamente, los gobiernos son los responsables del diseño e implementación de las políticas culturales que necesitan este tipo de organizaciones (Martínez & Expósito, 2011). En el Perú, hay algunas iniciativas gubernamentales que buscan reconocer y fortalecer las organizaciones de CVC, como el programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y la Ordenanza N°1673 de la Municipalidad de Lima. Sin embargo, no ha habido constancia en su ejecución por diversos factores políticos y de gestión pública, entre los que se encuentran la alta rotación en el cargo ministerial con 12 ministros en 10 años y un tiempo de duración promedio en el cargo de solo 7,8 meses (Montoya, 2020), así como los cambios de gestión a nivel local. En consecuencia, las mencionadas organizaciones requieren desarrollar estrategias propias que les permitan ser sostenibles en el tiempo y sin depender de la ejecución de dichas políticas públicas.

Las organizaciones de CVC mantienen múltiples y complejas relaciones con diferentes grupos de interés, que participan en el proceso de disputa de sentidos, convivencia y creación de valor público. En este sentido, destaca el papel que desempeña la comunicación y especialmente la comunicación para el desarrollo y el enfoque ciudadano que implica esta. Vista desde una perspectiva estratégica (Pérez y Massoni, 2009; Scheinsohn, 2011), la comunicación es el elemento clave en la gestión de relaciones con el entorno y es la responsable de hilar las relaciones entre los grupos de interés y de las estrategias de éxito y sostenibilidad de los proyectos de CVC.

En este sentido, nos surgen una serie de preguntas como ¿Cuál es el aporte de la comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad que tienen las organizaciones de CVC?, ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones con sus grupos de interés?, ¿Cómo es el relato institucional que construyen estas organizaciones de CVC?, ¿Cuáles son las características comunicacionales de las estrategias de obtención de recursos claves que generan las organizaciones de CVC para su funcionamiento?

Para responder a estas interrogantes es que nos proponemos investigar una organización de CVC como es la Asociación Pueblo Grande de Puente Piedra, en concreto su proyecto “Quijote para la Vida”. Se trata de un proyecto de CVC con más de 10 años de trayectoria, impulsado, desde el 2007, cuyos principales promotores son Eddy Ramos, comunicador, y Lis Pérez, educadora, así como sus hijos Cielo Ramos Pérez (14) y Luis Ramos Pérez (10). Este proyecto nace y se ejecuta en el asentamiento humano Santa Rosa, en el distrito de Puente Piedra, ubicado en el sector norte de Lima Metropolitana.

En Santa Rosa, la calidad de enseñanza ^[1] de la escuela pública es insuficiente al igual que los recursos con los que cuenta. Esto no permite cubrir las necesidades de los niños y niñas. Por otro lado, en su entorno, no hay espacios de socialización seguros y acceso a materiales (libros, textos, etc.) que complementen su formación. Además, los padres de familia no tienen disponibilidad (o disposición) para acompañar a sus hijos e hijas en sus horas libres. Por ello, necesitan de espacios, en su comunidad, donde sus hijos e hijas puedan pasar ese tiempo en un entorno seguro (Ramos y Pérez, 2018).

Ante esas dos problemáticas locales, Eddy Ramos, comunicador, y Lis Pérez, educadora, se inspiraron en el movimiento latinoamericano de organizaciones de CVC y, ante la urgencia que representaba la espera de su primera hija, en el 2007, decidieron apostar por convertir su casa en una biblioteca comunal.

El principal objetivo del Proyecto Quijote para la Vida es “promover la lectura y formar nuevos ciudadanos a través de las diversas actividades artísticas-culturales en el Barrio de la comunidad de Santa Rosa” (Ramos y Pérez, 2018, p.25). Bajo ese marco, el proyecto ha desarrollado diversos ejes de trabajo como la lectura, la música, el canto, el cine-fórum, el deporte y la radio comunal. Estas actividades se llevan a cabo, de martes a sábado, en la biblioteca comunal y en el Centro Cultural Luis Berger. Este último centro cultural fue construido al frente de la biblioteca, en el 2016. La ampliación del espacio donde desarrollan sus actividades es un hito que demuestra el arduo trabajo invertido desde la creación de la biblioteca. Además, el Proyecto “Quijote para la Vida” es reconocido como Punto de Cultura, desde el año 2013. En ese sentido, se tomará el periodo 2016-2018 para describir el relato institucional del proyecto, para describir cómo fue la gestión de las relaciones con sus grupos

¹ Sobre ello, Ramos y Pérez reconocen que “las escuelas de nuestra comunidad no están consideradas entre las que llegan a tener más del 60% de niños y niñas que hayan logrado los aprendizajes fundamentales según las evaluaciones de la ECE-Evaluación Censal de Estudiantes”. (2018, pp.27)

de interés y para identificar las características comunicacionales de las estrategias que generó el proyecto para obtener recursos claves para su funcionamiento. Con ello, se analizarán los aportes de la comunicación estratégica para el desarrollo a la sostenibilidad del proyecto. Así, nace la pregunta general que guiará la presente investigación: ¿Cuál es el aporte de la comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad del proyecto de Cultura Viva Comunitaria “Quijote para la Vida” (2016-2018)?

Con la finalidad de enfrentar la presente investigación, se definen las estrategias desde el enfoque de la Nueva Teoría Estratégica, en adelante NTE, (Pérez y Massoni, 2009; Scheinsohn, 2011), que plantea que las estrategias son líneas de acción que permiten alcanzar objetivos frente a un conflicto. Además, desde la NTE, se reconoce a los actores de las estrategias como parte de un entramado relacional. Por esta razón, se plantea un acercamiento dialogante frente a dichos conflictos y a diferencia de otras teorías estratégicas que proponen un enfoque confrontacional para resolverlos, la NTE posiciona a la comunicación como la matriz central de las estrategias (Pérez y Massoni, 2009; Scheinsohn, 2011). Por ello, las estrategias son un objeto de estudio clave para el campo de las ciencias de la comunicación. De esta manera, se definen a las estrategias de comunicación como líneas de acción que, a partir del relacionamiento, la interpelación y el intercambio entre individuos, buscan la transformación de las dinámicas de poder en relación con un problema del entorno (Pérez y Massoni, 2009; Scheinsohn, 2011).

Asimismo, enmarcado en esta definición de estrategia, se definen las tácticas como el uso de los recursos y de diversos medios para alcanzar los fines estratégicos (Scheinsohn, 2009).

En el campo de las Ciencias de la Comunicación, el estudio propuesto considera a la subdisciplina de la comunicación para el desarrollo, desde donde se entiende a la comunicación como un proceso de diálogo y debate participativo, el cual busca incidir en las dinámicas de

poder con miras al cambio y la justicia social (Mari, 2010; Gumucio-Dagron, 2011). Por esta razón, es que, desde esta subdisciplina, se investiga, aborda y plantean políticas y estrategias de relacionamiento con el fin de lograr la transformación social.

Esto implica ampliar el enfoque tradicional de las estrategias de comunicación que las limita al uso de medios y canales de comunicación. Este enfoque aún lo mantienen instituciones públicas, como es el caso del Estudio de Caracterización de los Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura, 2018). Desde aquí, se analizan diferentes dimensiones y variables del funcionamiento de los puntos de cultura, que incluyen a las organizaciones de CVC: en la dimensión capacidad de autogestión, se considera como indicador a las estrategias comunicativas, las cuales se definen como el uso de medios, tecnologías y redes que tienen los puntos de cultura para dar a conocer su trabajo. (Ministerio de Cultura, 2018)

Al ser las organizaciones de CVC actores claves en el desarrollo de sus comunidades, necesitan que sus proyectos sean sostenibles en el tiempo. Se entiende como sostenibilidad de las organizaciones y de los proyectos como el resultado de diferentes esfuerzos que permiten la coherencia entre sus dimensiones internas (Gumucio-Dagron, 2011) y su capacidad de adaptación al contexto cambiante donde interviene (Lamas, 2003). Las dimensiones internas son la social, definida como la relación del proyecto con su contexto y su impacto en él (Gumucio-Dagron, 2011; Torres citado en Cruz, Hernández, Llano, et al., 2008); la político-institucional, es la capacidad de una organización de actuar bajo sus principios y en coherencia con su relato institucional (Gumucio-Dagron, 2011; Godinez, 2017); y, la económico-administrativa, capacidad de obtener y administrar recursos para su funcionamiento (Lamas, 2003; Godinez, 2017).

1.2. Justificación

Se ha elegido estudiar el proyecto de CVC “Quijote para la Vida” por tener una trayectoria de 10 años. Además, ha sido reconocido, al haber ganado 7 premios institucionales y haber tenido la cobertura en más de 10 reportajes, en medios de comunicación masivos y digitales. Por otro lado, en la primera comunicación entre la investigadora y los impulsores del proyecto, Eddy Ramos y Lis Pérez, se manifestó apertura y entusiasmo por el presente estudio.

La presente investigación resulta sumamente importante, pues no se han profundizado muchos estudios, desde el campo de la comunicación para el desarrollo, sobre las organizaciones de las organizaciones de CVC. Dado que se configuran como actores claves en el desarrollo de sus comunidades, aún hay potencial de aportar, desde nuestro ámbito académico, conociendo más sobre su funcionamiento y sus principales desafíos con el fin de ofrecerles un análisis externo que les permita identificar oportunidades de consolidación y/o mejora de sus estrategias de sostenibilidad.

Asimismo, el caso de estudio de un proyecto como “Quijote para la Vida” brinda la posibilidad de generar la sistematización de su experiencia para que se convierta en referencia y pueda ser replicado por otras organizaciones de CVC que se encuentran en estados iniciales. También, la investigación puede aportar al sector público en brindar una fuente de información más profunda sobre la realidad de los proyectos de las organizaciones de CVC, con el fin de crear políticas públicas más pertinentes.

Otro factor relevante de la investigación es que permite ampliar el concepto tradicional de las estrategias de comunicación: usualmente, se las mira desde un enfoque instrumental centrado en los productos o medios de comunicación, pero, aquí, se da la posibilidad de analizarlas desde un enfoque más amplio y holístico, relacionados a los procesos comunicacionales y los actores sociales.

Finalmente, se muestra la importancia del aporte de las ciencias de la comunicación en la gestión cultural comunitaria, la cual ayuda a generar evidencias de cómo las estrategias de comunicación son mecanismos de acción fundamentales para su sostenibilidad.

1.3. Diseño metodológico

Para la presente investigación, se ha optado por el enfoque cualitativo, pues se considera que este permitirá analizar profundamente el caso estudiado en su singularidad, a partir de la recolección de información sobre la realidad en cuestión, para luego poder hacer un análisis e interpretación de la misma (Galeano citado en Ministerio de Cultura, 2018).

El estudio tendrá un nivel de alcance correlacional, ya que se brindarán detalles de las implicancias de la comunicación estratégica en la gestión de la sostenibilidad de un proyecto de cultura viva comunitaria, llamado Quijote para la Vida (Núñez, Marquina, León & Sánchez, 2017). Dicho esto, la investigación pretende alcanzar un nivel de generalizabilidad interna, es decir que las conclusiones a las que se llegue en la investigación refieren directamente al objeto estudiado (Maxwell citado en Flick, 2015), en este caso el Proyecto Quijote para la Vida. Ello sin perjuicio de que los resultados hallados puedan ser semejantes a la realidad de otras organizaciones comunitarias con proyectos de Cultura Viva Comunitaria.

Además, la presente investigación se plantea desde el enfoque de la investigación participativa incorporando el paradigma constructivista-dialógico que plantea que los conocimientos de la presente investigación serán construidos en conjunto con los sujetos participantes de la misma (Ghiso, 1999). Así se emplearán herramientas como los grupos de discusión, los talleres y parte de las entrevistas con el desarrollo de dinámicas (Ver Anexo 1: Guías de Herramientas), que se configuran como dispositivos para recuperar las opiniones de los y las participantes de la investigación, así como para provocar la reflexión conjunta sobre los aspectos y dimensiones de la misma. Finalmente, luego del cierre de la investigación, se realizará una versión

sintetizada del presente documento para ser socializado con los gestores y participantes del Proyecto Quijote para la Vida.

1.4. Pregunta general e hipótesis

Pregunta general: ¿Cuál ha sido el aporte de las estrategias de comunicación para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad del Proyecto de Cultura Viva Comunitaria Quijote para la Vida (2016-2018)?

Hipótesis general: Las estrategias de comunicación que genera el proyecto de CVC Quijote para la Vida ha sido fundamental para poder garantizar su sostenibilidad entre los años 2016-2018, sentando una base para su sostenibilidad en los siguientes años. El proyecto ha logrado construir un relato institucional sólido, basado en la cooperación, solidaridad y compromiso, que es compartido y valorado por los participantes del proyecto y sus aliados. Asimismo, el proyecto Quijote para la Vida tiene un relacionamiento proactivo con sus grupos de interés claves, lo que ha posibilitado que exista una buena percepción del proyecto, legitimidad en su comunidad y un mayor involucramiento de estos grupos en el desarrollo del proyecto. Finalmente, tanto el sólido relato institucional, como el reconocimiento positivo por parte de los grupos de interés del proyecto, han sido piezas claves para la obtención de recursos claves para su funcionamiento. Estos recursos se han obtenido gracias al intercambio voluntario entre los grupos de interés y el proyecto, la generación de alianzas claves que les permite tener voluntarios para realizar las actividades del proyecto y a la postulación a concursos de financiamiento público, ganados por su trayectoria.

1.5. Matriz de consistencia

Pregunta general	Preguntas de investigación	Objetivos
<p>¿Cuál ha sido el aporte de la comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad del Proyecto de Cultura Viva Comunitaria Quijote para la Vida (2016-2018)?</p>	<p>¿Cómo fue el relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida desarrollado entre los años 2016-2018?</p>	<p>Describir el relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida desarrollado entre los años 2016-2018.</p>
	<p>¿Cómo fue la gestión de las relaciones con sus grupos de interés desarrollada por el Proyecto Quijote para la Vida entre los años 2016-2018?</p>	<p>Describir la gestión de las relaciones con sus grupos de interés desarrollada por el Proyecto Quijote para la Vida entre los años 2016-2018.</p>
	<p>¿Cuáles fueron las características comunicacionales de las estrategias de generación de recursos claves generadas por el Proyecto Quijote para la Vida entre los años 2016-2018 para su funcionamiento?</p>	<p>Identificar las características comunicacionales de las estrategias generadas por Proyecto Quijote para la Vida, entre los años 2016-2018, para obtener recursos claves para su funcionamiento</p>

1.6. Herramientas de investigación

Para la obtención de datos, se recurrió a la revisión bibliográfica de libros y artículos académicos en bibliotecas y base de datos para establecer conceptos básicos y teóricos que sirvan como un punto de partida para, luego, analizar el caso seleccionado.

Después, se recurrirá a la obtención empírica de información con los gestores del proyecto, los participantes (niños, niñas y sus padres), ex voluntarios y voluntarias, organizaciones amigas, líderes comunitarios y otros actores claves identificados en conjunto con los gestores del proyecto. Para ello, se usará el método etnográfico de investigación, con las técnicas de entrevista a profundidad, grupos focales, taller y observación participante. (Núñez, Marquina, León & Sánchez, 2017)

Para la presente investigación se recopiló la información mediante las herramientas indicadas previamente a los siguientes 05 principales grupos sociales que están involucrados con el Proyecto Quijote para la Vida:

- Gestores del proyecto y equipo de trabajo: se definen como las personas que impulsan el proyecto, son los principales autores de las tomas de decisión, de la organización y de la ejecución de las actividades del proyecto. Este grupo está conformado por los gestores Lis Pérez, Eddy Ramos, Cielo Ramos.
- Participantes del proyecto: se definen como aquellas personas que participan de las actividades cotidianas del proyecto y se ven beneficiadas por los mismos. Este grupo se conforma por las niñas, niños y adolescentes, así como las madres y padres de familia.
- Voluntarios y voluntarias: se definen como aquellas personas que proponen y ejecutan las diversas actividades del proyecto. Los voluntarios y voluntarias pueden ser de dos

tipos, según cómo se involucraron en el proyecto: voluntarios y voluntarias formales, y voluntarios y voluntarias casuales. En las siguientes secciones de la investigación se profundizará al respecto.

- Aliados del proyecto: se definen como aquellas personas que se relacionan con el proyecto de manera más esporádica, tienen participación diferenciada entre ellos, así como su poder de influir y su interés en él es también diferente. En este grupo se conforma por los miembros de la comunidad de Santa Rosa, otras organizaciones de Cultura Viva Comunitaria, colectivos sociales y las personas que son referentes para el Proyecto.
- Proveedores de recursos y donantes: se definen como aquellas personas o instituciones que proveen de recursos (dinero, materiales, equipo, entre otros) y difusión al Proyecto Quijote para la Vida. En este grupo se conforma por los donantes naturales, las instituciones públicas (locales y nacionales), las instituciones privadas y organizaciones sin fines de lucro.

Grupo social	Sub-categoría	Herramienta	Nº participantes
Gestores del proyecto	Gestores	Entrevista dinámica individual	3
Voluntarios y voluntarias	Voluntarios y voluntarias	Entrevista individual	3
Participantes del proyecto	Niños, niñas y adolescentes	Taller grupal	18
Participantes del proyecto	Madres de familia	Grupo de discusión	4
Organizaciones aliadas	Organizaciones de Cultura Viva Comunitaria y colectivos	Entrevista individual	2
Financistas y donantes	Instituciones públicas	Entrevista individual	1
Total			31

El trabajo de campo se realizó en la siguiente temporalidad:

- Observación participante: la autora de la investigación participó en las actividades del proyecto realizando talleres semanales sobre introducción a la radio, al lenguaje audiovisual y al uso de cámara desde septiembre del 2018 a junio del 2019.
- Talleres: se llevaron a cabo de manera presencial en 2 sesiones entre noviembre y diciembre del 2019.
- Grupo de discusión: se llevó a cabo de manera presencial en 1 sesión en noviembre del 2019.
- Entrevistas a profundidad: se llevaron a cabo de manera presencial y de manera remota (vía enlace telefónico o videollamada) entre septiembre del 2019 y agosto del 2020.

1.7. Estado de la cuestión

El principal referente es el libro “10 años soñando como el Quijote”, escrito por los impulsores del proyecto, Eddy Ramos y Lis Pérez (2018). Este texto sistematiza la experiencia del Proyecto Quijote para la Vida y, de él, se ha tomado la información pertinente y la presente investigación busca actualizar y complementar el análisis hecho por los propios gestores desde una mirada externa. En esta publicación, los autores plantean los principales factores que consideran les ha permitido sostenerse en el tiempo. El primero es el impacto de tener al personaje Quijote de la Mancha como referente en el proyecto, buscando que sus valores y atributos, como la solidaridad y la mirada utópica, estén alineados a la mirada de transformación que tiene el proyecto. El segundo factor es el enfoque multidisciplinario del proyecto, el cual aporta a la formación integral de los niños y niñas. Este enfoque se evidencia en la promoción de la lectura, expresiones y actividades artísticas como la danza, el teatro, el cine, la muralización, radio, etc. El tercer factor es la filosofía del proyecto, la cual se centra

en el trabajo comunitario, valor que fue clave en la fundación y desarrollo de Santa Rosa. Estos tres factores serán considerados en el análisis de los hallazgos de la presente investigación.

El segundo referente es el “Estudio de caracterización de Puntos de Cultura” (Ministerio de Cultura, 2018), que busca caracterizar las “formas de trabajo, aportes y necesidades de las organizaciones reconocidas por el Ministerio de Cultura como punto de cultura” (Ministerio de Cultura, 2018, p. 6). Toma como principal variable la autogestión y, como indicadores, la sostenibilidad, articulación, institucionalización, estrategias comunicativas, consistencia y cultura organizativa interna. Dichas variables planteadas serán parcialmente consideradas para el desarrollo de la presente investigación. Cabe destacar que, en el estudio, se enfatizará en las estrategias de comunicación y su aporte a la sostenibilidad del proyecto de la organización de CVC “Quijote para la Vida”. Por ello, se busca ampliar la definición instrumental que propone el Ministerio de Cultura en su estudio: “Uso de medios de comunicación, tecnología y redes sociales con fines de dar a conocer y sensibilizar sobre las actividades que realiza el punto de cultura” (Ministerio de Cultura, 2018, p.12) hacia un enfoque relacional, basado en la relación de individuos, el intercambio de significados y la producción de sentidos comunes (Alfaro, 1993).

El tercer referente de la investigación es la tesis de Maestría de Estudios Culturales, titulada “Recuperación Del Espacio Público Y Tradición Comunitaria: La Experiencia De Tres Puntos De Cultura” (Tejada, 2018). Aquí, el autor analiza la concepción de cultura y el uso de espacios públicos por tres puntos de cultura, siendo uno de ellos el Proyecto Quijote para la Vida. Un primer punto que resulta alineado al enfoque de cultura que se propondrá en el presente estudio es que es un fin en sí mismo, un derecho y permite confrontar hegemonías negativas, a partir de la articulación. En relación a los resultados de la investigación de Tejada, sobre el Proyecto Quijote para la Vida, se destaca que, los principales factores que posibilitaron su desempeño

exitoso, así como su crecimiento y legitimación, fue: colocar al Quijote en el imaginario de la comunidad, ampliar la oferta cultural, tener una buena recepción de la propuesta que tiene el proyecto de convertir a Santa Rosa en un barrio cultural^[2], en los participantes del proyecto, en los medios de comunicación y con una ONG extranjera (IBO Italia), que permitió la llegada de voluntarios al proyecto. Esta buena aceptación se refleja en los reconocimientos y premios que el proyecto ha ganado (serán recopilados posteriormente en la investigación) y en los tres intentos de réplicas en Carabayllo, Chosica y el Centro Poblado de la Esperanza, en Amarilis, Huánuco.

Finalmente, en relación con los riesgos potenciales del proyecto, el autor señala el débil involucramiento de los padres ^[3]. Toda la responsabilidad del proyecto recae en Eddy y Lis. No hay un equipo más grande que garantice la sostenibilidad del proyecto en el tiempo y, también, que el espacio de intervención es reducido. Los importantes hallazgos del autor servirán como referencia para el análisis de los hallazgos de la presente investigación. De la misma manera que con la publicación hecha por los impulsores del proyecto, se identificará si tiene correspondencia con los hallazgos que se obtengan.

² Al respecto, en Ramos y Pérez (2018), se recopila el manifiesto de declaración de Santa Rosa como Barrio Cultural, impulsada por el proyecto, en el 2014, firmado por otras instituciones como la IE “Fe y Alegría N°12”, el Microcine “Ojo del Sabio” Grupo Chaski, Asociación VIDA y el Colectivo ANTARA.

³ Este factor también ha sido encontrado por un grupo de estudiantes de Psicología Comunitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y fue recogido por el autor. (Tejada, 2018)

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN CULTURAL COMUNITARIA

En el presente capítulo se desarrolla la relación de la comunicación estratégica para el desarrollo y la gestión cultural comunitaria. Para ello, primero se conceptualiza la comunicación estratégica, desde el enfoque de la Nueva Teoría Estratégica y los componentes que le son inherentes.

A continuación, se desarrolla el concepto de la gestión cultural y cómo se aterriza en un ámbito comunitario, para enmarcar el tipo de proyecto que se investiga. Asimismo, se definen las dimensiones de la sostenibilidad en la gestión cultural comunitaria para poder analizar el aporte de la comunicación estratégica para el desarrollo en la búsqueda de éstas. Finalmente, se establece la relación teórica entre la comunicación estratégica para el desarrollo y la sostenibilidad en la gestión cultural comunitaria.

2.1. Comunicación estratégica para el desarrollo

Para definir lo que planteamos como comunicación estratégica para el desarrollo, primero definimos qué entendemos por comunicación participativa para el desarrollo, desde el enfoque relacional. Seguidamente planteamos el concepto de la estrategia desde el enfoque de la Nueva Teoría Estratégica (NTE). En base a ese marco, conceptualizamos la comunicación estratégica, incluyendo sus componentes principales. Finalmente, describimos los proyectos como un nivel de acción de la comunicación estratégica

2.1.1. ¿Qué entendemos por comunicación?

Resulta complejo definir la comunicación al ser un atributo o capacidad tan cotidiana para los seres humanos. Históricamente, la comunicación ha sido constituida como “fuente fundamental de poder y contrapoder, de dominación y de cambio social” (Scheinsohn, 2011, pp. 10), entendiendo por ‘poder’ a la capacidad de un actor para imponer su voluntad sobre la voluntad de otro (Scheinsohn, 2011).

Ahora bien, en el ámbito académico, en el cual se enmarca esta investigación, ha habido diversos enfoques y autores que la han conceptualizado para poder teorizar sobre ella. A continuación, haremos un breve recuento de dos grandes enfoques de la comunicación, el difusionista, y más <<tradicional>>; y, en contraposición, el enfoque relacional, más contemporáneo y en el cual enmarcamos el desarrollo de la investigación.

Enfoque difusionista:

Es el modelo más antiguo en el que se planteaba a la comunicación como la divulgación de saberes desde un sujeto que tenía ciertos conocimientos a otro que no los tenía (Alfaro, 2009). Luego, se planteó la difusión con los primeros estudios de la comunicación de masas, que se dieron luego de la Primera Guerra Mundial, definiéndose modelos simples y lineales de comunicación, basados en el estímulo-respuesta (Scheinsohn, 2009).

Posteriormente, Laswell, a finales de la década de 1940, incorpora la consideración de que los cambios en las personas incidían en el proceso de estímulo-respuesta. Posteriormente, el modelo de Shannon y Weaver, que se centra en la transmisión de mensajes entre dos interlocutores, que podrían ser máquinas, se instauró como un modelo referencial sobre la comunicación (Pérez y Massoni, 2009).

Con el pasar de los años, otros autores fueron incorporando más variables al proceso comunicativo, pero siempre manteniendo la lógica lineal que heredan de sus antecesores (Scheinsohn, 2009).

Se pueden recopilar las diversas⁴ escuelas y teorías que marcaron hitos en la evolución de las teorías de la comunicación, pero el foco de esta investigación es diferenciarse de estos modelos teóricos que se centran en el mensaje, en la comunicación como meramente transmisión de información y en la que el receptor de los mensajes es un otro homogéneo y sin rostro, donde no se consideran los capitales humanos y sociales de quienes participan en el proceso comunicativo (Alfaro, 2006).

Enfoque relacional

Los autores Rey (1997) y Alfaro (1993), bajo el enfoque relacional de la comunicación, plantean la comunicación como un proceso de interacciones subjetivas y objetivas entre individuos, en donde se interpelan mutuamente y en donde circulan y se crean sentidos y significados: donde se encuentran los individuos.

En esa línea, la autora Sandra Massoni, una de las impulsoras de la Nueva Teoría Estratégica, la cual desarrollaremos más adelante, propone tres grandes movimientos en la forma de pensar y hacer comunicación, pasando de un enfoque difusionista a un enfoque relacional de la comunicación. En el primer movimiento se comprende el cambio de entender a la comunicación como un intercambio de información a un momento relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2009). El segundo movimiento propone pasar de considerar a la comunicación como un agregado final en las organizaciones, a considerarla como

⁴ Como la Escuela de Palo Alto, la Escuela Crítica de Frankfurt, el pensamiento sistémico de Wiener y Parsons... Para indagar más sobre los modelos y las teorías de la comunicación, consultar: Scheinsohn, 2009.

transversal a cualquier acción social, por ende, transversal a toda la organización (Massoni, 2009). El tercer movimiento propone pasar de pensar que la comunicación es transmitir mensaje a entenderla como la instalación de una conversación frente a un problema, que conlleve a la transformación del espacio social, en el que se aborda dicha interacción (Massoni, 2009).

Entonces, desde este enfoque, se propone a la comunicación como un circuito delimitado por el espacio y tiempo, en el que las personas, que están en el campo perceptual del otro, interactúan entre ellas (Pérez y Massoni, 2009). De ello se desprende que este enfoque permite analizar las prácticas socioculturales, entendiéndolas en su estado de constante cambio, de naturaleza complejas y fluidas, y que son creadas por las identidades en las interacciones, representaciones y acciones (Massoni citada en Massoni, 2010).

2.1.2. ¿Qué entendemos por comunicación participativa para el desarrollo?

En primer lugar, resulta pertinente traer a colación cuál ha sido la relación entre los distintos enfoques o modelos de desarrollo y el concepto de la comunicación en ellos. Para ello, nos basaremos en los tres períodos de la historia moderna del desarrollo que el autor Servaes (citado en Mari, 2010) ha identificado:

El primero de ellos es el enfoque de la modernización, que abarca desde 1945 hasta 1965, en el periodo de posguerra, proviene de los países industrializados y se caracteriza por suponer que la pobreza de los países llamados ‘tercermundistas’ radica en que estos se encuentran aislados y que sus culturas locales son un freno para su desarrollo. En ese sentido, se plantea un modelo de comunicación funcionalista, vertical y basado en los medios masivos y

tecnologías de la información para la difusión de innovaciones que provenían de dichos países (Servaes citado en Mari, 2010; Gumuccio-Dagron, 2011).

El segundo de ellos, en respuesta al primero, es el enfoque de la dependencia. Nace en Latinoamérica a mediados de la década de 1960 y se extiende hasta principios de la década de 1980; básicamente sostiene que los procesos de modernización exportan subdesarrollo a los países 'periféricos'. Entonces, desde la comunicación, se planteó un enfoque crítico sobre las causas estructurales del subdesarrollo latinoamericano y la necesidad de un cambio estructural para atenderlas (Servaes citado en Mari, 2010; Gumuccio-Dagron, 2011).

El tercero, que nace hacia el final del siglo pasado, es el denominado enfoque de la multiplicidad que enfatiza la identidad cultural y la multidimensionalidad como aspectos claves del desarrollo. A partir de este enfoque, se redescubre la importancia de la participación tanto en el plano comunicacional, como en el sociopolítico (Servaes citado en Mari, 2010). El enfoque comunicacional relacionado a este enfoque del desarrollo es el de la comunicación para el cambio social. Este, de acuerdo con Gumuccio-Dagron, se define como “un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación de todos” (Communication for Social Change Consortium citado en Gumuccio-Dagron, 2011, p.37).

Desde este enfoque, se enfatizan los procesos de comunicación más que los productos, teniendo una visión de transformación a largo plazo, donde las dinámicas colectivas, la educación comunicacional y la participación son aspectos claves de dichos procesos (Del Valle citado en Mari, 2010). En esta corriente el actor es el principal agente de su propio desarrollo y su identidad cultural es clave en su lucha por alcanzarlo (Mari, 2010).

Entonces, si se considera a la comunicación como un proceso de diálogo y debate participativo desde el enfoque relacional de esta, se define de manera sintética a la comunicación participativa para el desarrollo como aquellos procesos comunicacionales que buscan incidir en las dinámicas de poder con miras al cambio y la justicia social, en los que los actores sociales son protagonistas en su propio desarrollo (Mari, 2010; Gumucio-Dagron, 2011).

2.1.3. ¿Qué entendemos por estrategia?

En primer lugar, se puede considerar a la estrategia como un atributo inherente a la humanidad, incluso hay científicos de la biología evolutiva que proponen que los seres humanos somos producto de estrategias evolutivas (Scheinsohn, 2011).

En este sentido, se la define como un conjunto de conductas o acciones pensadas para alcanzar objetivos o metas futuras (Pérez, 2012). Sin embargo, para profundizar más en sus atributos, resulta pertinente hacer un breve recorrido de los tres principales modelos desde los que se ha teorizado, investigado y definido la estrategia, hasta llegar a la Nueva Teoría Estratégica (Pérez y Massoni, 2009; Scheinsohn, 2011, entre otros), la cual, se presenta como el modelo desde el que se plantea el presente estudio.

Modelo militar

El campo militar es donde la estrategia cobró sentido y desde donde se sistematizaron ciertos principios que inspiraron el estudio de esta en otros campos (Scheinsohn, 2011). Dentro de este modelo, se define a la estrategia como “el arte de proyectar y dirigir grandes movimientos bélicos” (Scheinsohn, 2011, pp. 17).

Uno de los autores más representativos de este modelo fue Sun Tzu, general y filósofo de la china antigua, quien focaliza su doctrina en los principios y reglas generales que pueden llevar a la victoria, teniendo en la perturbación psicológica de los adversarios, su fundamento (Scheinsohn, 2011)

Luego vinieron otros autores modernos como Dietrich Heinrich von Bülow, Antoine-Henri Jomini, Edward Mead, entre otros; los que definen diferentes aspectos de la estrategia y sus fundamentos, pero siempre desde una perspectiva confrontacional, en donde se busca el logro de objetivos en función de un sujeto adverso, ya sea buscando derrotarlo o protegerse de él.

Modelo matemático

En este modelo es desde donde se plantean las primeras teorías científicas de la estrategia, siendo la primera la teoría de los juegos de John von Neumann, publicada de la década de 1940. Esta teoría económica busca brindarle a su campo mayor exactitud matemática frente a la incertidumbre, abstrayendo los elementos comunes a diversas situaciones conflictivas para poder estudiarlas con métodos científicos (Pérez y Massoni, 2009).

Entonces, en este modelo se entiende la estrategia como las decisiones premeditadas para el logro de objetivos, que tiene en cuenta las posibles reacciones de la naturaleza y los adversarios. A partir de este modelo se le concede a los actores sociales la capacidad de afrontar las situaciones de conflicto que se les presenten, siempre manteniendo el carácter confrontacional en sus fundamentos (Pérez y Massoni, 2009).

Modelo desde la gestión de los negocios

Se atribuye la integración de las teorías estratégicas al campo del *management* a Peter Drucker, cuando en la década del 1950 presenta el concepto de 'decisión estratégica' y postula que el

establecimiento de objetivos estratégicos es un atributo inherente a las compañías con mayor éxito (Pérez y Massoni, 2009).

A partir de esta integración surgieron múltiples autores, proporcionando también múltiples definiciones de lo que significa 'estrategia'. Un estudio en el 2002 recogió las 36 definiciones más comunes en este campo, entre la décadas de 1960 y los primeros años de la década del 2000 (Ronda, citada en Pérez y Massoni, 2009).

Así, estas definiciones pueden agruparse en tres concepciones. Primero, la estrategia como una herramienta de dirección que permite la adaptación de la organización a los cambios externos a esta; segundo, la estrategia como el camino para lograr el éxito de las empresas a partir del cumplimiento de sus metas; y tercero, la estrategia como la forma de ganar a competidores o enemigos (Pérez y Massoni, 2009). En este modelo, la estrategia también puede ser entendida como el planeamiento, el modelo de actuación, el posicionamiento, o como engaño o trampa (Scheinsohn, 2011).

Si bien existe una multiplicidad de definiciones en este como en los modelos recogidos anteriormente, se suele relacionar la estrategia con estabilidad pues da un propósito y un cierto orden a las acciones de las empresas, pero se propone mantener siempre un equilibrio entre la mirada estratégica y el constante cambio de los contextos (Scheinsohn, 2011).

Si bien este modelo se alinea más con los niveles de análisis que se realizan en la presente investigación, aún perpetúa un paradigma competitivo que subyace a las empresas y ello limita otro tipo de estrategias que buscan, en contraposición, el trabajo en conjunto.

Nueva Teoría Estratégica

En los últimos años de la década de 1980 los precursores de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) postulan la interrelación entre la naturaleza de la comunicación y la naturaleza de la estrategia (Scheinson, 2011). Sin embargo, no fue hasta la publicación del libro *Estrategias de comunicación* de Rafael Alberto Pérez (2001), en la que se propone una nueva teoría de la estrategia más hermenéutica y relacional que los modelos anteriores (citado en Pérez y Massoni, 2009).

Al respecto, los autores Pérez y Massoni (2009) proponen 7 cambios que diferencian a las NTE de los modelos anteriores. A continuación, se describirán las características más relevantes de la NTE que se derivan de estos cambios.

Una de las primeras características de la NTE es el aceptar la complejidad de las personas, el contexto y las organizaciones; planteando las últimas como producto de las relaciones entre las personas, y también como el sujeto colectivo de estas. Las organizaciones se relacionan con el contexto y con otros, quienes a su vez también se relacionan entre sí y con sus contextos. Esto hace evidente que somos seres de relaciones, en esencia, seres comunicacionales (Scheinson, 2011).

En ese sentido, se plantea pasar de la perspectiva de un actor social racional, propio de los planteamientos teóricos desde la economía y la gestión, a un actor relacional, en el que se le entiende en todas las dimensiones que lo caracterizan (Pérez y Massoni, 2009).

En ese sentido, otra característica esencial de la NTE es la aproximación dialogante hacia los conflictos, en tanto se entiende que somos parte de un entramado relacional y que resulta más productivo buscar articular las distintas percepciones que hay frente a una problemática o conflicto para poder alcanzar los objetivos o metas personales que tengamos (Pérez y Massoni, 2009). Es decir, se busca pasar del enfoque que proponía que para lograr los objetivos el otro

actor debe perder, a un enfoque que propone la búsqueda de un ganar-ganar (Scheinsohn, 2011).

Entonces, desde la NTE se plantea a la comunicación como matriz de la estrategia, lo que representa el cambio más fundamental frente a los modelos anteriores y lo que otorga un sistema para entender las relaciones humanas (Pérez y Massoni, 2009). En este punto conviene enfatizar que entendemos a la comunicación desde un enfoque relacional, en el que se la define como el espacio en el que las personas se relacionan y se interpelan entre sí (Rey, s.f; Alfaro, 1993; Massoni, 2010; entre otros).

En síntesis, para la NTE la estrategia es aquella capacidad humana que busca “reconfigurar la trama de relaciones y comunicar como un *hacer común* con otros, para alcanzar una transformación evolutiva” (Pérez y Massoni, 2009, pp. 5), teniendo como fin la articulación. En otras palabras, se busca reconfigurar una determinada dinámica de poder para la consecución de ciertos objetivos comunes (Scheinsohn, 2011).

2.1.4. ¿Qué entendemos por estrategias de comunicación para el desarrollo?

Luego del recorrido teórico presentado que desemboca en el modelo de la Nueva Teoría Estratégica, planteamos qué es lo que entendemos por comunicación estratégica y, consecuentemente, por estrategias de comunicación.

En primer lugar, de acuerdo a lo que se plantea desde la Nueva Teoría Estratégica, la comunicación estratégica resulta un replanteamiento de las teorías y modelos de pensamiento y de acción comunicacional tradicionales (Massoni citada en Massoni, 2010). Definimos a grandes rasgos las estrategias de comunicación como aquellas que emplean la comunicación como componente principal y/o aquellas que persiguen objetivos comunicacionales (Pérez,

2012). En ese sentido, la comunicación y la estrategia tienen las mismas características, siendo dispositivos de comprensión e interpelación de alteridades (Pérez, citado en Pérez y Massoni, 2009). Además, dan pie a múltiples encuentros entorno a una problemática específica, entendiendo esta como una demanda o tensión social por ser satisfecha. Así, representan dispositivos de diseño de intervención, siempre desde una perspectiva relacional e interpeladora (Massoni, 2010). Desde esta perspectiva, las estrategias de comunicación implican el reconocimiento de los actores sociales como protagonistas de la problemática que trabajan con una lógica de funcionamiento singular que proviene de sus matrices socioculturales (Massoni citada en Massoni, 2010). Esta propuesta comulga con el enfoque de comunicación participativa para el desarrollo (Mari, 2010; Gumucio-Dagron, 2011), por lo que extrapolamos esta definición a lo que denominamos como ‘estrategias de comunicación para el desarrollo’.

Resulta relevante volver en el cambio en la NTE de la perspectiva estratégica de “ganar-perder” a un “ganar-ganar”, por lo que las estrategias de comunicación deben propiciar el establecimiento de relaciones complementarias y la articulación de la sociedad, a partir de establecer un contexto para el diálogo y la creación de consensos (Scheinsohn, 2011).

Finalmente, de todo lo expuesto en los párrafos anteriores y del modelo para strategar propuesto por Rafael Alberto Pérez (en Pérez y Massoni, 2009), los componentes que se desprenden de las estrategias de comunicación son:

- la dimensión espacio/temporal: en el que el presente, la situación actual, y sus implicancias futuras son las se quiere transformar.
- los otros: los actores sociales con sus propias matrices culturales que actúan o pueden actuar en la situación actual. También pueden ser entendidos como grupos de interés.

- el sujeto: es quien elabora las estrategias en búsqueda de transformar, a través del diálogo, la creación de consensos y la articulación; la problemática o demanda en la situación actual que provoca tensión social y que ha sido identificada a partir de un escaneo del entorno.

Estos componentes son parte de las dimensiones de análisis para el caso de la presente investigación el proyecto Quijote para la Vida.

2.1.5. Niveles de acción en la comunicación estratégica para el desarrollo

Las estrategias de comunicación en las organizaciones pueden abarcar diferentes niveles de acción: programas, proyectos, planes (Massoni en Pérez y Massoni, 2009). Para el caso de la presente investigación nos centraremos, principalmente, en la definición de proyectos como la elaboración de una propuesta, a partir de la identificación de un nivel prioritario sobre la problemática en la que se va a intervenir, por la que se organizan actividades y recursos, articulando líneas de acción.

Comúnmente los proyectos son estrategias de mediano plazo y que contemplan un inicio y un final (Zubiría, Abello & Tabares, 2001). Además, al tener un énfasis operativo, se identifican las siguientes etapas en su proceso de vida: “diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación” (Massoni en Pérez y Massoni, 2009, pp.462).

En este punto, ya que el proyecto Quijote para la Vida se analizará como un proyecto cultural, resulta pertinente destacar que Victor Vich define como un proyecto cultural exitoso a aquel que articula a diversos actores en su ejercicio y que entiende a la cultura como un proceso y no meramente como un producto (2014). Esta definición se alinea con la definición de cultura y gestión cultural que describimos en la siguiente sección.

2.2. Comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión cultural comunitaria

A partir de lo descrito en la sección anterior sobre la definición de la comunicación estratégica para el desarrollo y sus componentes en el presente subcapítulo se plantea la interrelación entre este enfoque de la comunicación y la gestión cultural comunitaria. Para ello, se define la gestión cultural comunitaria; se describen sus implicancias y características; se plantean las dimensiones de la sostenibilidad en este tipo de gestión; y, finalmente, se describe la interrelación entre la comunicación estratégica y la sostenibilidad de la gestión cultural comunitaria.

2.2.1. Definiciones e implicancias de la gestión cultural comunitaria

Para enmarcar la experiencia del proyecto Quijote para la Vida como una experiencia de gestión cultural comunitaria, primero definimos la gestión cultural, su finalidad y sus dimensiones. Seguidamente, nos enfocamos en la gestión cultural comunitaria como un tipo de gestión cultural, con los elementos esenciales que la caracterizan. Luego, planteamos la definición de sostenibilidad y las dimensiones que la componen.

2.2.1.1. ¿Cómo definimos a la gestión cultural?

El concepto de gestión cultural se entiende como un campo de saberes que facilitan la consecución de objetivos en materia cultural y empieza a ganar influencia en instituciones públicas y organizaciones culturales de Iberoamérica desde la década de 1980 (Zubiría, Abello & Tabares, 2001). Específicamente en Latinoamérica el debate sobre la gestión cultural se da en la década de 1990 (Martínez & Expósito, 2011).

Ahora bien, no se puede profundizar en una definición más amplia de lo que significa la gestión cultural, sin primero determinar desde qué concepto de cultura partimos.

Definición del concepto de cultura

Para definir el concepto de cultura, volveremos a las tres nociones de cultura que recoge el sociólogo Félix Lossio (2009). La primera de estas es la noción tradicional que relaciona la cultura con saberes y prácticas de occidente. La segunda noción que viene desde las ciencias sociales, predominantemente desde la antropología y plantea una definición de cultura con mucha más apertura, entendiéndose como el tejido simbólico que forma el marco de referencia de cómo actuamos en la vida social y de cómo interpretamos el mundo. A partir de esta noción, todas las personas recibimos y hacemos cultura. La tercera noción, atribuida principalmente a George Yúdice, complementa la noción anterior e incorpora la asociación de la cultura como un recurso, que sirve para lograr diversos objetivos de la sociedad (Lossio, 2009).

Estas dos últimas nociones de cultura planteadas por Lossio se complementan con lo propone Victor Vich (2014), entendiendo que la cultura produce identidades, en tanto da particularidad a una comunidad específica y también produce relaciones sociales. En ese sentido, se entiende la cultura como un concepto vivo, que todo el tiempo se enriquece y va cambiando según las necesidades de la sociedad (González, 2013). De esta manera, la cultura representa también un bien público y un derecho ciudadano, por lo que toda la población debiera tener libre acceso y participación en el conocimiento, creación, uso, y disfrute de todos los aspectos culturales (hechos, bienes, servicios, etc.) (Aballay & Avendaño, 2009).

En este punto resulta relevante resaltar la relación del concepto de cultura con el desarrollo. Dentro de las visiones más tradicionales, occidentales, difusionistas y economicistas del desarrollo, la cultura era vista como un impedimento para este; sobre todo porque lo que se veía como ideal era que todos los países llamados ‘subdesarrollados’, como el nuestro,

adquiriera prácticas y políticas que venían desde los países dominantes del hemisferio norte, por lo que se buscaba desaparecer y uniformizar la diversidad de prácticas y cosmovisiones locales que no calzaban con éstas (Servaes citado en Mari, 2010; Gumucio-Dagron, 2011) .

Con las visiones más actuales del desarrollo, la cultura pasó a ser parte fundamental de los nuevos discursos entorno a este. Así se puede constatar el informe sobre Nuestra Diversidad Creativa de la UNESCO, donde se manifiesta que la cultura es el fin y el objetivo del desarrollo, en tanto se entiende este como la realización de los seres humanos en todas sus formas (citado en Rey, 2009).

Esta es la noción de cultura de la que partimos en la presente investigación y volviendo al concepto de comunicación participativa para el desarrollo planteado en el subcapítulo anterior, se puede constatar que la cultura es esencialmente relacional y, por lo tanto, de naturaleza comunicacional.

Definición de gestión cultural

A partir del concepto planteado anteriormente, entendiendo a la cultura como un concepto vivo, un derecho humano y el fin del desarrollo, volvemos al planteamiento del concepto de gestión cultural.

En primer lugar, se entiende la gestión como un proceso que permite lograr ciertos objetivos, por lo que implica: acción y transformación (Olmos, 2008).

En el caso de la gestión cultural, podemos entenderla como el proceso de llevar a cabo una política cultural. Entendemos la política cultural como aquellos valores, voluntades, ideas, directrices, necesidades y aspiraciones culturales que guían a una organización o institución

(Roselló, 2007; Olmos, 2008) para facilitar, promover y difundir actividades y manifestaciones culturales (Ministerio de Cultura de Colombia, 2013).

Además, estas políticas debieran intentar visibilizar las estructuras de dominación que han impedido que muchos grupos queden marginalizados de participar activamente en la vida pública (Vich, 2014), buscando así fomentar el ejercicio de los derechos culturales y el acceso a estos para mejorar el bienestar de las personas (Ministerio de Cultura de Colombia, 2013).

Así, la gestión cultural implica, por un lado, tener sensibilidad, respeto y comprensión de los contextos, sentidos y procesos sociales en los que se llevarán a cabo las iniciativas, servicios, productos culturales (Olmos, 2008; Bayardo, 2009); así como implica la gestión de diversos recursos materiales e inmateriales para lograr los objetivos planteados (Bayardo, 2009).

Finalidad de la gestión cultural

Entonces, a partir de las definiciones de cultura y de gestión cultural, se plantea que el objetivo de este tipo de gestión es motivar cualquier tipo de prácticas culturales en una sociedad, que vayan en camino de la concertación, el reconocimiento de las alteridades y diferencias, la creación y reinención de las identidades y de los factores para la convivencia social. En ese sentido, trabaja con y por aquellas identidades y actores que no son visibilizados o atendidos por las políticas culturales; por lo que genera diálogo e intercambio, generando desarrollo (Martínez & Expósito, 2011).

Entonces, de ello se desprende que desde la gestión cultural se plantea producir cambios y transformaciones, que modifican los vínculos y lazos sociales y se relacionan con el bienestar de las personas. Esto se realiza mediante el fomento del encuentro entre ellas, así como de la creación y expresión artística y cultural.

De esa manera se neutralizan los modos y lógicas del poder, siendo el espacio cultural, un espacio de búsqueda y adquisición de derechos, así como de luchas entre poder(es), representaciones y del capital simbólico; además de ser un espacio de libertad donde las personas actúan desde sus capacidades creativas, donde se construyen los cimientos para una transformación política (Camacho & Leiva, 2011; Vich, 2014; Argueta, Barrera & Soles, 2015).

Con ello, recogemos los propósitos más relevantes de la gestión cultural planteados por el Ministerio de Cultura de Colombia (2013):

Primero, busca desarrollar capacidades institucionales para gestionar los procesos, iniciativas, dinámicas, actividades, etc. culturales en las localidades. Así, busca facilitar y promover la creación colectiva e individuales y el acceso y goce a bienes y expresiones culturales. Finalmente, busca posicionar la cultura como un factor de desarrollo.

Dimensiones de la gestión cultural

A partir de lo desarrollado anteriormente, recogemos lo planteado por los autores Fabiola Leiva y Antil Camacho (2011) sobre las 05 dimensiones que caracterizan la gestión cultural, complementándose con las dimensiones de la gestión de las radios comunitarias⁵:

En primer lugar, la dimensión ética propone que la gestión cultural representa la creación de espacios creativos y transformadores, que promueven la participación ciudadana, reconocen las diversidades y busca el alcance de derechos y deberes.

⁵A partir de lo mencionado en la sección anterior sobre la relación inherente entre la cultura y la comunicación, lo que permite que tomemos los modelos de la gestión de un medio comunicacional para la gestión de un proyecto cultural.

En segundo lugar, la dimensión política, o político cultural de la gestión cultural según lo propuesto por Lamas (2003), hace referencia a ser un mecanismo de respuesta ante necesidades y requerimientos culturales de la población, a plantearse una visión o ideal de mejorar la calidad de vida de las personas; así como, objetivos y principios. En síntesis, es todo lo que guía el accionar de la organización.

Seguidamente, la dimensión operacional refiere a que las acciones de la gestión cultural son pertinentes, progresivas e integrales y que, además, desarrolla procesos administrativos, en búsqueda de una gestión autónoma e interdisciplinaria. La dimensión económica está muy ligada a la dimensión operacional, en tanto refiere a las acciones tomadas para la obtención y administración de recursos necesarios para las operaciones.

Finalmente, la dimensión social y comunicacional de la gestión cultural implica el fortalecimiento de capacidades individuales de quienes participan en el proceso, así como el objetivo de la articulación entre los actores internos, la comunicación organizacional y la articulación con sus grupos de interés. También implica la búsqueda de la participación y el trabajo entre generaciones.

2.2.1.2 ¿A qué nos referimos con gestión cultural comunitaria?

Ahora bien, si bien en las secciones anteriores hemos elaborado un marco conceptual sobre las definiciones, propósitos y dimensiones de la gestión cultural, para precisar en el caso del análisis de la presente investigación, el proyecto Quijote para la vida, desarrollamos lo que entendemos por ‘gestión cultural comunitaria’.

En primer lugar, entendemos a la comunidad como un grupo de personas que se relacionan entre sí, compartiendo un territorio, historia y cultura, intereses, necesidades y problemáticas,

así como capacidades colectivas potenciales. A partir de las relaciones entre ellos, de la comunicación, generan elementos identitarios, generando sentido de pertenencia y diferenciación de otras comunidades o personas. De ello, también se devienen proyectos comunes, donde lo colectivo prima sobre lo individual (Castrillón, 2012).

De esta manera, se entiende a una entidad, organización o colectivo comunitario como aquel grupo de individuos que se reconocen parte de una comunidad y se organizan para un objetivo comunitario. Así, buscan también fortalecer los lazos que unen a las personas de su comunidad (Castrillón, 2012).

Ahora bien, en Latinoamérica específicamente, hay y ha habido muchos tipos de organizaciones comunitarias a lo largo de la historia. Dentro de estos, están las que trabajan en lo que desde hace un tiempo se denomina 'Cultura Viva Comunitaria'. Esta denominación surgió desde múltiples debates y luchas de los colectivos latinoamericanos, que se fueron organizando en diversos encuentros, motivados por cuestiones artísticas y/o políticas, así como con una voluntad de autoafirmarse y de buscar sintetizar diversas visiones, experiencias e iniciativas de múltiples países de Latinoamérica (Balán, 2015).

Se entiende la Cultura Viva Comunitaria como un proceso vivo, en el que la calle es su escenario por excelencia y que se hace con la participación de y para los miembros de una comunidad. Busca contribuir y enriquecer a la vida cotidiana comunitaria, a partir de atender problemas o necesidades cotidianas, de forma dialogante y a partir de la movilización y el empoderamiento de sus miembros. Es así que, desde lo comunitario, lo cultural está fuertemente interrelacionado con lo social y lo político (Argueta, Barrera & Soles, 2015).

Otro elemento relacionado a la CVC y que resulta pertinente destacar, son los ‘Puntos de Cultura’. Una de las personalidades a las que más se le relaciona la definición y promoción de los Puntos de Cultura es a Célio Turino quien es un historiador, escritor, líder y gestor cultural brasileño, quien impulsó la política de CVC cuando fue Secretario de Ciudadanía Cultural del Ministerio de Cultura brasileño (2004 - 2010) y cuyo modelo de gestión fue replicado en varios países de la región, incluido el Perú. Así, él define a los Puntos de Cultura como una unidad, una base en una red, un espacio libre en un territorio específico para la interpretación y realización de la cultura, y que no tiene determinaciones pues todos los Puntos de Cultura son diferentes (Turino, 2015). Para concretar los aspectos esenciales de los Puntos de Cultura, Turino propone la siguiente ecuación: $PC=(a+p)r$. Los Puntos de Cultura están definidos por la autonomía y protagonismo de las comunidades, que se potencia por la generación de redes entre otros Puntos de Cultura (Turino, 2015).

Entonces, como se ha planteado anteriormente, las organizaciones comunitarias de cultura o los Puntos de cultura, son todos diferentes entre sí, sin embargo, hay ciertas características de esenciales que sí son transversales a todos ellos. A continuación, presentaremos estas características, a partir de las experiencias descritas por diferentes autores en sus comunidades y países; así como lo planteado por Gloria Lescano, gestora cultural peruana, en el “Instructivo para el diseño de proyectos culturales comunitarios” del Ministerio de Cultura (s.f.), sobre lo que denomina como ‘trabajo cultural comunitario’, lo que planteamos como el que es producto de la gestión cultural comunitaria:

En primer lugar, las organizaciones comunitarias de cultura están vivas, es decir que están en constante transformación y en trabajo permanente; con mucha voluntad para la acción centrándose en el proceso más que en productos o servicios específicos.

Asimismo, son una alternativa y una respuesta a ciertos atributos negativos del sistema capitalista: la colonización, el individualismo, la fragmentación, la mercantilización y el sistema patriarcal. Promueve la colaboración y la articulación a partir de relaciones humanas equitativas entre la comunidad y también con otras organizaciones e instituciones, tejiendo comunidad. Por ello, tienen mucha apertura a aprender de los miembros de la comunidad de la que son parte y también a formarlos. En ese sentido, son pertinentes a su contexto pues nacen desde la propia comunidad, en respuesta a las necesidades o problemáticas que la misma comunidad identifica.

Además, realizan y promueven distintas actividades y acciones culturales y artísticas colectivas y en pos del desarrollo sostenible.

Finalmente son libres, independientes y autónomas, lo que les lleva a tener modelos basados en la autogestión. (Turino, 2015; Nogales, 2015; Argueta, Barrera y Soles, 2015; Ministerio de Cultura, s.f.)

2.2.1.3 ¿Cómo planteamos la sostenibilidad de un proyecto cultural comunitario?

A continuación, describimos el concepto de sostenibilidad, específicamente de un proyecto cultural comunitario y las dimensiones que esta tiene.

En primer lugar, la sostenibilidad como tal empieza a conceptualizarse desde el Informe de Brundtland, realizado por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, a partir del concepto de desarrollo sostenible como aquel que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Naciones Unidas citada en Godinez, 2017, pp.23).

Así, por mucho tiempo el concepto de sostenibilidad ha sido relacionado al medio ambiente (Garzón, Amaya y Castellanos citados en Lay, 2012), pero diversos autores proponen un

concepto más amplio de lo que implica ‘sostenibilidad’. A continuación, recogemos algunas de las definiciones que consideramos más relevantes para la presente investigación.

En primer lugar, Garzón, Amaya y Castellanos (citados en Araujo, Díaz y Goñi, 2018) entienden la sostenibilidad de una organización como el resultado de diversos esfuerzos que posibilitan que la organización continúe siendo productiva en el tiempo, teniendo como principal motor a las personas, sus relaciones y sus valores compartidos. Este concepto puede ser complementado por lo propuesto por Beaumont (citado en Araujo, Díaz y Goñi, 2018), en tanto se entiende a la sostenibilidad como producto de una gestión estratégica enfocada en el alcance de la misión de la organización.

Con respecto a las organizaciones de la sociedad civil, la sostenibilidad ha sido estudiada de manera desintegrada y ha sido principalmente trabajada desde las agencias de cooperación internacional, pensando en la vida de los proyectos luego de la ayuda externa (Lay, 2012).

Producto de este enfoque, así como ha habido una tendencia a relacionar el concepto de sostenibilidad con el medio ambiente, desde la gestión organizacional y en especial de proyectos subvencionados por ayuda externa, ha habido una tendencia de considerar a la sostenibilidad meramente desde su dimensión económica administrativa, entendiéndose como la capacidad de la organización o proyecto de generar u obtener y administrar los recursos necesarios para su funcionamiento y la consecución de sus objetivos; así como para crecer y desarrollarse (Godinez, 2017; Lamas, 2003).

Se entienden como recursos claves a todos los bienes para tener un funcionamiento estable (Godinez, 2017). Estos pueden ser: humanos, los cuales son los recursos más valiosos y el capital creativo para los proyectos; físicos, referido a los espacios, equipamiento y herramientas; tecnológicos, entendidos como el saber hacer, el *know-how*, los sistemas, entre

otros recursos intangibles; intelectuales que abarcan a la información, las bases de datos y los derechos de autor; y económicos, que es el dinero en sí mismo (Ministerio de Cultura, 2016).

Dicho esto, si bien la sostenibilidad económica administrativa es fundamental para la sostenibilidad integral de una organización, hay otras dimensiones que también lo son.

En este punto conviene volver en la consideración que el caso de la presente investigación es un proyecto cultural comunitario y que, como se ha señalado anteriormente, podemos tomar en cuenta los planteamientos teóricos enfocados en la gestión de medios comunitarios, por la relación entre la cultura y la comunicación, para analizar el caso que refiere a esta investigación.

Por ello, para la presente investigación consideraremos el concepto de sostenibilidad de un proyecto cultural comunitario a partir de lo propuesto por Godínez (2017) y Gumucio-Dagron (2011), entendiéndose la sostenibilidad integral de un medio comunitario, o de un proyecto cultural comunitario, como su capacidad de mantenerse en el tiempo, producto de la coherencia entre todas las dimensiones de la sostenibilidad. Ello se complementa por la noción que propone Lamas, en tanto se reconoce que un proyecto es sostenible cuando puede responder a los cambios que se van produciendo en el contexto en el que se encuentran, tomando decisiones para adaptarse a estos (2003). A partir de ello, se entiende a la sostenibilidad como un “fenómeno multidimensional y dinámico” (Godínez, 2017, pp. 21). Entonces, además de la dimensión económica y administrativa que se ha definido en los párrafos anteriores, describimos las dimensiones social y político institucional, donde también se incluye como un aspecto ético la relación con el planeta.

En primer lugar, la dimensión social se refiere a la relación entre el proyecto y el contexto humano que lo rodea (Gumucio-Dagron, 2011), lo que se refiere a la capacidad de impactar,

positiva o negativamente, en el ámbito que lo enmarca (Torres citado en Cruz, Hernandez, Llano, et al., 2008). Esto pasa por la relación con sus grupos de interés, en los que están la comunidad a la que pertenecen, que es el fin del proyecto, fomentando su participación tanto en cuestiones operacionales, como en la toma de decisiones sobre el proyecto. Este aspecto es esencial para la sostenibilidad social del proyecto e incluso, por la cercana relación con la comunidad, esta podría aportar a compartir la responsabilidad de la sostenibilidad económica del proyecto (Lamas, 2003). Además, está la relación con otras organizaciones sociales, dentro y fuera de la comunidad; la relación con actores gubernamentales y con empresas, entre otros. La articulación con estos diversos actores, sobre todo con aquellos que compartan objetivos comunes, va a fortalecer la sostenibilidad social.

En este punto es importante destacar el concepto de grupo de interés o *stakeholder*, cuya definición clásica se le atribuye al autor Freeman, quien lo postula como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar los objetivos de una organización (Mitchell, Agle y Wood, 1997). En ese sentido, se entiende la gestión de grupos de interés como el planteamiento de estrategias de comunicación por parte del proyecto o la organización, a partir de la identificación de los intereses de sus grupos de interés, para generar un relacionamiento positivo entre ambos (APM & PMI citados en Cachay y Delgado, 2018). Así, se identifica que las organizaciones o proyectos necesitan mantener una política proactiva de relacionamiento que le permita a su vez superar las complejidades y desafíos del cambiante contexto (Acuña, 2012).

Dicho esto, el tipo de relacionamiento puede variar según el grupo de interés, su naturaleza, su involucramiento y los objetivos que persiguen las partes en dicha relación. Estas relaciones pueden ser descritas en un espectro que va desde una naturaleza transaccional a una relacional, a partir de lo propuesto por The Partnering Initiative dentro del espectro de alianzas, Dentro de

este espectro, las relaciones pueden ser: de provisión, de influencia o intercambio, de combinación o integración y de transformación (Gilbert, 2017).

Entonces, tal como se ha señalado anteriormente y como lo propone el autor Mokate (citado en Cachay y Delgado, 2018), la gestión de los grupos de interés de un proyecto se encuentra interrelacionada con la gestión de su sostenibilidad, ya que también posibilita contar con aportes indispensables que le permita al proyecto mantenerse en el tiempo.

Por otro lado, la dimensión político institucional de la sostenibilidad hace referencia a los procesos organizacionales del proyecto, como a sus valores, principios e ideales que guían su desarrollo y a la teoría del cambio que propone, es decir plantea que las actividades que propone contribuirán a lograr los impactos finales que desea alcanzar (Rogers citado en Ministerio de Cultura, 2018).

En este punto, conviene recoger la definición de relato institucional propuesta por Bruna (2016), quien, a partir del concepto de narrativa propuesto por Diana Vargas, propone que un relato son actos comunicativos que describen la realidad y es lo que da el sustento cultural y temporal en las organizaciones. El autor plantea que el relato estratégico de las organizaciones es producto de lo que denomina ‘discurso ejecutivo’, que es un conjunto de mensajes institucionales que contribuyen al logro de objetivos; y del ‘discurso sociológico’, que son las comunicaciones humanas para la articulación interna (Bruna, 2016). Entonces, el relato se manifiesta en las actividades cotidianas de la organización como, por ejemplo, en el proceso de toma de decisiones y las relaciones de poder internas, o en las acciones de involucramiento de la comunidad, etc. (Gumucio-Dragon, 2011; Godinez, 2017).

En este punto, es importante relacionar los conceptos de relato institucional con la identidad de una organización, propuesta por el autor Justo Villafañe (1999). El autor propone que la

identidad de una organización es la esencia de esta y es producto de tres rasgos estructurales: la historia organizacional, el proyecto organizacional y la cultura corporativa. El primero, la historia, es un atributo que tiene una naturaleza permanente en las organizaciones y es el primer definidor de la identidad de la organización. El proyecto organizacional, de naturaleza mutable, es el conjunto de acciones que define las organizaciones para lograr sus metas y está definido por la filosofía de la organización, sus valores; por las orientaciones estratégicas, sus principios de acción; y por las políticas de gestión, cómo se concretan los dos aspectos anteriores en los procesos de acción de la organización. Finalmente, la cultura corporativa está formada por los comportamientos expresos de la organización, su manera de hacer las cosas; por los valores compartidos entre los miembros de la organización y por las presunciones básicas, las convicciones profundas sobre la realidad y el entorno (Villafañe, 1999).

Para garantizar la sostenibilidad político institucional, se requiere de organización sólida, que actúe bajo procesos democráticos, en coherencia con sus principios: esta correlación entre acciones y principios se aplica para todas las dimensiones de la sostenibilidad del proyecto (Lamas, 2003), así como el desarrollo de capacidades en el equipo del proyecto (ALER & AMARLAC, 2008).

Por último, es indispensable la creatividad, tanto en esta dimensión como en las anteriores, para poder evaluar las discontinuidades que se presentan en el contexto e idear diversas acciones frente a estas (Lamas, 2003). Es importante destacar que, para Gumucio-Dagron (citado en Godínez, 2017) y para Lamas (2003), las dimensiones sociales e institucionales de la sostenibilidad, si bien no garantizan la sostenibilidad económica, sí son condicionantes para poder obtenerla. A partir de la definición del concepto de sostenibilidad se plantean los lineamientos para la estructura de la investigación en las que las dimensiones de la sostenibilidad (social, institucional y económica), serán las unidades de análisis de la misma.

2.2.2. Interrelación entre la comunicación estratégica y la sostenibilidad en la gestión cultural comunitaria:

De lo planteado en las secciones anteriores del capítulo, se presenta una síntesis de las ideas más relevantes que devienen en la relación entre la comunicación estratégica para el desarrollo y la sostenibilidad en la gestión cultural comunitaria:

En primer lugar, recordemos la noción de comunicación como la matriz de la naturaleza de la estrategia y que la comunicación estratégica es aquella que, a partir del relacionamiento, interpelación e intercambio entre individuos busca la transformación de las dinámicas de poder frente a un problema del entorno. Desde este modelo propuesto por Rafael Alberto Pérez, la priorización de problemas, las discontinuidades del entorno, se hace a partir de múltiples evaluaciones del sujeto que propondrá la o las estrategias. Estas evaluaciones se hacen a partir de que pasan por la unidad central de significación, que incluye las matrices culturales del sujeto. Además de ello, la cultura existe a partir del intercambio, la interpelación, el reconocimiento y la práctica de las identidades. Dado lo anterior, la cultura no existiría sin comunicación, entendiéndose desde el enfoque relacional del que partimos en esta investigación.

Así, la gestión cultural involucra una respuesta ante necesidades de las personas, sobre todo en la gestión cultural comunitaria. Esta nace desde la iniciativa de una comunidad para sí misma, la que busca involucrar, empoderar y movilizar en el proceso o proyecto de transformación.

Entonces, en una acción de comunicación estratégica en gestión cultural se identifica una problemática o necesidad cultural sobre la cual se quiere actuar, como podría ser la existencia de pocos espacios de socialización y creatividad o el limitado acceso de estos para ciertos

grupos en la sociedad; y se propone una o varias acciones o estrategias que creen una respuesta que convoque a aquellos actores que reconocen esta problemática en sus cotidianidades y tomen una acción colectiva frente a ellas. Siempre desde una perspectiva viva, en tanto transformadora, compleja y en constante cambio.

Finalmente, se entiende la sostenibilidad de un proyecto cultural comunitario como la capacidad de perdurar en el tiempo, siendo productiva y buscando lograr los objetivos para los que fue planteada. Además, consideramos la sostenibilidad integral como el producto del balance de las tres dimensiones (social, político institucional y económico-administrativa). Para lograr dicha capacidad, el proyecto debe mantenerse en constante adaptación ante los problemas, discontinuidades, que surgen el contexto en el que está presente y para poder lograrlo, las estrategias de comunicación son necesarias.

En la presente investigación analizaremos cuáles son las tácticas de comunicación que emplea el Proyecto Quijote para la Vida y qué impacto han tenido en la búsqueda de desarrollar su sostenibilidad.

CAPÍTULO III: RESUMEN DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA

En el presente capítulo recopilamos la historia del nacimiento del Proyecto Quijote para la Vida, su objetivo, enfoques, las principales actividades que impulsa y los principales hitos que han acontecido en el periodo de investigación: 2016-2018.

3.1. Historia del nacimiento del Proyecto Quijote para la Vida

El Proyecto Quijote para la Vida es impulsado desde el año 2007 por los esposos Eddy Ramos y Lis Pérez, en el Asentamiento Humano (AAHH) Santa Rosa, ubicado en el distrito de Puente Piedra, en la Mancomunidad Norte de Lima, Perú. Para entender mejor el contexto de su creación describimos los aspectos principales de la biografía de sus principales impulsores.

Eddy Ramos creció y estudió en el colegio Fe y Alegría N°12 en el AAHH Santa Rosa. Él es comunicador y desde que empezó a estudiar su carrera, a mediados de la década de 1990 y en medio de la dictadura de Alberto Fujimori (1990 - 2000), se interesó por investigar más sobre la historia de Santa Rosa. En la entrevista realizada a Eddy Ramos menciona que las principales características sobre la formación de su comunidad que le llamaron la atención fueron el dinamismo social, la lucha, los procesos organizativos y participativos; características que le inspiraron a involucrarse en más espacios de la sociedad civil (Ramos E. , 2020).

En los siguientes años, empezó a desarrollar su capacidad de observación de la sociedad mediante la fotografía pues se cuestionaba por qué cierto sector de la sociedad apoyaba al régimen dictatorial. Luego se empezó a involucrar en diferentes espacios de la sociedad civil y en partidos políticos. Uno de los cuales fue la caravana latinoamericana al Foro Social Mundial que se llevó a cabo en el año 2006 en Venezuela. Dicho evento se lleva a cabo anualmente y reúne a diversos movimientos sociales mundiales que buscan un sistema alternativo al neoliberalismo, por lo que se celebra en paralelo al Foro Económico Mundial en Davos, Suiza

(Foro Social Mundial, 2019). En este foro se buscaba impulsar una nueva agenda de desarrollo, bajo la propuesta de “Otro mundo es posible” (Ramos & Pérez, 2018), idea que fue de importante inspiración para Eddy Ramos.

Por otro lado, Lis Pérez es educadora y en la entrevista realizada, ella reconoce que durante su crecimiento y formación su núcleo familiar marcó dos aspectos importantes de su vida: su vocación de educadora, pues su padre ha sido educador, y también la lucha de sus padres por salir adelante y garantizar que sus hijos tengan educación superior. Luego que terminó su formación universitaria, consiguió trabajo como profesora en el colegio Fe y Alegría N°12 en el AAHH Santa Rosa. En sus primeros años en su trabajo en Santa Rosa, empezó a salir más de las aulas y a intercambiar con sus colegas profesores en equipos de maestros, donde discutían la educación ligada a la realidad del país y más allá del aula o del currículo escolar. Le marcó mucho en su vida profesional y personal un encuentro latinoamericano de profesores donde estuvo Gustavo Gutiérrez, líder de la corriente de la teología de la liberación en el país, donde se ponía en discusión la situación de la educación en el sistema neoliberal. Además, llevó luego un curso de problemas de aprendizaje. Estos dos hitos marcaron una transformación personal en la vida de Lis y amplió la manera en la que entendía su profesión como educadora (Pérez, 2020).

El colegio Fe y Alegría N°12 es también donde Eddy Ramos y Lis Pérez se conocieron. Eddy Ramos había estudiado en ese colegio y cuando fue involucrándose más con su comunidad, empezó también a involucrarse con la escuela, proponiendo diferentes acciones. Así empezaron a salir juntos y formaron una relación sentimental. Lis Pérez manifestó que desde que empezó su historia de pareja, empezaron a soñar en qué podrían hacer para aportar a la comunidad. Además, en ese año, 2007, Eddy Ramos estaba en un curso de dos años en el Instituto Bartolomé de las Casas sobre liderazgo para el desarrollo humano, desde el enfoque de la

teología de la liberación, donde se tiene muy presente los retos sociales, económicos y políticos que tiene el desarrollo (Ramos E. , 2020).

Así, producto de todas las vivencias personales que cada uno había vivido antes de conocerse, los sueños que fueron construyendo como pareja y frente al contexto social que estaba caracterizado por convulsión, discrepancia y legitimidad de liderazgo; identificaron que desde la cultura y el arte se podía generar consenso social y aportar a diferentes sectores, de manera transparente y sincera. La problemática social específica que identificaron en su comunidad del AAHH Santa Rosa fue la crisis escuela pública y la calidad de .la enseñanza en esta, donde una de las principales causas de este problema “es que los y las estudiantes no tienen hábitos de lectura y que en la comunidad no hay espacios de acceso al libro y promoción de la lectura placentera” (Ramos y Pérez, 2018, p.27).

Entonces producto de esas reflexiones, en el marco del curso que estaba llevando Eddy en el Instituto Bartolomé de las Casas, conocieron y se inspiraron en la experiencia de un amigo llamado Nicolás, que era picapedrero y gracias a haber participado en el documental "La Espalda del Mundo" de Javier Corcuera (2000), había implementado una biblioteca en El Progreso, Carabayllo, con más de 4000 libros. Además, en el ámbito personal, la pareja estaba esperando a su primera hija, Cielo, lo que elevó la urgencia de impulsar una biblioteca (Ramos E. , 2020).

Así, en el 2007 nació Cielo Ramos y también la biblioteca “Don Quijote y su Manchita” en un terreno que adquirió la pareja, ubicado a la espalda de la casa familiar de Eddy Ramos en el AAHH Santa Rosa. En esa época la problemática de la lectura estaba también en la agenda pública, así que lograron el convenio con Promolibro, programa del Ministerio de Cultura para la promoción del libro, lo que le dio el primer impulso y respaldo a la biblioteca. Así, con el

nacimiento de la biblioteca Don Quijote y su Manchita es como empieza la historia del Proyecto Quijote para la Vida (Ramos E. , 2020).

El Proyecto Quijote para la Vida tiene como objetivo “promover la lectura y formar nuevos ciudadanos a través de las diversas actividades artísticos-culturales en el Barrio de la comunidad de Santa Rosa” (Ramos y Pérez, 2018, p.25).

Las actividades del Proyecto se llevan a cabo, de martes a sábado, en la biblioteca comunal Don Quijote y su Manchita y en el Centro Cultural Luis Berger. Este último centro cultural fue construido al frente de la biblioteca, en el 2016, sobre el que profundizamos en las siguientes secciones del capítulo. Ambos espacios forman lo que el Proyecto denomina “Barrio Quijote”. Además, el Proyecto es reconocido como Punto de Cultura, programa del Ministerio de Cultura, desde el año 2013.

3.2. Enfoques y ejes de trabajo

En el libro “10 años soñando como el Quijote”, escrito por los impulsores del proyecto, Eddy Ramos y Lis Pérez (2018), se sistematiza la experiencia del Proyecto Quijote para la Vida y se recogen los principales enfoques que tiene el Proyecto Quijote para la Vida, a partir de dos corrientes teóricas y movimientos sociales latinoamericanos: la educación popular y el movimiento de Cultura Viva Comunitaria.

La corriente de la educación popular fue promovida desde la década de 1960 en Latinoamérica, teniendo como principal referente al brasileño Paulo Freire, quien postulaba la pedagogía del oprimido que se caracteriza por el humanismo y la liberación en el que los oprimidos van desvelando el mundo de la opresión y así se van comprometiendo en la práctica con la transformación de dicho mundo. De esa manera es que esta pedagogía pasa de ser del oprimido a ser la pedagogía de la liberación (Freire citado en Ramos y Pérez, 2018).

Así, uno de los puntos más importantes de la educación popular es la búsqueda y la práctica de la libertad, cuestión que el Proyecto Quijote para la Vida aplica en su apuesta por una educación fuera de la escuela que esté caracterizada por la práctica constante, que se transforma constantemente, a partir de la reflexión luego de la acción. Es así como el Proyecto mediante todas las actividades que realizan y que tienen al libro como eje central para la respuesta a la problemática social de la calidad educativa y acceso al libro, busca que sean los propios niños y niñas quienes puedan desarrollar su capacidad de crítica, creativa y transformación para que sean ciudadanos y ciudadanas activos en su la transformación social de su comunidad.

Además, otra de las características de la educación popular es la inclusión en el marco de los Derechos Humanos, cuestión que es eje central de la propuesta del Proyecto Quijote para la Vida pues permite el acceso al libro y a actividades culturales que permiten el ejercicio del derecho a la cultura de los niños y niñas del Barrio Quijote (Ramos y Pérez, 2018).

Por otro lado, el movimiento social de Cultura Viva Comunitaria se enmarca en la visión propuesta en el Foro Mundial Social de “otro mundo es posible”, como se ha mencionado anteriormente. Las organizaciones e iniciativas de cultura viva comunitaria son aquellas iniciativas que parten desde diferentes comunidades a lo largo de Latinoamérica como una con una visión de actuar desde y por sus comunidades para garantizar el ejercicio de los derechos culturales.

En ese sentido, el Proyecto Quijote para la Vida identifica 10 puntos principales en la relación entre la Cultura de Vida Comunitaria y su propuesta. Primero, el propósito de la construcción de la ciudadanía, a partir de la construcción de la memoria histórica de la comunidad de Santa Rosa. En segundo lugar, la apuesta por los espacios públicos como espacios para la interacción y la reflexión comunitaria. Luego, la promoción de la participación y la organización comunitaria. Además, la visión integral del desarrollo humano desde el arte y la cultura; así

como la importancia de la democratización y la descentralización de la cultura para el ejercicio de los derechos culturales y la diversidad. Seguidamente identifican la institucionalidad de la propuesta del Proyecto a partir de la gestión cultural y la comunicación para la generación de consensos y actitudes positivas entre los miembros de la comunidad, así como para la legitimación de la propuesta del Proyecto. Además, la promoción del voluntariado nacional e internacional y el fortalecimiento de grupos culturales locales a través de la promoción y la articulación, son aspectos claves de comunión entre la CVC y el Proyecto (Ramos y Pérez, 2018).

Bajo ese marco, el Proyecto ha desarrollado diversos ejes de trabajo como la lectura, la música, el canto, el cine-fórum, el deporte y la radio comunal (Ramos y Pérez, 2018).

En el eje de la lectura se realizan diversas actividades como talleres de lectura, donde los niños y niñas leen y discuten sobre lo leído y generan cuadernillos en donde destacan algunas palabras que han sido difíciles de entender y dibujan aspectos que les haya llamado la atención del libro o lectura que han leído. En estos espacios también discuten diversos temas ciudadanos como la identidad, la cultura, el medio ambiente, entre otros.

Otra actividad en este eje son los festivales de lectura, eventos en los que los niños y niñas exponen sobre lo que han leído, promueven el diálogo entre sus compañeros y con sus padres y madres; y donde finalmente son reconocidos con una medalla Quijote.

Otra actividad relacionada es “Escritor en mi barrio”, en el que invitan a un escritor o escritora a dialogar con los niños y niñas, quienes previamente han leído uno de sus libros. Así, se genera un espacio de diálogo donde los niños y niñas hacen preguntas sobre tres aspectos principales: la vida personal del autor o autora, la obra que han leído y su experiencia de leer y escribir un libro.

En el eje musical, el Proyecto busca que mediante talleres los niños y niñas puedan ir desarrollando su sensibilidad, su inteligencia musical y puedan descubrir su interés o talento musical. Además, reconocen que estas actividades pueden contribuir a que los niños y niñas mejoren su rendimiento escolar en la educación formal.

En cuanto al eje de trabajo del cine foro, esta se plantea como una actividad mensual que se realiza de manera abierta al público en general de la comunidad. Para realizarla, se seleccionan películas que abordan diferentes problemas sociales para luego establecer un diálogo y reflexión posterior sobre el tema entre los y las participantes.

El siguiente eje de trabajo es el deporte, el cual se concreta en que cada día de las actividades del Proyecto, empiezan la jornada con ejercicios de actividad física, especialmente en una de las salas del Centro Cultural habilitada para desarrollar diferentes disciplinas como gimnasia y ajedrez. Además, periódicamente realizan jornadas de un día deportivo, el cual realizan en las instalaciones del colegio Fe y Alegría N°12.

El último eje de trabajo es la radio comunal, la cual plantean como una actividad con el objetivo de socializar en la comunidad mensajes positivos y buenas noticias. De esta manera, se busca también aportar a la formación ciudadana de los niños y niñas desde un enfoque de comunicación para el desarrollo, en el que ellos y ellas puedan desarrollar su oralidad, discutir y expresarse para así fortalecer su autonomía y protagonismo en los mensajes que se construyen de manera conjunta.

Además de estos ejes de trabajo, en el periodo de observación participante, se identificaron otras actividades como:

El taller de ciudadanía, el cual fue realizado por alumnos de la Universidad Tecnológica del Perú en el centro cultural “Luis Berger” los sábados de septiembre del 2018, previo a las Elecciones Municipales que se llevaron a cabo en octubre del mismo año. En las actividades del taller se generaban espacios y dinámicas de reflexión y diálogo sobre temáticas de ciudadanía, sobre el voto informado y la propaganda electoral. De estos talleres participaron los niños y niñas del proyecto, alumnos y alumnas de secundaria del Fe y Alegría, los voluntarios y voluntarias y los gestores.

Los talleres de radio que se realizaron como parte de la observación participante y del aporte al Proyecto desde el periodo de levantamiento de información de la presente investigación, en septiembre del 2018. La investigadora realizó talleres semanales de radio con los niños y niñas participantes del Proyecto. La decisión de realizar talleres de radio fue una decisión consensuada con los gestores del proyecto pues ellos habían tenido una primera experiencia de estos talleres 5 años antes cuando el Proyecto adquirió una grabadora y se intentó que realizar guiones con los niños y niñas para que se pudieran grabar programas, pero no salían con naturalidad lo cual frenó la experiencia. Los programas radiales generados en estos talleres que fueron publicados en la página de Facebook del Proyecto⁶ y se transmitían en el altoparlante hacia la comunidad del AAHH Santa Rosa que el Proyecto tiene instalado. Esta difusión fue aceptada por los vecinos y las vecinas, aunque al comienzo hubo un reclamo de una de las vecinas, que fue rápidamente solucionado. Luego de 03 meses los talleres se paralizaron⁷ pues

⁶ Los programas se encuentran publicados en la página de Facebook del Proyecto Quijote para la Vida: <https://www.facebook.com/watch/?v=516089472199926&extid=sCeIYKjnbvL9U94> .

⁷ En el año 2020 en el que redactó la presente investigación, el Proyecto Quijote para la Vida decidió frente a la pandemia del COVID-19, reorientar un proyecto en conjunto con la Biblioteca Comunal La Carcova (Argentina) para crear localmente la QR19: Radio Quijote, a partir de talleres de radio y edición ejecutados vía una plataforma de videollamadas. Para conocer más sobre la experiencia: <http://quijoteradio.net/>.

los niños y niñas ya no mostraban motivación por realizarlos y se presentó la oportunidad de cambiar los contenidos del taller.

Los talleres audiovisuales que se realizaron con el objetivo de fomentar la expresión de los niños y niñas a través de herramientas audiovisuales y artísticas. Se llevaron a cabo en dos etapas:

- Enero - marzo 2019: Fueron realizados los sábados de manera semanal y fueron facilitados por la investigadora y el sociólogo Franz Armas. Se llevó a cabo con el grupo de niños y niñas de mayor edad. Los contenidos de los talleres comprendieron el uso de la cámara y la introducción al lenguaje audiovisual. El producto final fueron 03 fotonovelas que fueron proyectadas en una actividad de Cine en el Barrio, ejecutada por la Alianza Francesa en el Barrio Quijote.
- Marzo 2019 - junio 2019: Al grupo de facilitadores antes mencionado, se unió un grupo de psicólogos y psicólogas sociales, quienes previamente habían formado parte de un grupo del curso “Psicología Comunitaria” de la Pontificia Universidad Católica del Perú que realizó un diagnóstico del proyecto el año anterior. Además, se sumó la comunicadora para el desarrollo Paola Durand. De la misma manera, se realizaron los talleres sobre el uso de la cámara, el lenguaje audiovisual y la introducción a la edición de videos. El grupo de participantes fue el grupo de niños y niñas de mayor edad y el producto final fue un reportaje sobre el Proyecto Quijote para la Vida y las actividades que se realizan.

Imagen 1: Primer taller de radio



Fuente: Eddy Ramos, 2018

3.3. Hitos del Proyecto Quijote para la Vida en el periodo de investigación (2016 - 2018)

A continuación, describiremos los principales hitos que ha tenido el Proyecto en el periodo que demarca la presente investigación (2016-2018), los cuales fueron identificados en conjunto con los gestores del Proyecto Eddy Ramos y Lis Pérez (Ramos E, 2020; Pérez, L, 2020):

Diagrama 1: Hitos del Proyecto Quijote para la Vida (2016-2018)

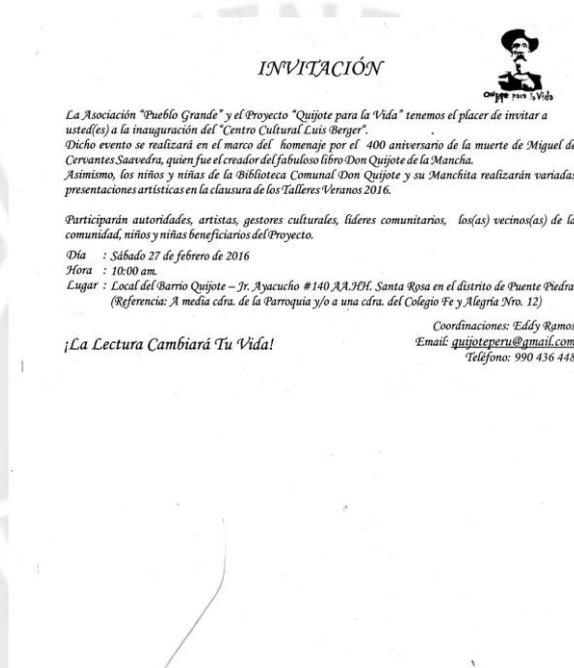


Fuente: Elaboración propia

El primer hito identificado en el 2016 es la construcción del Centro Cultural “Luis Berger”, el cual se llevó a cabo en febrero de dicho año, en un terreno ubicado exactamente al frente de la biblioteca “Don Quijote y su Manchita”, el primer local del Proyecto. Esta construcción se dio en un área de 100m², en la parte posterior de la casa familiar de Eddy Ramos y gracias a que sus padres le cedieron esa área como parte de un adelanto de herencia. Al respecto, en la entrevista realizada a Eddy Ramos, él comenta que ya tenían la idea de ampliar el espacio de

la biblioteca y solo era cuestión de decidirse. Así que, junto con Lis Pérez, decidieron tomar la decisión de pedir préstamos bancarios a título personal para poder financiar la construcción pues, de acuerdo con Eddy Ramos, era el único mecanismo viable que identificaron para hacerlo. A pesar de que inicialmente consideraron el construir solo un piso, finalmente construyeron tres y de acuerdo con Eddy Ramos, la decisión de construir el centro cultural ha sido vital para el desarrollo del Proyecto (Ramos E. , 2020).

Imagen 2: Invitación a la inauguración del Centro Cultural Luis Berger



Fuente: Proyecto Quijote para la Vida, 2016

El siguiente hito identificado, ya en el 2017, es la visita de Celio Turino al Proyecto Quijote para la Vida. De acuerdo a la entrevista a Eddy Ramos, Celio Turino, creador del Programa de Cultura Viva de Brasil (2004) fue invitado a visitar el Proyecto en abril del 2017 por iniciativa del programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura, del cual el Proyecto es parte desde el 2013. Celio Turino se encontraba ese año haciendo un libro de sistematización de puntos de cultura en Latinoamérica, llamado “Cultura a unir os povos – A arte do encontro” (2017) y el

Proyecto Quijote para la Vida fue una de las tres experiencias culturales peruanas en ser incorporadas en el libro, junto a La Tarumba y Waytay.

El Proyecto Quijote para la Vida registró y difundió en su página de Facebook y en su canal de YouTube el encuentro y el espacio de diálogo que generaron entre Célio Turino y los niños, niñas, sus padres y los gestores del proyecto:

Imagen 3: Célio Turino, el Quijote latinoamericano visita el Barrio



Fuente: Proyecto Quijote para la Vida, 2017

En el video colgado en YouTube se muestra a Célio Turino compartiendo en el espacio del centro cultural con un círculo de madres, niños y niñas del Proyecto. Célio reconoce la labor e importancia del Proyecto destacando que en el mundo de hoy hay bastantes conflictos y guerras; la gente no se relaciona entre ellos, hay intolerancia a los y las migrantes; pero que como latinoamericanos, se ha creado “un jardín de personas que hay que cuidar” (Turino en Proyecto Quijote para la Vida, 2017), pues contamos con mucha diversidad e intercambio, como en la biblioteca Don Quijote y su Manchita. El encuentro finaliza con una presentación musical de orquesta que los niños y niñas prepararon para Célio.

En tercer lugar, se identificó que en julio de 2017 el Proyecto ganó un concurso de financiamiento, como parte del programa de Cultura Viva Comunitaria de la Municipalidad de Lima. La relación con la Municipalidad de Lima empezó en 2013 desde la formulación de la Ordenanza 1673 para la promoción y el fortalecimiento de la cultura viva comunitaria. Como parte del programa que nace bajo dicha ordenanza, es que la Municipalidad organiza concursos anuales para el fortalecimiento de las organizaciones y experiencias que son parte del programa. En específico, el Proyecto ya había ganado un concurso de este tipo un año antes y en este caso en particular el monto fue empleado para la realización de jornadas de muralización comunitaria, en alianza con el colectivo La Brigada Muralista.

En quinto lugar, en el 2017 también se estableció una alianza entre el Proyecto y la organización no gubernamental IBO Italia. Esta organización tiene como misión promover el acceso a la formación y a la educación en el mundo, así como involucrar a jóvenes en experiencias de voluntariado y promoción social (IBO Italia, s.f.). A partir de dicha alianza es que han llegado al Proyecto 6 voluntarios y voluntarias entre el 2017 y el 2019. Esta alianza, de acuerdo con Eddy Ramos, es una de las alianzas más fuertes que tiene el Proyecto, ya que ha significado la generación de estabilidad y el poder amplificar la capacidad de atención de los niños y niñas participantes. Asimismo, Eddy Ramos manifiesta que ambas partes tienen mucha confianza en la otra, siempre buscan contribuir mutuamente y también ha permitido que dos voluntarios peruanos, miembros de la Brigada Muralista y Urko Itinerante, colectivos aliados del Proyecto, puedan viajar como parte del programa de voluntariado de la ONG a Italia y a Rumania. Profundizamos al respecto de esta alianza en el capítulo 5 de la presente investigación sobre la gestión de los grupos de interés del Proyecto Quijote para la vida.

En quinto lugar, en septiembre del 2017 se llevó a cabo el primer Festival Internacional Quijote Perú y Encuentro Nacional de Bibliotecas Comunes. La Fiesta Internacional de Teatro en

Calles Abiertas (FITECA) y una experiencia llevada a cabo en Brasil hace diez años donde se juntaron diversos grupos de teatro latinoamericano y sacaron una obra en conjunto denominada “Quijote Latinoamericano”; fueron dos experiencias que inspiraron a los gestores del Proyecto a llevar a cabo su propio festival cultural, que gire alrededor de la figura del personaje literario Quijote de la Mancha y que también incorpore diversas artes locales.

Bajo esa inspiración se llevó a cabo la organización, producción, difusión y generación de recursos para llevar a cabo el festival. Además, recibieron S/15,000.00 de financiamiento, producto de otro concurso ganado del programa de CVC de la Municipalidad de Lima.

Parte de la organización la hizo el Proyecto en alianza con el colectivo de arquitectos Urku Itinerante, quienes realizaron de manera participativa con los niños, niñas y los vecinos de la zona, la escenografía para el festival.

El festival se realizó a 5 cuadras del Barrio Quijote en una loza deportiva, la que normalmente era utilizada por personas para el consumo de drogas. El evento duró 7 días, logrando convocar a alrededor de 1500 personas en total y contó con la participación de un colectivo de teatro Quijote de Bolivia, 70 músicos de Huánuco y otros artistas invitados de Tacna, además de artistas locales. Eddy Ramos fue el encargado del contacto con los artistas del interior del país y de Bolivia, a los que conocía en algunos casos y en otros, los indagó por redes sociales y les contactó. El Proyecto cubrió la estadía de los grupos invitados. Al respecto, es importante destacar que, en las entrevistas realizadas en la presente investigación, tanto Rosalit Maguiña, miembro del colectivo Urku Itinerante, como Luca Bini, voluntario de IBO Italia que participaba en el Proyecto ese año, destacan la experiencia del trabajo para llevar a cabo el festival como una experiencia larga, colaborativa y bastante positiva (Bini, 2019; Maguiña, 2019).

Además, el gestor Eddy Ramos manifiesta que esta iniciativa aún necesita generar estrategias para que se pueda realizar con mayor continuidad pues luego de dicha edición no ha habido otras (Ramos E. , 2020).

Imagen 4: Afiche del 1er Festival Internacional Quijote Perú



Fuente: Proyecto Quijote para la Vida, 2017.

En los últimos 2 días del festival se llevó a cabo el primer Encuentro Nacional de Bibliotecas Comunes. Este encuentro tenía como objetivo identificar y generar un espacio de intercambio entre experiencias de bibliotecas lideradas por actores de la sociedad civil a nivel nacional. De esta manera se buscaba identificar también los problemas que viven día a día para impulsar una agenda de discusión y así poder incidir sobre la importancia de estos espacios con las autoridades, siendo un encuentro fuera del espacio académico habitual (Ramos y Pérez, 2018). Para ello, se convocó a los entes rectores del libro y la lectura como al Director de la Biblioteca Nacional del Perú, Alejandro Neyra, a la Dirección del Libro y la Lectura del Ministerio de Cultura, al Colegio de Bibliotecarios y a la Municipalidad de Puente Piedra.

Imagen 5: Afiche del 1er Encuentro Nacional de Bibliotecas Comunes



Fuente: Proyecto Quijote para la Vida (2017)

En sexto lugar, ya en el 2018, se llevó a cabo otro hito importante para el Proyecto: la renovación de la biblioteca Don Quijote y su Manchita. Esta renovación ha permitido mejorar las condiciones de la infraestructura y el equipamiento de la biblioteca, así como tener una conexión más amplia y renovada de libros. Esta renovación fue posible gracias a un estímulo de cultura del Ministerio de Cultura que el Proyecto ganó ese año. Emplearon parte del presupuesto en los requerimientos de la construcción y otra parte la emplearon en la adquisición de nuevas colecciones de libros. Además, algunos padres y madres de familia participantes del Proyecto participaron en algunas de las jornadas de trabajo.

Imagen 6: Padre de familia apoyando en la renovación de la Biblioteca

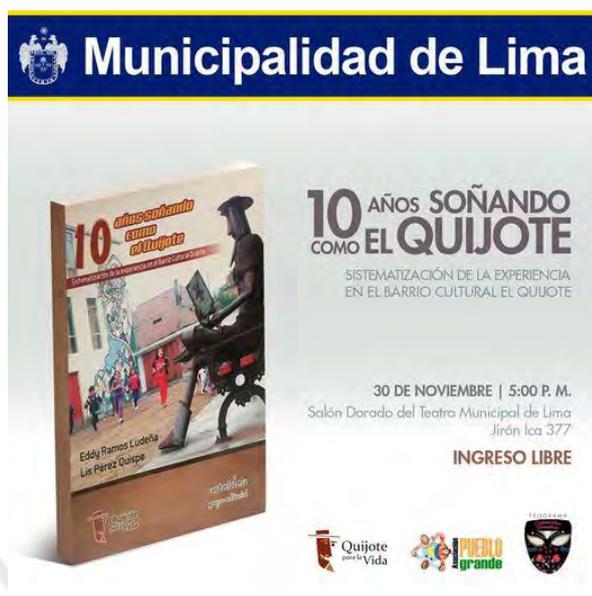


Fuente: Proyecto Quijote para la Vida, 2018.

En séptimo lugar, en el 2018 se llevó a cabo la publicación del libro “10 años soñando como el Quijote”, el cual es la sistematización de la experiencia del Proyecto en sus primeros 10 años de existencia y fue escrito por sus gestores: Eddy Ramos y Lis Pérez. La publicación de este libro fue financiada por otro concurso de financiamiento del programa de CVC de la Municipalidad de Lima y de acuerdo a Eddy Ramos, ha sido una experiencia que les ha permitido evaluar su trabajo a lo largo de los años a partir de un auto-análisis (Ramos E. , 2020).

Además, la presentación del libro fue realizada en el Salón Dorado del Teatro Municipal de Lima, donde todos los niños y niñas participantes del Proyecto y sus madres o cuidadoras fueron parte del evento. Cada uno de los niños y niñas recibieron un ejemplar del libro y en los días siguientes al evento, los niños y niñas orgullosos manifestaban comentarios como: “es el libro de nuestra experiencia”, “nosotros somos los protagonistas”.

Imagen 7: Afiche del evento de presentación del libro



Fuente: Proyecto Quijote para la Vida, 2018.

La publicación del libro coincidió con el viaje de Eddy Ramos a España por una pasantía que ganó gracias a un premio que ganó por IberBibliotecas. Por ello, también se realizó la presentación del libro en Madrid, España, con 50 santa rosarinos que ahora viven ahí.

Finalmente, esta pasantía representa el último hito clave del Proyecto Quijote para la Vida en el periodo de investigación. Como se ha mencionado, fue a partir de un premio de IberBibliotecas, red iberoamericana de cooperación, que el Proyecto ganó junto a otras 20 experiencias latinoamericanas.

De acuerdo a Eddy Ramos, esta experiencia de intercambio fue muy interesante e enriquecedora y producto de este espacio, el Proyecto se unió con otra experiencia participante, Biblioteca La Carcova de Argentina, en el 2019 para presentar un proyecto de intercambio entre ambas iniciativas (Ramos E. , 2020).

CAPÍTULO IV: CARACTERÍSTICAS DEL RELATO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA

En primer lugar, es relevante recordar que para la presente investigación se entiende el relato institucional de un proyecto como aquella narrativa que sintetiza la identidad del proyecto, incorporando la historia, los valores y principios de acción, la cultura y la teoría del cambio del mismo (Rogers citado en Ministerio de Cultura, 2018; Villañafe, 1999); y que se concretiza en las actividades acciones y procesos internos del proyecto (Bruna, 2016). En el presente capítulo se construirá el relato del Proyecto Quijote para la Vida, a partir de los hallazgos identificados producto de las herramientas cualitativas empleadas con los grupos de estudio de la presente investigación. Los elementos que se emplearán para construir el relato institucional del Proyecto serán su historia, su valores y principios, las características de su funcionamiento y sus efectos.

Finalmente, a partir del análisis de los puntos anteriores, se esboza una narrativa resumen del Proyecto Quijote para la Vida.

4.1. Historia del Proyecto Quijote para la Vida

Como vimos en el capítulo anterior la historia del Proyecto parte de la historia personal de Eddy Ramos y Lis Pérez, gestores e impulsores del Proyecto. Al respecto, en el grupo de discusión en el que participaron cuatro madres de familia⁸ se realizó una dinámica de construcción grupal de la historia del proyecto en la destacaron precisamente esa característica del Proyecto, es decir que nació como una iniciativa de unos esposos quienes frente a las problemáticas de su comunidad deciden acoger a los niños y niñas de la comunidad (Madres, 2019). Además, destacaron que el Proyecto fue creciendo, ampliando y mejorando sus espacios

⁸ Las madres de familia, así como los demás participantes, firmaron un consentimiento informado para participar en la investigación. Dicho esto, se mantendrá en anonimato su participación en el desarrollo de la investigación para evitar potenciales conflictos.

y actividades, a partir de la voluntad de la pareja de que más niños y niñas participen del Proyecto y gracias a que convocaron a otros actores a participar. A continuación, un fragmento de la construcción colectiva que grafica lo señalado:

“Había una vez una pareja de esposos que vivían juntos en una pequeña comunidad solitaria que tenían niños y veían la problemática de la comunidad que tomaron ese corazón de acoger niños y convocaron a personas voluntarias para que pudieran apoyar que son solidarios con la comunidad y decidieron, la pareja, poner una biblioteca para apoyar a los niños de bajos recursos y así fue como ellos que a medida que iban llegando los niños a diario al proyecto, iban abriéndose espacios para que fueran creciendo para que tengan sus sueños, que algún día cumplieran sus sueños” (Madres, 2019).

De la misma manera, los niños, niñas y adolescentes que participaron en los talleres de la presente investigación identificaron, bajo la misma dinámica, identificaron que la historia del Proyecto nace por la iniciativa de Eddy Ramos y Lis Pérez, quienes tenían una motivación de aportar a la transformación social, específicamente a la problemática del mal uso del tiempo libre que aquejan a los niños y niñas: “Había una vez una pareja que quería cambiar el mundo. A esta familia le gustaba mucho leer y escribir y lo que escribía se volvía laboral, mientras que él [Eddy Ramos] se concentraba y seguía escribiendo las metas que pensaba alcanzar [para que los niños y las niñas] no se distraigan en la computadora, sino que se distraigan leyendo (Niños, 2019).

En el caso de los voluntarios y las voluntarias, también identifican que la historia del proyecto, parte de la historia de Eddy Ramos y Lis Pérez y su trabajo por impulsar el Proyecto: “Su historia de vida [del Proyecto] es la historia de Lis y de Eddy. No voy a intentar pensar en otra historia porque es el sueño de ellos y después de [poner] ladrillos se convirtió en realidad” (Novello, 2019).

Sucede de manera similar respecto a los aliados del proyecto y a los proveedores de recursos y donantes, en las entrevistas realizadas destacan el sueño personal de los gestores del Proyecto, que partió también por sus vivencias como padres de familia:

“La preocupación del Quijote empieza porque ellos son papás y empiezan a pensar ‘qué barrio les estoy dando a mis hijos o en qué barrio van a vivir mis hijos y qué espacios van a tener para socializar, para convertirse en mejores personas’. Es a partir de eso que ellos deciden meterse en ese proyecto maravilloso y problemático que es el Quijote y su Manchita. Empezó como una necesidad personal, de papás y luego termina siendo un proyecto de barrio” (Delgado, 2019).

De esta manera, se evidencia que todos los grupos sociales involucrados con el Proyecto Quijote para la Vida conocen su origen desde la motivación personal de la pareja de esposos Eddy Ramos y Lis Pérez por aportar a su comunidad. Quienes se involucran diariamente, como los niños y las niñas participantes y las madres de familia, los que conocen a mayor medida los detalles de su historia.

Dicho esto, el único actor que podría no conocer la historia del Proyecto es la comunidad en su sentido más amplio, pues de acuerdo las entrevistas realizadas a los gestores del Proyecto, a los voluntarios y a los aliados, se evidencia que hay un sector de la comunidad que no conoce ni se involucra con el Proyecto.

4.2. Valores y principios de acción del Proyecto Quijote para la Vida

En primer lugar, los principales gestores del proyecto, Eddy Ramos y Lis Pérez identificaron en un ejercicio de personificación del Proyecto Quijote para la Vida en sus respectivas entrevistas, los valores del Proyecto que relacionan con cómo ven actualmente a sus hijos en la actualidad, Cielo y Luis, o cómo les gustaría que fueran en algunos años.

En el caso de Lis Pérez, identifica que el Proyecto es como cuando Cielo Ramos Pérez cumpla 20 años, una joven feliz que ha pasado por varias etapas que le ha supuesto una transformación personal; que ha obtenido algunos resultados en su vida y que tiene la capacidad de valerse por sí misma. En ese sentido, señala que tendría que estar involucrada en algún voluntariado, sintiéndose libre y con capacidad de lograr lo que se proponga, estableciendo sus límites propios. También que sería una persona segura, empática y que hable, piense y camine con el corazón, es decir, siguiendo a su instinto como guía en su camino (Pérez, 2020).

Además, Lis identificó otros valores y características del Proyecto, haciendo referencia a aspectos que ha identificado en los niños, niñas y adolescentes participantes. Por ejemplo, el Proyecto sería una persona consciente y con ‘parada firme’, es decir, alguien que transmite seguridad, energía y “gananas de hacerle frente a lo que viene” (Pérez, 2020).

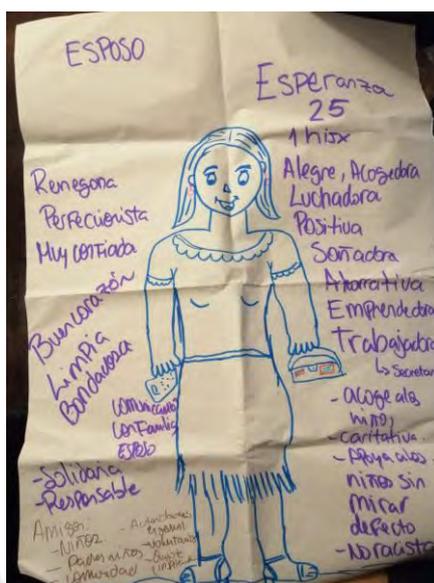
En el caso de Eddy Ramos, él relaciona algunas de las características y valores con los que su hija e hijo, Cielo y Luis Ramos tienen actualmente. Así, Eddy Ramos identificó que, si el Proyecto Quijote para la Vida fuera una persona, sería un adolescente pues aún sufre varios cambios, es vulnerable y necesita tener el respaldo y la compañía de alguien mayor para que sean personas con conciencia y valientes. Además, destacó que sería una persona con espíritu de rebeldía, referida a actuar frente a una situación o problema en el país, como sería la calidad de la educación, en este caso. Sería también una persona sencilla, alegre, solidaria y que se basa en la educación, desempeñándose en diversas disciplinas como el arte, las matemáticas, entre otras (Ramos E. , 2020).

Por otro lado, Cielo Ramos Pérez⁹, la primera hija de Eddy Ramos y Lis Pérez, relaciona los principales valores y características del Proyecto con el personaje literario Quijote de la Mancha, señalando que este se plantea desde el Proyecto como un referente para los niños y niñas. Destaca así la capacidad de imaginación, el gusto por la lectura, las ganas de perseguir aventuras y de cambiar el mundo. Además, Cielo Ramos destaca que, si el Proyecto fuera una persona, sería colorido, amable, bondadoso, verdadero, feliz y amistoso. También al igual que Lis Pérez, Cielo Ramos identifica que sería una persona que tendría 25 años, por lo que sería alguien joven (Ramos C. , 2020).

En la misma línea, las madres entrevistadas relacionan algunos de los valores y características entre el Proyecto y el personaje literario, como es la capacidad de soñar. Además, las madres manifiestan que esta característica la han identificado en sus hijos e hijas y destacan que les parece algo positivo porque les permite la posibilidad de proyectarse al futuro, establecer metas y tomar acción frente a sus sueños (Madres, 2019). Otra característica que las madres entrevistadas identifican en común entre el Proyecto y el personaje literario es el amor a la lectura y por ello, el objetivo del proyecto de que los niños no pierdan la costumbre de leer. En ese punto destacaron también que la lectura es una manera en la que sus hijos e hijas se empoderan. Además de estas características, las madres participantes en la investigación le otorgaron en la personificación el género femenino e incorporaron ciertas características de "Esperanza", nombre que le dieron al personaje, relacionadas a cómo ellas como personas y madres son o cómo aspiran a ser. Entonces, se puede postular que las madres ven el Proyecto como un espacio que está alineado a lo que ellas buscan ser y aportar a sus hijos e hijas (Madres, 2019).

⁹ De acuerdo con las normas y procesos éticos, se obtuvo el consentimiento firmado de los padres de Cielo Ramos para la entrevista realizada.

Imagen 8: Dibujo de dinámica “Si el Proyecto Quijote para la Vida sería una persona”



Fuente: Grupo de discusión con las madres de familia

Además, las madres participantes en el grupo de discusión identificaron que el Proyecto tiene una buena capacidad de convocatoria de otros actores como los padres, la comunidad, los voluntarios y voluntarias y ONG, de manera a que contribuyan al Proyecto y posibiliten su crecimiento (Madres, 2019).

Por otro lado, los niños, niñas y adolescentes¹⁰ que participaron de los dos talleres de la presente investigación, identificaron valores características físicas y de personalidad similares al personaje literario Quijote de la Mancha, como ser alguien soñador, solidario, ser conocido entre sus pares, diverso, solidario y que está cumpliendo sus sueños. Por otro lado, al igual que en los casos anteriores, identificaron algunos atributos más relacionados a sus propios intereses, como por ejemplo, que le gustan los deportes, ir a las cabinas de internet y jugar. Cabe destacar que, en esta dinámica, el grupo de adolescentes entre los 10 a 13 años, atribuyeron a la personificación algunas características en son de mofa, como

¹⁰ Todos los niños y niñas participantes estuvieron previamente autorizados por sus apoderados, con pleno conocimiento de la investigación. Asimismo, ellos y ellas fueron consultados antes de hacerlos parte de los talleres.

que es gordo o gay. En cuanto a la edad, hubo variedad de respuestas entre los participantes, ya que sus respuestas oscilan desde los 09 años y los 30 años, lo cual amplía los rangos de edad que manifestaron los otros grupos sociales mencionados anteriormente (Niños, 2019).

En el caso de los voluntarios entrevistados, destacan también los valores y características del Proyecto vinculándolos con las características propias de los gestores Eddy Ramos y Lis Pérez en específico, la capacidad de soñar, de visión a futuro y de construir sus sueños, principalmente desde la educación y la cultura. En particular uno de los voluntarios entrevistados, Daniel Paiva, menciona que el Proyecto aún está en crecimiento y formación, que tiene bastantes relaciones con diferentes personas y que es sencillo trabajar con él (Novello, 2019; Bini, 2019; Paiva, 2019).

De la misma manera, en el caso de los colectivos aliados y los proveedores de recursos, estos plantean la misma relación de los valores y características del Proyecto con las características de los gestores del Proyecto, específicamente, con la capacidad de soñar, de iniciativa y de luchar de Eddy Ramos. Uno de los entrevistados, Alejandro Neyra ex-Director de la Biblioteca Nacional del Perú, relaciona dicha característica con el personaje literario Quijote de la Mancha (Neyra, 2019). En esa línea, Rosalit Maguiña y Mauricio Delgado, miembros de dos colectivos aliados del Proyecto, Urku Itinerante y La Brigada Muralista respectivamente, destacan la actitud crítica, la inconformidad frente a su realidad y su capacidad de iniciativa frente a ella (Maguiña, 2019; Delgado, 2019).

De esa manera, se evidencia que todos los grupos sociales relacionados con el Proyecto reconocen que las principales características del Proyecto son también las características personales de los gestores del Proyecto, Eddy Ramos y Lis Pérez; así como con las principales características del personaje literario Quijote de la Mancha.

Este factor no es coincidencia, dado que como hemos señalado previamente, el Proyecto Quijote para la Vida nace desde una motivación personal y producto de los sucesos personales de los gestores. Además, según la entrevista realizada a Eddy Ramos, él manifiesta que el proyecto fue denominado "Quijote para la Vida" pues desde mediados de la década de 1990, su amigo Francisco Zeballos, fotógrafo y catedrático, ya lo denominaba como el "Quijote de Puente Piedra" (Ramos E. , 2020).

Por otro lado, las personas que están más involucradas con el Proyecto de manera cotidiana y constante, como son los gestores del Proyecto y los participantes, madres, niños y niñas; atribuyen al Proyecto características propias o de sus hijos e hijas, las que reconocen como actuales o aspiracionales.

En síntesis, los valores y atributos del Proyecto que todos los y las participantes de la investigación han identificado se presentan el siguiente gráfico:

Diagrama 2: Valores y atributos del Proyecto Quijote para la Vida



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Características del funcionamiento del Proyecto Quijote para la Vida

A continuación, describimos las principales características del funcionamiento del Proyecto Quijote para la Vida, a partir de la descripción y análisis de los roles de los grupos sociales en el Proyecto, así como de su planificación interna y de su proceso de toma de decisiones

4.3.1. Roles en el Proyecto Quijote para la Vida

En primer lugar, formalmente el Proyecto Quijote para la Vida es impulsado por la Asociación Pueblo Grande, la cual fue constituida en el 2007, el mismo año de la creación del Proyecto. Dicha Asociación está conformada por 7 miembros, incluyendo a Eddy Ramos y a Lis Pérez. Sin embargo, en la práctica, quienes impulsan el Proyecto son los últimos dos y quién también se involucra es el presidente de la Asociación, Gustavo Trujillo. De acuerdo con la entrevista realizada a Eddy Ramos, la función de Gustavo es principalmente la dimensión administrativa y legal: es quien está atento a los documentos formales de la Asociación y a gestión de la cuenta bancaria. Los y las demás miembros se les comunica los avances del Proyecto y se les informa antes de postular a alguna convocatoria que requiera sus firmas (Ramos E. , 2020).

De acuerdo con las entrevistas realizadas a Lis Pérez y a los otros y otras participantes de la investigación, el rol que ella desempeña es principalmente el de definir, organizar y ejecutar las actividades que se realizan con los niños y niñas, siempre con apertura para escuchar la propuesta que definan los voluntarios y voluntarias (Pérez, 2020). Asimismo, Lis Pérez prepara los materiales que se necesitarán para los talleres y es quien tiene mayor interacción con los padres y madres de familia, así como con los vecinos y vecinas de las casas aledañas. Para ello, el hecho que también se desempeñe como profesora en el colegio Fe y Alegría N° 12, que está a 3 cuadras del Barrio Quijote, le da mayor cercanía con estos actores quienes están también vinculados con el colegio.

El rol que desempeña Lis Pérez se identificó también en la observación participante que se

llevó a cabo. Por ejemplo, una acción que suele hacer cada día en los que se desarrollan las actividades, de martes a sábado, es dividir a los niños y niñas en grupos, usualmente por edad, dependiendo de la cantidad de voluntarios y voluntarias, para que sean asignados a cada voluntario o voluntaria. Además, es quien coordina con los voluntarios para definir los contenidos de las actividades y la duración de los talleres. Luego de ello, en la propia ejecución de las sesiones, los voluntarios y voluntarias, sobre todo los que son formales, tienen completa autonomía.

De la misma manera, en el caso de Eddy Ramos, el rol que él desempeña está más enfocado hacia el relacionamiento y la comunicación externa que entabla el Proyecto Quijote para la Vida. Así, él desempeña el rol de representación, tanto en el relacionamiento con otras organizaciones, como en espacios de intercambios de experiencias. Asimismo, él está pendiente de identificar los recursos, servicios o logística que necesita el Proyecto para la ejecución de sus actividades; así como los mecanismos para su financiamiento o la generación de alianzas claves para conseguirlos. En este punto es relevante destacar que, según lo manifestado por Cielo Ramos y por Lis Pérez, Eddy Ramos también cuenta con amplio capital social, en parte gracias a su trabajo como fotoperiodista que le permite conocer a varias personas de diversos ámbitos que a medida que las conoce, les cuenta del Proyecto y les invita a conocerlo, siempre manteniendo “humildad, pensamiento positivo y las ideas claras” (Pérez, 2020).

En el caso de Cielo Ramos, ella ha crecido con el Proyecto, lo que ha hecho una experiencia de aprendizaje: “Una experiencia demasiado bonita, demasiado llena de aprendizaje porque no solamente crezco con niños y niñas, crezco con jóvenes y crezco con voluntarios. Entonces es muy nutritivo para mí, porque ellos vienen de otros países como Italia, España, depende, y ellos nos traen cosas nuevas a los niños y a nosotros, nos enseñan nuevas cosas y es muy rico para mí y los niños”. (Ramos C. , 2020)

En este proceso, Cielo Ramos¹¹ ha pasado de tener un rol de participante a tener mayores responsabilidades en el desarrollo de las actividades del Proyecto, principalmente cuando Lis no se encuentra disponible Cielo Ramos es quien supervisa que los niños y niñas lean y que no se lastimen. Cielo Ramos se percibe como la hermana mayor, no solo para su hermano Luis, sino también dentro del Proyecto, lo cual percibe como una responsabilidad muy grande. Al respecto ella manifiesta: “Me siento bien en parte, me siento muy bien porque tengo una responsabilidad, me siento una persona feliz, una persona valiente y una persona responsable” (Ramos C. , 2020).

En el caso de los voluntarios y voluntarias, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se identifica que ellos y ellas están encargados de la propuesta y desarrollo de talleres o funciones específicas que aportan al desarrollo de las actividades del Proyecto, según sus capacidades, intereses y motivaciones, acciones que se definen siempre en coordinación con Lis Pérez.

Por otro lado, las madres de familia identificaron que su rol es principalmente el acompañar y apoyar a sus hijos e hijas en la lectura en sus casas, ayudándoles a identificar palabras que no comprenden y también acompañarlos cuando hay alguna salida grupal del Proyecto Quijote para la Vida o en los festivales de lectura en el que sus hijos e hijas presentan los textos que han ido leyendo. Sin embargo, reconocen que no muchas madres o padres se involucran con el Proyecto y cuando mencionaron una oportunidad de mejora, mencionaron que el Proyecto no cuenta con recursos necesarios para pagar un personal fijo para la limpieza, pero que los padres y madres no contribuyen a dicha labor y que deberían hacerlo.

De la misma manera desde un rol más pasivo, los niños, niñas y adolescentes participantes identificaron que las responsabilidades que ellos reconocen para sí dentro del Proyecto Quijote

¹¹ Al igual que Cielo Ramos, Luis Ramos, el menor hijo de la pareja, fuera del periodo de investigación, entre el 2020 y 2021 viene desarrollando un rol más activo y de responsabilidad en el Proyecto Quijote para la Vida, principalmente con el desarrollo de la QR19: Quijote Radio.

para la Vida es cuidarlo, no ensuciar, escuchar y atender a la profesora, Lis Pérez, cuando está hablando (Niños, 2019).

En el caso de los colectivos aliados y los proveedores de recursos identificaron que tienen un rol externo, principalmente como aliados en intervenciones puntuales y esporádicas y en general, "[...] alguien que siempre ha tratado de apoyar en la medida que puedo o que me necesitan" (Neyra, 2019).

Así, se evidencia que todos los y las miembros de grupos sociales involucrados con el Proyecto, juegan un rol en el Proyecto Quijote para la Vida y lo reconocen. Ahora bien, el involucramiento con el Proyecto y con sus actividades es diferente por cada grupo social, donde los que están más involucrados son los gestores del Proyecto, los y las voluntarias y los participantes, madres de familia y los niños y niñas; y los que están menos involucrados son los colectivos aliados y los proveedores de recursos.

4.3.2. Planificación del Proyecto Quijote para la Vida y el proceso de toma de decisiones

Respecto al proceso de toma de decisiones, son los grupos sociales que tienen mayor involucramiento con el Proyecto Quijote para la Vida quienes participan más activamente en el proceso de toma de decisiones. Principalmente, son los voluntarios y voluntarias quienes proponen actividades, talleres o acciones, a partir de las necesidades que identifican en los niños y niñas, y también de acuerdo a sus habilidades e intereses personales. Las definiciones finales las toman principalmente Eddy Ramos y Lis Pérez, según las funciones que cumplen dentro del Proyecto. Es decir, Eddy Ramos toma las decisiones finales respecto al relacionamiento y la comunicación externa del Proyecto y Lis Pérez aquellas que se relacionan con las actividades del Proyecto; siempre en coordinación entre ellos y con el presidente de la Asociación Pueblo Grande, Gustavo Trujillo.

Al respecto, Lis Pérez manifiesta que: “las decisiones siempre son conversadas con las personas que asumen las responsabilidades” (Pérez, 2020), lo cual evidencia la apuesta de los gestores del Proyecto por tener un proceso dialógico para la toma de decisiones. Este factor es destacado por Dino Novello, quien fue voluntario del Proyecto: "Eso es algo que me llamó mucho la atención, el hecho de que teníamos [los voluntarios] la posibilidad de expresar nosotros mismos nuestras opiniones. No pasó ni una vez que no pudimos opinar o aconsejar algo, cada día que pasaba era producto de acciones comunes y comunitarias de todos." (Novello, 2019)

Esa misma apertura se evidencia también en la flexibilidad que tienen para incorporar nuevas iniciativas o proyectos que les sean sugeridos por personas externas que se acercan al Proyecto Quijote para la Vida. Al respecto, Lis Pérez manifestó: "Si tenemos personas, amigos que les gusta hacer esto, ya, puede resultar, no puede resultar, no importa, pero los intentos nos van a ir marcando este camino porque nos damos cuenta que al final algo pasa" (Pérez, 2020).

Ello también se evidenció en la experiencia personal de la investigadora cuando visitó el Proyecto para plantearle a los gestores, Eddy Ramos y Lis Pérez, la propuesta de la presente investigación. En dicha conversación se planteó que como parte de la investigación se iba a emplear la metodología de observación participante, de manera que la investigadora iba a participar en el Proyecto por un periodo de tiempo considerable. Por ello y por la identificación de intereses y visiones comunes, se plantearon los talleres de radio como una actividad que iba a co-diseñar y facilitar la investigadora.

Así, muchas de las actividades complementarias del Proyecto Quijote para la Vida no necesariamente han sido planificadas con antelación. Dado que los gestores tienen una visión de trabajo enfocado en la promoción de la autonomía y la ciudadanía activa de los niños y niñas, todas las propuestas de estrategias, actividades o iniciativas que contribuyan a esa misión y que compartan los valores del Proyecto, serán incorporadas en él; emprendiéndolas con una

metodología de innovación social de prueba y error, que les permita obtener aprendizajes en el proceso. Al respecto, Lis Pérez manifiesta: “El proyecto da pie a que las personas que se quieren involucrar puedan no sólo participar en las actividades ya existentes o propuestas por el proyecto, sino que puedan diseñar e implementar otros proyectos que vayan en línea con lo que propone el Proyecto” (Pérez, 2020).

Es así como se evidencia que los gestores del Proyecto cuentan con una visión estratégica sólida, que parte de su visión de transformación o teoría del cambio (Rogers, 2014). Ello les permite que, bajo esta teoría del cambio, además de la lectura, hayan podido incorporar diversas disciplinas artístico-culturales en los 13 años del funcionamiento del Proyecto.

Sin embargo, la falta de planificación, sobre todo de la incorporación de voluntarios y voluntarias en el Proyecto, pone en riesgo la constancia del trabajo con los niños y niñas, dado que mientras más voluntarios y voluntarias participan en el Proyecto Quijote para la Vida hay mayor capacidad de trabajar con más niños y niñas de manera personalizada. Al respecto, Lis Pérez manifestó que ha habido temporadas donde no ha habido voluntarios o voluntarias y ella ha asumido la ejecución de las actividades, lo cual puede hacer con facilidad por su profesión de educadora (Pérez, 2020). También por la naturaleza del Proyecto, Lis Pérez menciona que puede manifestar a los padres y madres de familia cuando se sienta cansada y cancelar las actividades del día. Se evidencia entonces la centralidad que hay en la capacidad, motivación y disposición de los gestores Lis Pérez y Eddy Ramos para el desarrollo del Proyecto.

Ante esta situación, las alianzas institucionales que ha ido generado el Proyecto Quijote para la Vida desde el año 2017, principalmente con la ONG IBO Italia y con universidades locales, ha permitido que haya un flujo más constante y planificado de voluntarios y voluntarias en el Proyecto; lo que permite que el Proyecto pueda generar más actividades, cuya ejecución no

dependa de la capacidad y disponibilidad Lis Pérez; amplificando también la capacidad de atención personalizada a más niños y niñas. Se profundiza sobre las alianzas del Proyecto en el siguiente capítulo de la presente investigación.

4.4. La cultura interna del Proyecto Quijote para la Vida

De acuerdo con Villafañe la cultura interna de un proyecto refiere a la manera de hacer las cosas, los valores compartidos entre los miembros de la organización y las convicciones profundas sobre la realidad y el entorno (1999).

Un primer aspecto que es parte de la cultura interna del Proyecto Quijote para la Vida es la apertura a nuevas propuestas y personas que describimos anteriormente. Este aspecto también se manifiesta en la apuesta del Proyecto de invitar a espacios de diálogo a diversas personas, organizaciones, autores y autoras especializados en diversas temáticas. Estos espacios suelen ser intergeneracionales, en los que los niños y niñas son invitados a formular preguntas y opiniones para los invitados e invitados.

La apertura también permite que se genere un espacio de encuentro e intercambio diverso y multicultural, lo cual permite que los niños y niñas puedan nutrirse de experiencias y posturas no hegemónicas, que les permita tener un contraste de opiniones para la generación de las suyas propias.

Este aspecto se complementa con la apuesta de los gestores por generar un clima de bienvenida y un ambiente familiar que hacen sentir cómodos a los participantes y aliados del Proyecto Quijote para la Vida; que los invita a sentirse como parte de algo más grande, como podría ser una familia.

Esta generación de un ambiente cercano fue identificado en el periodo de observación participante, en acciones como la celebración de los cumpleaños de los voluntarios y

voluntarias que participaban en el Proyecto, a partir de la presentación de diversos talentos o productos hechos por parte de los niños, niñas y otros voluntarios y voluntarias; la invitación a almorzar luego de las actividades del Proyecto a los voluntarios y voluntarias formales y esporádicos, y algunos de los niños y niñas; el fomento del reconocimiento mutuo entre los niños y niñas luego de que presentaran los avances de sus lecturas en los festivales de lecturas; entre otras acciones.

Otro aspecto relacionado, señalado anteriormente, y que también está alineado con la visión y teoría del cambio del Proyecto es la flexibilidad que no solo se concretiza en el proceso de decisiones, sino que también, en no forzar a los niños y niñas a participar en actividades que no son de su agrado, invitándoles como alternativa leer un libro de la biblioteca u otra actividad; contribuyendo así al desarrollo de su autonomía.

Así, el Proyecto Quijote para la Vida busca también que los niños y las niñas se sientan parte de un grupo, que tengan experiencias de conexión con las actividades y las personas involucradas, experiencias de diálogo, en las que se sientan escuchados y motivados para emitir su opinión.

Por otro lado, otra característica de la cultura del Proyecto es su adaptación constante a partir como respuesta a cómo su entorno y contexto van cambiando. Así, desde el Proyecto buscan mantenerse relevantes y pertinentes en tiempo, conectando con problemáticas actuales y locales de su comunidad y del país, en general.

Un ejemplo de ello identificado en el periodo de observación participante fue el desarrollo de actividades y discusiones en torno a las Elecciones Municipales del 2018, el taller de ciudadanía en conjunto con los alumnos y alumnas de la Universidad Tecnológica del Perú y el Foro "Construyendo ciudadanía" que tuvo la presencia de los candidatos a la alcaldía de

Puente Piedra, y fue organizado en conjunto al I. E. Fe y Alegría 12, Equipos Docentes del Perú, Aldea Científica, Ayne Perú y Radio Puente Piedra.

Otro aspecto que evidencia esta característica del Proyecto Quijote para la Vida es el abordaje de algunas problemáticas sociales locales, nacionales e internacionales, como parte de las actividades del Proyecto. Así han abordado temas como el conflicto del pueblo palestino, para lo que se conversó con los niños y niñas sobre el problema, se hizo una muralización en el Barrio en conjunto con el colectivo Brigada Muralista y se hizo un intercambio de correspondencia entre los niños y niñas del Proyecto con niños y niñas palestinos, mediante el contacto de un voluntario extranjero. Este aspecto es destacado y valorado por los colectivos aliados y también por las madres de familia, quienes identificaron la inseguridad ciudadana como una problemática local del AAHH Santa Rosa que es discutida en las actividades del Proyecto con los niños y niñas (Madres, 2019).

Sin embargo, los niños y las niñas que participaron en el taller de la investigación mencionaron que uno de los problemas que no les gustaba del AAHH Santa Rosa era la violencia, la delincuencia y el consumo de drogas, pero que nos temas que han discutido directamente en el Proyecto (Niños, 2019).

Otra característica que es parte de la cultura y el propósito del Proyecto es la promoción de la articulación y la creación de redes entre actores con apuestas comunes o complementarias a la del Proyecto, de manera que se puedan generar propuestas en común que pueda fortalecer cada uno de los proyectos y pueda generar incidencia pública. Un claro ejemplo de ello fue el impulso desde el Proyecto de la Red Nacional de Bibliotecas Comunes, cuyo primer encuentro se dio en el 2017 en el marco del primer Festival Internacional Quijote, como ya se ha señalado anteriormente.

Así, desde el Proyecto y especialmente, desde la visión de Eddy Ramos como encargado de la articulación y relacionamiento, se tiene una visión de incidencia pública de manera personal y directa hacia personas claves en el ámbito cultural, como fue la invitación a Alejandro Neyra al I Encuentro Nacional de Bibliotecas Comunes, cuando era director de la Biblioteca Nacional del Perú. Ello además propició que Alejandro conociera más del Proyecto en sí mismo y ahora se considere como un aliado de este, buscando aportar siempre que pueda hacerlo. Sobre el relacionamiento con actores claves se profundizará en el capítulo respecto a la gestión de la relación con grupos de interés del Proyecto de la presente investigación.

Cabe resaltar que la apuesta por la creación de redes y la incidencia pública es identificada por el Proyecto como una de las tácticas que les ha permitido ser sostenibles en el tiempo (Ramos y Pérez, 2018).

Con todo ello se evidencia que el Proyecto ha ido formulando una cultura y filosofía interna que le ha permitido poder atraer a otros actores que estén alineados con el mismo para así poder generar propuestas de mayor impacto. Este factor es tan importante que, de acuerdo con lo manifestado por Lis Pérez, cuando han tenido como parte del equipo a personas que no han compartido la filosofía del Proyecto, han tenido inconvenientes que los llevó incluso a perder un apoyo externo de financiamiento para un taller de música que tenían.

4.5. Efectos del Proyecto Quijote para la Vida

Si bien el Proyecto Quijote para la Vida no ha planteado o formalizado indicadores cualitativos o cuantitativos para medir los resultados de sus intervenciones, todos los grupos sociales que se involucran con el Proyecto y han participado en la presente investigación, identifican efectos positivos en los participantes de la investigación, así como en su entorno en la comunidad del AAHH Santa Rosa.

De acuerdo con los principales gestores del Proyecto, Eddy Ramos y Lis Pérez, uno de los primeros efectos y aportes que viene teniendo el Proyecto hacia la comunidad del AAHH Santa Rosa es el haber posicionado una nueva institución dentro de la comunidad. Eddy Ramos manifestó que por lo general, es usual identificar en un barrio a un colegio, las iglesias, una comisaría, entre otras instituciones tradicionales; pero gracias al Proyecto, ahora un centro cultural y una biblioteca son parte de las instituciones que están presentes dentro de la comunidad. Este factor permite que las personas de la comunidad puedan replantear diversos aspectos que son parte de su vida cotidiana, como puede ser el individualismo, frente a lo cual el Proyecto mediante sus actividades, propone integración, acercamiento, alegría y solidaridad.

Respecto a los efectos del Proyecto que los gestores perciben en los niños y niñas participantes, Lis Pérez identifica que los niños y niñas se expresan con libertad, en contraste con otros niños y niñas (Pérez, 2020). Así, Eddy Ramos identifica que los niños y niñas que son parte o han sido parte del Proyecto están creciendo como una generación que se replantea muchas de las cuestiones sociales establecidas y que encuentran en los libros una oportunidad para pensar en su futuro (Ramos E. , 2020).

Al respecto, Cielo Ramos identifica que el propósito del Proyecto es que los niños y niñas cambien su rutina y puedan ampliar su mirada, teniendo una visión y un interés que vaya más allá de los aspectos personales de cada uno, hacia asuntos sociales. Así, Cielo identifica varios casos de niños y niñas que han mejorado su desempeño académico a partir de que asisten al Proyecto. Ella atribuye que el principal factor para que se den ese tipo de cambios positivos en los niños y niñas es que el Proyecto es un espacio de cariño, atención y acompañamiento para ellos y ellas (Ramos C. , 2020).

Además, Cielo Ramos manifiesta que el AAHH Santa Rosa no sería igual si el Proyecto no existiera. Considera que, de no existir el Proyecto, habría más delincuencia juvenil y serían

niños y niñas con un mal desempeño académico y no tendrían reglas. Así, Cielo Ramos reconoce que el Proyecto tiene un fuerte impacto en el AAHH Santa Rosa, tanto que hasta se ha generado, orgánicamente, un paradero de los mototaxis, medio de transporte habitual en el barrio, que permite que cada vez más personas conozcan y se interesen por el Proyecto.

En la misma línea las madres de familia identifican que si no existiera el Proyecto en el AAHH Santa Rosa, habría muchos más niños y niñas en la calle y perdiendo el tiempo. En cambio, las madres reconocen que, en el Proyecto, los niños y niñas encuentran un espacio educativo, donde pueden identificar los talentos y habilidades que tienen. Así, las cuatro madres participantes identificaron efectos positivos en sus hijos e hijas que atribuyen directamente al Proyecto, como un mejor comportamiento y respeto por los demás, mejor capacidad de expresión y de desenvolvimiento en público y mejor capacidad de lectura (Madres, 2019).

Además, destacan que sus hijos tienen mayor capacidad de soñar, en tanto tienen mayor capacidad de visión a futuro y de metas que quisieran lograr. Las madres señalan también que cuando el Proyecto ayuda a sus hijos e hijas, estos ayudan a su vez a sus padres a que puedan modificar sus actitudes y lograr cumplir las metas que se propongan: "Es así como el proyecto va poco a poco abriendo caminos, se va empoderando, va creciendo, y así también a los niños y a las niñas las va empoderando y las va acercando a que cada día pueda cumplir, poquito a poquito, los sueños y metas que tiene cada uno de ellos" (Madres, 2019)

Por su parte, la mayor parte de los niños y niñas participantes manifestaron que el AAHH Santa Rosa sería diferente si no existiera el Proyecto: las calles del barrio serían aburridas y tristes; no hubiesen podido conocer a más personas y no podrían ir a la biblioteca porque no habría ninguna cerca, por lo que hubieran tenido acceso a libros. Además, uno de los niños manifestó que la comunidad sería "socialmente diferente", ya que no tendría los valores que el Proyecto le ayuda a tener (Niños, 2019).

A nivel personal, los niños y las niñas reconocen que han aprendido a leer, a escribir y a jugar y que, por ello, han podido mejorar su desempeño en la escuela. Además, uno de los niños menciona que en el Proyecto han aprendido a imaginar y también señalan que han aprendido que ellos y ellas también podrían escribir libros como los que leen (Niños, 2019).

Por su parte, los voluntarios entrevistados manifiestan también que la presencia y los efectos del Proyecto en la comunidad del AAHH es notoria, ya que marca un contraste respecto en su entorno, desde lo visual pues tiene murales de muchos colores y elementos, pero sobre todo porque es un espacio que propone la integración y la apuesta colectiva, frente al individualismo característico del entorno. Además, lo destacan como un espacio seguro en el que los niños y niñas son libres para expresarse y desarrollar sus habilidades. Además, uno de ellos, Dino Novello, destaca que la apuesta del Proyecto por generar un “Barrio Quijote”, contribuye a la idea de que el trabajo colectivo puede generar grandes cosas (Novello, 2019).

Estos mismos efectos son reconocidos también por los aliados del Proyecto, quienes además destacan que el Proyecto es un espacio de encuentro con otros actores que han sido convocados o se han sumado para aportar al Proyecto. Además, destacan la propuesta de trabajo comunitario del Proyecto, que se va afianzando en el tiempo, gracias también al involucramiento de más actores en él. "[El Proyecto] tuvo un sueño de unir a su comunidad a través de la lectura y se puso como meta encontrar otras personas que estuvieran interesadas y lo logró. Logró construir una pequeña biblioteca que luego fue creciendo en el alma de su comunidad" (Neyra, 2019).

Al respecto Mauricio Delgado, miembro del colectivo la Brigada Muralista, manifiesta que, si el Proyecto no existiera, de todas maneras, alguna iniciativa similar se iba a dar, por los valores

arraigados de comunidades como la del AAHH Santa Rosa, que nació a partir del trabajo compartido y el sentido comunitario (Delgado, 2019).

Además, una de las aliadas entrevistadas, Rosalit Maguiña, miembro del colectivo Urku Itinerante, destaca que el Proyecto también ha tenido efectos positivos en ella misma, a partir del aprendizaje y la oportunidad de tener una visión diferente de responder ante el contexto a partir de propuestas de solución. Además, ella fue una de las aliadas que participó en el programa de intercambio internacional, generado a partir de la alianza entre el Proyecto y la ONG IBO Italia, experiencia que reconoce como importante y transformadora en su vida (Maguiña, 2019).

Así se evidencia que todos los grupos sociales involucrados con el proyecto identifican efectos positivos en dos dimensiones. La primera dimensión está relacionada con la comunidad y el espacio del AAHH Santa Rosa, en la que se reconoce que el Proyecto ha generado un espacio de encuentro con actores locales y foráneos; un espacio de desarrollo de habilidades y de acceso a la cultura y en general, un espacio que aporta al fortalecimiento de sentido comunitario en su entorno.

La segunda dimensión en la que los grupos sociales identifican efectos positivos del Proyecto Quijote para la Vida es a nivel individual: tanto los niños y las niñas participantes, sus madres, los voluntarios y los aliados identifican haberse enriquecido personalmente, ya sea partir del aprendizaje propio o derivado, como por el intercambio cultural entre quienes se involucran en las actividades del Proyecto.

Finalmente, es importante destacar como un efecto del Proyecto los 03 intentos de réplica que ha tenido ya que resalta que hay otros actores que valoran la propuesta del Proyecto. Estas réplicas se han desarrollado en los distritos Carabayllo y Chosica-Lurigancho en la ciudad de Lima y en el Centro Poblado de la Esperanza, en Amarilis, Huánuco. En el primer caso, la

impulsora conoció el Proyecto y buscó replicarlo, pero no funcionó porque la forma de organización del entorno era más dispersa que en el caso del AAHH Santa Rosa. En el segundo caso, una amiga personal de Eddy Ramos y Lis Pérez tiene un espacio de cuidado para bebés y decidió implementar como parte de este espacio una biblioteca que denominó “Quijote” que aún sigue en continuidad. En el tercer caso, la réplica fue iniciativa de un grupo de estudiantes de comunicación social en el marco de un curso universitario y desarrollado en un albergue ya existente; sin embargo, no hubo mayor involucramiento de otros actores por lo que luego que terminó el curso universitario, no se continuó la iniciativa.

4.6. Relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida: Conclusiones y propuesta

A lo largo del capítulo se han revisado los principales elementos que componen el relato del Proyecto. A partir de los resultados y el análisis planteado, se propone, como conclusión la siguiente narrativa del relato institucional del Proyecto:

El Proyecto Quijote para la Vida es impulsado por la Asociación Pueblo Grande, en específico por los esposos Eddy Ramos y Lis Pérez, quienes frente a la problemática de la calidad de la educación pública y el mal uso del tiempo libre de los niños y niñas de la comunidad del AAHH Santa Rosa en Puente Piedra, decidieron impulsar una biblioteca comunitaria y un centro cultural. El Proyecto configura una propuesta basada en las características de la personalidad del personaje literario Quijote de la Mancha. Con ello buscan lograr, a través del acceso a la lectura y del desarrollo de actividades artístico-culturales, la formación de nuevos ciudadanos y ciudadanas que sean críticos ante las problemáticas de su contexto y tomen acción frente a estas. Así, el Proyecto busca generar espacios de encuentro, diálogo y formación que contribuyan al fortalecimiento del sentido comunitario del AAHH Santa Rosa.

Entonces este relato se propone como una síntesis de los principales elementos de la dimensión político institucional del Proyecto a partir de lo que proponen sus gestores y lo que perciben

los grupos sociales involucrados en él. Esta dimensión está compuesta por la identidad del proyecto, que es a su vez es producto de su historia, su filosofía, principios y políticas de acción y su cultura (Villañafe, 1999).

De acuerdo a lo descrito en el presente capítulo, los principales grupos sociales involucrados en el Proyecto identifican, describen y valoran los aspectos señalados de la identidad del Proyecto, cuyas principales características las relacionan con los atributos del personaje Quijote de la Mancha, con características de la personalidad de Eddy Ramos y Lis Pérez, gestores del Proyecto y también con las propias características, actuales o aspiracionales, de los principales participantes del Proyecto: los niños y niñas y sus padres y madres. Cabe destacar que quienes describen estos aspectos con mayor detalle son aquellos que se involucran o han involucrado más en las actividades cotidianas del Proyecto, como se sintetiza en el siguiente diagrama:

Diagrama 3: Rango de involucramiento de los grupos sociales del Proyecto Quijote para la Vida



Fuente: Elaboración propia

En este punto cabe recalcar que la posición de la comunidad en este rango responde a lo señalado por los gestores, las madres participantes y los colectivos aliados respecto a que hay gran parte de la comunidad de Santa Rosa que no se involucra en el Proyecto en sí, sino que participan en actividades públicas específicas que este puede generar como sesiones de cine o recitales. Se profundiza sobre el relacionamiento del Proyecto con la comunidad en el siguiente capítulo.

Ahora bien, otro aspecto importante que se plantea como conclusión de los aspectos analizados en el capítulo es la correlación entre la identidad del Proyecto y su funcionamiento práctico. Esta correlación se evidencia en tres principales dimensiones del Proyecto.

En primer lugar, como se señaló previamente, todos los grupos sociales participantes de la presente investigación se sienten parte del Proyecto y reconocen el rol que juegan dentro de él. Así, se concreta la apuesta del Proyecto por ser una iniciativa comunitaria y que progresivamente va incluyendo a otros actores sociales que pueden aportar a la consecución de su misión.

En segundo lugar, otro aspecto en el que se evidencia la correlación del relato del Proyecto y su funcionamiento es en el proceso de toma de decisiones dialógico, democrático y de apertura, en el que los gestores buscan involucrar las opiniones, aportes y propuestas de quienes son parte activa del Proyecto o de quienes buscan serlo y estén alineados o alineadas a la cultura y filosofía del Proyecto. Esto supone que el Proyecto sea bastante flexible y adaptable al contexto que lo rodea, a las oportunidades que se presentan y a las voluntades de quienes busquen aportar a él.

Así, en tercer lugar, la metodología de acción del Proyecto se basa en el ensayo y error, propia de la innovación social, lo que supone rápida capacidad de acción y creatividad frente al contexto que lo rodea. Ello tiene distintas implicancias. Por un lado, es beneficioso para el Proyecto en tanto al incorporar cada vez a más actores, hay un intercambio cultural más diverso lo que permite tener multiplicidad de formas de interpretar el mundo y de proponer rutas de acción. Por otro lado, este factor conlleva a que no se tengan planificadas todas las actividades que se realizarán con los niños y niñas.

En este punto es pertinente profundizar en la falta de planificación de algunas de las actividades y flujo de recursos humanos que participan en el Proyecto. Por ejemplo, ha supuesto, en

anteriores experiencias, que se arriesgue la atención personalizada del Proyecto con los niños y niñas que así lo requieren, lo que puede suponer una posible inconsistencia en el trabajo con ellos y ellas. Dicho esto, Eddy Ramos y Lis Pérez han podido hacer frente a estos casos por la profunda convicción que tienen en el objetivo de transformación del Proyecto y también lo han podido hacer por la profesión de educadora y su capacidad de manejar grandes grupos de niños y niñas. En este punto es importante visibilizar que el Proyecto cuenta con una fuerte centralidad en el impulso y las funciones de sus gestores, no contando con un plan de contingencia en caso ellos no puedan atender el Proyecto, lo que pone en riesgo su continuidad en el futuro a mediano y largo plazo.

Sin embargo, el Proyecto sí evidencia avances respecto a la consecución de su objetivo principal: “formar niños y niñas participativos, sujetos de derecho, ciudadanos activos a través de la Lectura y diversas disciplinas como la música, el cine, foros, muralización, danza, deporte, etc.” (Ramos y Pérez, p. 25, 2018).

Al respecto, todos los grupos sociales involucrados identifican efectos positivos en dos dimensiones principales, a nivel comunitario y a nivel individual. En el primer caso, los grupos sociales identifican que el Proyecto, desde su apuesta de Barrios Culturales, genera un espacio seguro de diálogo, de encuentro y de acceso a recursos y actividades artístico-culturales en la comunidad del AAHH Santa Rosa. Además, conectando con la característica de adaptabilidad a mencionadas anteriormente, el Proyecto busca mantenerse pertinente y relevante frente a su contexto, primero desde la apuesta misma del Proyecto Quijote para la Vida de responder a las problemáticas de la calidad educativa y el mal uso del tiempo libre y también involucrándose con otros temas de interés ciudadano, como las elecciones locales. Dicho esto, sí es importante que el Proyecto pueda aprovechar el espacio de encuentro y diálogo que genera, para entablar discusiones respecto a la delincuencia o el consumo de alcohol en espacios públicos, dos de las

problemáticas que los niños y niñas destacaron de su entorno y que manifestaron que no se discutían en las actividades del Proyecto.

En el segundo caso, todos los grupos sociales identifican efectos positivos del Proyecto en una dimensión individual, ya sea propia, o respecto al público objetivo del Proyecto: los niños y las niñas. Los principales efectos identificados en los niños y niñas por el Proyecto, desde la perspectiva de todos los grupos sociales, ellos y ellas incluidos, es la mejora de su capacidad de expresión, su capacidad de visión de futuro y la mejora en su capacidad de lectura, lo que repercute positivamente en su desempeño social.

De esta manera, retomando lo propuesto por Gumucio-Dragon (2011) y Torres (citado en Cruz, Hernandez, Llano, et al., 2008); el Proyecto tiene importantes avances respecto a la dimensión social de su sostenibilidad, en tanto se evidencia que impactan positivamente en el contexto de su comunidad y tienen capacidad de adaptabilidad de manera creativa frente a los cambios en este (Lamas, 2003). Sin embargo, hay aún oportunidades de fortalecimiento de la relación del Proyecto con las y los miembros de la comunidad del AAHH Santa Rosa y del involucramiento activo de los padres y madres de familia, sobre lo cual se profundiza en el siguiente capítulo.

Finalmente, respecto a la dimensión político institucional de la sostenibilidad del Proyecto, es importante volver a que desde Lamas un proyecto sostenible requiere una organización sólida, que desarrolle procesos democráticos que sean coherentes con sus principios (2003). En el caso del Proyecto Quijote para la Vida, se ha evidenciado que sí cuenta con procesos de funcionamiento internos democráticos y que tienen correlación con la identidad que han ido construyendo a lo largo de los años y que además es reconocida por los principales grupos sociales con los que se involucra. De la misma manera, su propuesta de gestión interna basada en el ensayo y error propios de la innovación ha permitido que el Proyecto pueda adaptarse con

creatividad a los cambios que ha habido en su contexto, permitiendo su sostenibilidad por 13 años, a la fecha.

A continuación, se presenta un gráfico resumen de las principales tácticas de comunicación que realiza el Proyecto Quijote para la vida y su aporte a las dimensiones social y político administrativo de la gestión de su sostenibilidad.

Diagrama 4: Tácticas comunicacionales del Proyecto Quijote para la Vida y la gestión de su sostenibilidad social, político institucional y económico-administrativo



Fuente: Elaboración propia

Dicho esto, como se ha mencionado anteriormente, requiere fortalecerse más como organización, de manera que la ejecución del Proyecto no dependa exclusivamente de sus principales gestores y que pueda desarrollar en un equipo más grande y constante, las

capacidades de gestión que por la experiencia exitosa que los gestores han desarrollado a la fecha de manera empírica. De esta manera, al establecer tácticas que le permitan tener un equipo más amplio y fortalecido, se podrá contribuir a asegurar la sostenibilidad político institucional del Proyecto a mediano y largo plazo. Esta dimensión se conecta con la dimensión económica de la sostenibilidad del Proyecto que se analizará en el último capítulo de la presente investigación, de manera que se identifiquen otros factores que puedan contribuir a asegurar ambas dimensiones de la sostenibilidad del Proyecto Quijote para la Vida.



CAPÍTULO V: GESTIÓN DE RELACIONES DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

En el presente capítulo se analiza la gestión del relacionamiento del Proyecto Quijote para la Vida con sus principales grupos de interés. Para ello primero se caracteriza y tipologiza el relacionamiento del Proyecto con sus grupos de interés, a partir del desarrollo de una matriz con los principales grupos de interés identificados en conjunto con los gestores del Proyecto. Luego se describe el detalle de los subtipos de relacionamiento, a partir de lo planteado por The Partnering Initiative (Gilbert, 2017), con los principales ejemplos de cada caso. Posteriormente, se describen las principales tácticas de comunicación que el Proyecto emplea para la generación y sostenimiento de estas relaciones claves. Finalmente, se establecen las principales características de la gestión de las relaciones del Proyecto.

5.1. Caracterización y tipología de relacionamiento del Proyecto con sus grupos de interés

En primer lugar, como se señaló previamente, la gestión de los grupos de interés claves refiere a la identificación de sus expectativas y a la generación de estrategias para establecer procesos de comunicación que permitan tener un relacionamiento positivo entre estos grupos y el Proyecto (APM & PMI citados en Cachay y Delgado, 2018). Este aspecto es clave para la dimensión social de la sostenibilidad del Proyecto.

A continuación, se describirán los principales grupos de interés identificados en conjunto con los gestores del Proyecto. Estos actores han sido agrupados en: participantes, voluntarios y voluntarias, aliados, proveedores de recursos y comunidad. Para describirlos, se ha elaborado una matriz (ver Anexo 1), la cual ha sido adaptada del modelo de Gardner (1986) que considera los atributos “poder que poseen” y “grado de interés” de los grupos de interés, los cuales serán medidos en escala de Likert.

Además, se ha incorporado el tipo de relación que se propone desde el Proyecto con estos grupos de interés, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los gestores del Proyecto, quienes manifiestan que esta relación puede ser de dos tipos. Por un lado, una relación personal o de amistad, caracterizada por ser una relación cercana, con constante comunicación y a partir de la cual, los grupos de interés se sienten parte del Proyecto como aliados y buscan contribuir con él de acuerdo con sus posibilidades. Por otro lado, puede ser una relación institucional que se caracteriza por ser una relación impersonal, pues las interacciones con la contraparte pueden cambiar de usuario según la persona que designen como encargada de la coordinación y es usualmente una relación transaccional.

Finalmente, para profundizar en las implicancias del tipo de relacionamiento que se tiene con cada grupo de interés, se han incluido en la matriz otros tres atributos: “motivadores de la relación”, “descripción de la relación” y “resultados del relacionamiento”. Con ello se podrá identificar el sub-tipo de relacionamiento, basado en lo propuesto por The Partnering Initiative dentro del espectro de alianzas, el cual propone una tipología desde un enfoque transaccional a uno relacional. Dentro de este espectro, las relaciones pueden ser: de provisión, de influencia o intercambio, de combinación o integración y de transformación (Gilbert, 2017).

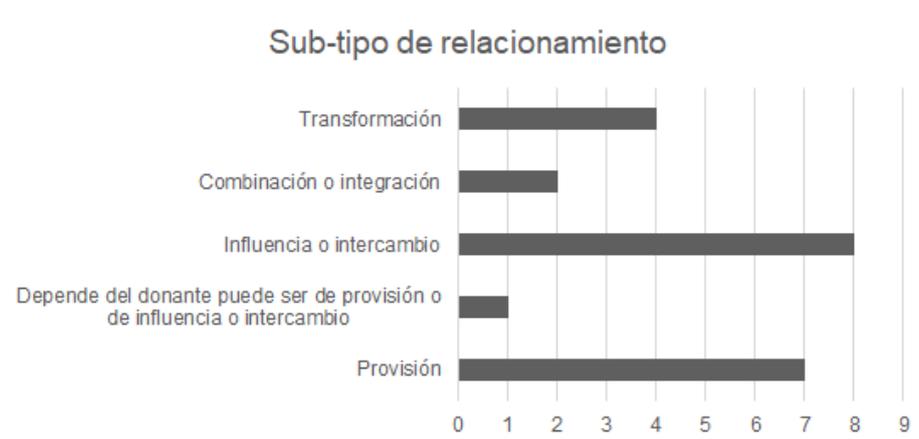
En primer lugar, a partir del análisis de la matriz presentada y producto del trabajo de campo realizado, se identifica que el Proyecto Quijote para la Vida se relaciona con al menos 23 grupos de interés, personas y organizaciones, de los tres sectores sociales: el sector social, el sector público y el sector privado. Ello demuestra la capacidad que ha desarrollado el equipo del Proyecto para ampliar su red de contactos que, como se ha señalado en el capítulo anterior sobre el funcionamiento del Proyecto, representa oportunidades para incorporar a más gente que se involucre en las actividades del Proyecto, lo que además diversifica la oferta para sus

participantes. En este punto es importante destacar que las acciones de relacionamiento con actores sociales las desempeña principalmente Eddy Ramos, quien es comunicador y, además, posee un gran capital social por los espacios laborales en los que se ha desempeñado. Este capital social es gestionado por Eddy Ramos con cuidado, sobre todo en el caso del relacionamiento con actores del sector público, para evitar conflictos de interés o el obtener recursos por *amiguismo*.

En segundo lugar, se destaca que la amplia mayoría de relacionamiento que tiene el Proyecto, 15 de los 23 actores identificados, es del tipo personal o de amistad que como se señaló anteriormente, se caracteriza por ser una relación cercana, de interacción constante y producto de la cual las personas generan un sentido de pertenencia al Proyecto. Esta característica coincide con lo identificado en el capítulo anterior: todos los grupos de interés que fueron parte del trabajo de campo de la presente investigación, identificaron que tenían un rol dentro del Proyecto.

Respecto al subtipo de relacionamiento, considerando lo propuesto como espectro de alianzas por The Partnering Initiative (Gilbert, 2017) se identifica la siguiente distribución:

Gráfico 1: Subtipo de relacionamiento con grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

En las siguientes secciones se profundiza en los subtipos de relacionamiento que tiene el Proyecto con sus grupos de interés, para lo que describe el relacionamiento con los actores más representativos de cada uno de ellos.

5.1.1. Relacionamiento de provisión

Se identifica que el segundo subtipo de relacionamiento más común entre el Proyecto y sus grupos de interés es el de provisión. Este relacionamiento se caracteriza por ser transaccional, ubicándose en el primer de estadio del espectro del relacionamiento planteado anteriormente (Gilbert, 2017). En este relacionamiento unidireccional, en el que solo una de las partes proporciona recursos claves u otros elementos que contribuyen a la otra parte.

Un ejemplo de este tipo de relacionamiento es la relación con el Ministerio de Cultura, uno de sus proveedores de recursos. La relación del Proyecto con el Ministerio de Cultura es una relación institucional e impersonal que ha sido propiciada a partir del programa Puntos de Cultura, creado en el 2011 y dirigido desde la Dirección de Artes de dicho Ministerio. El objetivo del programa es reconocer, fortalecer y articular organizaciones sociales que trabajan desde la cultura y el arte, con miras a ampliar el ejercicio de los derechos culturales (Puntos de Cultura, s.f.). El Proyecto fue seleccionado en el concurso del programa Puntos de Cultura en

el 2014 y desde el 2015 han participado en los concursos de financiamiento organizados por el mismo. Producto de los 03 concursos de financiamiento ganados por el Proyecto en el periodo de investigación, 2016 al 2018, el Proyecto ha tenido actividades de auditoría por parte de funcionarios del Ministerio, quienes coordinan previamente con los gestores para asistir a las actividades que el Proyecto organiza. Se profundizará respecto a las implicancias del financiamiento ganado en el siguiente capítulo.

Además, el programa le ha supuesto oportunidades de intercambio y fortalecimiento al Proyecto como la visita de Célio Turino al Proyecto en el 2017 y también los gestores han participado en debates, encuentros y capacitaciones organizadas por el programa en temas de gestión cultural, sostenibilidad y formalización de asociaciones (Ramos y Pérez, 2018).

Así, los principales resultados del relacionamiento del Proyecto con el Ministerio de Cultura, principalmente con el programa Puntos de Cultura, ha sido el financiamiento de iniciativas, la legitimidad del Proyecto, la creación de oportunidades de intercambio de experiencias y la visibilidad del Proyecto en el sector cultural a nivel nacional.

En la misma línea, otra relación de provisión que mantiene el Proyecto es con la Municipalidad de Lima. La relación ha sido motivada por el Programa de Cultura Viva Comunitaria de la Municipalidad, que busca fortalecer a los grupos o proyectos de CVC. En este marco, se han establecido diversas oportunidades de financiamiento para el Proyecto, como la del financiamiento para el I Festival Internacional Quijote Perú en el 2017 y la del desarrollo y publicación de su libro de sistematización “10 años soñando como el Quijote” (Ramos y Pérez) en el 2018. Además, esta relación le ha permitido obtener legitimación con las autoridades locales, lo que contribuye también a su posicionamiento como referente en el sector cultural de la ciudad.

De la misma manera, pero con menor involucramiento que con los dos grupos de interés antes señalados, el Proyecto mantiene un relacionamiento institucional y de provisión con la Municipalidad de Puente Piedra, la Municipalidad local del distrito donde se encuentran los locales del Proyecto. Este relacionamiento se ha mantenido principalmente en el marco de acciones puntuales de corto plazo y en los espacios públicos organizadas por el Proyecto, como fue el I Festival Internacional Quijote, en el que se coordinó con la Municipalidad de Puente Piedra para poder hacer uso del espacio público para el Festival. Al respecto, Eddy Ramos, gestor del Proyecto, menciona que no ha habido un relacionamiento con formulación de iniciativas conjuntas u otros aspectos pues el gobierno local no cuenta con políticas públicas culturales que propicien otro tipo de relacionamiento o colaboración entre las partes (Ramos E. , 2020).

Por otro lado, para describir el relacionamiento de provisión del Proyecto con la comunidad del AAHH Santa Rosa y con sus líderes, se recupera lo señalado en el trabajo de campo por los gestores, los voluntarios, las madres de familia y los niños y las niñas, quienes son parte de la comunidad.

En primer lugar, tal como lo hemos señalado en los capítulos anteriores, el Proyecto Quijote para la Vida nace por una motivación personal de los gestores por contribuir a su comunidad, y en sus 13 años de existencia y con la construcción de la biblioteca y el centro cultural, ha logrado contribuir al desarrollo de sus participantes, ha instaurado dentro de la comunidad otro tipo de institución y ha generado nuevos espacios de encuentro. De esta manera se evidencia la transformación de su espacio de intervención bajo su propuesta de Barrio Quijote, tal como lo mencionó el investigador Sergio Tejada (2018) en su investigación sobre el Proyecto. Además, el Proyecto ha incrementado su posicionamiento en la comunidad, el cual se evidencia en la identificación del Proyecto, por parte de las madres de familia, como uno de los lugares

más relevantes de la comunidad y también en el hecho que el Proyecto se ha vuelto, desde el 2018, un paradero conocido por las mototaxis del AAHH Santa Rosa, de acuerdo a lo manifestado por Cielo Ramos (2020).

Dicho esto, de acuerdo con los propios gestores, hay un sector de vecinos y vecinas que residen en las zonas aledañas a los locales del Proyecto que son indiferentes al mismo, a diferencia de muchos de los participantes que viven lejos, en las zonas más altas del AAHH Santa Rosa o en otros sectores y hacen todo lo posible por participar en las actividades del Proyecto. De acuerdo con Eddy Ramos, una explicación de este factor podría ser el tema generacional, en el que las nuevas generaciones no valoran el trabajo comunitario y están acostumbrados a tener un papel pasivo de recepción de servicios y beneficios sociales (Ramos E. , 2020).

Este punto se refuerza con que en los diagnósticos elaborados, en el 2016 y en el 2018, por estudiantes del curso de Psicología Comunitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú; así como en el grupo de discusión con las madres participantes del Proyecto, se identificó que un sector de la comunidad del AAHH Santa Rosa ha escuchado hablar del Proyecto, pero no conocen exactamente las actividades que se llevan a cabo e incluso hay algunas percepciones erróneas sobre el monto que cobra el Proyecto por los talleres que desarrolla (Paiva, 2019).

De la misma manera, respecto al relacionamiento del Proyecto Quijote para la Vida con los líderes de la comunidad, específicamente con los miembros de su junta directiva, los gestores manifiestan que si bien las diversas juntas directivas que ha habido en todo el período de existencia del Proyecto, han conocido la propuesta del Proyecto y, sin embargo, no ha habido un mayor involucramiento con él ni se han generado propuestas conjunta integrales (Pérez, 2020; Ramos, E., 2020). Los gestores manifiestan que es porque predomina una debilidad de liderazgo positivo en la comunidad, dado que a lo largo de los años los dirigentes han

demostrado tener una visión de desarrollo que prioriza el aspecto económico, focalizado en la lotización y venta de terrenos y en las celebraciones que se caracterizan por la venta y consumo de bebidas alcohólicas y de comida. Una situación que evidencia este aspecto fue señalada por Lis Pérez, cuando en el aniversario número 50 del AAHH Santa Rosa, los dirigentes invitaron al Proyecto participar con un acto cultural y cuando llegó el día de la celebración y presentación de este acto preparado por los niños y las niñas, fue relegado y no contó con el soporte de los dirigentes, quienes estaban concentrados en la comercialización de productos y en un concierto que estaba programado luego del acto cultural (Pérez, 2020).

Ahora bien, como se evidencia el relacionamiento del Proyecto con la comunidad es principalmente de provisión dado que el Proyecto contribuye a generar espacios formativos, de diálogo y de acceso a bienes y servicios hacia la comunidad. Aún se necesita fortalecer el relacionamiento con esta para que sus miembros puedan involucrarse de manera más activa en el Proyecto y este pueda consolidar su posicionamiento dentro de la comunidad. De esta manera se incrementa el flujo de personas en las actividades del Proyecto, ampliando su impacto positivo en la comunidad.

En ese sentido el Proyecto plantea diversas tácticas para fortalecer su relacionamiento con la comunidad. Una de ellas es la generación de actividades en el espacio público como conciertos, proyecciones de cine, el I Festival Internacional Quijote Perú (2017) y las jornadas de muralización comunitaria, las cuales son ejecutadas en alianza con el colectivo Brigada Muralista. Estas últimas además plasman y transmiten en el espacio de la comunidad mensajes de reflexión, la visión de identidad y los valores que el Proyecto promueve, transformando así el espacio comunitario, tal como lo señaló Tejada (2018).

Otra de las iniciativas para transformar y fortalecer el espacio público de la comunidad que el Proyecto impulsó en el año 2018 fue la propuesta de intervenir el espacio que está entre la

biblioteca y el centro cultural, con una estructura desarmable que propicie la realización de actividades en ese espacio. Para el desarrollo de la propuesta el Proyecto involucró a dos actores claves: un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería, quienes son también de Puente Piedra, para el diseño de la intervención y a un empresario cercano al Proyecto quien ofreció financiar la intervención con un monto alrededor de los 90,000 soles. Sin embargo, como el espacio a intervenir era un espacio público, se necesitaba involucrar a la Municipalidad de Puente Piedra, lo que supuso el quiebre de la propuesta pues el empresario no estaba dispuesto a generar una relación con la Municipalidad (Ramos E. , 2020). Si bien la propuesta no prosperó, demuestra la voluntad y la visión del Proyecto de trabajar y contribuir por el desarrollo de su comunidad y ha quedado con un activo que el Proyecto puede buscar impulsar en el futuro.

Finalmente, otro recurso generado por el Proyecto para la comunidad fue la instalación de un altoparlante en el 2018, como herramienta de seguridad para alertar el mal uso del espacio aledaño al Proyecto, como el consumo de drogas. A partir de la coordinación con los vecinos y vecinas, se envían alertas por grupo de Whatsapp del que los gestores del Proyecto son parte (Ramos E. , 2020). Así, funciona también como un mecanismo de comunicación con los vecinos y vecinas de las zonas aledañas, que es aprovechado por el Proyecto para fortalecer su cercanía con su entorno, como se hizo con la difusión en vivo de los programas del taller de radio ejecutado en el 2018.

Otro caso que destacar del relacionamiento del Proyecto Quijote para la Vida con sus grupos de interés es el de los y las donantes individuales con quienes, según sus características y voluntades, el relacionamiento puede ser de dos subtipos. Primero, es de provisión cuando son donaciones puntuales y la relación no continúa luego. Segundo, puede ser de subtipo de influencia o intercambio cuando la relación inicia con la donación, se mantiene luego de ella y

los donantes identifican que el Proyecto les suma personalmente, como el caso de algunas familias que hacen donaciones y visitas al Proyecto anualmente.

En ambos casos, los principales puntos de conexión entre los y las donantes y el Proyecto son la página de Facebook y la referencia de otros contactos previos; por lo que los y las donantes pueden estar localizados en Perú o también en cualquier otra parte del mundo.

En ese sentido, resulta relevante destacar la voluntad del Proyecto por invitar a conocer sus instalaciones y actividades a los donantes que conocen por primera vez, así como el de motivar sobre todo a los donantes que viven cerca a involucrarse con el Proyecto. También es importante el mantenimiento del Proyecto de su página de Facebook, con el registro de sus actividades cotidianas para mantener la relación con aquellos donantes y otros actores que no pueden involucrarse en el día a día con el Proyecto.

Finalmente, la naturaleza de las donaciones puede variar según el o la donante. Entre las donaciones más usuales se encuentran los libros, juguetes, instrumentos musicales, entre otros.

5.1.2. Relacionamiento de influencia o intercambio

La mayor parte de las relaciones que tiene el Proyecto Quijote para la Vida con sus grupos de interés son de influencia o intercambio, ello supone que el Proyecto y dichos grupos de interés intercambian sus recursos para fortalecer el trabajo cada cual o uno de ellos influye positivamente en el trabajo del otro (Gilbert, 2018). En este caso, se identifica que en la mayoría de los 08 grupos de interés con los que el Proyecto tiene una relación de influencia o intercambio, la principal influencia es de parte del Proyecto en dichos grupos de interés, lo que no descarta que estos puedan influenciar también en el Proyecto. A continuación, se describirán los principales casos de este subtipo de relacionamiento.

Un caso de este subtipo de relacionamiento es el caso de los padres y madres de familia, sobre todo con aquellos que están más involucrados con el Proyecto y que participan en sus actividades. Con ellos y ellas el Proyecto mantiene una relación de intercambio, en la que ambos actores reconocen la contribución del otro a sí mismo.

Al respecto, en primer lugar, la convocatoria a participar del Proyecto suele ser por recomendación de otros participantes o por recomendación de los profesores de los colegios locales, principalmente de la IIEE Fe y Alegría N° 12. En segundo lugar, las madres que participaron en el trabajo de campo al momento de la identificación de los espacios relevantes, entendidos como aquellos que más les gusta o que son los más concurridos en el AAHH Santa Rosa, identificaron al Proyecto como uno de ellos, aunque no fue el primero en ser identificado. También manifestaron que el Proyecto contribuye a dos de las principales problemáticas que identificaron en su comunidad que son la inseguridad de los espacios públicos y el mal uso del tiempo libre de sus hijos e hijas (Madres, 2019). Además, como se señaló en el capítulo anterior identifican resultados positivos en sus hijos e hijas, que le atribuyen al Proyecto, como por ejemplo el desarrollo de su capacidad de visión a futuro, el desarrollo de talentos culturales y la mejora del desempeño académico.

Por su lado, los gestores del Proyecto destacan que hay un grupo de padres y madres que cuando se les convoca a jornadas de trabajo colectivo por el Proyecto, como limpieza o ampliación de los espacios, o a las actividades fuera del Proyecto, como la presentación del libro “10 años soñando como el Quijote” (Ramos y Pérez, 2018), estos asisten buscando contribuir al Proyecto y a sus hijos. Sin embargo, de acuerdo con los gestores y a las madres participantes del trabajo de campo, se identifica que el grupo de padres y madres que participan activamente del Proyecto no es mayoritario y que dentro de este grupo son principalmente las madres quienes

participan, producto de los roles de géneros tradicionales y en algunos casos, por la ausencia del padre.

Este factor fue identificado por el grupo de estudiantes del curso de Psicología Comunitaria en el diagnóstico que realizaron en el 2018 y, de acuerdo con los gestores, ese fue el año en el que empezaron a plantear tácticas para involucrar más a los padres y a las madres de familia. Estas fueron la organización de presentaciones de libros, clubes de lectura, la creación de bibliotecas para el hogar hechas con cajas de frutas, entre otros. En ese sentido, de acuerdo al gestor Eddy Ramos, a medida que el Proyecto se fue legitimando en la comunidad y teniendo mayor cobertura en medios de comunicación, hay un mayor involucramiento de los padres de familia; el cual se ha consolidado en el año 2019, con la entrega de 25 módulos de lectura a 25 familias con quienes se tiene comunicación constante y cercana, en búsqueda de un mayor involucramiento de su parte y para que puedan considerar los espacios del Proyecto, como la biblioteca, también para ellos y ellas (Ramos E. , 2020).

Entonces, se evidencia que, si bien el Proyecto mantiene un relacionamiento de intercambio con un grupo de familias, aún es necesario que siga fortaleciendo las tácticas ya planteadas para su involucramiento más activo y participativo en las acciones del Proyecto.

De la misma manera, el Proyecto mantiene un relacionamiento de intercambio con los niños y niñas participantes, en el que ambos aportan al desarrollo del otro. Por su lado, los niños y las niñas, como se destacó en el capítulo anterior, reconocen que el Proyecto les ha generado aprendizajes que han contribuido a que mejoren su desempeño en el colegio y también reconocen la importancia del Proyecto en su comunidad, en tanto es un espacio de acceso a libros y un espacio de encuentro con otros niños y niñas de su comunidad. Sin embargo, las responsabilidades que identifican para sí se relacionan con el cuidado y la atención a las actividades desde un rol más pasivo.

Dicho esto, desde el Proyecto se plantean estrategias, espacios y actividades para que los niños y niñas tengan diversas experiencias de diálogo, expresión de sus opiniones, aprendizajes y creaciones. Además, como se señaló en el capítulo anterior, los gestores, voluntarios y voluntarias escuchan las opiniones y percepciones de los niños y niñas sobre las actividades, y ninguno es obligado a participar en las actividades si no son de su agrado. Con ello, el Proyecto busca propiciar el desarrollo de la autonomía de los niños y niñas, contribuyendo a su desarrollo personal.

Desde la perspectiva de los gestores del Proyecto, los niños y niñas que participan en el Proyecto son en esencia quienes motivan su existencia (Pérez, 2020; Ramos, E., 2020).

Otro actor con el que el Proyecto Quijote para la Vida ha mantenido un relacionamiento de influencia o intercambio en el periodo de investigación es el Grupo Chaski, que es un grupo de cineastas, comunicadores audiovisuales y gestores culturales que trabaja desde 1982 por el desarrollo de la cultura audiovisual comunitaria (Ramos y Pérez, 2018). La relación estuvo motivada porque el gestor del Proyecto, Eddy Ramos, trabajó como Coordinador de Lima Norte del Grupo Chaski, entre el 2013 y el 2016. A partir de ese contexto laboral, se estableció una relación de colaboración, que se fortalecía con el posicionamiento de Stefan Kaspar, impulsor del Grupo Chaski, como referente para el Proyecto. Así, el principal resultado de la relación de influencia entre ambos fue la incorporación del cine como parte de las actividades del Proyecto. Un caso concreto de ello fue el trabajo en colaboración con el Microcine Ojo de Sabio, siendo la red de Microcines una iniciativa del Grupo Chaski para generar espacios de encuentro para las comunidades, donde se producen y exhiben películas. Así, el Proyecto ha sido sede de diversas proyecciones de cine y también participó en la producción de “Forjadores de un Sueño” (2014), un documental del Microcine Ojo de Sabio sobre la historia de Luis Berger y el pueblo Santa Rosa. Sin embargo, poco a poco la relación entre el Proyecto y el Grupo Chaski se volvió más

distante. De acuerdo con Eddy Ramos, una de las razones es porque al ser el Grupo Chaski una organización no gubernamental que recibía financiamiento de cooperación internacional, estaban enfocados en el cumplimiento de indicadores, más que en los procesos para alcanzarlos (Ramos E. , 2020). Luego de ello Eddy Ramos concluyó su relación laboral con el Grupo Chaski; además, de acuerdo con él, el Grupo percibía un desequilibrio entre el protagonismo del Proyecto y el de sí mismo en las actividades conjuntas, por lo que la relación del Proyecto con el Grupo terminó de distanciarse (Ramos E. , 2020). En los años siguientes los gestores de ambas iniciativas han compartido espacios de presentación y mantienen una relación cordial y distante.

Otro actor con el que el Proyecto Quijote para la Vida mantiene un relacionamiento de influencia o intercambio es con la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este relacionamiento fue propiciado por la amistad entre Eddy Ramos y Zoila Minaza, psicóloga y profesora del curso de Psicología Comunitaria. Ellos se conocieron cuando Eddy Ramos fue participante de la escuela de líderes Hugo Echeagaray del Instituto Bartolomé de las Casas, donde formuló el Proyecto (Ramos y Pérez, 2018) y Zoila Minaza fue su profesora.

Así, en los años venideros, retomaron el contacto y como se ha mencionado anteriormente, en el marco del curso de Psicología Comunitaria los y las estudiantes realizan un diagnóstico del Proyecto Quijote para la Vida. Esta colaboración se ha dado en el año 2016 y en el 2018 y gracias a ello, el Proyecto ha podido analizar sus avances desde una perspectiva externa y encontrar oportunidades de mejora para generar acciones que las atiendan. Asimismo, los y las estudiantes del curso desarrollan el objetivo de aprendizaje de su curso a partir de la oportunidad de poder desarrollar su pensamiento crítico sobre la realidad del país para poder formular propuestas constructivas sobre ellas (Ramos y Pérez, 2018). Además, un grupo de los y las estudiantes del curso y su jefe de prácticas del 2018 decidió seguir contribuyendo con el

Proyecto, por lo que se llegó a una propuesta conjunta con la investigadora para desarrollar talleres audiovisuales entre enero y marzo del 2019. Este es un claro ejemplo de cómo las relaciones personales de intercambio e influencia que el Proyecto mantiene generan nuevas relaciones, ampliando así la red de contactos del Proyecto. Por todo ello, de acuerdo con Eddy Ramos, la relación con la Facultad de Psicología es una de las relaciones más importantes que mantiene el Proyecto (Paiva, 2019).

Otro caso relevante que destacar es la relación con Alejandro Neyra, quien fue director de la Biblioteca Nacional del Perú¹² y tiene larga trayectoria en la gestión pública, en proyectos relacionados a bibliotecas y como diplomático.

La relación comenzó porque Eddy Ramos tomó contacto con él mediante Facebook en el 2017. En esa época desde la Biblioteca Nacional tenían una estrategia de convocar a organizaciones que tuvieran proyectos de bibliotecas (Neyra, 2019). Así, Eddy Ramos y Alejandro Neyra se reunieron y el primero le invitó a participar del I Congreso de Bibliotecas Comunes. A partir de ello, la relación se volvió más próxima y Alejandro Neyra se considera a sí mismo como un aliado que siempre procura apoyar al Proyecto en iniciativas específicas o en lo que esté a su alcance. Al respecto él menciona que considera que las autoridades deberían conocer este tipo de proyectos, para tenerlos en consideración y difundirlos de manera que puedan ser referentes para otras personas (Neyra, 2019).

Entonces, al tener una relación cercana con él y al ampliar su capital social, el Proyecto va generando relaciones de influencia e intercambio que pueden contribuir al desarrollo de sus actividades. En este caso, si bien se encuentra fuera del periodo de investigación, en el 2019 el Proyecto generó una muestra de susurradores de bambú intervenidos por artistas locales, para

¹² A la fecha de redacción de la presente investigación, 2020, Alejandro Neyra se desempeña como Ministro de Cultura.

lo cual retomó el contacto con Alejandro Neyra quien pudo gestionar que la muestra se exponga en el Centro Cultural Inca Garcilaso, gestionado por el Ministerio del Exterior.

Un último caso relevante del relacionamiento de influencia e intercambio del Proyecto es con la Institución Educativa (IIEE) Fe y Alegría N° 12, ubicada en el AAHH Santa Rosa, a una cuadra de distancia de los espacios del Proyecto. La IIEE es una de las instituciones y actores más relevantes en la comunidad del AAHH Santa Rosa y mantiene una relación cercana con el Proyecto pues, en primer lugar, este nace con el propósito de contribuir a la educación y formación de los niños y niñas de la comunidad, en un espacio fuera del espacio institucional de la escuela. En segundo lugar, Lis Pérez es profesora de la IIEE, por ello también tiene especial cercanía con los padres y madres de familia. Así, la relación de influencia e intercambio se evidencia en que los profesores y profesoras identifican a niños y niñas que requieren mayor atención o presentan dificultades en los procesos de aprendizaje y les recomiendan asistir a las actividades del Proyecto. Además, los profesores y profesoras del colegio también son un punto de recomendación y asesoría para las actividades Proyecto, bajo el enfoque de la teología de la liberación que practican desde la institución. Asimismo, la IIEE cede el uso de sus instalaciones para algunas actividades del Proyecto, como las jornadas deportivas (Pérez, 2020).

Dicho esto, es pertinente destacar que, en el caso personal de Eddy Ramos, él manifiesta tener una relación ambivalente con la IIEE, por su experiencia como estudiante, en la que él no tuvo interés y sobre todo, no tuvo oportunidad desarrollar intereses por actividades formativas más allá de los cursos curriculares, como la lectura, por ejemplo. Actualmente sí reconoce que hay apertura del colegio para hacer algunas actividades puntuales en conjunto, aunque sí destaca que percibe que hay temor desde la IIEE por proponer cambios que partan desde la educación con un enfoque territorial y con impacto en la comunidad (Ramos E. , 2020). Por ello es por lo

que se categoriza a este relacionamiento como de influencia e intercambio, pues hay colaboración entre las partes, pero no una propuesta desarrollada en conjunto por un fin mayor. Dada la cercanía no se descarta que la relación pueda transformarse en un futuro.

5.1.3. *Relacionamiento de combinación e integración*

Dos de las relaciones del Proyecto con sus grupos de interés son de combinación e integración, es decir que el Proyecto se integra con otros actores para desarrollar o proponer iniciativas en conjunto que permitan a ambos actores ofrecerle a su contexto más que si lo hicieran de manera individual (Gilbert, 2017).

El primer caso de este tipo de relacionamiento de colaboración e integración es el caso del artista Miguel Mejía. Eddy Ramos y Miguel Mejía se conocieron a finales de la década de 1990, cuando Miguel Mejía era parte de una banda de rock y Eddy Ramos producía conciertos de este género en Puente Piedra, donde Miguel también vivía. Miguel, además, es un escultor autodidacta, quien, a través de su empresa, Metal Cult, fabricaba y comercializaba entre otras piezas, esculturas del Quijote de la Mancha. Luego de unos años se reencontraron y Eddy Ramos le pidió hacer otros modelos del Quijote de la Mancha y así, generaron una estrategia de comercialización, que representó para el Proyecto generar una estrategia de autogestión y también posibilitó la diversificación de los canales de venta de las piezas de Miguel Mejía (Ramos E. , 2020).

A la fecha de la redacción de la presente investigación, 2020, Miguel Mejía está en un centro penitenciario y a pesar de ello, ha seguido produciendo esculturas de Quijotes para ponerlas en venta. Además, de acuerdo con Eddy Ramos, mantienen la idea de generar otros productos en conjunto cuando él termine su condena (Ramos E. , 2020).

Otro caso similar de una relación de colaboración del Proyecto es con Edu Jara, a quien Eddy Ramos conoció cuando ambos trabajaban en el Grupo Chaski. Años más tarde retomaron el contacto pues Edu Jara y su familia son productores de café en el Valle del Monzón, Huánuco y Eddy Ramos, desde el Proyecto, empezó a tomar interés por el café como un producto asociado a la experiencia de la lectura y los espacios de reunión, experiencias que el Proyecto busca generar (Ramos E. , 2020).

Así, luego de viajes de exploración de Eddy Ramos para conocer la trazabilidad del proceso productivo del café, el involucramiento de las comunidades en este y el camino hasta su comercialización en Lima; identificó en conjunto a Edu Jara una oportunidad de generar una estrategia de comercialización de este producto en Lima. De acuerdo con Eddy Ramos, lo importante de la estrategia generada es que sea un proceso justo y solidario, cómo lo es el Proyecto. Además, Eddy Ramos menciona que Edu Jara confía en el Proyecto y entre los planes de Eddy Ramos está el generar una empresa social¹³ como una estrategia de sostenibilidad de la comercialización del café (Ramos E. , 2020).

De esta manera se evidencia cómo a través de la relación colaborativa entre las partes se ha generado una estrategia conjunta que no solo beneficia a cada una de las partes, sino también a los otros actores involucrados, como las comunidades con las que se involucran cada una.

5.1.4. Relacionamiento de transformación

Finalmente, el Proyecto Quijote para la Vida mantiene cuatro relaciones de transformación con sus grupos de interés, es decir relaciones convocantes, que buscan aportar a resolver desafíos sociales complejos mediante una transformación sistémica (Gilbert, 2017).

¹³ A la fecha de la redacción de la presente investigación, 2020, el Proyecto Quijote para la Vida comercializa otros productos además del café y está en proceso de generar su tienda virtual.

Un ejemplo de ello es la alianza que tiene el Proyecto desde el 2017 con la organización no gubernamental (ONG) IBO Italia, la cual ambos gestores destacan como la alianza más importante que tienen. De acuerdo con la entrevista a Dino Novello, voluntario del Proyecto que llegó a partir de la alianza con IBO Italia, el propósito de la ONG es trabajar en varios lugares en todo el mundo para que más niños y niñas tengan acceso a educación y también promover el voluntariado en Italia y en los países en los que se encuentra (Novello, 2019). La relación con la ONG surgió porque el Proyecto tomó contacto con una voluntaria italiana que conocieron en una feria. Ella se interesó por el Proyecto, lo conoció y se generó una relación cercana entre ambos; lo que propició que ella les pusiera en contacto con la oficina local de la ONG. Gracias a ese contacto, se firmó un convenio que establece una relación de intercambio de voluntarios y voluntarias (Pérez, 2020).

De esa manera, el Proyecto recibió 06 voluntarios y voluntarias entre el 2017 y 2018, por periodos de 06 meses. En este periodo conviven con la familia de los gestores del Proyecto, participan de la toma de decisiones del Proyecto, proponen diversos talleres según sus intereses y capacidades personales y colaboran con otras actividades del Proyecto, como el Festival Quijote organizado en el 2017. Así, la llegada de los voluntarios y voluntarias genera más estabilidad en el desarrollo de las actividades del Proyecto, diversifica su oferta y genera experiencias de intercambio cultural a partir de la interacción cercana y cotidiana.

Además, producto de esta alianza el Proyecto tuvo la oportunidad de un voluntariado de intercambio, a un voluntario y a una voluntaria de dos organizaciones aliadas: La Brigada Muralista y el colectivo Urku Itinerante; quienes viajaron a Rumanía y a Italia, respectivamente.

Finalmente, dado que ambas partes buscan contribuir a mejorar el acceso a la educación y han generado confianza mutua, están siempre atentas para generar propuestas en conjunto o

postular a convocatorias internacionales por la misma causa. Así se evidencia la relación de transformación entre la ONG IBO Italia y el Proyecto.

Producto de la relación cercana que se genera entre el Proyecto y los voluntarios y voluntarias de IBO Italia, ellos suelen recomendar a otros amigos y amigas para que visiten el Proyecto y participen de él como voluntarios casuales. De acuerdo con Lis Pérez: "Los chicos de IBO Italia que pasaron por acá mandan a sus amigos y hasta ahora nos va super bien porque son personas dispuestas. No sé qué hubiera pasado si no llegaban aquí" (Pérez, 2020).

En ese sentido, otra de las relaciones de transformación que mantiene el Proyecto es con gran parte de los voluntarios y voluntarias. Como se señaló anteriormente, los voluntarios y voluntarias se pueden categorizar en dos tipos según cómo se involucraron con el Proyecto, pueden ser: formales o casuales.

El primer caso se refiere a los voluntarios y voluntarias que llegan al Proyecto por un convenio o alianza institucional previa del Proyecto con la organización a la que pertenecen. Por ejemplo, IBO Italia y las universidades Cibertec y la Universidad Privada del Norte. Cabe destacar que, como se ha mencionado anteriormente, los voluntarios y voluntarias extranjeros de IBO Italia son personas que tienen experiencia previa de voluntariado y/o de trabajo con niños y niñas y son quienes se han involucrado más con el Proyecto. En el caso de las universidades, algunos estudiantes son voluntarios y voluntarias por un periodo de tiempo, en el marco del cumplimiento de créditos académicos, por lo que no todos tienen habilidades para el trabajo con niños y niñas, así que desempeñan actividades logísticas que aportan al Proyecto.

El segundo caso, el de los voluntarios y voluntarias casuales, es el de aquellos que llegan al Proyecto por recomendación de otros voluntarios y voluntarias que se han involucrado

previamente con el Proyecto o por referencias de otras personas que lo conocen. Muchos de ellos y ellas son personas que se encuentran viajando por Latinoamérica y se quedan en diversas localidades por periodos de dos semanas a un mes, aproximadamente. Ellos y ellas participan facilitando diversos talleres en el Proyecto, a cambio que la familia de los gestores les dé estadía en su vivienda. Al respecto, los gestores mencionan que esta es una práctica que podría ser riesgosa, pero que a la vez valoran como una experiencia interesante de intercambio y generación de propuestas conjuntas, así sean breves (Pérez, 2020; Ramos, E., 2020). Cielo Ramos valora la relación como “una cadena de voluntarios amigos del Proyecto” (Ramos C. , 2020).

Definitivamente lo son. En ambos casos de voluntariado luego del periodo compartido siguen en comunicación a través del teléfono, Whatsapp y la página de Facebook del Proyecto; ambas partes siguen en contacto con cómo se desarrolla la vida del otro.

De esta manera, se evidencia la relación de transformación entre los voluntarios y voluntarias, sobre todo con aquellas personas que conviven cotidianamente con la familia de gestores del Proyecto. Como se mencionó anteriormente, este relacionamiento genera para ambas partes aprendizajes mutuos, a partir del intercambio cultural. Al respecto Dino Novello destaca: "He aprendido que hay muchas formas de entender la vida, de ser feliz que el contexto en el que una persona siempre ha vivido no identifica tu forma de ser. Es suficiente cambiar de vista, cambiar de mirada y también puedes descubrir una persona nueva, capacidades... con un rol que nunca pensabas de tener" (Novello, 2019).

Además, para el Proyecto este relacionamiento representa una oportunidad para escalar la cantidad de participantes, diversificar la oferta de sus actividades y personalizar las actividades con los niños y niñas. Este factor es destacado por una de las madres de familia: "vienen

bastantes voluntariados [sic] que ayudan a los niños a desarrollarse tanto intelectualmente, como la vida personal de los niños” (Madres, 2019).

Otro caso de relacionamiento de transformación que mantiene el Proyecto es con el colectivo Brigada Muralista. Este fue un colectivo abocado al muralismo comunitario, que entiende los procesos de muralización como un espacio de trabajo colectivo en el que “una comunidad en la que artistas y vecinos puedan tener la misma participación en la conceptualización de ideas, elección de colores y construcción del mural”, de acuerdo con lo manifestado por uno de sus miembros, Mauricio Delgado (2020). Su modelo de intervención se basaba en una propuesta territorial, por lo que para generar los espacios de muralización comunitario, generaban alianzas con socios territoriales.

Dicho esto, Eddy Ramos conoció a uno de los miembros de la Brigada Muralista, Jorge Miyagui, en el Foro Mundial Social en Venezuela en el 2006 y años más tarde Eddy retomó el contacto con ellos en el marco de los espacios en común que generó el Programa de Cultura Viva Comunitaria de la Municipalidad de Lima. A partir de ese contacto y la primera jornada de muralización, han realizado varias sesiones de muralización en los alrededores del Barrio Quijote, las cuales suelen estar acompañadas por espacios de diálogo previo sobre el tema que se muralizará y con otras actividades complementarias de reflexión (Ramos E. , 2020).

Un ejemplo de ello es una jornada de muralización que realizaron en torno a una de las masacres al pueblo palestino, en el marco del conflicto socio-político entre Israel y Palestina. De acuerdo con Mauricio Delgado, miembro de la Brigada Muralista, en aquella jornada se generó un espacio de diálogo con los participantes del Proyecto sobre cultura de paz, diferencias étnicas y luego se procedió a hacer el mural.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, gracias al vínculo con el Proyecto, un miembro de la Brigada Muralista tuvo la oportunidad de hacer voluntariado de intercambio en Rumania.

Así, ambos colectivos se unieron por una fuerte coincidencia de ideales (Ramos y Pérez, 2018) y, de acuerdo con lo mencionado por Lis Pérez, ellos han aprendido de la Brigada Muralista a trabajar en comunidad y en equipo (Pérez, 2020); ello evidencia que generaron una relación de transformación, basada en el trabajo comunitario y con ideales compartidos de transformación social. Esta relación también se evidencia pictóricamente en el mural de la fachada del Centro Cultural Luis Berger, el cual fue realizado en el 2016 y refleja la historia de Santa Rosa y la del Proyecto: “Desde el primer piso hasta el último, se describe el sueño que representa nuestro ideal de barrio y comunidad” (Ramos y Pérez, 2018, p.15).

Por otro lado, una de las relaciones más importantes que mantiene el Proyecto, de acuerdo con lo señalado por Eddy Ramos, es con Luis Berger y Maria Isabel Miró. Luis Berger es un exsacerdote católico que fue parte de los fundadores del pueblo del AAHH Santa Rosa, al igual que su esposa, Maria Isabel Miró. Ellos fueron quienes apoyaron en la organización de la comunidad para poder conseguir luz eléctrica, conexión de agua potable, la primera escuela e iglesia; los cuales fueron claves para el desarrollo del AAHH (Pérez, 2020; Ramos, E., 2020). Como se ha mencionado anteriormente, el Proyecto Quijote para la Vida nace con una visión comunitaria inspirada justamente en la historia de la fundación del pueblo del AAHH Santa Rosa. De esta manera Luis Berger y Maria Isabel Miró, al ser referentes de dicho trabajo comunitario son también referentes para la propuesta del Proyecto. Ambas parejas comparten la misma mirada de transformación social y de acuerdo con lo referido por Eddy Ramos y Lis Pérez, Luis Bergel y Maria Isabel son muy importantes para el Proyecto, pues son la guía y respaldo para su trabajo comunitario e incluso, en ciertas oportunidades también les han apoyado con recursos económicos (Pérez, 2020; Ramos, E., 2020).

Además, Lis Pérez identifica que, así como al inicio de la fundación del pueblo el agua, la luz y las instituciones tradicionales eran aspectos necesarios para su desarrollo, ahora lo es la cultura; lo que evidencia la relación de referencia que mantienen Luis Berger y Maria Isabel Miró (Pérez, 2020). Por todo ello es que denominaron el centro cultural “Luis Berger”.

Por último, si bien no es una relación específica con un actor individual, cabe destacar que, bajo el enfoque de relaciones de transformación, el Proyecto es uno de los impulsores del Grupo Impulsor de Bibliotecas Comunes desde el 2017, en el marco del Festival Quijote cuando se llevó a cabo el Primer Congreso Nacional. Esta red busca identificar y conocer las experiencias de bibliotecas que se llevan a cabo en diversos barrios del país para la integración, el fortalecimiento y la sistematización de sus experiencias. Además, busca generar una agenda de incidencia pública, posibilita la organización y el desarrollo de actividades de manera articulada (Ramos y Pérez, 2018).

En los siguientes años, el congreso ha tenido ediciones en San Juan de Lurigancho (2018), y Huánuco (2019). De acuerdo con Eddy Ramos, es una iniciativa que aún falta fortalecer (Ramos E. , 2020).

Así se evidencia la motivación del Proyecto de generar más relaciones con organizaciones que tienen visiones similares de transformación y reconoce que mediante la convocatoria y articulación pueden llegar a fortalecer sus iniciativas individuales.

5.2. Identificación de tácticas de comunicación para la gestión de relaciones con grupo de interés

Como se ha mencionado en el capítulo del marco teórico de la presente investigación, las estrategias de comunicación se definen, desde la Nueva Teoría Estratégica, como aquellos

dispositivos de diseño de intervención comunicacionales que buscan reconfigurar la trama de relaciones para alcanzar la transformación deseada (Pérez y Massoni, 2009; Massoni, 2010) y las tácticas asociadas, como aquel uso de medios para lograr los objetivos estratégicos (Scheinsohn, 2009). A partir de la descripción de la tipología de las relaciones que mantiene el Proyecto con sus principales grupos de interés presentada en la sección anterior, a continuación, se identificarán las principales tácticas de comunicación que el Proyecto genera para propiciar dichas relaciones.

En primer lugar, se identifica que, si bien la mayoría de las relaciones que tiene el Proyecto Quijote para la Vida han sido propiciadas por la búsqueda de las contrapartes, una primera táctica es la proactividad del Proyecto, especialmente de Eddy Ramos como encargado del relacionamiento, en generar y, sobre todo, mantener relaciones con grupos de interés con los que comparten visiones similares de transformación o al menos, que sean complementarios y/o que contribuyan al Proyecto y viceversa. En ese sentido, Eddy Ramos menciona que el Proyecto propone una tregua o espacio abierto con los tres sectores sociales: público, social y privado; para conocerse, acercarse, compartir y hacer actividades en conjunto.

En segundo lugar, para fortalecer y mantener dichas relaciones, el Proyecto Quijote para la Vida genera un clima familiar y una cultura interna de apertura y de bienvenida a actores externos. Así, como se identificó en el capítulo anterior, este factor propicia que las personas que conocen y se involucran con el Proyecto lo valoren y se sientan parte de él.

Asimismo, este factor conlleva a que los actores que más se involucran con el Proyecto se conviertan en embajadores de este, convocando a otras personas lo que genera redes orgánicas que amplía la red de contactos del Proyecto y la posibilidad de generación de relaciones con propósitos en común. Así, una tercera táctica es la generación de redes de articulación tanto orgánicas, como las mencionadas y también formales, como la red de Bibliotecas Comunes.

Este aspecto es valorado por Eddy Ramos como un factor de orgullo pues lo denomina como una energía positiva que fluye convoca y genera encuentros con diversos actores (Ramos E. , 2020).

En cuarto lugar, en aras de visibilizar el Proyecto, así como mantener contacto y el relacionamiento con los actores que se involucran o se han involucrado con el Proyecto, principalmente voluntarios, voluntarias y donantes; el Proyecto mantiene su página de Facebook actualizada con contenido y registro cotidiano sobre las actividades del Proyecto. Este aspecto es muy importante para la gestión de relaciones pues es el principal canal por el que personas u organizaciones externas conocen y establecen el primer contacto con el Proyecto.

Asimismo, el Proyecto cuenta con dos grupos de Whatsapp con los participantes actuales y los participantes pasados del Proyecto donde también comparten actualizaciones del Proyecto y otras coordinaciones ligadas a las actividades u oportunidades del Proyecto.

En quinto lugar, como otra táctica de comunicación para la gestión de sus relaciones, el Proyecto genera espacios para la reflexión, el diálogo, el debate y la opinión crítica sobre diversos temas y problemáticas ciudadanas, donde se propicia la participación de los niños, niñas y sus padres, así como de otros actores involucrados. La mayor parte de estos espacios tienen componentes culturales como propiciadores o mediadores del diálogo como los libros, las películas, las sesiones de muralización comunitario, entre otros.

Por otro lado, el Proyecto a lo largo de sus años de existencia ha sido cubierto por diversos medios de comunicación tradicionales y también alternativos; tanto en prensa escrita o televisada, como en la web. De acuerdo con Eddy Ramos, el Proyecto ha sido cubierto con más de 40 notas solo en medios digitales y si bien la mayor parte de las notas digitales y de prensa

escrita han sido generadas por iniciativa de los medios, Eddy Ramos manifiesta que también han hecho gestión de prensa, sobre todo con medios cercanos a él y que lo más importante ha sido que el Proyecto cuenta con una historia de impacto que sea atractiva para la prensa (Ramos E. , 2020). Así que en sexto lugar se identifica que el Proyecto ha construido una narrativa de transformación potente, basada en el Quijote de la Mancha y en los valores comunitarios del pueblo de Santa Rosa; que es coherente con sus acciones y reconocida por sus grupos de interés. Esta narrativa que conforma el relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida, descrita en el capítulo anterior, facilita la su visibilidad y su cobertura mediática; lo cual es también valorado por las madres de familia participantes, quienes destacan este que ha sido un aspecto que ha permitido el crecimiento del Proyecto.

5.3. Análisis y características del relacionamiento del Proyecto con sus grupos de interés

A lo largo del capítulo se han descrito diversos aspectos de la gestión de las relaciones del Proyecto con sus grupos de interés, así como las tácticas que emplea como parte de dicha gestión. A continuación, se describirán las principales características de dicha gestión.

La primera característica en la relación con sus grupos de interés es la cercanía que se plantea desde el Proyecto y que se evidencia en que la mayor cantidad de las principales relaciones que el Proyecto generó y/o mantuvo en el periodo de investigación, del 2016 al 2018, fueron del tipo personal o de amistad y producto de la cual se ha generado sentido de pertenencia de los grupos de interés al Proyecto. Dicho esto, como se ha mencionado anteriormente el Proyecto necesita fortalecer sus tácticas de involucramiento con parte de sus principales grupos de interés, como son los y las participantes del Proyecto, especialmente con los padres y las madres de familia. De esta manera, se fomentará su participación más activa en las actividades del Proyecto y en la toma de decisiones de este; lo que, de acuerdo con lo planteado por Lamas (2003), es un aspecto esencial para la sostenibilidad social del Proyecto. En este punto cabe

resaltar que desde el 2019, fuera del periodo de investigación, el Proyecto generó y mantiene una táctica de bibliotecas familiares con 25 familias participantes del Proyecto, lo que permite propiciar y fortalecer su involucramiento y participación como protagonistas del Proyecto. Este protagonismo, como lo señala Turino (2015) es una de las características de los Puntos de Cultura, como lo es el Proyecto.

La siguiente característica que es transversal a todas las relaciones del Proyecto con sus grupos de interés analizadas es la apertura que plantea tanto para la generación de nuevas relaciones con actores de los sectores sociales, como en la transparencia para la visibilización de su visión y de sus acciones, la cual se concretiza en la receptividad a la cobertura en diversos medios de comunicación y en el propio registro que realizan los gestores y que se publica constantemente en su página de Facebook. Tal como se ha señalado previamente, estos factores y las tácticas de comunicación que propone el Proyecto Quijote para la Vida son relevantes para tener una adecuada gestión de relaciones con sus grupos de interés, según lo señalado por APM & PMI (citados en Cachay y Delgado, 2018); ya que genera y mantiene un relacionamiento positivo con la red de contactos que ha establecido lo largo de su existencia, de acuerdo con los intereses y expectativas particulares de cada actor que la conforman. Esto evidencia que el Proyecto cuenta con un importante capital social que le permite acceder a diferentes tipos de aportes para el desarrollo y la ejecución de las diversas iniciativas que se plantee. De esta manera se muestra que, tal como lo señala Mokate la gestión de los grupos de interés es uno de los factores que posibilita la sostenibilidad de los proyectos (citado en Cachay y Delgado, 2018).

La tercera característica del relacionamiento del Proyecto es la convocatoria y la movilización. Tal como se ha señalado previamente, el Proyecto mantiene el relacionamiento positivo con gran cantidad y diversidad de actores sociales, y gracias a la valoración y al reconocimiento del Proyecto por parte de estos actores, estos se vuelven embajadores y generan redes

orgánicas. Además, el Proyecto impulsa redes formales como la red de Bibliotecas Comunales y su capacidad de convocatoria se ha evidenciado en iniciativas como el Festival Quijote Perú, donde convocó en sus 07 días a más de 1500 personas y artistas del Perú y otros países de Latinoamérica; y también en la generación de espacios de diálogo y reflexión con diversos actores como escritores, artistas, postulantes políticos, etc. La capacidad de movilización o de generación de propuestas de acción se evidencia en los diversos subtipos de relacionamiento que el Proyecto mantiene y que han sido categorizados y analizados en las secciones previas de acuerdo a lo planteado por The Partnering Initiative (Gilbert, 2018); principalmente en las relaciones de combinación y transformación en las que las relaciones generan un valor adicional a su entorno que sobrepasa la acción individual de cada parte y que parte de una visión de transformación común. Así, tanto la generación de redes orgánicas, como la promoción del trabajo colaborativo, la articulación y la pertinencia al contexto comunitario son características propias de las organizaciones y proyectos de Cultura Viva Comunitaria (Ministerio de Cultura, s.f.; Turino, 2015; Nogales, 2015; Argueta, Barrera y Soles, 2015); movimiento del cual el Proyecto se inspira e incluye en su proceso de fortalecimiento. Además, como lo señala Turino (2015), la generación de redes es la variable que potencia el accionar de los Puntos de Cultura y que definitivamente ha potenciado el impacto del Proyecto en su entorno.

La última característica del relacionamiento del Proyecto es la adaptabilidad. Como se ha señalado anteriormente, el relacionamiento del Proyecto ha cambiado a lo largo de su periodo de existencia, principalmente por la trayectoria que el Proyecto fue creando, la legitimación con actores claves y la visibilización del mismo en diversos medios de comunicación. Además, la relación con actores específicos va transformándose, incluso distanciados en casos como con el Grupo Chaski, pero manteniendo una relación cordial y una percepción positiva entre las partes.

Específicamente el periodo de investigación analizado, del 2016 al 2018, ha sido un periodo importante de generación de relaciones y de propuestas en conjunto con algunas de ellas, donde destaca la relación generada con la ONG Ibo Italia por lo importante que ha sido para la estabilidad del Proyecto. Entonces, regresando a lo planteado por Lamas (2003), la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del contexto es una evidencia de la sostenibilidad de un proyecto u organización; lo cual aplica al caso del Proyecto pues además de la capacidad de adaptarse a las nuevas relaciones que va generando, muchas de las cuales son propiciadas por su contraparte; también el Proyecto se adapta a la transformación que la misma relación pueda tener. Además, al igual que en las características anteriores, la transformación constante es una característica de la Cultura Viva Comunitaria (Ministerio de Cultura, s.f.; Turino, 2015; Nogales, 2015; Argueta, Barrera y Soles, 2015).

Finalmente, se identifica que las características de la gestión de las relaciones del Proyecto y sus tácticas, descritas previamente, coinciden con los atributos que la Nueva Teoría Estratégica propone (Scheinsohn, 2011). Primero, acepta la complejidad del contexto, las organizaciones y las personas que las conforman y comprende que las tres son producto de relaciones entre ellas y con otras personas, organizaciones y contextos. Segundo, el Proyecto se configura a un actor relacional y multidimensional que se aproxima de manera dialogante a los conflictos, tal como es la sostenibilidad en sí misma. Así, en tercer lugar, se plantea la perspectiva estratégica de “ganar-ganar”, que se refleja en las tácticas de comunicación que plantea el Proyecto para la gestión de sus grupos de interés. Estas propician el establecimiento de relaciones complementarias y la articulación que, como se ha señalado, no solo se da entre el Proyecto y sus grupos de interés, sino también con otros actores a partir de la generación de redes.

5.4. Conclusiones sobre la gestión de relaciones del Proyecto Quijote para la Vida

A continuación, se presentan las principales conclusiones sobre la gestión de las relaciones con sus grupos de interés desarrollada por el Proyecto Quijote para la Vida en el periodo de investigación, 2016 al 2018.

En primer lugar, si bien la mayor parte de las relaciones que mantiene el Proyecto ha sido propiciada por la iniciativa de la contraparte, el Proyecto mantiene una gestión adecuada de sus grupos de interés ya que genera tácticas de comunicación para que esas primeras interacciones se desarrollen en relaciones de valor, incluso en aquellas que son más transaccionales. Se identifica que todas las relaciones que mantiene el Proyecto han aportado a su fortalecimiento, desarrollo y diversificación de perspectivas y oferta de actividades para sus participantes.

Esto demuestra la capacidad que han desarrollado los gestores del Proyecto principalmente Eddy Ramos, para ampliar su red de contactos y generar diversos tipos y subtipos de relacionamiento con sus grupos de interés.

En segundo lugar, se identifican que las relaciones del Proyecto con sus grupos de interés pueden ser de amistad, si la relación es personal y cercana; o institucional, si la relación es formal y puede variar la persona que es el interlocutor en su contraparte.

En ambos casos, las relaciones que construyen son siempre oportunidades para acceder a diversos tipos de recursos, complementar las actividades organizadas por el Proyecto o generar nuevas iniciativas en conjunto.

En tercer lugar, respecto a los cuatro subtipos de relacionamiento planteados por The Partnering Initiative (Gilbert, 2017) en un espectro que va desde lo más transaccional a lo más relacional,

se ha identificado que el Proyecto mantiene relaciones de provisión, en el que solo una de las partes contribuye a la otra, principalmente con actores institucionales del sector público, la comunidad del AAHH Santa Rosa y con un grupo de donantes naturales.

En el primer caso gracias a las relaciones con actores del sector público, el Proyecto ha obtenido recursos claves y legitimación que han permitido establecer condiciones claves para su desarrollo, pero que no terminan de resolver aspectos claves para su sostenibilidad.

Con respecto al relacionamiento con la comunidad se identifica que el Proyecto ha generado espacios formativos, de diálogo y de acceso a bienes y servicios culturales que aporta al desarrollo de esta; sin embargo, aún se necesita fortalecer el involucramiento de más miembros de la comunidad y sus líderes en el Proyecto y así, este pueda maximizar su impacto y consolidar su posicionamiento dentro de la comunidad.

En el caso del relacionamiento del Proyecto con los y las donantes individuales, según sus características y voluntades, el relacionamiento puede ser de provisión cuando se tratan de donaciones puntuales y sin continuidad en la relación luego. También la relación con los y las donantes puede ser del subtipo de influencia o intercambio cuando la relación inicia con la donación, se mantiene luego de ella y los donantes identifican que el Proyecto les suma personalmente, como el caso de algunas familias que hacen donaciones y visitas al Proyecto anualmente.

En esa línea, el Proyecto el subtipo de relacionamiento identificado que es más común entre los grupos de interés es el influencia o intercambio. El Proyecto influencia o ha sido influenciado por 08 principales grupos de interés en el que se destaca a los participantes del Proyecto, niños, niñas y sus padres y madres; así como el colegio Fe y Alegría N° 12, el Grupo Chaski, Alejandro Neyra, entre otros. Dos aspectos relevantes que se explicitan en las relaciones de este subtipo es el dinamismo y la transformación que existe en ellas, como en el caso del Grupo Chaski. Además, en el caso del relacionamiento con los padres y madres

participantes del Proyecto se evidencia la necesidad de generar más estrategias para fortalecer su involucramiento y participación.

Seguidamente, solo dos de las relaciones del Proyecto con sus grupos de interés son de combinación e integración, producto de las cuales se desarrollan o proponer iniciativas en conjunto que permitan a ambos actores ofrecerle a su contexto más que si lo hicieran de manera individual. Estas relaciones son con el artista Miguel Mejía y con Edu Jara con quienes el Proyecto ha generado estrategias de comercialización de productos, estatuillas del Quijote de la Mancha y café respectivamente. Los cuales son parte de la apuesta del Proyecto de generar estrategias que le permitan alcanzar la sostenibilidad económica, sobre la que se profundizará en el siguiente capítulo.

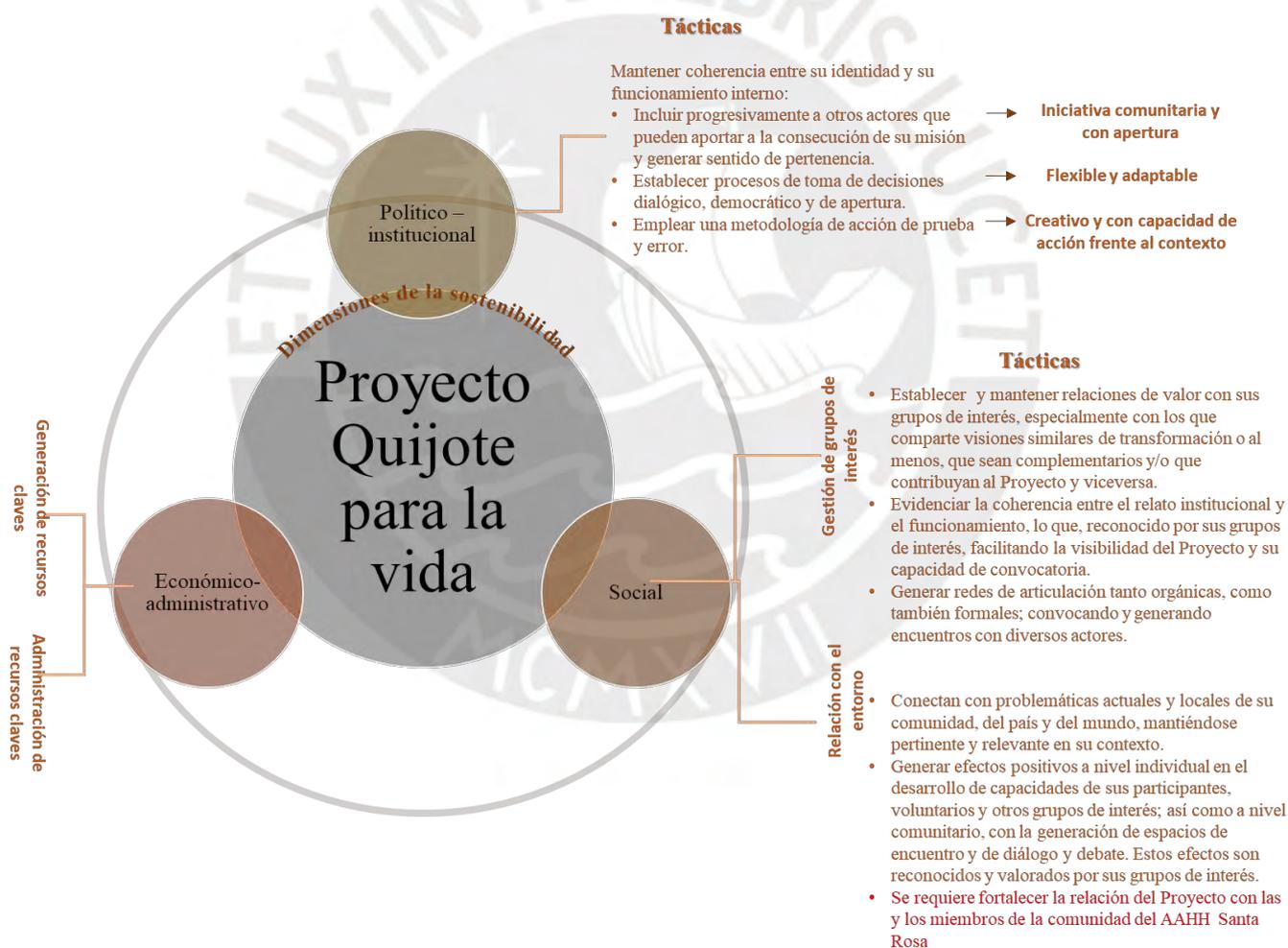
Así, con respecto al subtipo de transformación el Proyecto mantiene este tipo de relacionamiento con cuatro sus grupos de interés, en los que se busca aportar a resolver desafíos sociales complejos mediante acciones convocantes que busquen transformaciones sistémicas. Se mantiene este relacionamiento con la ONG IBO Italia, los voluntarios, la Brigada Muralista y Luis Berger y Maria Isabel Miró. Con cada uno de estos actores el Proyecto comparte visiones similares de transformación respecto a problemáticas sociales complejas, como el ejercicio de derechos culturales, y también la esencia del trabajo comunitario. Estos factores propician que estos actores se involucren más con el Proyecto, se generen iniciativas u oportunidades conjuntas y se busque convocar a otros actores que compartan esas visiones y voluntades, generando redes orgánicas y redes formales, como la Red de Bibliotecas Comunes.

En cuarto lugar, para mantener y fortalecer la gestión con sus grupos de interés el Proyecto genera diversas tácticas de comunicación, entre las cuales están: la generación de un clima de apertura y bienvenida; la generación de redes de articulación; la generación de espacios para la reflexión, el diálogo, el debate y la opinión crítica sobre diversos temas y problemáticas

ciudadanas y la construcción de una narrativa de transformación potente, basada en el Quijote de la Mancha y en los valores comunitarios del pueblo de Santa Rosa, la cual facilita la visibilización del Proyecto y su cobertura mediática.

Estas tácticas coinciden y complementan las identificadas en capítulo anterior; contribuyendo a la gestión social y a la gestión político institucional de la sostenibilidad del Proyecto Quijote para la Vida de la siguiente manera:

Diagrama 5: Tácticas comunicacionales del Proyecto Quijote para la Vida y la gestión de su sostenibilidad social y político institucional



Fuente: Elaboración propia

En quinto lugar, se identifica que las principales características de la gestión de relaciones del Proyecto son: la cercanía, apertura y transparencia; la convocatoria y movilización y la adaptabilidad. Estas características coinciden con los atributos planteados por Nueva Teoría Estratégica (Pérez y Massoni, 2009; Massoni, 2010; Scheinsohn, 2011), así como la influencia e inspiración en el movimiento de CVC en el Proyecto.

En sexto lugar, se concluye que el periodo de investigación, del 2016 al 2018, ha sido un periodo de amplificación y fortalecimiento de la red de contactos del Proyecto, que ha generado diversas implicancias que permiten que el Proyecto tenga mayor estabilidad, relevancia y capacidad de impacto en su contexto. Estos factores, así como el capital social que ha generado en este periodo, son parte fundamental de la sostenibilidad social del Proyecto.

Finalmente, para fortalecer su sostenibilidad social, el Proyecto necesita seguir fortaleciendo y diversificando las tácticas de comunicación que ha planteado para la gestión de sus grupos de interés, con especial énfasis en las tácticas de involucramiento y fomento de la participación activa de los padres y madres de familia en las actividades y en general, en el desarrollo del Proyecto. Asimismo, el Proyecto necesita seguir fortaleciendo las tácticas de visibilización con la comunidad y sus líderes a partir del uso del espacio público, desde su propuesta del Barrio cultural Quijote, para la generación de actividades culturales que permitan el intercambio entre los miembros de la comunidad y la generación de espacios de diálogo en torno a temas de relevancia local. De esta manera, el Proyecto podrá consolidar el camino que ya ha recorrido en sus años de existencia: el ser un actor relevante para el desarrollo de la comunidad del AAHH Santa Rosa.

CAPÍTULO VI: CARACTERÍSTICAS COMUNICACIONALES DE LAS ESTRATEGIAS DE OBTENCIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO QUIJOTE PARA LA VIDA

En el presente capítulo se identifica cuáles fueron las características comunicacionales de las estrategias generadas por Proyecto Quijote para la Vida, entre los años 2016- 2018, para obtener los recursos claves para su funcionamiento. Para ello, primero se identificarán los recursos claves que necesita el Proyecto; luego se describirán las estrategias que plantea el Proyecto para poder acceder a ellos; y finalmente, se describirán los aspectos comunicacionales de dichas estrategias para concluir en cómo la comunicación estratégica aporta a la sostenibilidad económica del Proyecto.

6.1 Recursos claves para el funcionamiento del Proyecto

Como se ha mencionado previamente, los recursos claves para un proyecto son aquellos bienes que les permite tener un funcionamiento estable (Godinez, 2017). Estos pueden ser humanos, físicos, tecnológicos, intelectuales y económicos (Ministerio de Cultura, 2016).

A continuación, se describirán los principales recursos que el Proyecto Quijote para la Vida necesita para su funcionamiento y cómo han variado en el periodo de investigación.

6.1.1 Recursos humanos

Los recursos humanos son aquellas personas que cumplen algún rol en el desarrollo de las actividades del Proyecto. Como se ha señalado en el capítulo II, Características del relato institucional del Proyecto Quijote para la Vida, el equipo humano está conformado principalmente por los gestores del Proyecto y los voluntarios y voluntarias del Proyecto.

Dentro de los primeros se encuentra Gustavo Trujillo, presidente de la Asociación Pueblo Grande y quien se encarga de la parte administrativa y legal del Proyecto; y son Lis Pérez y Eddy Ramos quienes impulsan el Proyecto, encargándose del diseño, organización y ejecución las actividades cotidianas del Proyecto; y del relacionamiento externo, la generación de recursos y las comunicaciones, respectivamente. Lis Pérez y Eddy Ramos son el recurso humano más estable y continuo que tiene el Proyecto, ya que este nace y se desarrolla en gran medida por su esfuerzo, voluntad, convicción y entrega; habiendo periodos en los que han desarrollado las actividades solos.

En el caso de los voluntarios y voluntarias, como se señaló previamente, pueden ser formales y casuales. Los voluntarios y voluntarias contribuyen en el desarrollo de las actividades del Proyecto Quijote para la Vida, ya sea en la facilitación de talleres de las temáticas y expertise de su preferencia y que está alineado con el propósito, o con actividades logísticas complementarias. Además, los voluntarios y voluntarias proporcionan diversidad de enfoques y maneras creativas de abordar los desafíos que el Proyecto busca atender.

Ahora bien, es el caso de los voluntarios y voluntarias formales los que garantizan estabilidad del Proyecto pues tienen un plazo previamente establecido de involucramiento, con lo que los gestores pueden anticipar los periodos que van a tener más funciones internas cubiertas. Esto se hizo más evidente desde el 2017 que el Proyecto firmó el convenio con la ONG IBO Italia.

Cabe resaltar que, en ambos casos, tanto el de los gestores, como el de los voluntarios y voluntarias, no reciben remuneración pues se hace de manera voluntaria. Dicho esto, el Proyecto Quijote para la Vida sí ha tenido experiencia de trabajo con profesores pagados, como un profesor de música, cuya remuneración era cubierta por una donación recurrente de una donante natural extranjera. Sin embargo, de acuerdo con lo manifestado por Lis Pérez, la relación no se mantuvo pues el profesor no entendió la filosofía del Proyecto y cuando le

pidieron contratar a un profesor más que pueda darle soporte, el profesor decidió salir del Proyecto de manera conflictiva, lo que supuso la suspensión de la donación (Pérez, 2020).

6.1.2. Recursos físicos

En el caso del Proyecto Quijote para la Vida, uno de sus recursos físicos más importantes son sus espacios, los locales donde llevan a cabo la mayor parte de sus actividades. Como se mencionó en la historia del Proyecto, este inició en el 2007 con la biblioteca “Don Quijote y su Manchita” en un local de un piso ubicado en un terreno que adquirió la pareja, a la espalda de la casa familiar de Eddy Ramos en el AAHH Santa Rosa.

Luego, ya en el inicio del periodo de investigación, 2016, el Proyecto Quijote para la Vida construyó el centro cultural “Luis Berger” frente a la biblioteca, en un terreno cedido por los padres de Eddy Ramos. El Proyecto cubrió estos gastos con los sueldos personales de los gestores y con la solicitud de un préstamo. Al respecto Lis señala: “Yo voy 5 años sin sueldo, ya estoy acostumbrada, porque no hay otra forma. Nadie te financia si nosotros no hacemos esta construcción, no tendríamos los espacios. Si no tenemos los espacios, por más que haya personas que quieran trabajar no se puede. Hemos tenido que sostener eso con nuestros recursos y un poco los perjudicados han sido nuestros hijos” (Pérez, 2020).

Este nuevo local cuenta con 03 pisos donde se realizan la mayor parte de talleres y actividades como el cine foro y los encuentros con escritores invitados.

Posteriormente, en el 2018 el Proyecto Quijote para la Vida amplió y remodeló el local de la biblioteca comunal, en parte gracias a un Estímulo Económico para la Cultura del Ministerio de Cultura que ganaron en ese año. Los Estímulos Económicos para la Cultura son un

mecanismo de financiamiento a partir de fondos concursables que impulsa el gobierno para la promoción de la creación cultural desde el 2018. El Proyecto ganó uno de ellos con la propuesta de “Implementación, renovación y desarrollo de la Biblioteca Comunal Don Quijote y su Manchita” (Ramos E. , 2020).

Así se identifica que tanto la construcción como la remodelación de ambos espacios ha sido fundamental para mejorar las condiciones de desarrollo del Proyecto Quijote para la Vida y la experiencia de sus participantes.

Además, otros recursos claves físicos para el desarrollo del Proyecto Quijote para la Vida son los libros, otros materiales pedagógicos y artísticos (como cuadernillos para los talleres, instrumentos musicales, medallas de reconocimiento, etc.) y equipos (parlante, micrófono, proyector, computadora, etc.) para el desarrollo de los talleres, los cines foro y las otras actividades del Proyecto.

Estos recursos han sido obtenidos de diferentes maneras por el Proyecto por inversión propia, gracias a convenios, producto de donaciones de organizaciones y de personas naturales e incluso aporte de los vecinos de la zona, sobre todo en recursos físicos necesarios para actividades en el espacio público como el Festival Internacional Quijote Perú, organizado en el 2017. Para este Festival fue también importante el fondo ganado en el II Concurso de Cultura Viva Comunitaria de la Municipalidad de Lima.

Finalmente, en el periodo de investigación, principalmente en el año 2018, el Proyecto Quijote para la Vida pudo realizar la renovación de los libros de la biblioteca y la adquisición de otros materiales gracias al Estímulo Económico para la Cultura mencionado anteriormente (Ramos E. , 2020).

6.1.3. Recursos tecnológicos

En el caso de los recursos tecnológicos, el principal activo que tiene el Proyecto Quijote para la Vida es el *know how* en el trabajo formativo en la cultura y la lectura con niños y niñas, desde un enfoque comunitario y de formación ciudadana. Este *know how* es principalmente de los gestores, Lis Pérez y Eddy Ramos, quienes lo han desarrollado no solo por su historia familiar personal y por sus carreras profesionales, sino también por el contacto y el intercambio con otros actores locales y organizaciones con visiones y formas de trabajo compartido (Ramos, E., 2020; Pérez, 2020).

Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, este saber hacer tiene efectos positivos identificados por los participantes del Proyecto Quijote para la Vida, atribuidos a este, principalmente en el desempeño académico y en su desarrollo social y capacidad de expresión. Finalmente, es importante destacar que este saber no es remunerado a los gestores de manera económica, sino que es una inversión ad honorem de su parte.

6.1.4. Recursos intelectuales

Respecto a los recursos intelectuales, el Proyecto Quijote para la Vida cuenta con una importante colección de libros de diversas temáticas y para diferentes edades, aunque priman los libros para niños y niñas. Estos libros representan una fuente de información y creatividad para los y las participantes del Proyecto. Como se ha mencionado anteriormente, el Proyecto fundó la biblioteca en el 2007, gracias a un convenio con PromoLibro del Ministerio de Cultura. Luego ha incrementado sus colecciones gracias a donaciones de personas naturales y principalmente al Estímulo de Cultura del Ministerio de Cultura que ganaron en el 2018 (Ramos, E., 2020; Pérez, 2020).

Por otro lado, el Proyecto también cuenta con los derechos de autor de su libro de sistematización denominado “10 años soñando como el Quijote” (Ramos y Pérez, 2018), el cual pudieron desarrollar y publicar gracias a que ganaron un estímulo económico de la Municipalidad de Lima. En esta línea es importante destacar que, si bien es un logro alcanzado fuera del periodo de investigación, en el 2019 el Proyecto tramitó la patente y el registro sanitario del Café Quijote, el cual describimos en la siguiente sección del capítulo (Ramos E. , 2020).

Finalmente, respecto a las bases de datos, como se ha mencionado en el capítulo anterior, el capital social del Proyecto es uno de sus activos más importantes por la propuesta de generar relaciones de valor para sacar adelante diversas iniciativas que sumen o complementen la visión de transformación del Proyecto.

6.1.5. Recursos económicos

En cuanto a los recursos económicos, el Proyecto Quijote para la Vida requiere cubrir: el pago de servicios de agua, luz e internet; el pago del transporte de talleristas invitados, el mantenimiento del local, almuerzos de confraternidad, entre otros gastos logísticos y de mantenimiento.

Para poder cubrir dichos gastos en primer lugar, el Proyecto cobra dos soles por taller por cada niño o niña participante. Sin embargo, no todos los padres y madres pueden cubrir esa cuota, por lo que quienes no pueden hacerlo suelen ayudar con tareas de mantenimiento y limpieza de los locales del Proyecto, luego del horario de talleres. Asimismo, los voluntarios y voluntarias, así como los hijos de Lis Pérez y Eddy Ramos y ellos mismos también contribuyen con el mantenimiento y limpieza de los locales del Proyecto.

En ese sentido, al igual que en los casos anteriores, una gran parte de los recursos económicos son cubiertos con el aporte voluntario de los gestores del Proyecto, tanto en tiempo, como en sus propios recursos económicos y mediante la solicitud de préstamos bancarios.

En este punto es importante destacar las iniciativas del Proyecto para generar sus propios recursos económicos, de manera que puedan conseguir su autonomía económica, según lo señalado por Eddy Ramos (Ramos E. , 2020). Estas iniciativas son la comercialización de diversos productos que se relacionen y/o integren a la visión que tiene el Proyecto. Estas iniciaron con la estrategia de comercialización de las esculturas del Quijote de la Mancha, generada en conjunto con el artista Miguel Mejía. Luego, a partir de esta experiencia y a medida que fue pasando el tiempo, desde el Proyecto fueron diversificando la comercialización de otros productos de menor costo, como polos y bolsas de tela, con fotografías, imágenes y mensajes relacionados al Proyecto.

Posteriormente, ya en el año 2018, el Proyecto empezó a explorar el café como otro producto para generar ingresos al Proyecto. De acuerdo con Eddy Ramos, lo que más le llamó la atención es la conexión de la cultura, la lectura y la conversación como experiencias que se suelen relacionar con el consumo del café (Ramos E. , 2020). Luego de varios viajes de Eddy Ramos al Valle del Monzón, Huánuco, en los que pudo conocer de primera mano el involucramiento de la comunidad en la producción del café y el camino que recorre el producto hasta su comercialización en Lima; el Proyecto generó una relación cercana con Edu Jara y empezaron a comercializar el café producido en la zona, en una presentación sencilla y artesanal (Ramos E. , 2020). Cabe destacar que posteriormente al periodo de investigación, el Proyecto ya ha registrado la patente de la marca, Café Quijote, y gracias a un contrato con una empresa de molido de café, el producto cuenta con registro sanitario.

En paralelo el Proyecto Quijote para la Vida estableció una alianza comercial con un empresario de chocolate de la Amazonía peruana que le vende el producto a un precio bajo y el Proyecto lo comercializa con su marca (Ramos E. , 2020).

En ambos casos el principal canal de oferta y contacto para la venta de estos productos es la página de Facebook del Proyecto.

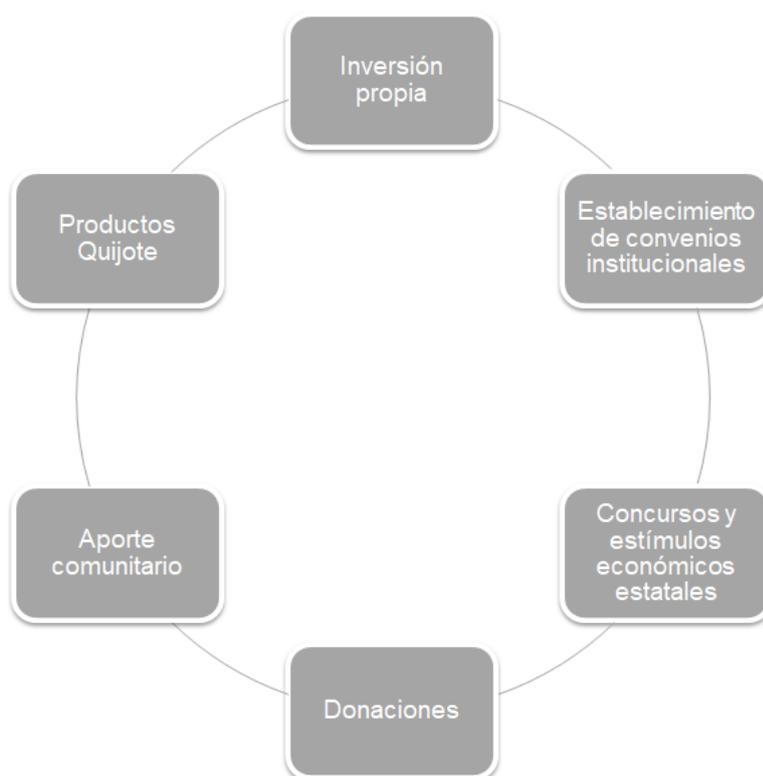
Es así como, si bien estas iniciativas han iniciado bajo un enfoque exploratorio, a medida que se han dado los procesos, el Proyecto Quijote para la Vida cada vez organiza más las diversas dimensiones que una comercialización efectiva supone, como la presentación y el diseño de los productos, el servicio, la venta, la distribución, entre otros. Además, de acuerdo con lo señalado por Eddy Ramos, todas estas diversas iniciativas de comercialización de productos se integran como un todo en la visión del Proyecto Quijote para la Vida y es coherente con esta en sus procesos (Ramos E. , 2020).

Así, Eddy Ramos destaca que tiene como visión que el Proyecto pueda generar de manera sostenible los recursos económicos que requiere y considera que el camino para hacerlo es conformar una empresa social que permita comercializar varios productos “Quijote” hechos por artesanos y productores de diversos lugares del país, y como primer paso para lograrlo tienen planificado conformar una tienda virtual (Ramos E. , 2020).

6.2. Aspectos comunicacionales de las estrategias de obtención de recursos

Luego del repaso de los principales recursos claves que requiere el Proyecto Quijote para la Vida para su funcionamiento y cuáles han sido las maneras que el Proyecto ha podido acceder a ellos, se identifican las siguientes estrategias de obtención de recursos:

Diagrama 6: Estrategias de generación de recursos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, describimos las características comunicacionales de cada una de dichas estrategias de generación de recursos.

En primer lugar, respecto a la inversión propia que realizan los gestores del Proyecto Quijote para la vida con sus propios recursos económicos y tiempo invertido de manera gratuita, tiene como principal característica comunicacional la convicción con la visión estratégica de transformación que se plantean. Esto, como se ha señalado anteriormente, ha permitido establecer condiciones claves para el desarrollo y la amplificación de su alcance, como la ampliación y remodelación de espacios, lo que permite que el Proyecto incremente su capacidad de impacto en su entorno.

En segundo lugar, respecto al establecimiento de convenios institucionales, la principal característica comunicacional de esta estrategia ha sido la apuesta del Proyecto Quijote para la

Vida por mantener apertura a generar un relacionamiento de valor con diversos actores claves de la sociedad civil, el sector privado, la academia y el sector público.

En este punto es importante destacar el acceso a fondos concursables y estímulos económicos impulsados por instituciones públicas, lo que les ha permitido obtener recursos físicos y económicos, como libros, materiales y la posibilidad de generar su libro de sistematización; activos que permiten que el Proyecto pueda tener mayor estabilidad y capacidad de escalar su alcance, así como legitimación con el propio reconocimiento de estos actores públicos.

En general, como se mencionó en el capítulo anterior, las relaciones del Proyecto Quijote para la Vida con instituciones, organizaciones y personas naturales son relaciones de valor y convocantes, es decir, que a partir de estas y por referencias, nuevos actores conocen y se involucran con el Proyecto, ampliando su capital social. Para generar dichas relaciones, ha sido también importante que el Proyecto mantenga actualizada su principal canal de comunicación, su página de Facebook, visibilizando constantemente sus actividades y los sus participantes.

En tercer lugar, con respecto a los concursos y estímulos económicos estatales, se destaca la ya mencionada apertura para relacionarse con instituciones públicas y voluntad de adscribirse a sus programas de reconocimiento y fortalecimiento de organizaciones de Cultura Viva Comunitaria. Para lograr dichas adscripciones y para lograr ganar los concursos y estímulos económicos, comunicacionalmente ha sido relevante para el Proyecto la visibilidad de su trayectoria y los efectos que ha generado que ha tenido en medios de comunicación y con actores claves. A su vez, ha sido necesario que el Proyecto tenga claro sus principios y valores, su teoría del cambio o transformación buscada, y los ejes de trabajo que plantea para lograrla. Además, es importante destacar que para lograr la visibilización del Proyecto es fundamental el reconocimiento de la relevancia de este por parte de sus propios participantes: los niños, niñas y sus padres y madres.

En cuarto lugar, en relación con las donaciones que recibe el Proyecto Quijote para la Vida, tanto de personas naturales como de organizaciones, al igual que en las estrategias anteriores han sido fundamentales la visibilidad del Proyecto en su página de Facebook, así como las recomendaciones o referencias de otras personas que se han relacionado con el mismo. Para ello, además, es comunicacionalmente relevante que el Proyecto haya generado un relato institucional que guíe su accionar de manera coherente con su historia, filosofía, principios y teoría del cambio. Así como que este sea identificado, descrito y valorado por los grupos sociales que se involucran con el Proyecto, como se ha descrito en el capítulo II. También es importante la confianza sobre el uso de los recursos que ha generado con sus donantes y la solidaridad de compartir estos recursos con otras personas de la comunidad y con otras bibliotecas comunitarias.

En quinto lugar, con respecto al aporte comunitario como estrategia de generación de recursos, es preciso destacar que hacemos referencia a dos procesos: por un lado, el aporte mismo que hacen los participantes del Proyecto Quijote para la Vida con la cuota diaria de dos nuevos soles o con actividades de mantenimiento y, por otro lado, a las colaboraciones.

En el primer caso, comunicacionalmente se requiere que los padres y madres de familia reconozcan los efectos positivos que tiene la participación de sus hijos e hijas en el Proyecto: actividades como los festivales de lectura o el escritor en mi barrio son importantes para que los padres y madres puedan reconocer directa y públicamente los logros de sus hijos e hijas.

En el segundo caso, si bien se necesita fortalecer el relacionamiento del Proyecto con los miembros de la comunidad, sí se han identificado ocasiones en la que los vecinos cercanos al Proyecto han contribuido en las actividades que este ha realizado en el espacio público, como por ejemplo cediendo sus paredes, donando pintura y materiales para las jornadas de muralización y también con otros materiales para la logística en el Festival Internacional Quijote Perú. Así, comunicacionalmente ha sido clave el relacionamiento positivo del Proyecto

con su entorno, la construcción de un relato institucional que apele al sentido comunitario que ha sido importante en la historia de la creación del AAHH Santa Rosa y también el desarrollo de actividades de libre acceso en el espacio público.

En sexto lugar, con respecto a los productos Quijote y a la visión de conformación de una empresa social que garantice el flujo de recursos económicos para el Proyecto, comunicacionalmente lo más relevante es que el concepto de todos los productos que se han generado guarda relación, son coherentes y se integran con el relato institucional del Proyecto. En esa línea, los productos han sido generados a partir de relaciones de valor que mantiene el Proyecto con sus aliados, quienes comparten la visión de transformación que este propone.

En esa línea, se presentan las tácticas de comunicación que contribuyen a la gestión social y a la gestión económico administrativo de la sostenibilidad del Proyecto Quijote para la Vida. Las tácticas identificadas coinciden y complementan las identificadas en los capítulos anteriores de la siguiente manera:

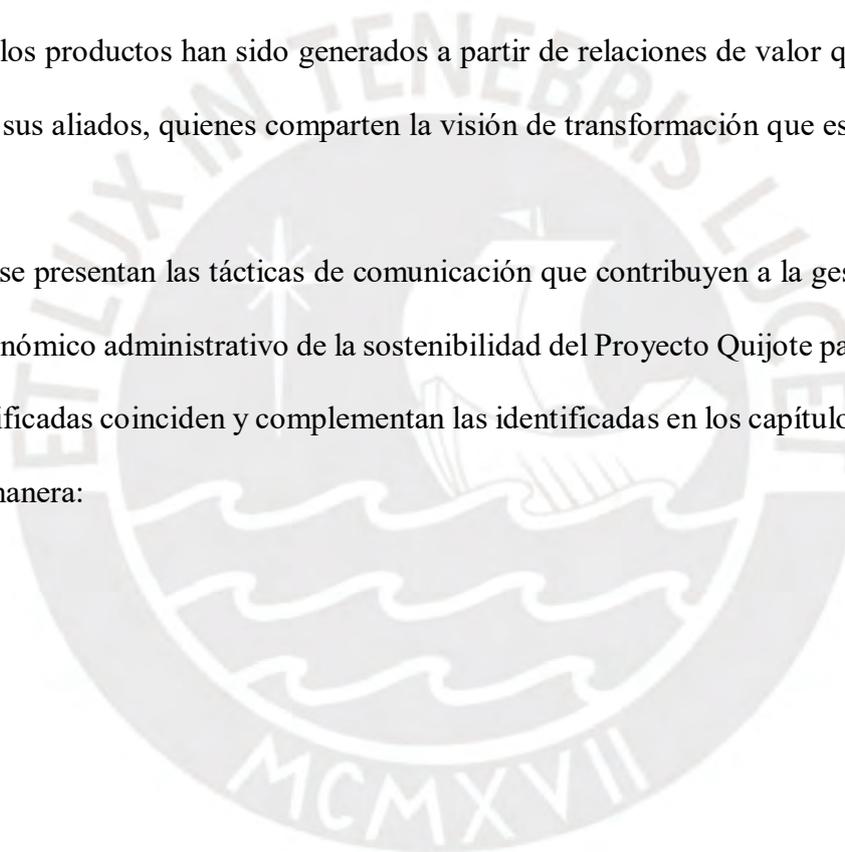
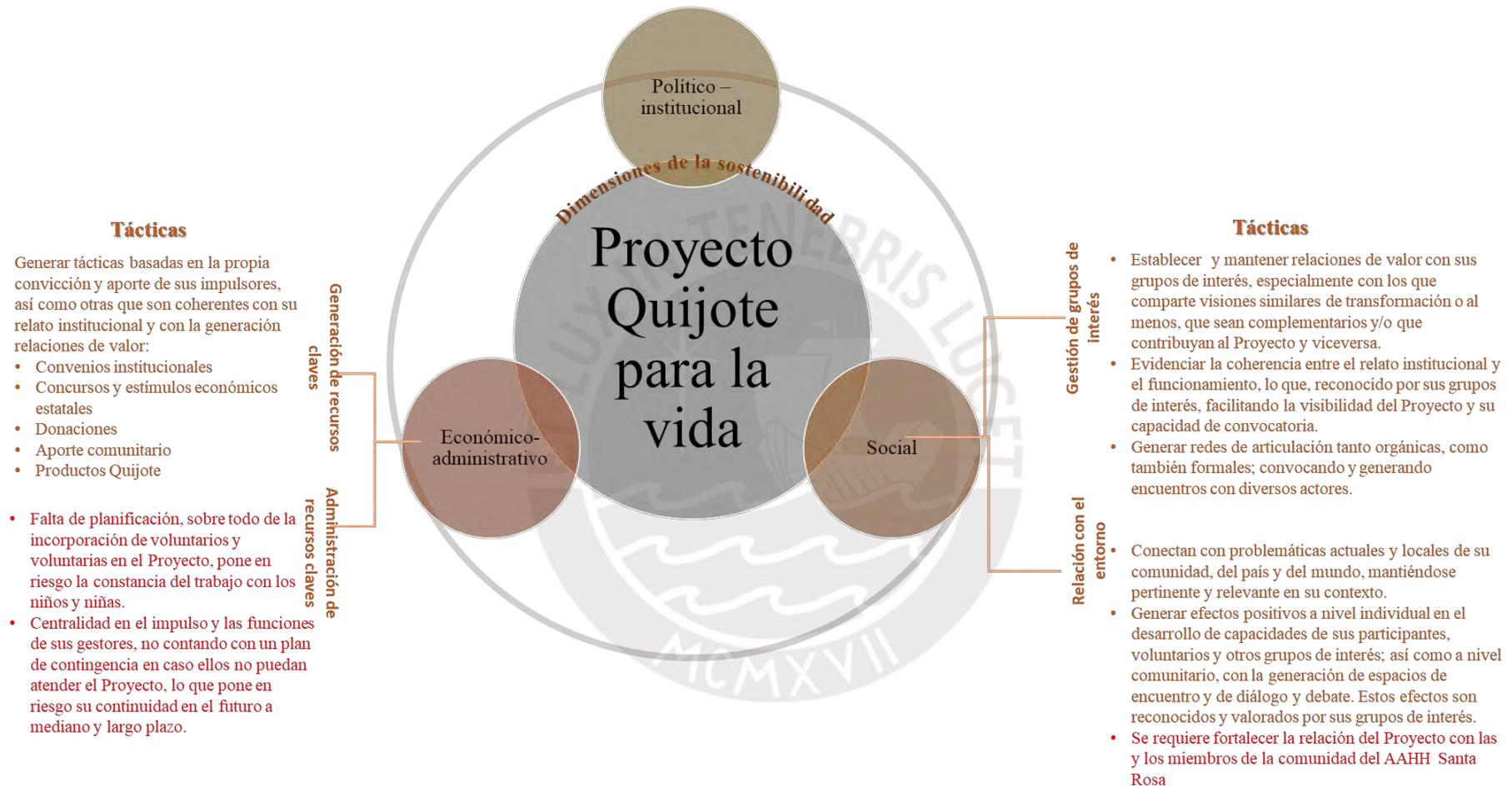


Diagrama 7: Tácticas comunicacionales del Proyecto Quijote para la Vida y la gestión de su sostenibilidad social y económico-administrativo



Fuente: Elaboración propia

6.3. Desafíos para la obtención de recursos de manera sostenible

Tomando en cuenta la descripción de los recursos claves para el funcionamiento del Proyecto, sus estrategias de generación de estos y las características comunicacionales de dichas estrategias, a continuación, se analizarán los dos principales desafíos identificados que el Proyecto tiene para su sostenibilidad económica.

Para ello primero retomaremos lo planteado por Godinez (2017) y Lamas (2003) respecto a que la dimensión económica administrativa de la sostenibilidad refiere a la capacidad de una organización o proyecto para generar, obtener y administrar los recursos necesarios para su funcionamiento, crecimiento y desarrollo. Como hemos señalado anteriormente estos recursos pueden ser humanos, físicos, tecnológicos, intelectuales y económicos (Ministerio de Cultura, 2016).

Entonces, se ha identificado que una de las principales estrategias de generación de estos recursos claves para el Proyecto ha sido el aporte de los gestores Eddy Ramos y Lis Pérez de su tiempo como recursos humanos no remunerados y en la inversión de sus recursos económicos propios directamente o por préstamos bancarios. Aquí se encuentra un primer desafío en el sostenimiento de este aporte ya que los propios gestores reconocen que necesitan desarrollar o fortalecer otras estrategias que les permita no depender de sus propios ingresos para el desarrollo del Proyecto porque además ello ha limitado financiar otras oportunidades educativas para sus hijos Cielo y Luis Ramos.

Para responder ante este importante desafío es que se ha generado la estrategia de comercialización de productos Quijote y, sobre todo, la visión de constituir una empresa social que esté alineada y sea coherente con el relato institucional del Proyecto y que permita tener

un modelo estructurado que le genere ingresos constantes al Proyecto y así, este no dependa del rol y de una gran inversión por parte de los gestores Eddy Ramos y Lis Pérez.

En esa línea, para compensar la dependencia del Proyecto hacia sus gestores, también resulta relevante la estrategia de búsqueda de aporte e involucramiento comunitario, tanto de los propios padres y madres del Proyecto, como de los vecinos y las vecinas de la comunidad del AAHH Santa Rosa. El Proyecto Quijote para la Vida ha generado un importante capital social que, si bien aún se requiere fortalecer el involucramiento activo de estos actores en el Proyecto, el apelar a un enfoque local y comunitario que ha sido clave en la historia del propio AAHH y el estar posicionando una institución diferente a las habituales, han sido condiciones importantes para generar este capital social que puede ser activado cuando se necesite. Un ejemplo de ello se ha dado en el 2020, fuera del periodo de investigación, que en medio de la crisis social y económica por la pandemia de la COVID-19 el Proyecto ayudó a impulsar una olla común organizada por una madre de familia participante. Ello permitió que se genere una red de soporte comunitario, en la que el Proyecto pudiera contribuir también como canalizador de donaciones de organizaciones como el Banco de Alimentos, los cuales ya son aliados del Proyecto desde el 2019.

Así, se confirma lo destacado por Lamas (2003) respecto a cómo la sostenibilidad social del Proyecto, producto en parte por una relación cercana con la comunidad, puede generar que la responsabilidad económica sea una responsabilidad compartida. Para ello, se requiere seguir trabajando en el involucramiento activo de los miembros de la comunidad en el aporte de recursos, incluso de su propio tiempo en actividades de soporte para el Proyecto, como es el mantenimiento de sus locales.

En ese sentido, el segundo desafío importante para el Proyecto Quijote para la Vida es la disponibilidad de recursos humanos para el desarrollo de sus actividades y de otras actividades complementarias y para cubrir otras funciones de soporte. Este es un aspecto que ha sido destacado en la entrevista grupal realizada con las madres de familia participantes, quienes manifestaron que se necesitan otras personas que le den soporte a Lis Pérez. Ella misma destaca que se necesitan más personas que puedan realizar talleres y también que pueda implementar y manejar un sistema de prestación de los libros de la biblioteca.

Asimismo, tal como se identificó en el capítulo IV, es necesario que el Proyecto Quijote para la Vida fortalezca la planificación de sus recursos claves, principalmente los recursos humanos, para garantizar la constancia en el trabajo con los niños y niñas.

Ante estos desafíos ha sido clave que el Proyecto haya generado convenios institucionales con organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas superiores para generar flujos planificados de voluntarios formales. Sin embargo, como se ha señalado en secciones anteriores, ha habido etapas en el periodo de investigación, 2016 - 2018 en la que el desarrollo de talleres y actividades han dependido exclusivamente de Lis Pérez, con el soporte ocasional de voluntarios casuales. Un factor que explica ello y que fue identificado por un exvoluntario italiano del Proyecto Quijote para la Vida, Luca Bini, es que en el Perú la cultura de voluntariado es aún débil (Bini, 2019). Ante ello, es importante destacar que luego del periodo de investigación, entre el 2019 y el 2020, el Proyecto ha tomado como una de sus prioridades impulsar la cultura del voluntariado en diversas etapas, por la que ha generado una alianza con un colegio privado de un distrito acomodado de Lima para que sus estudiantes de secundaria, bajo la supervisión de una de sus profesoras, puedan facilitar talleres o acompañar en las dinámicas de lectura a los niños y niñas participantes del Proyecto. Con ese objetivo, también ha impulsado el voluntariado local juvenil con el grupo de mayor edad de los participantes del Proyecto, donde también está Cielo Ramos, principalmente desde la generación de la QR19

Quijote Radio, iniciativa que fue desarrollada de manera remota en el periodo de aislamiento social por la pandemia de la COVID-19.

6.4. Conclusiones sobre las características comunicacionales de las estrategias de obtención de recursos del Proyecto Quijote para la Vida

A continuación, se presentan las conclusiones producto de la identificación y el análisis de las características comunicacionales de las estrategias de generación de recursos claves generadas por el Proyecto Quijote para la Vida entre los años 2016-2018.

En primer lugar, se ha identificado que la convicción y la visión estratégica de transformación de los gestores del Proyecto Quijote para la Vida ha sido clave para el impulso de este. Por lo que la principal estrategia de generación de recursos claves para el desarrollo del Proyecto, como son los recursos humanos y los locales para su funcionamiento, han sido aportes propios de los gestores para el logro de sus objetivos.

Sin embargo, como se ha indicado, esta estrategia no es sostenible y ha traído implicancias para la vida familiar de los gestores que necesitan re-priorizarse, por ello, bajo la misma visión estratégica de la transformación que el Proyecto Quijote para la Vida quiere generar es importante la estrategia de comercialización de productos Quijote y la visión de una empresa social que le permita generar recursos económicos continuos y diversificando sus fuentes.

En segundo lugar, han sido importante el capital social y la sostenibilidad social que el Proyecto ha generado durante sus años de funcionamiento, producto de la postura de apertura en el relacionamiento, la generación de un clima de bienvenida hacia nuevos actores, la legitimación del Proyecto y su visibilización a través de su página de Facebook y a través de cobertura en medios de comunicación. Producto de este capital, el Proyecto ha generado relaciones estratégicas de valor que también les ha permitido diversificar sus estrategias de generación de

recursos claves. Estas estrategias han sido el establecimiento de convenios institucionales, las donaciones, el aporte comunitario y los concursos y estímulos estatales.

Sobre esta última estrategia es importante destacar que este tipo de iniciativas de financiamiento público es importante para que proyectos de Cultura Viva Comunitaria, como el Proyecto Quijote para la Vida, puedan tener un impulso en su desarrollo y tengan acceso a recursos claves que les permita generar condiciones claves para su estabilidad, escalamiento y sostenibilidad económica. Por ello, es recomendable que las diversas instancias y niveles gubernamentales puedan ampliar sus fondos de financiamiento y que estos puedan ir acompañados de desarrollo de habilidades de gestión para que los proyectos puedan fortalecerse o plantear otras estrategias autónomas de generación de recursos.

En tercer lugar, una característica comunicacional que es transversal a todas las estrategias de generación de recursos que tiene el Proyecto es el mantenimiento de su relato institucional como punto de origen y elemento integrador. De esa manera, se garantiza la coherencia y aunque se puedan generar estrategias comerciales, por ejemplo, no se pierde la esencia ni el propósito del Proyecto.

Finalmente, a partir del análisis presentado en este capítulo se identifica la relación, importancia y necesidad de la comunicación estratégica para la sostenibilidad económica del Proyecto Quijote para la Vida. En esa línea se recomienda hacer más explícito este aporte articulando, planificando e integrando las estrategias comunicacionales que ya generan a las estrategias de generación de recursos y también en la gestión integral de los mismos recursos, para seguir garantizando la esencia del Proyecto en la consecución de su sostenibilidad económica.

CONCLUSIONES

Como principal conclusión se identifica que el principal aporte de la comunicación estratégica para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad del Proyecto Quijote para la Vida está basado en la construcción un relato institucional sólido basado en el personaje literario Quijote de la Mancha, que posibilita la generación de tácticas específicas que aportan a la gestión de las dimensiones de su sostenibilidad. Este relato está basado en el sentido comunitario histórico de su entorno, la personalidad de sus impulsores y una clara visión estratégica de transformación social que busca formar niños y niñas como ciudadanos activos, participativos y sujetos de derecho.

A continuación, se presenta la estrategia de comunicación para el desarrollo que lleva a cabo el Proyecto Quijote para la Vida, sus tácticas asociadas y su aporte a la gestión de su sostenibilidad, así como aquellas tácticas que aún quedan pendientes de ser fortalecidas o desarrolladas:

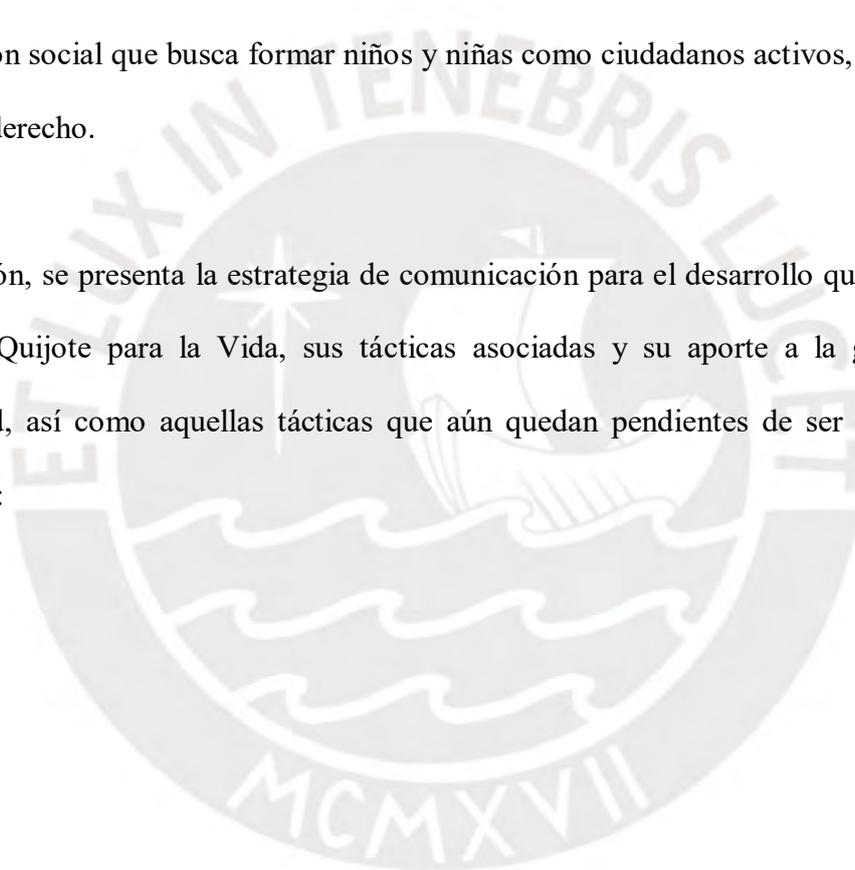
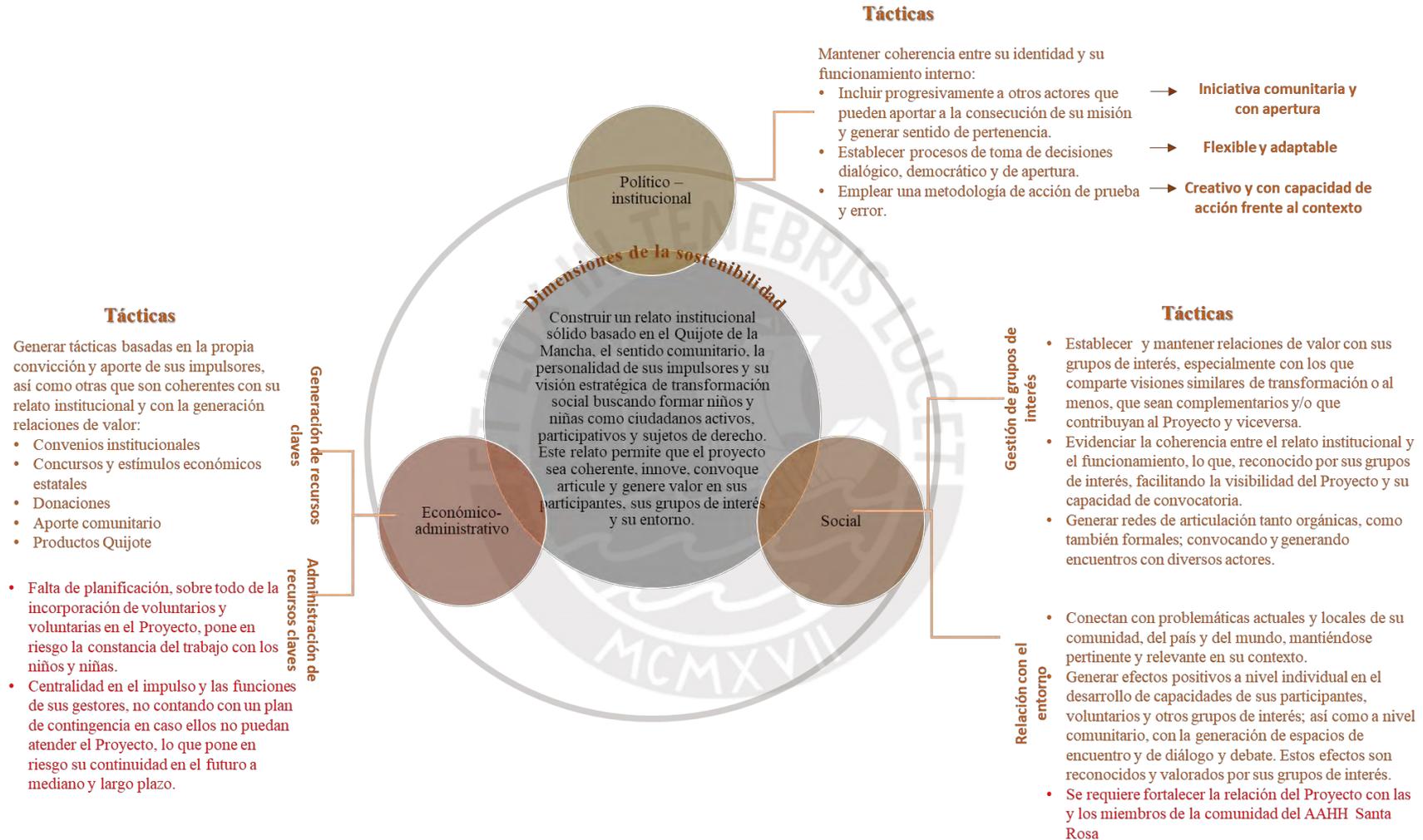


Diagrama 8: Estrategia de comunicación para el desarrollo del Proyecto Quijote para la Vida y la gestión de su sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

En esa línea, a continuación, se presentan las conclusiones respecto al aporte de esta estrategia de comunicación para el desarrollo en la gestión de la sostenibilidad del Proyecto Quijote para la Vida entre los años 2016 y 2018. Es importante destacar que por la naturaleza de la investigación estas conclusiones se limitan al caso estudiado, sin embargo, también pueden ser de referencia para otros proyectos, iniciativas y organizaciones de Cultura Viva Comunitaria.

En primer lugar, tal como se ha descrito en los capítulos III y IV de la presente investigación, ha sido fundamental la convicción, la determinación y la visión estratégica de transformación de los principales impulsores del Proyecto Quijote para la Vida, Eddy Ramos y Lis Pérez, para su nacimiento y puntualmente en el periodo investigación, para establecer condiciones claves para su sostenibilidad. Dicho esto, también se identifica que el Proyecto al momento depende de los roles de ambos impulsores, por lo que es importante que sigan desarrollando tácticas para involucrar a otros actores y grupos sociales en el desarrollo y mantenimiento del Proyecto.

En segundo lugar, ha sido esencial y estratégico desarrollar un relato institucional que permita la coherencia entre las tres dimensiones de la sostenibilidad analizadas: la sostenibilidad político institucional, la sostenibilidad social y la sostenibilidad económico-administrativa. Cómo se señaló en el capítulo IV, este relato está basado en el personaje literario Quijote de la Mancha como referente y también en los valores comunitarios que permitieron el desarrollo del asentamiento humano Santa Rosa, lugar de dónde nace el proyecto y donde se desarrolla. Así se identifica el relato como elemento cohesionador entre el funcionamiento interno del Proyecto, el desarrollo de sus actividades, la gestión de relaciones con sus grupos de interés y la generación de estrategias para la obtención de recursos claves que necesita.

En tercer lugar, se identifica que el funcionamiento del Proyecto está ‘vivo’, es decir que está en constante cambio y se desarrolla mediante el ensayo y error, propios de la innovación social. Este aspecto podría ser una debilidad pues lo sitúa en una situación de vulnerabilidad frente al contexto, pero se identifica que los gestores cuentan con una gran capacidad y creatividad para adaptarse al contexto, lo que es una condición clave para su sostenibilidad integral.

En quinto lugar, si bien la gestión de las relaciones del Proyecto no está necesariamente caracterizada por proactividad en la búsqueda de los primeros contactos con los diversos actores sociales con los que se relaciona, sí es clave la apertura que tiene para generar vínculos y sobre todo para generar valor, tanto para el Proyecto en sí mismo, como para la sociedad, a partir de dichas relaciones. Esto lo logra generando un clima de bienvenida y familiar en la que cada actor puede identificarse con el proyecto y sentirse parte de él con diversos niveles de participación e involucramiento según sus intereses y su situación individual. También es relevante destacar que todos los grupos sociales identificados en la presente investigación valoran el Proyecto y principalmente sus participantes reconocen los efectos positivos que ha tenido en su vida individual y en la comunidad del asentamiento humano de Santa Rosa. En este punto es importante destacar que el Proyecto necesita seguir fortaleciendo la relación con la comunidad en su sentido más amplio y con sus líderes para consolidar su posicionamiento y así lograr que más actores locales se involucren en su desarrollo.

Además es clave el mantenimiento de las relaciones que realiza el Proyecto a partir de una comunicación constante con los diversos actores con los que se relaciona, principalmente a través de la actualización de las actividades cotidianas que realiza en su principal canal de comunicación externa, que es su página de Facebook; así como mediante la legitimación que tiene con las instituciones públicas como el Ministerio de Cultura y el programa de Cultura Viva Comunitaria de la Municipalidad de Lima. También es relevante destacar la puesta del

Proyecto por generar redes tanto orgánicas, como las redes de voluntarios casuales, como también redes formales como la Red de Bibliotecas Comunes para exponer el impacto de su acción y poder fortalecerse de manera individual y de manera colectiva mediante la interacción con los otros actores de son parte de esta red y también con la visión de incidencia pública que le es inherente.

En sexto lugar, si bien se identifica que la sostenibilidad económico-administrativa aún es un reto pendiente para el Proyecto, otra vez es relevante que el proyecto tiene claro cuál es su propio relato institucional, sus principios y sus valores para la generación de estrategias diversas de obtención de recursos. Al aspecto ha sido fundamental la sostenibilidad social que el Proyecto ha ido consolidando ya que casi todas las estrategias que tiene se basan en la legitimación que ha ido ganando y el relacionamiento positivo con sus grupos de interés. En ese sentido, cómo se destacó en el capítulo VI, es relevante la visión del Proyecto de generar una empresa social que sea compatible y coherente con su propuesta y que le permita garantizar la autonomía económica que busca tener.

Finalmente, se concluye que la estrategia de comunicación para el desarrollo entendida desde la NTE y desde el paradigma de la comunicación participativa, las cuales priorizan los procesos comunicacionales para la transformación de un desafío social, es transversal al nacimiento del Proyecto y a su accionar para gestionar las diversas dimensiones de su sostenibilidad. En ese sentido, se identifica que el Proyecto plantea un enfoque dialógico y de ganar-ganar a los desafíos de su sostenibilidad y la apuesta de generación de redes mencionada anteriormente, también demuestran su propuesta de articulación como un mecanismo para poder hacer frente a los desafíos de su contexto.

Así a nivel académico, se evidencia la relación entre la disciplina de las comunicaciones, especialmente desde la comunicación para el desarrollo, y la gestión cultural comunitaria, lo que invita a que la academia y sus profesionales puedan acercarse a iniciativas como la del Proyecto Quijote para la Vida para contribuir con el trabajo que los gestores culturales comunitarios ya vienen desarrollando de manera empírica.

Además, se enfatiza la necesidad de generar más casos de estudio desde la comunicación para el desarrollo, desde su dimensión estratégica, para identificar las peculiaridades de los diversos casos de gestión cultural comunitaria, de manera que se puedan generar insumos para fortalecer políticas públicas o de financiamiento que sean pertinentes con las condiciones actuales de los gestores culturales comunitarios.

De la misma manera, se convoca a seguir generando discusión académica, basada en experiencias locales, acerca de la naturaleza de la estrategia, desde una perspectiva que ponga al centro a las personas, sus contextos complejos, las relaciones que generan entre sí y con su entorno; para identificar qué plantean a partir de estas relaciones y de la conjunción perspectivas comunes para transformar su realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew 19 y 20 de abril de 2012. Recuperado de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Alfaro, R. (1993). *Una comunicación para otro desarrollo*. 1era ed. Lima: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
- Alfaro, R. (2006). *Otra brújula: Innovaciones en comunicación y desarrollo*. Lima: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
- AMARC y ALER. (2008). *Atrapa sueños. La sostenibilidad en las radios populares y comunitarias*. Buenos Aires: Asociación Mundial de Radios Comunitarias América Latina y el Caribe.
- Araujo, S., Díaz, J., Goñi, J. (2018). *Propuesta Estratégica Que Impulse La Sostenibilidad De Una Organización Sin Fines De Lucro. Caso: Asociación Aprendo Contigo* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Argueta, M., Barrera, A., Soles, O. (2015). “Cultura Viva Comunitaria en El Salvador – Riqueza en desarrollo”. Melguizo, J. (Ed) *Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común*. El Salvador. Recuperado de <http://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2015/09/ARTICULO-EL-SALVADOR.pd>
- Balán, E. (2015). Camino de los futuros – Aportes al Consejo Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria (Argentina). En J. Melguizo, *Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común*. El Salvador. Recuperado de <https://iberculturaviva.org/camino-de-los-futuros-aportes-al-consejo-latinoamericano-de-cultura-viva-comunitaria/?lang=es>
- Bruna, R. (2016). *La construcción del “relato estratégico” al servicio del alineamiento y del Liderazgo*. Centro de Ingeniería Organizacional Universidad de Chile.
- Cachay, K., Delgado, R. (2018). *La gestión de grupos de interés en proyectos sociales, análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Camacho, A., & Leiva, F. (2009). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales* (2nd ed.). Valparaíso, Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

- Castrillón, J. (2012). *Cultura Viva Comunitaria. Visibilización de un enfoque alternativo para la gestión cultural*. Medellín, Colombia: Corporación Semiósfera. Recuperado de <http://www.puntosdecultura.pe/sites/default/files/Castrill%C3%B3n%20Jairo.%20Gesti%C3%B3n%20Cultural%20de%20la%20CVC.pdf>
- Cruz, L., Hernández, S., Llano, L., et al. (2008). *Factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de organizaciones comunitarias de base en la localidad de Ciudad Bolívar*. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/esp_planeacion_gestion_desarrollo/4 .
- Flick, U., Del Amo, T., & Blanco, C. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Madrid (España): Ediciones Morata.
- Foro Social Mundial. (2019). *Historia: Conozca la trayectoria del FSM 2018 - FSM. FSM*. Recuperado de <https://wsf2018.org/es/historico-conheca-a-trajectoria-do-fsm-2018/>
- Ghiso, A. (1999). Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, V(9),141-153.[fecha de Consulta 6 de Abril de 2021]. ISSN: 1405-2210. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31600907>
- Gilbert, J. (2017). Development partnerships: A broader perspective. *The Partnering Initiative*. Recuperado a partir de <https://thepartneringinitiative.org/news-and-views/general-news/development-partnerships-a-broader-view/>
- Godínez, F. (2017). *Como sea: sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina*. 1a ed. Buenos Aires: Ediciones del Jinete Insomne.
- Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, (58), pp. 26-39, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- IberCultura Viva (s.f.). *Concepto | Ibercultura Viva*. [en línea] [Iberculturaviva.org](http://iberculturaviva.org). Recuperado de <http://iberculturaviva.org/conceito/?lang=es>.
- IBO Italia (s.f.). *Nuestro Sueño*. Recuperado de <https://iboitalia.eu/nuestro-sueno/?lang=es>
- Lamas, E. (2003). *Gestión Integral De La Radio Comunitaria*. Quito: FES /Promefes.
- Lay, J. (2012). *Implicancias De La Cultura Organizacional En La Sostenibilidad De Una Organización De La Sociedad Civil Una Aproximación Desde El Caso De La Asociación Cultural Arena Y Esteras. 2008-2012*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú

- Mari, V. (2010). El Enfoque De La Comunicación Participativa Para El Desarrollo Y Su Puesta En Práctica En Los Medios Comunitarios. *Razón y palabra*, 71.
- Martínez-Tena, M & Expósito-García, E. (2011). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas. Santiago. Vol. 2 (125)
- Massoni, S. (2009). Modelo de Comunicación Estratégica. En R., Pérez & S. Massoni (Ed.). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones* (pp.45-63). Barcelona: Grupo Planeta.
- Massoni, S. (2010). Acciones, situaciones y redes. Tres entornos para la investigación en comunicación estratégica. En Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Ed.). *Comunicación estratégica en INTA: un nuevo ambiente* (pp. 5-16).
- Ministerio de Cultura. (2016). CONECTA: Manual para Emprendedores Culturales. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/10/CONECTA-Manual-para-Emprendedores-Culturales.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2018). Documento de Trabajo: Estudio de Caracterización de los Puntos de Cultura MINCUL. Recuperado de <https://www.puntosdecultura.pe/estudio-de-caracterizacion>
- Ministerio de Cultura. (s.f.). Documento de Trabajo: Instructivo Para El Diseño De Proyectos Culturales Comunitarios. Recuperado de <https://www.puntosdecultura.pe/instructivo-proyectos#:~:text=El%20INSTRUCTIVO%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O,la%20iniciativa%20Puntos%20de%20Cultura.>
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2013). *Herramientas para la gestión cultural pública*. Segunda edición.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Montoya, R. (2020). Ministerio de Cultura: una nave sin rumbo. *La Mula.Pe*. Recuperado de <https://navegarriarriba.lamula.pe/2020/06/18/ministerio-de-cultura-una-nave-sin-rumbo/rodrigomontoyar/>
- Nogales, I. (2015). Tejido de Cultura Viva Comunitaria (Bolivia). En J. Melguizo, *Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común*. El Salvador.
- Núñez, G., Marquina, O., León, L., & Sánchez, M. (2017). *Guía De Investigación En Ciencias Y Artes De La Comunicación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de

<http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/files/2017/03/GUIA-DE-INVESTIGACION-COMUNICACIONES.pdf>.

Ordenanza N° 1673. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de marzo de 2013.

Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Grupo Planeta.

Pérez, R. A. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, (2), pp.7-42.

Puntos de Cultura (s.f.). *El Programa*. [en línea] Puntos de Cultura. Recuperado de: <https://www.puntosdecultura.pe/programa>.

Ramos, E. & Pérez, L. (2018). *10 años sonando como el Quijote. Sistematización de la experiencia en el Barrio Cultural Quijote*. Lima: Arteidea Grupo Editorial.

Rey, G. (1997). Otras plazas para el encuentro. En R. Alfaro (Ed) *Comunicación, cultura y política: escenarios para el diálogo*. Lima: CEAAL/Calandria.

Rey, G. (2009). *Industrias culturales, creatividad y desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Roselló, C. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Editorial Ariel.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. 1st ed. Buenos Aires: Granica, pp.91-97.

Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica : cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. - 1a ed. - Buenos Aires : Granica.

Tejada, S. (2018). *Recuperación Del Espacio Público Y Tradición Comunitaria: La Experiencia De Tres Puntos De Cultura* (Magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Turino, C. (2011). *Punto De Cultura. El Brasil De Abajo Hacia Arriba*. 1era ed. Colombia: Tragaluz editores S.A.

Turino, C. (2015). “PC = (a + p) r: La fórmula de la Cultura Viva”. En J. Melguizo, *Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común*. El Salvador.

Vich, V. (2014). *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Zubiría Samper, S., Abello, I., & Tabares, M. (1998). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).



Entrevistas

Bini, L. (21 de Diciembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora)

Delgado, M. (24 de Noviembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora) Telefónica.

Madres. (06 de Diciembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora) Grupo de discusión.

Maguiña, R. (14 de Diciembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora) Telefónico.

Neyra, A. (17 de Diciembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora) Telefónico.

Niños. (30 de Noviembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora)

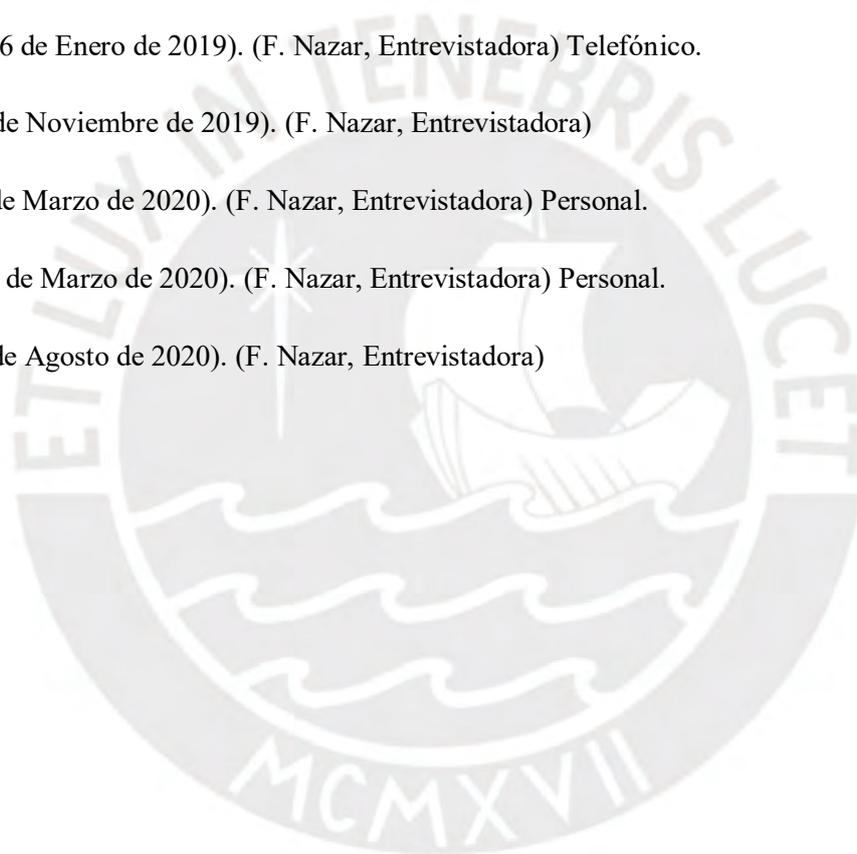
Novello, D. (16 de Enero de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora) Telefónico.

Paiva, D. (29 de Noviembre de 2019). (F. Nazar, Entrevistadora)

Pérez, L. (07 de Marzo de 2020). (F. Nazar, Entrevistadora) Personal.

Ramos, C. (07 de Marzo de 2020). (F. Nazar, Entrevistadora) Personal.

Ramos, E. (7 de Agosto de 2020). (F. Nazar, Entrevistadora)



ANEXOS

Guía de entrevista general

Sobre relación con actores:

1. Cuéntame un poco sobre ti.
2. ¿Cuál es tu relación con el proyecto Quijote para la Vida?

Sobre el Proyecto Quijote

Relato del proyecto:

1. Si el Proyecto Quijote fuera una persona, ¿cómo sería? ¿Cuál sería su historia de vida?
2. ¿Qué busca el proyecto? ¿A qué aporta el proyecto?
3. ¿Qué impacto crees que tiene en la comunidad de Santa Rosa? ¿Cómo sería Santa Rosa sin el proyecto?

Organización:

1. ¿Cómo funciona el proyecto?
2. ¿Quién se encarga de qué en el proyecto?
3. ¿Cuál es tu rol en el proyecto?
4. ¿Cómo se toman las decisiones en el proyecto?
5. ¿Cómo el proyecto consigue los recursos necesarios para su funcionamiento?

Relacionamiento con actores:

1. ¿Cómo es la relación con los padres de familia o las familias de lxs niñxs? ¿Cuál es su papel en el proyecto?
2. ¿Cómo se relacionan con las personas de la comunidad? ¿Cómo se involucra con las problemáticas de la comunidad o el país?
3. ¿Con qué otras organizaciones tienen contacto? ¿Cómo es su relación? ¿Qué aportan al proyecto?
4. ¿Hay alguna relación con el Estado? ¿Cómo es? ¿Qué aporta?

Guía taller con niños y niñas

Presentación:

Buenos días. Me llamo Faride Nazar y soy comunicadora para el desarrollo. Estoy haciendo una investigación para mi tesis de la universidad sobre cómo la comunicación permite que el Proyecto Quijote siga existiendo y creciendo.

Presentación de los participantes:

¿Les parece si empezamos presentándonos para conocernos mejor? Para esto les pido pueda cada uno contarnos lo siguiente:

- Su nombre
- Hace cuánto tiempo vienen al proyecto
- Qué es lo que más les gusta hacer y un movimiento que lo represente

Actividad 1: Mapa de Santa Rosa:

Tiempo: 20 minutos de dibujo. 10 minutos de plenaria

Materiales: 1 Papelógrafo, plumones, limpiatipo.

- ¿Por dónde viven? ¿Cómo es Santa Rosa? ¿Qué es lo que más les gusta y qué es lo que menos les gusta? ¿Algunas veces hablan de eso en el Quijote? ¿Cómo sería Santa Rosa sin el Quijote?

Actividad 2: Dibujo del Quijote: “¿Si el Quijote fuese una persona cómo sería?”

Tiempo: 40 minutos de dibujo + preguntas

Materiales: 1 Papelógrafo, plumones, limpiatipo.

- Quiénes son los amigos del Quijote
- qué quiere lograr
- Historia del Quijote: ¿Qué es el Quijote? ¿Cómo se creó? ¿Quién lo creó? ¿por qué lo crearon?
- se parecen al Quijote?

Actividad 3: Escena 1 día en el Quijote

Tiempo: 15 minutos de preparación, 05 presentación, 10 plenaria.

- En 5 minutos decidan:
 - quienes son los personajes
 - cuáles van a ser las situaciones
- Plenaria:
 - ¿Cómo se sintieron?
 - ¿Cómo deciden qué hacer en el Quijote? ¿cuáles son sus responsabilidades en el Quijote? ¿Qué harían ustedes si no existiera?
 - ¿En qué ha cambiado o *está cambiando* en el Quijote desde que entraron? (en los espacios, en los talleres, en quienes vienen)

Actividad 4: Reflexión final “la papa se quema”

Tiempo: 15 minutos

Materiales: pelota de trapo

¿Sienten que pueden hacer cosas ahora que antes de venir al Quijote?// ¿Han cambiado desde que vienen al Quijote?// ¿qué han aprendido en el Quijote?// ¿estar en el Quijote te ayuda escuela?// ¿tienen algún cargo en la escuela?

¿Qué saben del Quijote de la Mancha?

Guía para entrevista dinámica para gestores

Sobre relación con actores:

1. Cuéntenme un poco sobre ustedes.
2. ¿Qué les motivó para iniciar el proyecto Quijote para la Vida? ¿qué es la asociación Pueblo Grande?

Sobre el Proyecto Quijote

Relato del proyecto:

1. *[dibujo]* Si el Proyecto Quijote fuera una persona, ¿cómo sería? ¿Cuál sería su historia de vida? ¿Quiénes lo acompañan?
2. ¿Con qué sueña el proyecto Quijote? ¿Qué busca el proyecto? A qué aporta el proyecto?
3. ¿Qué impacto crees que tiene en la comunidad de Santa Rosa? ¿Cómo sería Santa Rosa sin el proyecto?

Organización:

1. ¿Cómo funciona el proyecto?
2. ¿Quién se encarga de qué en el proyecto? ¿Cuál es tu rol en el proyecto?
3. ¿Cómo se toman las decisiones en el proyecto?
4. ¿Cómo el proyecto consigue los recursos necesarios para su funcionamiento? ¿Cómo organizan/planifican la obtención de estos recursos?
5. ¿Cuáles han sido los principales retos que ha tenido el proyecto a lo largo de su historia?

Relacionamiento con actores:

Indicación: *Retomando “quienes acompañan al proyecto”, enlistar (un nombre de “actor” por post-it) los actores con los que se relaciona el proyecto. Responder:*

1. ¿Cómo se estableció la relación con el actor? ¿Por qué?
2. ¿Cómo mantienen la relación con el actor? ¿qué espacios de interacción tienen con el actor? ¿cuán cercano es? (1-5)
3. ¿qué rol tiene en el proyecto? ¿qué aporta? ¿Cuánta influencia tiene en el proyecto

Otras preguntas si no se responden en la actividad anterior:

a. *¿Cómo es la relación con los padres de familia o las familias de lxs niños?*

¿Cuál es su papel en el proyecto?

1. *¿Cómo se relacionan con las personas de la comunidad? ¿Cómo se involucra con las problemáticas de la comunidad o el país?*
2. *¿Con qué otras organizaciones tienen contacto? ¿Cómo es su relación? ¿Qué aportan al proyecto?*
3. *¿Hay alguna relación con el Estado? ¿Cómo es? ¿Qué aporta?*

Cierre

1. ¿Qué característica(s) del proyecto han permitido que tenga 10 años de funcionamiento y siga evolucionando?
2. ¿Qué significa el proyecto en tu vida?

Matriz de actores

Grupo social	Actor	Cercanía	Poder	Motivadores de la relación	Descripción de la relación	Resultados del relacionamiento	Tipo de relación	Sub-tipo de relacionamiento
Participantes del Proyecto	Padres	3	5	Algunos han llegado al Proyecto por referencia del colegio o por referencia de otros participantes	Su involucramiento ha sido débil, pero desde el 2018 se vienen impulsando acciones para involucrarlos	Colaboración en trabajo comunitario, generación de espacios de discusión	Relación personal, amistad	Influencia o intercambio
Participantes del Proyecto	Niños y niñas	4	5	Algunos han llegado por referencia del colegio o por referencia de otros participantes	Son los participantes principales de las actividades del proyecto, reconocen que su principal responsabilidad es cuidar al proyecto y prestar atención. En su mayoría, reconocen la importancia del Proyecto para sus vidas y para Santa Rosa. No son parte de la toma de decisiones sobre las actividades del Proyecto, pero sus opiniones sí son tomadas en cuenta.	Su participación permite la consecución de los objetivos del proyecto.	Relación personal, amistad	Influencia o intercambio
Voluntariado	Voluntarios/voluntarias	5	5	Depende del tipo de voluntariado, puede ser: por un relacionamiento institucional previo o por referencias de otros voluntarios y/o aliados del Proyecto.	Relación de trabajo en común, de cercanía, de creación de confianza, de intercambio, de familia.	Capacidad de escalar la cantidad de participantes, de actividades y de mayor personalización en las actividades con los niños y niñas. Así como aporte a la vida personal de ambas partes con aprendizajes e intercambio cultural.	Relación personal: amistad	Transformación

Aliados	Luis Berger y Maria Isabel Miró	5	4	Son actores claves de la comunidad de Santa Rosa pues fueron parte del impulso de su fundación y ahora son referentes del Proyecto	Relación de confianza, de consejo, de soporte financiero en momentos de necesidad	Respaldo	Relación personal: amistad	Transformación
Aliados	Edu Jara	5	4	Conoció a Eddy porque ambos trabajaban en el Grupo Chaski. Luego se volvieron a contactar y decidieron aliarse para sacar el café Quijote.	Su relación es de aliados comerciales y con propósito	Producto Café Quijote como estrategia de autogestión	Relación personal, amistad	Combinación o integración
Aliados	Facultad de psicología de la PUCP - Zoila Minaza	3	3	Eddy conoció a Zoila Minaza en la Escuela de Líderes del Instituto Bartolomé de las Casas. Luego de ese espacio mantuvieron el contacto a lo largo del tiempo y del desarrollo del Proyecto Quijote para la Vida	Relación de intercambio entre las capacidades de los y las estudiantes del curso de psicología social y el espacio del Proyecto.	Documentos de diagnóstico que han servido para que el proyecto reconociera oportunidades de mejor y busque subsanarlas.	Relación personal: amistad	Influencia o intercambio
Aliados	Fiteca	3	3	Los impulsores de la FITECA y los gestores del Proyecto Quijote para la Vida han varios compartido espacios de articulación entre colectivos de cultura y movimientos sociales.	Referentes en actividades y capacidad de movilización Intercambio, visitas Visiones en común y	Motivación para implementar Festival Quijote, inspirado en la FITECA	Relación personal: amistad	Influencia o intercambio
Aliados	La Brigada Muralista	4	3	Relación personal, intereses en común, coincidencia de ideas	Visiones de transformación comunitaria alineadas, ejecución de actividades en conjunto.	Varias actividades (sesiones) de muralización comunitaria en conjunto. Intercambio de experiencias y aprendizajes, voluntario de intercambio en Rumania	Relación personal: amistad	Transformación
Aliados	Fe y Alegría	4	2	Vecino del barrio, actor relevante en la comunidad, relación profesional de Lis.	Relación constante y de colaboración, pero no impulso de proyectos de	Colaboración mutua, contacto con participantes	Relación institucional	Influencia o intercambio

					transformación barrial juntos	potenciales del proyecto		
Aliados	Miguel Mejía	4	3	Relación personal y estrategia para generar recursos	Relación de colaboración para la generación de productos artísticos para la generación de ingresos	Producto artístico para la estrategia de generación de recursos	Relación personal: amistad	Combinación o integración
Aliados	Grupo Chaski	2	1	Relación laboral Eddy con grupo Chaski	Primero la relación era de colaboración y de referencia de Stefan Gaspar, impulsor del Grupo. Luego relación más distante, pero de respeto	Ampliación de actividades del proyecto: incorporación del cine a las actividades del proyecto	Relación personal: amistad	Influencia o intercambio
Aliados	Urku Itinerante	3	1	Por relación personal previa de Eddy con Miyagui de la Brigada Muralista que también es profesor de la Universidad Ricardo Palma. Rosalit, una de sus alumnas, acompañó algunas intervenciones de La Brigada Muralista y luego hizo la conexión con el colectivo en el que participaba.	Relación de amistad con los miembros del colectivo, principalmente con Rosalit Maguiña	Colaboración específica con la escenografía y otros aspectos del Festival Quijote	Relación personal, amistad	Influencia o intercambio
Proveedores de recursos	Municipalidad de Puente Piedra	2	2	Relacionamiento institucional para colaboraciones o solicitudes puntuales, sobre todo para actividades en el espacio público	Relación de coordinación institucional, impersonal	Permiso y apoyo puntual para actividades específicas	Relación institucional	Provisión
Proveedores de recursos	Ministerio de Cultura	3	3	Creación del programa Puntos de Cultura, voluntad del proyectos por inscribirse y postulación de proyectos para Estímulos económicos.	Relación es con la institución en el marco del programa de Puntos de Cultura o para la coordinación a partir de los estímulos económicos ganados. Auditoría al cumplimiento de	Financiamiento de proyectos, visibilidad y legitimación**	Relación institucional	Provisión

					objetivos, de forma participativa. Impersonal			
Proveedores de recursos	Municipalidad de Lima	3	3	Proceso ciudadano para la generación de la Ordenanza Municipal N° 1673. Luego a partir del programa de Cultura Viva Comunitaria generado a partir de esta.	Relación es con la institución en el marco del programa de Cultura Viva Comunitaria o para la coordinación a partir de los estímulos económicos ganados. Impersonal	Financiamiento de proyectos, visibilidad y legitimación	Relación institucional	Provisión
Proveedores de recursos	Banco de Alimentos Perú	3	2	Contacto del BAP a partir de la página de Facebook del proyecto Quijote	Son parte de la red de organizaciones sociales a las que benefician con productos que les donan las empresas. Tienen una relación de donación.	Donación de loncheras y otros alimentos, quincenal o mensualmente	Relación institucional	Provisión
Proveedores de recursos	Ibo Italia	5	4	Referencia de un contacto del proyecto	Relación de confianza, de colaboración y de generación de oportunidades en conjunto (proyectos)	Estabilidad por afluencia de voluntarios/as (no solo directamente, sino también referidos)	Relación personal: amistad	Transformación
Proveedores de recursos	Cibertec	2	2	El relacionamiento se dio a partir de una voluntaria española que tenía el contacto con la institución	Envían voluntarios y hacen dos tipos de trabajo con ellos, según sus aptitudes e intereses	Voluntarios por periodo para soporte al proyecto: actividades con niños y soporte logístico	Relación institucional	Influencia o intercambio
Proveedores de recursos	Donantes naturales	3	2	La mayoría de ellos llegan a partir de la página de Facebook del proyecto	Su relación empieza por la donación y luego se mantienen en contacto por redes sociales	Depende del donante: libros, materiales, juguetes, etc.	Relación personal, amistad	Depende del donante puede ser de provisión o de influencia o intercambio
Proveedores de recursos	Promolibro (MINCUL)	1	1	Relacionamiento instucional. Primer convenio que firmó el proyecto al inicio.	Relación institucional hasta el 2016. La relación se fue debilitando, visión diferente en cuanto a indicadores de desempeño.	Donación de libros que habilitó al proyecto en su creación	Relación institucional	Provisión

Comunidad	Líderes de la comunidad	2	2	A partir de convivencia en el espacio	Tienen una mirada de desarrollo diferente, no integral, por lo que priorizan acciones que estén ligadas a cuestiones económicas. Han tenido algunas actividades en común, pero no prósperas	Convivencia neutra	Relación personal, amistad	Provisión
Comunidad	Vecinos/as aledaños	2	1	La relación se da por compartir el espacio en el AAHH Santa Rosa	Muchos de ellos son indiferentes al proyecto, otros lo aprecian y algunos lo ven como muy protagónico	Convivencia neutra	Relación personal, amistad	Provisión

