

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta de análisis y planeamiento estratégico para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú

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

Romina Indira Acuña Cuenca

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

Dayna Miluska Valverde Mallma

Asesor:

Milos Richard Lau Barba

Lima, 2023

La tesis:

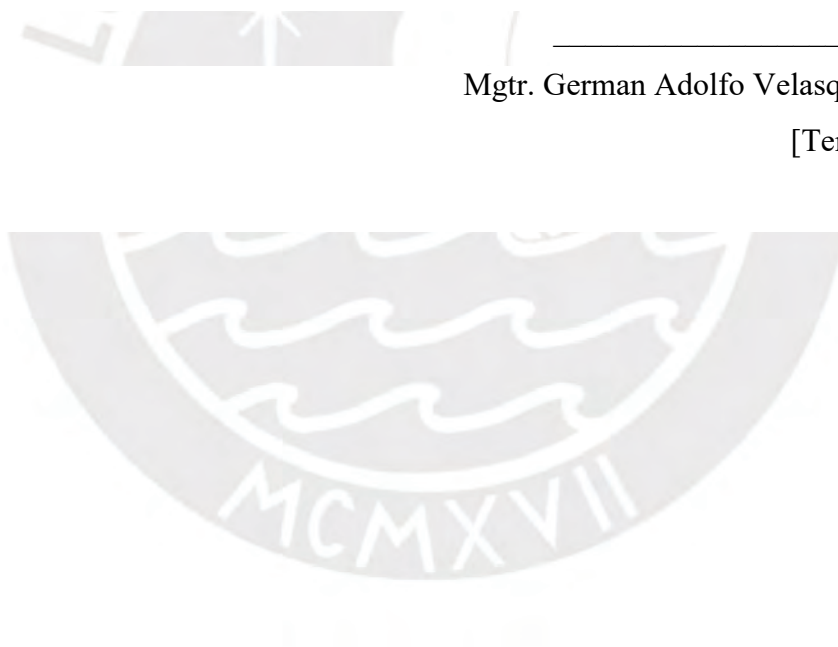
Propuesta de análisis y planeamiento estratégico para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú

ha sido aprobada por:

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Milos Richard Lau Barba
[Asesor Jurado]

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Milos Richard Lau Barba, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado Propuesta de análisis y planeamiento estratégico para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú, de las autoras: Romina Indira Acuña Cuenca y Dayna Miluska Valverde Mallma, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 17/01/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 20 de febrero del 2023

Apellidos y nombre del asesor: Lau Barba, Milos Lau	
DNI: 41341395	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9163-3222	

A Dios y a la vida, por la dicha de coincidir con aquellos a quienes dedico esta investigación. A Verónica, por la sabiduría instintiva de ofrecer las palabras precisas en el momento adecuado. A Esperanza y César, por ser fuente de amor sin condiciones y de oportunidades sin límites. A Cecilia, por ser referente y trazar el camino en el que pude correr. A Valentina, por ser motor, luz e ilusión de un futuro promisorio. A mis mejores amigas, por resistir en la tempestad y brillar en la oscuridad. A la danza, por la libertad de ser y sentir. A ti, mi querida *et al.*, por este camino de 720 días, del cual, codo a codo, vamos avizorando el final.

Romina Acuña

A Dios, por ser mi guía y colocarme a las personas adecuadas en el momento correcto. A mi papá, Italo, por creer siempre en mí e inspirarme a siempre dar una milla más. A mi mamá, Marlene, por enseñarme a apreciar las cosas simples de la vida y que con voluntad todo es posible. Estoy eternamente agradecida por todo el sacrificio y esfuerzo durante todos estos años, este logro también es suyo. A mis hermanas, Annie y Daysi por tener siempre una palabra de aliento y sacarme una sonrisa. A mis amigos por sus consejos y su motivación. A ti, mi querida *et al.*, por este camino de 720 días, del cual, codo a codo, vamos avizorando el final.

Dayna Valverde



A Milos Lau, nuestro asesor, por el voto de confianza y la infinita paciencia. Gracias por romper esquemas e inspirarnos a pensar fuera de la caja. *Hey, teacher, DON'T EVER leave them kids alone!* A la Asociación Cultural Pacha Perú, a Carolina y César, a Ruben y Cielo, a Alan y Nicolas, y a los miembros de los elencos, por abrir las puertas de su hogar y compartir sus conocimientos y experiencias con nosotras. Que el trabajo artístico y la industria cultural continúen en desarrollo por la sinergia organizada e incansable de todos nosotros, sus hijos danzantes, músicos y cultores.



RESUMEN

Las industrias culturales, y las organizaciones originadas en el ánimo análogo de una generación de ingresos monetarios a través de la elaboración y distribución de manifestaciones artísticas y la promoción de derechos culturales, atraviesan diversos desafíos, compartidos y particulares, a propósito de su esencia dinámica y volátil. Respecto a las problemáticas mencionadas, de cara a la finalidad de la presente investigación, las asociaciones culturales padecen, especialmente, de limitados recursos económicos, de infraestructura y profesionales, una toma de decisiones institucionales improvisada e intuitiva y procesos indefinidos de formación en gestión cultural, situaciones que, reunidas en un ciclo repetitivo, evitan la sostenibilidad de las propuestas de valor de estas organizaciones, reafirmando la urgencia de implementar marcos analíticos de gestión estratégica para el fortalecimiento y reinención de capacidades organizacionales.

A partir del contexto anteriormente mencionado, la presente investigación plantea elaborar una propuesta estratégica de análisis y planeamiento en las artes para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de una asociación cultural, en este caso, de Pacha Perú, organización con una planificación cortoplacista, estructuras de financiamiento embrionarias, conocimientos limitados en capacidades de gestión y un ordenamiento primario. En ese sentido, el diseño metodológico propuesto para esta investigación participativa responde a un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio y entrevistas a profundidad semiestructuradas como técnicas principales de recolección de datos, suministrados a expertos en gestión cultural, artistas del ámbito, directivos y miembros permanentes de la asociación en observación.

Finalmente, se determina que, tras un entorno volátil, caracterizado por un marco institucional débil; un contexto político cambiante; presupuestos nacionales y fuentes de financiamiento insuficientes; y condiciones sociales, laborales y organizacionales arbitrarias, las asociaciones culturales carecen de estas mismas limitaciones, pero también requieren de redes de asociatividad con organizaciones afines, oportunidades formales de profesionalización en gestión cultural e incremento de los conocimientos técnicos en dicha materia. Frente a estas problemáticas transversales, la planificación y el análisis estratégico supone una alternativa de solución puesto que permite la determinación de un propósito, de objetivos particulares y generales, a corto y largo plazo, así como el establecimiento de una programación estructurada de estrategias medibles y sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Planificación estratégica, Asociaciones culturales, Investigación participativa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema de investigación	3
2. Preguntas y objetivos de la investigación.....	17
2.1. Pregunta general.....	17
2.2. Preguntas específicas	18
2.3. Objetivo general	18
2.4. Objetivos específicos	18
3. Justificación.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO	21
1. Convergencia del proceso metodológico y del modelo propuesto.....	23
2. Enfoque de la investigación	24
3. Alcance de la investigación.....	24
4. Tipo de investigación	25
5. Estrategia general de la investigación	26
6. Secuencia metodológica.....	27
7. Selección muestral	27
8. Herramientas metodológicas para la recolección de información.....	31
8.1. Entrevistas a profundidad a expertos en gestión cultural y a artistas de asociaciones culturales.....	31
8.2. Entrevistas a profundidad a socios de la investigación.....	32
8.3. Grupos focales a miembros de los elencos de Pacha Perú.....	33
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS	34
1. Análisis de los problemas estructurales del entorno de las asociaciones culturales.....	34
1.1. Coyuntura política y marco institucional	36
1.2. Situación económica nacional de la inversión cultural.....	38
1.3. Factores sociales asociados a la práctica cultural	40
2. Gestión interna de las asociaciones culturales en la actualidad	44
2.1. Sinergias con la sociedad civil y el Estado.....	44
2.2. Profesionalización en capacidades de gestión.....	47
2.3. Manejo de conocimientos de planificación.....	48
3. Planificación estratégica en asociaciones culturales	49
3.1. Conocimientos técnicos sobre planificación estratégica.....	50

3.2. Resultados y beneficios de la aplicación de procesos de planificación	51
4. Capacidades organizacionales básicas en las asociaciones culturales	53
4.1. Capacidad de reconocimiento del entorno.....	53
4.2. Capacidad de adaptación al entorno dinámico	54
4.3. Capacidades operativas de gestión interna	55
5. Situación actual de la Asociación Cultural Pacha Perú.....	57
5.1. Propósito de la organización.....	57
5.2. Fortalezas y debilidades de la organización.....	60
5.3. Diseño y funcionamiento organizacional.....	62
5.4. Planificación estratégica en la organización.....	66
5.5. Capacidades de gestión de la organización.....	69
CAPÍTULO 4: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PLANIFICACIÓN	71
1. Construcción del modelo propuesto	71
2. Validación con la Asociación Cultural Pacha Perú.....	74
3. Presentación de la propuesta de planificación estratégica.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
1. Entorno en el que opera la Asociación Cultural Pacha Perú	79
2. Las problemáticas generales y la situación actual de Pacha Perú	80
3. Capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú	81
4. Propuesta estratégica.....	82
5. Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	90
ANEXO A: Matriz de Consistencia.....	90
ANEXO B: Matriz de Codificación.....	97
ANEXO C: Guía de entrevista a expertos en gestión cultural	103
ANEXO D: Guía de entrevista a artistas.....	105
ANEXO E: Guía de entrevista a la Directiva de la Asociación Cultural Pacha Perú	107
ANEXO F: Guía de focus group a miembros del elenco Máster	109
ANEXO G: Guía de focus group a miembros del elenco Principal	110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Datos de los miembros de Pacha Perú entrevistados	28
Tabla 2: Datos de los expertos en gestión cultural y artistas entrevistados.....	29
Tabla 3: Propuesta estratégica de planificación de la Asociación Cultural Pacha Perú.....	76



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Formulación de la estrategia en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes.....	8
Figura 2: FODA en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes.....	9
Figura 3: Cinco Fuerzas de Porter en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes	10
Figura 4: PEST en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes	11
Figura 5: Diferencias entre las capacidades operativas y dinámicas.....	14
Figura 6: Capacidades organizacionales en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las rutas.....	15
Figura 7: Proceso de la Metodología.....	22
Figura 8: Modelo preliminar de aplicación para una planificación estratégica en las artes	73



INTRODUCCIÓN

El sector cultural es una industria dinámica y en constante evolución, más aún, a partir de las distintas categorías de formulación organizacional y de las diversas expresiones artísticas existentes en dicho espectro. Independientemente de las prerrogativas lucrativas o filantrópicas de las organizaciones relacionadas a la materia, su motivación transversal radica en la generación de ingresos monetarios a través del uso de los bienes y servicios artísticos y la promoción del ejercicio igualitario de los derechos culturales personales y colectivos. Así, y dentro de este marco productivo de generación de valor cultural y utilitario, se reconoce la contribución de las instituciones de las industrias culturales al crecimiento macroeconómico y desarrollo social de las naciones. A pesar de ello, las organizaciones del sector padecen de limitados recursos económicos, de equipamiento y humanos, a partir de una toma de decisiones de gestión improvisada e intuitiva, debido a la demanda urgente de resultados inmediatos, para garantizar la subsistencia de sus propuestas de valor, y a los procesos indefinidos de profesionalización, que afectan directamente a los gestores culturales, ciclo reiterativo que confirma la necesidad de marcos analíticos de gestión estratégica graduales y reflexivos (citado en Lu et al., 2020; Acuña & Valverde, 2021; Bayardo, 2009; Varbanova, 2013) que generen el fortalecimiento de sus propias, y nuevas, capacidades organizacionales, y que puedan ser aplicados a la realidad de asociaciones con fines culturales, específicamente en la Asociación Cultural Pacha Perú, organización con problemáticas afines a las mencionadas, así como otras falencias particulares como una programación cortoplacista de actividades, una estructura de financiamiento variable y embrionaria, personal dedicado limitado en capacidades de gestión y recurso del tiempo y, por último, un ordenamiento organizacional primario.

En ese sentido, el presente estudio tiene como finalidad elaborar una propuesta estratégica de análisis y planeamiento en las artes para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú de acuerdo al modelo propuesto, elaborado a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y la retroalimentación de expertos en gestión cultural. De esta manera, para iniciar con la aproximación a este proyecto profesional, el primer capítulo detalla el planteamiento de la investigación, el cual profundiza sobre las problemáticas que obstaculizan el progreso de las organizaciones del sector cultural y como la planificación estratégica es una alternativa de solución viable, mediante la propuesta de un modelo de planificación y análisis estratégico, aplicable a la mejora de las capacidades operativas y dinámicas y, por ende, de la realidad de las asociaciones culturales. En consecuencia, el capítulo termina con el establecimiento de los objetivos y las preguntas que guían el presente trabajo.

Respecto al segundo capítulo, se describe el marco metodológico, que inicia con la selección del enfoque de la investigación, para continuar con el alcance y el tipo determinados para el desarrollo del presente estudio. Añadido a ello, se precisa la secuencia metodológica, sección que describe a las fases características de una investigación participativa. Finalmente, se especifican las herramientas predeterminadas para la recolección de la información oportuna para el análisis correspondiente.

En el tercer capítulo, se presentan los principales hallazgos, distribuidos en diferentes acápites, que abordan las problemáticas identificadas desde un ámbito general, correspondiente al análisis de los desafíos políticos, económicos y sociales del entorno de las asociaciones culturales, hasta las necesidades y retos de la gestión interna de dichas organizaciones. Seguidamente, se analizan las oportunidades y ventajas de la aplicación de procesos estructurados de planificación en las asociaciones, así como las capacidades organizacionales básicas que estas requieren para la transformación de este enfoque en una ventaja competitiva. Por último, se profundiza en la situación actual de la Asociación Cultural Pacha Perú, sobre la que se detalla la frase propositiva de valor, las fortalezas y debilidades de la misma, el funcionamiento y estado actual de las capacidades de gestión para la aplicación de una programación estructurada de actividades, a través de la planificación estratégica, en la organización. Inmediatamente después, se incorpora un cuarto capítulo, que consiste en la descripción detallada de la propuesta estratégica de análisis y planeamiento en las artes para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú, validada por la organización en mención.

Finalmente, se exponen las conclusiones del presente estudio, respecto a las problemáticas encontradas, los modelos y planes propuestos. De igual manera, se anexan las recomendaciones, que son de utilidad para próximas ediciones del abordaje de esta temática.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema de investigación

A lo largo de las últimas décadas, las industrias culturales y las figuras organizacionales de infinitas expresiones artísticas que la conforman han tomado un rol protagónico en debates académicos, políticas públicas, marcos normativos, sectores empresariales, iniciativas de la sociedad civil y alternativas de ocio y entretenimiento. Es así que, tras la inclusión de diversas modalidades de constitución organizacional y de distintas manifestaciones culturales, se ha logrado construir una conceptualización compacta de una industria cultural dinámica y en constante evolución (citado en Lu et al., 2020; Acuña & Valverde, 2021). Los autores que, inicialmente, reunieron esfuerzos para la precisión de la definición de esta industria indican que la misma se basa en la implementación de prácticas manufactureras dedicadas a la transformación de *inputs* culturales en bienes y servicios (citado en Lu et al., 2020). Más adelante, otros autores como Hirsch y Hesmondhalgh, definen a las industrias culturales como un conglomerado de firmas, con múltiples fines, presentes en todas las fases del ciclo productivo de bienes culturales dirigidos a públicos determinados (citado en Lu et al., 2020).

En la misma línea, las industrias culturales, amparadas en sus fines productivos previamente demostrados y en su capacidad intrínseca para soportar diversas modalidades de conformación jurídica, constan de cualidades persistentes a pesar de su heterogeneidad. Entre estas se encuentran las prerrogativas para incorporar organizaciones lucrativas y no lucrativas, aunque siempre orientadas hacia la elaboración y distribución de expresiones artísticas, la generación de ingresos monetarios a través del aprovechamiento de los bienes culturales y el ejercicio igualitario de los derechos culturales personales y colectivos (citado en Lu et al., 2020).

Dentro de este marco productivo de generación de valor artístico y utilitario, se identifica el aporte de las industrias culturales al crecimiento macroeconómico y al desarrollo social de los países de la región. De esta manera, se gesta una cadena circular basada en la colaboración de medianos y pequeños emprendimientos, a través del aporte de recursos, y empresas de mayor tamaño, las cuales, en su conjunto, crean nuevos puestos de trabajo que suministran rentas a las economías familiares que, a su vez, consumen productos del mercado y que afectan de manera directa y positiva el Producto Bruto Interno. Ante ello, se han realizado investigaciones que indican que en el continente latinoamericano, las industrias culturales aportan entre el 2% y el 6% a dicho indicador (Rey, 2009).

Precisamente en este mismo territorio se identifican similitudes que conciernen a las políticas públicas en materia cultural como, por ejemplo, la creación de Ministerios de Cultura y

decretos legislativos a favor de este sector (Zamorano, Ulldemolins & Klein, 2014). Sin embargo, también comparten problemas medulares fundamentados en la centralización de la producción de bienes y servicios culturales en ciudades capitales que genera costos agregados (Becerra & Matrini, 2004). Asimismo, el rol que ejerce el Estado no es específico debido a las orientaciones diversas “en cuanto al papel que debe jugar el gobierno dentro del sector cultural: mientras la gobernanza propone una intervención observadora, la gestión pública sugiere una actuación conciliadora” (citado en Acuña & Valverde, 2021, p. 37).

Recientemente, en el Perú, las políticas públicas en materia cultural ocupan un lugar predominante en las actividades oficiales del Estado, luego de permanecer, durante muchos años, alejadas del foco principal de los esfuerzos gubernamentales. Prueba de ello es que, recién en el 2003, el Poder Legislativo aprobó la ‘Ley del Artista Intérprete o Ejecutante’ que establece “el régimen, derechos, obligaciones y beneficios laborales del artista intérprete y ejecutante, incluyendo la promoción y difusión de sus interpretaciones y ejecuciones en el exterior, así como sus derechos morales y patrimoniales” (Ley N° 28131, 2003). Por otro lado, la creación del Ministerio de Cultura, primera institución con capacidad de ejecución, de gasto y de proposición de políticas públicas, data de hace tan solo una década, con el objetivo de promover y gestionar la cultura actual y las organizaciones de este sector. “Asimismo, incorpora la dimensión intercultural y de derechos culturales y lingüísticos que se venía discutiendo desde años atrás en círculos académicos y de la sociedad civil” (Tejada, 2018, p. 5). Al año siguiente, en un intento por “vincular los valores de libertad, agencia y empoderamiento en una base para una nueva sostenibilidad cultural comunitaria y dar paso a la generación de un nuevo concepto” (citado en Acuña & Valverde, 2021), se instituye el programa ‘Puntos de Cultura’, iniciativa que permite identificar, reconocer, fortalecer y articular redes de “organizaciones sociales que mantienen un trabajo sostenido desde el arte y la cultura; contribuyendo a atender prioridades locales [...] y fomentar procesos de desarrollo individual y comunitario” (Puntos de Cultura, s/f). A raíz de estos acontecimientos, el contexto se muestra más preparado para el desarrollo de la primera Política Nacional de Cultura, la misma que nace con el fin de guiar, incorporar y concertar el compromiso del Estado con el ejercicio de los derechos culturales en todas las regiones del país. Esta política destaca la importancia de la colaboración entre las organizaciones privadas y de la sociedad civil para el incremento de las nociones de desarrollo integral (Ministerio de Cultura, 2020).

Durante el 2021, las iniciativas culturales estatales persiguen un proceso de mejora continua. En ese sentido, se instalaron mesas de diálogo, implementadas a partir de la cooperación del Ministerio de Cultura y la oficina de la UNESCO en el Perú, para modificar la actual Ley del Artista a partir de la realidad del sector cultural y en beneficio de los grupos artísticos de interés. Lo expresado en dichas conferencias públicas serán, en los siguientes párrafos, estructuradas en

tres grandes bloques: “deficiencias del rol regulador y ejecutor del Estado, condiciones laborales inadecuadas y tendencia al empirismo en el ejercicio de las actividades culturales” (Acuña & Valverde, 2021, p. 42).

En primer lugar, los participantes aducen que el Estado carece de canales de difusión e información sobre la existencia de la Ley del Artista; no provee de suficientes fuentes de financiamiento para proyectos artísticos y, además, el acceso a los mecanismos de acompañamiento económico existentes, como los Puntos de Cultura, es limitado, exclusivo y supeditado a requerimientos burocráticos; necesita de nuevas instituciones protectoras de los derechos registrales, intelectuales y sociales de los artistas independientes; y no cuenta con funcionarios públicos de calidad, capacitados en gestión cultural. En segundo lugar, comentan que las deficiencias en la legislación conducen a imprecisiones en las especificidades que necesitan las condiciones laborales del sector, como remuneraciones irregulares y prestaciones sociales impagas; al mismo tiempo, los emprendimientos culturales descartan la formalización jurídica puesto que no identifican ventajas directas de dicho proceso. Así, los artistas concluyen que existirían patrones de informalidad en el sector. En última instancia, los assembleístas, no solo manifiestan que la oferta educativa es geográficamente centralizada y escasa, sino que, también, existen inconsistencias entre las directrices de la SUNEDU y la dirección de los centros artísticos formativos, siendo, estos últimos, insuficientes en cuestiones de calidad pedagógica (Acuña & Valverde, 2021).

Al respecto, la bibliografía revisada coincide con los planteamientos de los participantes de las mesas de diálogo, descritos en el párrafo anterior. Tal es el caso de Mariscal (2015), quien indica que existe un proceso indefinido de profesionalización que precisa de “la existencia y fortalecimiento de programas universitarios, [...] también el reconocimiento oficial por parte del Estado de la existencia, competencias, necesidad social y alcances de gestor cultural como profesionalista que puede ser claramente diferenciado de otros agentes” (p. 101). En la misma línea, Alcaraz (2014) argumenta que, actualmente, el sector cultural requiere “generar nuevos perfiles profesionales aptos para diseñar, planificar y gestionar las diferentes infraestructuras, equipamientos y modelos de producción” (párr. 13). Es decir, a pesar de los avances incipientes, de públicos y privados, en el fortalecimiento de los individuos y de las instituciones culturales del sector, coexisten, con dichos logros, cambios en trámite, como los regímenes laborales y educacionales, el aseguramiento de la salud en el trabajo y el respeto a la propiedad intelectual, que denotan que aún no se ha logrado abarcar todas las aristas que este sector demanda.

En efecto, los artistas, frente a una oferta educativa limitada, concentrada en ciudades capitalinas, y que, además, carece de un enfoque de profesionalización, deciden recurrir a cursos

de especialización en espacios empíricos y autogestionados o, en caso contrario, no acceden a ninguna modalidad de capacitación (Ágreda, 2017). Como consecuencia, los artistas adquieren las competencias requeridas a través de la práctica activa en sus centros de labores. De esta manera, se normaliza el ejercicio de la actividad cultural desde la confluencia del trabajo artístico y de los entornos profesionales (Mariscal, 2015), mas no del paso por espacios formativos.

A nivel organizacional, se observa el mismo patrón explicado en el párrafo anterior. De acuerdo con la bibliografía consultada, este fenómeno se denomina ‘bricolaje empresarial’ y es definida por De Klerk como “la acción de tomar los recursos disponibles, en un periodo determinado, para su aprovechamiento, con el objetivo de aplicar dichos elementos a nuevas oportunidades en un contexto limitado” (citado en Acuña & Valverde, 2021, p. 8). Es así que, en el sector cultural, sobre todo en los pequeños emprendimientos artísticos, el proceso de toma de decisiones se da de manera improvisada e intuitiva, precisamente debido a la carencia de perfiles profesionales competentes para responder a las exigencias de esta industria (Bayardo, 2009). Asimismo, muchas de estas organizaciones culturales no emplean marcos analíticos de gestión estratégica puesto que, dadas las cualidades dinámicas del sector, estas necesitan de resultados inmediatos, mientras que los productos de las herramientas de gestión estratégica suelen ser graduales y reflexivos, luego de un proceso de planificación exhaustivo y costoso que, muchas veces, este tipo de instituciones no pueden asumir (Varbanova, 2013).

En este mismo orden de ideas, es natural que las asociaciones culturales también padezcan las dificultades previamente mencionadas, desprendidas, justamente, de la pertenencia de estas modalidades organizacionales a las industrias culturales. Sin embargo, previo a la comprensión de los desafíos que enfrentan dichas asociaciones, se debe conceptualizar dicho término de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada. De esta manera, se entiende por asociaciones culturales a toda organización no gubernamental, aunque estatalmente institucionalizada, sin fines de lucro, debido a la reinversión integral de las ganancias generadas, y jurídicamente registrada, que manifiesta los intereses y valores de sus miembros voluntarios, técnicamente capacitados, quienes ejecutan un conjunto heterogéneo de iniciativas cívicas, a partir del manejo de sus propios recursos limitados, tanto tangibles como intangibles, para propiciar el desarrollo local de los derechos culturales de los ciudadanos y fortalecer la identidad nacional a través de la difusión de expresiones artísticas e implementación de espacios de formación educativa (Citado en Acuña & Valverde, 2021; Ágreda, 2017; citado en Aguilar & Pacheco, 2020; Calabró, 2006; citado en COEECI, 2015; De Belaunde & Parodi, 1998; citado en González, 2005; Ministerio de la Producción, 2010; Olvera, 2000).

En relación a la problemática expuesta, las asociaciones culturales “cuentan con desafíos operativos que tienen la necesidad de superar si poseen objetivos ambiciosos de funcionamiento en el largo plazo” (Acuña & Valverde, 2021, p. 18). Así, las asociaciones culturales cuentan con la tarea pendiente de superar las dificultades organizacionales mencionadas al inicio del párrafo anterior. Entre ellas, en la presente investigación, se afirma que las asociaciones pueden caer en el conformismo y en la presunción de que las herramientas de gestión estratégica son incompatibles con este entorno (Varbanova, 2013). Añadido a esto, las instituciones culturales carecen de modelos de gestión definidos, efecto del constante cambio del sector, que les obliga a adaptar rápidamente sus capacidades de respuesta a las exigencias del público objetivo. Estas estructuras organizacionales dependen directamente de la normativa registral establecida para desenvolver sus actividades, en tanto ésta determina las circunstancias externas que condicionan el campo para el cumplimiento de su finalidad cultural (Martinell, 2014).

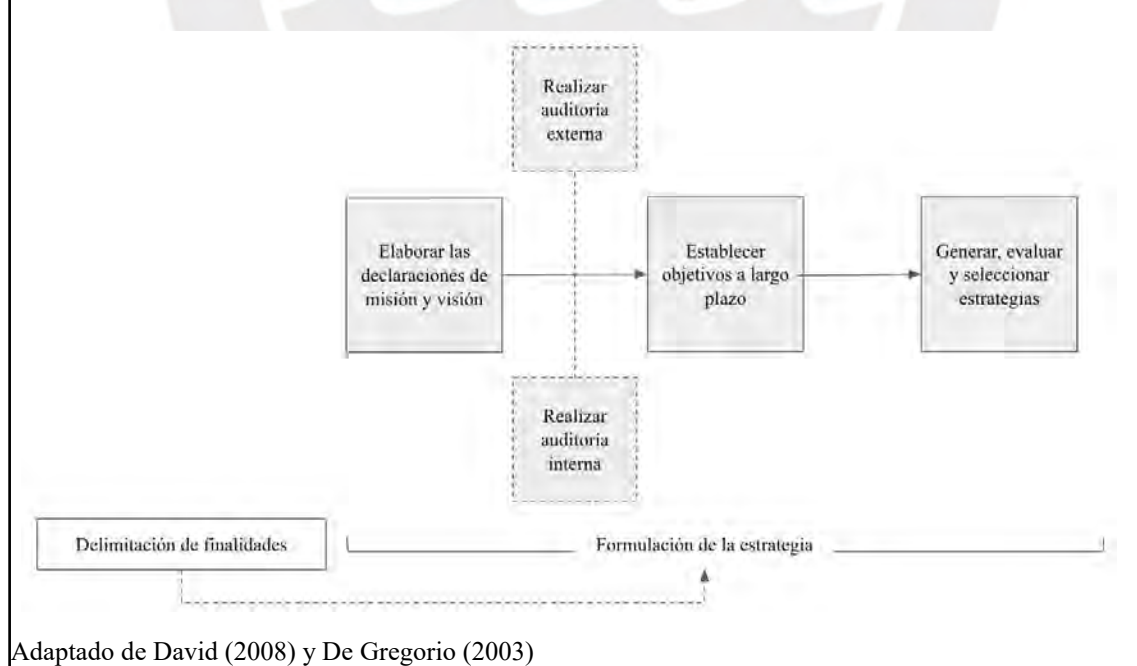
En función de lo planteado, es necesario proponer un plan estratégico que permita resolver las dificultades desarrolladas en líneas anteriores y que, además, sea compatible con las particularidades de las organizaciones de la industria, considerando, sobre todo, que se trata de modalidades de colaboración que generan productos y servicios con un alto valor cultural y simbólico. Por consiguiente, es imprescindible definir las dos etapas iniciales de la gestión estratégica que contribuirán a que las asociaciones logren superar la improvisación, la intuición y el empirismo en sus procesos de toma de decisiones: la planificación y el análisis. Estas fases se encuentran estrechamente relacionadas, compartiendo, incluso, herramientas y perspectivas, permitiendo desarrollar un diagnóstico interno y externo del estado de la organización y de las capacidades organizacionales con las que cuenta para la generación de nuevas estrategias y ventajas competitivas que faciliten la transformación en organizaciones sólidas y rentables, sin perder de vista la finalidad creativa que persiguen.

En ese sentido, de acuerdo a los autores consultados, la planificación estratégica es un proceso continuo de concepción de planes de acción anticipados, basado en un análisis exhaustivo y transversal, tanto de las fortalezas y debilidades, como de las oportunidades y amenazas, que rodean a la organización, para que, a través de la elección de la línea de acción más compatible y empleando los activos de la compañía, los equipos estrategias logren la consecución de los objetivos deseables (Calle, Gurumendi & Calle, 2020; Davara, 2015; David, 2008; Mintzberg & Quinn, 1993; Pulido, 2006). Para hacer efectiva esta perspectiva estratégica, David (2008), propone un marco de referencia extenso, del cual se describe particularmente la fase de formulación de la estrategia, que sirve como herramienta para el modelo propuesto en este trabajo de investigación. Este pilar consta de cuatro etapas: en primer lugar, se busca establecer las frases declarativas, relacionadas entre sí, correspondientes a la visión y la misión, es decir, al futuro y al

presente de la organización, respectivamente, datos que deben estar claramente identificados para la elaboración de los objetivos generales. En segundo lugar, el modelo precisa la aplicación de auditorías externas, para comprender las oportunidades y amenazas ambientales a partir de las fuerzas económicas, socioculturales, políticas y tecnológicas que afectan los procesos de la organización; y de auditorías internas, que analizan las fortalezas y debilidades importantes de los departamentos clave, con el fin de decretar las ventajas competitivas de la organización. Seguidamente, es necesario el establecimiento de propósitos estratégicos y SMART de largo plazo como resultado de las líneas de acción ejecutadas. Finalmente, se establecen, examinan y escogen las estrategias sistemáticamente de la mano de equipos conformados por colaboradores y altos ejecutivos.

Como proceso complementario a la fase de formulación de estrategias, la determinación de finalidades es una etapa clave en la que se determinan las directrices y, sobre todo, la misión de la organización, que se caracteriza por tratarse de una declaración precisa del propósito institucional, “desde el autoconocimiento auténtico de las competencias internas y del reconocimiento de los factores externos, y como elemento que da pie a la integración de la gestión estratégica en todos los niveles y frentes organizacionales” (citado en Acuña & Valverde, 2021, p. 33). Es importante mencionar que se trata de un proceso activo, cuyas variables deben ser validadas constantemente debido al dinamismo del sector (De Gregorio, 2003).

Figura 1: Formulación de la estrategia en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes

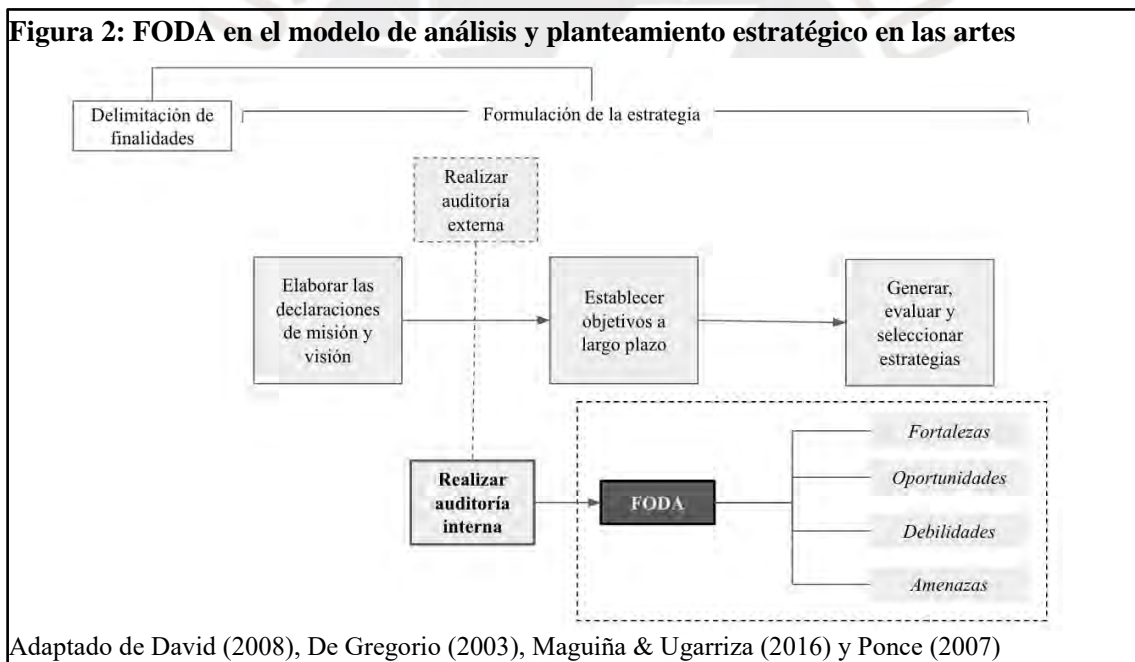


De la misma manera, tras determinar la orientación de sus propios objetivos, las organizaciones “han de examinar cuidadosamente el entorno que afecta su desempeño y realizar

una inspección interna de sus operaciones para identificar sus factores críticos de éxito y sus oportunidades de mejora” (Acuña & Valverde, 2021, p. 23). Para ello se aplican instrumentos de análisis interno, para identificar los factores organizacionales fuertes y débiles, con el fin de elaborar una ventaja competitiva (IICA, 2018; citado en Lana, 2008), y análisis externo, que consta de la identificación y el seguimiento pertinente de las oportunidades y amenazas del entorno para ser capaces de contrarrestar cualquier circunstancia que pueda impactar en la sostenibilidad de la organización (Citado en Lana, 2008; Wheelen & Hunger., 2007).

En lo referente a las herramientas estratégicas de análisis interno, el mecanismo predilecto por los estrategas es el FODA. Este comienza con una evaluación y estructuración reflexiva de los elementos intrínsecos y extrínsecos que alteran la competitividad de una organización a través del análisis de cuatro factores (Citado en Maguiña & Ugarriza, 2016; Ponce, 2007): fortalezas, capacidades que garantizan desempeños superiores; oportunidades, tendencias favorables para la organización; debilidades, asuntos urgentes pendientes de mejora; y amenazas, escenarios probables que podrían perjudicar los resultados esperados (Citado en Maguiña & Ugarriza, 2016).

Figura 2: FODA en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes

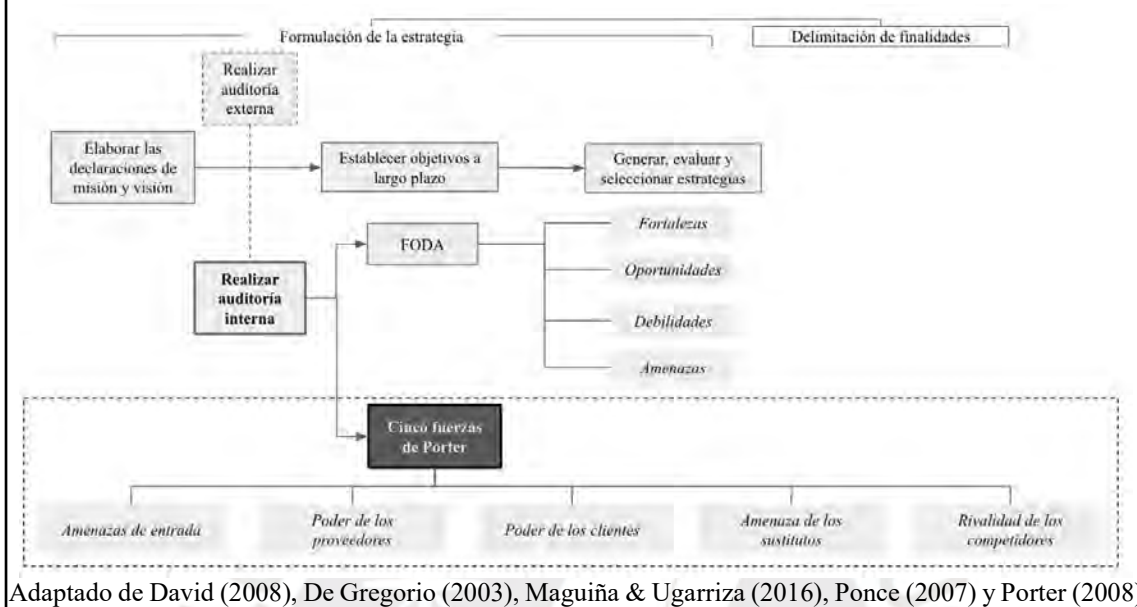


Adaptado de David (2008), De Gregorio (2003), Maguiña & Ugarriza (2016) y Ponce (2007)

Seguidamente, otro de los instrumentos más utilizados son las cinco fuerzas de Porter, las cuales responden a un sistema multidimensional de competencia organizacional en un entorno concreto (Porter, 2008). Dichos componentes comprenden las amenazas de entrada, que evalúan las barreras de entrada de los nuevos rivales, quienes pueden propiciar modificaciones en el sector; el poder los proveedores, grupo que concentra el dominio de los recursos materiales; el poder de los clientes, quienes influyen, a partir de su comportamiento de consumo, el rendimiento de la industria; la amenaza de los sustitutos, que se basa en el desempeño de la empresa en relación

a sus similares; y la rivalidad de los competidores, medida a partir de la cantidad de empresas que existen, el crecimiento y las barreras de salida del sector (Porter, 2008).

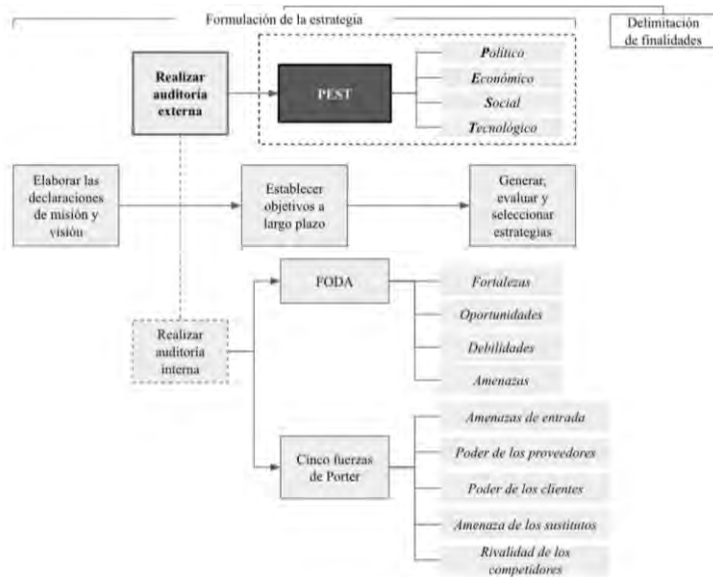
Figura 3: Cinco Fuerzas de Porter en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes



Adaptado de David (2008), De Gregorio (2003), Maguiña & Ugarriza (2016), Ponce (2007) y Porter (2008)

En lo que concierne a los instrumentos estratégicos de análisis externo, la herramienta PEST “permite entender el riesgo estratégico a través de los cambios e impactos constantes del entorno exterior en la posición estratégica de la organización, para que, de esta manera, la empresa pueda desarrollar estrategias preventivas que mitiguen los riesgos” (Citado en Acuña & Valverde, 2021, p. 26). Este enfoque está compuesto por cuatro factores: político, relativo a la situación política del territorio; económico, relacionado al contexto y a las tendencias fiscales y monetarias; social, referente a las preferencias, estilos de vida y patrones de compra de los consumidores; y tecnológico, vinculado a la globalización e innovación (Chapman, 2004; Sammut - Bonnici & Galea, 2014).

Figura 4: PEST en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las artes



Adaptado de Chapman (2004), David (2008), De Gregorio (2003), Maguiña & Ugarriza (2016), Ponce (2007), Porter (2008) y Sammut – Bonnici y Galea (2014)

De esta manera, las nuevas percepciones extraídas del funcionamiento interno y del entorno próximo de la organización, como puntos indispensables de los procesos de planeamiento y análisis de posibles ventajas competitivas, facilitan el hallazgo de factores de éxito dentro de un sector altamente dinámico y cambiante, como las industrias culturales. A partir de la aplicación de metodologías comparativas, de recojo de información interna, como FODA y Porter, y desde la comprensión de la influencia de elementos ambientales extrínsecos, a través de la herramienta PEST, se pueden identificar un conglomerado de aptitudes que permiten la correcta ejecución de actividades dentro de la organización. Estas reciben el nombre de capacidades organizacionales y se definen como entes en constante transformación dinámica, producto de procesos continuos de aprendizaje y modalidades distintivas de asignación y combinación de recursos para constituir alternativas de resolución de problemas (Dávila, 2013). Dicho concepto engloba, desde su carácter volátil, a dos clases de capacidades: operativas y dinámicas, definidas en las siguientes líneas.

Por un lado, en cuanto al concepto de la primera clasificación hallada, se hace en alusión a la implementación de una “actividad empresarial a través de una serie de procesos y rutinas [que] permiten [...] alcanzar la excelencia en la realización de una determinada actividad, llegando en ocasiones a ser catalogadas como mejores prácticas” (Cepeda & Barbosa, 2016, p. 24). Para cumplir con ello se requieren agrupar recursos de diversa índole como talento humano competente, infraestructura y materiales; procedimientos claros y la articulación necesaria para la consecución de resultados de trabajo. Además, las capacidades operativas destacadas son aquellas

que impulsan los niveles de eficiencia y calidad en la organización, a partir de la recolección y análisis de información constante sobre el desempeño organizacional y el establecimiento de objetivos (Cepeda & Barbosa, 2016). En ese sentido, las capacidades operativas, desde su utilidad práctica en la ejecución de las operaciones del *core business*, facilitan la construcción parcial de ventajas competitivas en organizaciones de toda índole, más aún en las asociaciones culturales, donde el funcionamiento interno representa un desafío para profesionales artísticos sin especializaciones en gestión cultural, espacios y equipos de trabajo acondicionados, procesos estructurados o habilidades de coordinación de estos mismos recursos. Por ello, resulta necesario que las asociaciones culturales constituyan capacidades operativas mediante buenas prácticas que han hecho posible su supervivencia hasta el día de hoy.

A partir de lo mencionado anteriormente, y de la revisión de las mejores prácticas de gestión de asociaciones culturales reconocidas, que a su vez son fácilmente identificadas como fortalezas en cada una de ellas, se describen los casos a continuación. En cuanto a las dos primeras organizaciones por conocer, responden a un ordenamiento similar, orientado a el ejercicio tradicional de la finalidad cultural: obtener reconocimiento mediante la formación y difusión de las expresiones artísticas folclóricas de nuestro país. Es así que, en primer lugar, la Asociación Cultural Brisas del Titicaca destaca debido al prestigio que ostenta, producto del aterrizaje, en actividades de diversa índole, de la “preservación, fomento y difusión de múltiples expresiones culturales” (Acuña & Valverde, 2021, p. 45). Dicha reconocida trayectoria es posible gracias a, entre otros elementos, una notoria “preocupación por satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, las aptitudes certificadas para un adecuado servicio al cliente [...] [y] la estructura de la organización escogida para la administración de una asociación civil” (Acuña & Valverde, 2021, p. 45). En segundo lugar, la Asociación Cultural Todas las Sangres sobresale por la formación artística que la caracteriza y moviliza a ser una “organización líder y un modelo a seguir con respecto a la formación artística del Perú, mediante espacios culturales donde las personas puedan desarrollar sus habilidades” (Acuña & Valverde, 2021, p. 46). De esta manera, incluso sus mejores prácticas se encuentran encaminadas a cumplir con su misión organizacional: “difundir y motivar el folklore del Perú en base a tres pilares: la educación artística de niños y jóvenes, la elaboración de actividades del folklore peruano y la ejecución de espectáculos culturales” (Acuña & Valverde, 2021, p. 46).

Por otro lado, las siguientes asociaciones revisadas, además de cumplir con el propósito cultural para el que fueron creadas, incorporan un carácter social, transversal a todas las actividades que realizan, sin que ello signifique el detrimento de sus mejores capacidades operativas ni sus prácticas de gestión interna. En ese sentido, la Asociación Cultural Arena y Esteras posee una amplia experiencia transformando la realidad social de las comunidades del

distrito de Villa El Salvador a través de la implementación de respuestas artísticas y culturales a cualquier contexto de violencia sistemática (Acuña & Valverde, 2021). La destreza con la que pusieron en marcha acciones colectivas en un entorno sociopolítico complejo los posicionó como “el referente de la movilización cultural juvenil de la zona” (Acuña & Valverde, 2021, p. 45), convirtiéndose en “una de las organizaciones con fines culturales de mayor trayectoria y reconocimiento en el Perú” (Acuña & Valverde, 2021, p. 45). Seguidamente, la Asociación Cultural D1 se distingue por la gestión de alianzas estratégicas que mantiene, tanto con entidades públicas como empresas privadas, y que contribuyen a la consolidación de la causa que la organización persigue de “generar un impacto social en la sociedad peruana, ofreciendo oportunidades a las personas con el fin de que puedan transformar y mejorar su calidad de vida” (Acuña & Valverde, 2021, p. 45 - 46).

En resumen, las capacidades operativas son de gran importancia en la generación de ventajas competitivas. Sin embargo, las organizaciones que se encuentran en la búsqueda de una sostenibilidad a largo plazo, como es el caso de las asociaciones culturales, no pueden depender exclusivamente de estas habilidades. Tras lograr el desarrollo destacado de un número adecuado de capacidades operativas, estas deben guiar sus esfuerzos hacia la expansión de una nueva serie de habilidades específicas: las capacidades dinámicas, altamente demandadas en entornos volátiles (Cepeda & Barbosa, 2016), como el sector cultural.

A propósito de estas, Garzón (2015) las define como:

Potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas (p. 117).

En ese sentido, estas competencias serán reconocidas como tal en tanto cumplan dos criterios. Según Cruz, López & Martín de Castro (2008), se requiere un contexto dinámico pues, sin una coyuntura fácilmente permeable, no sería necesario desarrollar nociones básicas de adaptación. Asimismo, las organizaciones deben contar con dos singularidades: “la capacidad de

aprendizaje y aplicación de las variaciones del exterior a la operación orgánica de la organización y la capacidad de difusión de los nuevos conocimientos con el propósito de capitalizarlos a favor de sí misma” (Citado en Acuña & Valverde, 2021, p. 28).

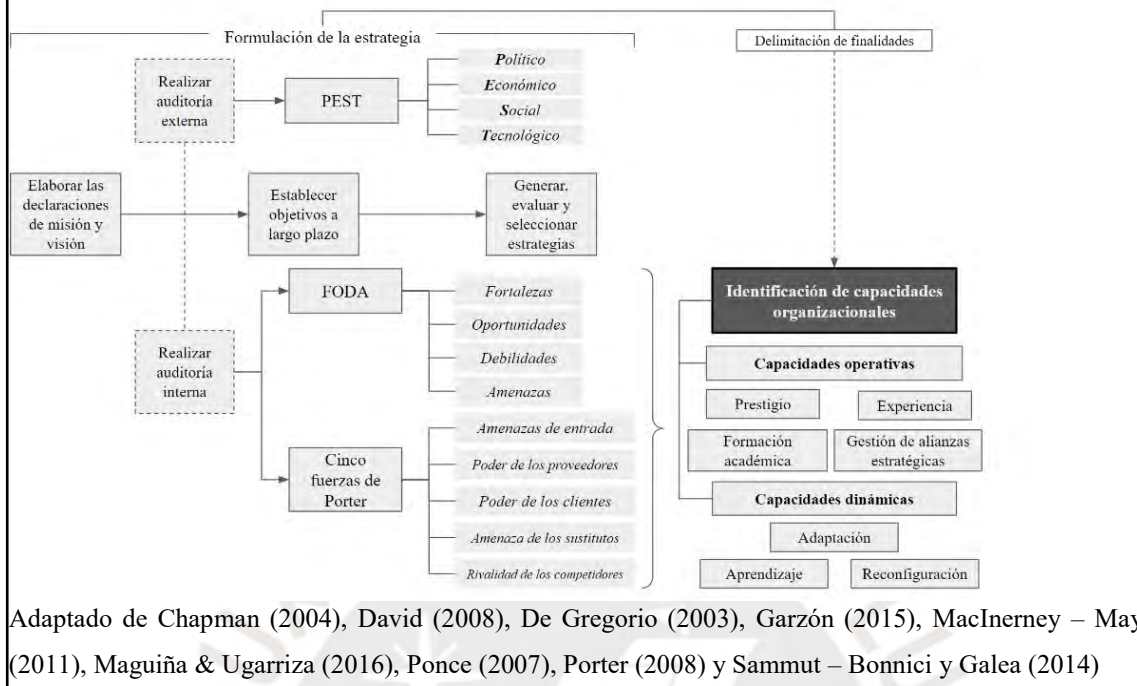
Figura 5: Diferencias entre las capacidades operativas y dinámicas

CUADRO 1 ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE LAS CAPACIDADES OPERATIVAS Y DINÁMICAS		
	Capacidades ordinarias	Capacidades Dinámicas
Propósito	Eficiencia técnica en las funciones de negocio	Lograr congruencia con las necesidades del cliente, tecnología, y las oportunidades de negocio
Modo de conseguirlos	Comprar o construir (aprendizaje)	Construir (aprendizaje)
Esquema tripartito	De operaciones, administrativas y de gobierno	Detectar, valorar y transformar
Rutinas clave	Mejores prácticas (best practices)	Procesos de la empresa
Énfasis del directivo	Control de costos	Organización de los activos y liderazgo
Prioridad	Hacer las cosas bien	Hacer las cosas correctas
Imitabilidad	Relativamente imitable	Inimitable
Resultado	Aptitud técnica (eficiencia) Final del formulario	Fortalecimiento Evolutivo (innovación)

Fuente: Cepeda & Barbosa (2016)

En la teoría y en la realidad, existen diversas capacidades dinámicas, de acuerdo a la organización y a los autores consultados. Entre las capacidades consideradas en el presente estudio están la adaptación, el aprendizaje y la reconfiguración. La primera, orientada hacia compañías con motivaciones de lograr el liderazgo de su mercado alcanzable, consiste en un “proceso azaroso de aprendizaje continuo y de ajuste que permite gestionar la complejidad de los procesos” (Garzón, 2015, p. 123). Seguidamente, la segunda, que cumple una función determinante en el ciclo virtuoso de la generación de valor, corresponde a la sistematización e incorporación de conocimientos adquiridos, a nivel individual y colectivo, a las dinámicas de la organización para materializar las visiones a largo plazo en acciones con potencialidad para acrecentar la efectividad y la agilidad de respuesta frente a contextos volátiles (Garzón, 2015; MacInerney - May, 2011). Finalmente, la tercera comprende la transformación de las estructuras iniciales en “nuevas capacidades y a la integración de capacidades recién creadas o adquiridas” (citado en MacInerney - May, 2011, p. 17).

Figura 6: Capacidades organizacionales en el modelo de análisis y planteamiento estratégico en las rutas.



Adaptado de Chapman (2004), David (2008), De Gregorio (2003), Garzón (2015), MacInerney – May (2011), Maguiña & Ugarriza (2016), Ponce (2007), Porter (2008) y Sammut – Bonnici y Galea (2014)

Dentro de este marco de capacidades organizacionales de respuesta ante circunstancias inciertas, resulta apremiante contribuir al desarrollo de las organizaciones con fines culturales, a través de la aplicación de herramientas estratégicas de planificación y análisis interno y externo en las artes, para el fortalecimiento de las mismas dentro de una industria de preferencias volátiles como el sector cultural, más aún en asociaciones culturales de música y danza, instituciones artísticas que sobreviven a sus propias dificultades organizacionales, prescindiendo de un enfoque estratégico en las artes que posibilitaría la identificación de capacidades organizacionales preexistentes o la creación de un nuevo compendio de competencias de esta índole para, más adelante, reforzar a las mismas en torno a ventajas competitivas sólidas. Ante esta realidad conocida, y a la reciente notoriedad alcanzada por esta división del entorno cultural, “las organizaciones precisan modelos estratégicos que se adapten a sus falencias operativas y necesidades de resarcimiento” (Acuña & Valverde, 2021, p. 30). En consecuencia, y con prototipos de gestión estratégica en las artes, las asociaciones culturales seleccionarán las estrategias que mejor se adecúen a sus propias potencialidades y singularidades para integrar “a la administración, dirección y toma de decisiones estratégicas en el fortalecimiento de sus capacidades” (Acuña & Valverde, 2021, p. 30) y pueda prever determinados obstáculos y lograr un desempeño sobresaliente en relación a sus competidores.

Como organizaciones representativas del sector, debido a las deficiencias que comparten, las asociaciones con fines culturales padecen las consecuencias de un sinnúmero de problemáticas

recurrentes. Así, las alternativas y procedimientos indefinidos de profesionalización para artistas y gestores culturales impiden el ejercicio integral de dicha vocación (Ágreda, 2017; Alcaraz, 2014; Mariscal, 2015), en perjuicio de las organizaciones en las que se desempeñan. Producto de dicha escasez de profesionales competentes, los líderes de las asociaciones ponen en marcha métodos de bricolaje empresarial, como acciones de emergencia diseñadas para la supervivencia, más no para el crecimiento, de dichas instituciones (De Klerk, 2015). En sintonía con lo previamente mencionado, existe una mirada cortoplacista e improvisada, en general, en la toma de decisiones (Bayardo, 2009), que conduce a la paralización del progreso de las asociaciones culturales. Frente a ello, estas organizaciones precisan urgentemente una intervención desde un enfoque de gestión estratégica (Varbanova, 2013) que analice el funcionamiento actual, fortalezca las capacidades organizacionales ya existentes o desarrolle nuevas competencias y, sobre todo, aplique un plan de sostenibilidad a largo plazo.

En ejemplo de lo manifestado a lo largo de este apartado, un caso de estudio representativo de los desafíos que enfrentan las organizaciones de este sector, y que, a propósito de ello, es socio de esta investigación, es la Asociación Cultural de Música y Danza “Pacha Perú”, prestigiosa institución con más de cuarenta años de experiencia ininterrumpida en la difusión de expresiones culturales originarias de nuestro país. Con el transcurrir del tiempo, la Asociación ha hecho frente a retos que impactan en su solidez y crecimiento institucional. Reflejo de ello son las problemáticas que serán mencionadas a continuación, confirmadas por el coordinador general del elenco principal, Nicolas Marquez, en un primer acercamiento extraoficial. Cabe resaltar que dicha comunicación no ha sido incluida dentro del listado de entrevistas correspondientes a la fase de recolección de datos, sino que se trata de una conversación cuyo objetivo principal es identificar, desde un enfoque general, los elementos positivos y negativos que destacan dentro de la situación actual de la Asociación en cuestión.

Sobre las problemáticas mencionadas, se pueden agrupar en tres categorías generales, referentes a tres ámbitos relevantes de la estructura de la Asociación, que obstruyen el crecimiento constante y la sostenibilidad a largo plazo de dicha organización. En primer lugar, en el marco de las actividades de planificación, Pacha Perú posee una programación cortoplacista de actividades, debido a la imprecisión de una visión que, además, derive en proyecciones futuras. Asimismo, los planes diseñados suelen estar inconclusos, no son cumplidos a cabalidad y, luego, debido a urgencias y a la escasez de medios, apuestan por la improvisación sobre la marcha. En segundo lugar, en cuanto al frente de actividades de administración de los recursos económicos, la Asociación elabora presupuestos de ingresos y egresos de estructura básica, justamente debido a que no cuenta con planes definidos y acotados, y, por otro lado, depende de reducidas fuentes de financiamiento eventuales y variables. Finalmente, dentro de las actividades de recursos humanos,

la institución padece, no solo una alta rotación de artistas dentro de sus elencos activos, sino que tampoco cuenta con personas idóneas, en competencias y en disponibilidad de tiempo, que ocupen cargos decisivos. Sumado a los obstáculos descritos, el ordenamiento organizacional primario de la Asociación agrava la situación general actual, generando un círculo vicioso en el que prima la improvisación en la toma de decisiones respecto a sus procesos y al uso de sus recursos (N. Marquez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

En ese sentido, Pacha Perú precisa la resolución de las problemáticas identificadas en el núcleo de su gestión interna. Así, en lo que concierne al primer ámbito, la definición, ejecución y monitoreo de objetivos estratégicos y líneas de acción específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, fomentan la mejora de las prácticas actuales de planificación. Seguidamente, respecto al segundo aspecto tratado, la captación progresiva de nuevas fuentes de ingreso y ahorro, que respondan al *core business* de la Asociación, así como la reducción de costos, facilitan la implementación constante de actividades artísticas de diversa magnitud. Después, en lo referente al tercer punto, la organización debe potenciar la propuesta de valor que ofrece a todos sus miembros a través de una comunicación interna fluida, directa y de completa atención a sus necesidades. Dicho conjunto de alternativas de solución es la base de una propuesta estratégica que fortalezca las capacidades organizacionales de la Asociación, a partir del desarrollo de un profundo análisis externo e interno y una lectura completa de la situación actual y del funcionamiento de la institución.

2. Preguntas y objetivos de la investigación

En el presente estudio, debido a la totalidad de lo mencionado en el apartado anterior y, más aún, del planteamiento del problema empírico de la Asociación Cultural Pacha Perú, las preguntas y objetivos que guían la investigación giran en torno a la comprensión profunda de los desafíos particulares de la organización, para luego, plantear una solución a los mismos, basada en un razonamiento estratégico. Es necesario resaltar que, con miras a garantizar una sinergia entre los objetivos de la investigación y el proceso de la metodología, se han estructurado las preguntas y objetivos específicos en dos bloques: por un lado, un listado que responda a actividades de diagnóstico y, por otro lado, referente a la propuesta estratégica a realizar. En los siguientes apartados se presentan las preguntas y objetivos generales y específicos de esta tesis.

2.1. Pregunta general

¿Cómo debe ser una propuesta estratégica de análisis y planeamiento estratégico para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú de acuerdo al modelo propuesto?

2.2. Preguntas específicas

2.2.1. Preguntas específicas de diagnóstico

- ¿Cómo es el entorno en el que opera la Asociación Cultural Pacha Perú?
- ¿Cuáles son las problemáticas generales de las asociaciones culturales que aplican a la realidad de la Asociación Cultural Pacha Perú?
- ¿Cuál es la situación actual de la gestión interna de la Asociación Cultural Pacha Perú?
- ¿Cuáles son las capacidades organizacionales existentes en la Asociación Cultural Pacha Perú?

2.2.2. Preguntas específicas de propuesta

- ¿Cuáles son la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú?
- ¿Cuáles son las actividades y los indicadores de medición de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú?
- ¿Cuáles son las capacidades organizacionales que facilitan la implementación de la propuesta estratégica en la Asociación Cultural Pacha Perú?

2.3. Objetivo general

Elaborar una propuesta estratégica de análisis y planeamiento en las artes para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú de acuerdo al modelo propuesto

2.4. Objetivos específicos

2.4.1. Objetivos específicos de diagnóstico

- Examinar el entorno en el que opera la Asociación Cultural Pacha Perú
- Examinar las problemáticas generales de las asociaciones culturales que aplican a la realidad de la Asociación Cultural Pacha Perú
- Comprender la situación actual de la gestión interna de la Asociación Cultural Pacha Perú
- Conocer las capacidades organizacionales existentes en la Asociación Cultural Pacha Perú

2.4.2. Objetivos específicos de propuesta

- Elaborar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú
- Diseñar las actividades y los indicadores de medición de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú
- Identificar las capacidades organizacionales que facilitan la implementación de la propuesta estratégica en la Asociación Cultural Pacha Perú

3. Justificación

Tras la relevancia ganada por las organizaciones con fines culturales, los investigadores se han interesado por desarrollar una mayor cantidad de estudios académicos referentes a las singularidades de este sector, sobre todo en cuanto a la gestión de públicos y la profesionalización de los gestores culturales. No obstante, la gestión estratégica en las artes, más aún, las fases de planeamiento y análisis estratégico, no son la primera opción de estos documentos (Lawrence & Phillips, 2002). Tanto es así que existe un escaso número de estudios enfocados en la gestión estratégica en el sector cultural debido a la omisión intencional de los académicos de las ciencias de la gestión (Lampel, Lant & Shamsie, 2000). Asimismo, comenta que “hay pocos estudios empíricos sobre las industrias culturales hasta la fecha, y aún menos que aborden directamente las cuestiones de gestión y organización a las que se enfrentan las empresas de estas industrias” (2000, p. 1). Dentro de este marco de reducidas investigaciones sobre el sector, Pick, Weber & Connell (2015), confirman que el enfoque de la academia se centra en orientaciones que no aportan a la formación de conocimiento teórico sobre las industrias culturales a partir de la mirada de la gestión como campo académico. Asimismo, en cuanto a las capacidades de gestión de los trabajadores del arte, Varbanova (2013) señala que no existen reflexiones en torno a las mismas ni a las organizaciones que disponen de ellas.

En Latinoamérica, académicos como Mariscal (2015) comentan que si bien se han dado acercamientos a la temática, aún no se ha profundizado en investigaciones sobre gestión cultural como un sistema complejo. Específicamente, en el Perú, los estudiosos de la materia no desarrollan indagaciones sobre las organizaciones con fines artísticos, contrario al creciente interés en formación profesional en gestión cultural (Ágreda, 2017). Es por ello que la utilidad práctica del presente estudio radica en el beneficio que puede significar para las asociaciones culturales de música y danza, particularmente el sujeto de esta investigación, Pacha Perú, puesto

que contarían con una nueva propuesta estratégica basada en la planificación y el análisis, de manera tal que puedan fortalecer sus capacidades de respuesta en un entorno dinámico.

Finalmente, la presente investigación brinda valor teórico para las organizaciones del sector cultural, desde la reflexión exhaustiva e innovadora de la gestión estratégica en las artes, temática relevante para la teoría organizacional del ámbito cultural, aunque poco estudiada en la actualidad. Asimismo, este trabajo también provee de valor metodológico para la academia puesto que aplica conceptos poco recurrentes de investigación participativa, la misma que será definida en el siguiente capítulo. Dicha perspectiva está basada en un trabajo de campo colaborativo y de constante retroalimentación con la organización estudiada, práctica catalizadora de hallazgos de utilidad para nuestro sujeto de investigación y otras asociaciones similares en finalidad y estructura.



CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

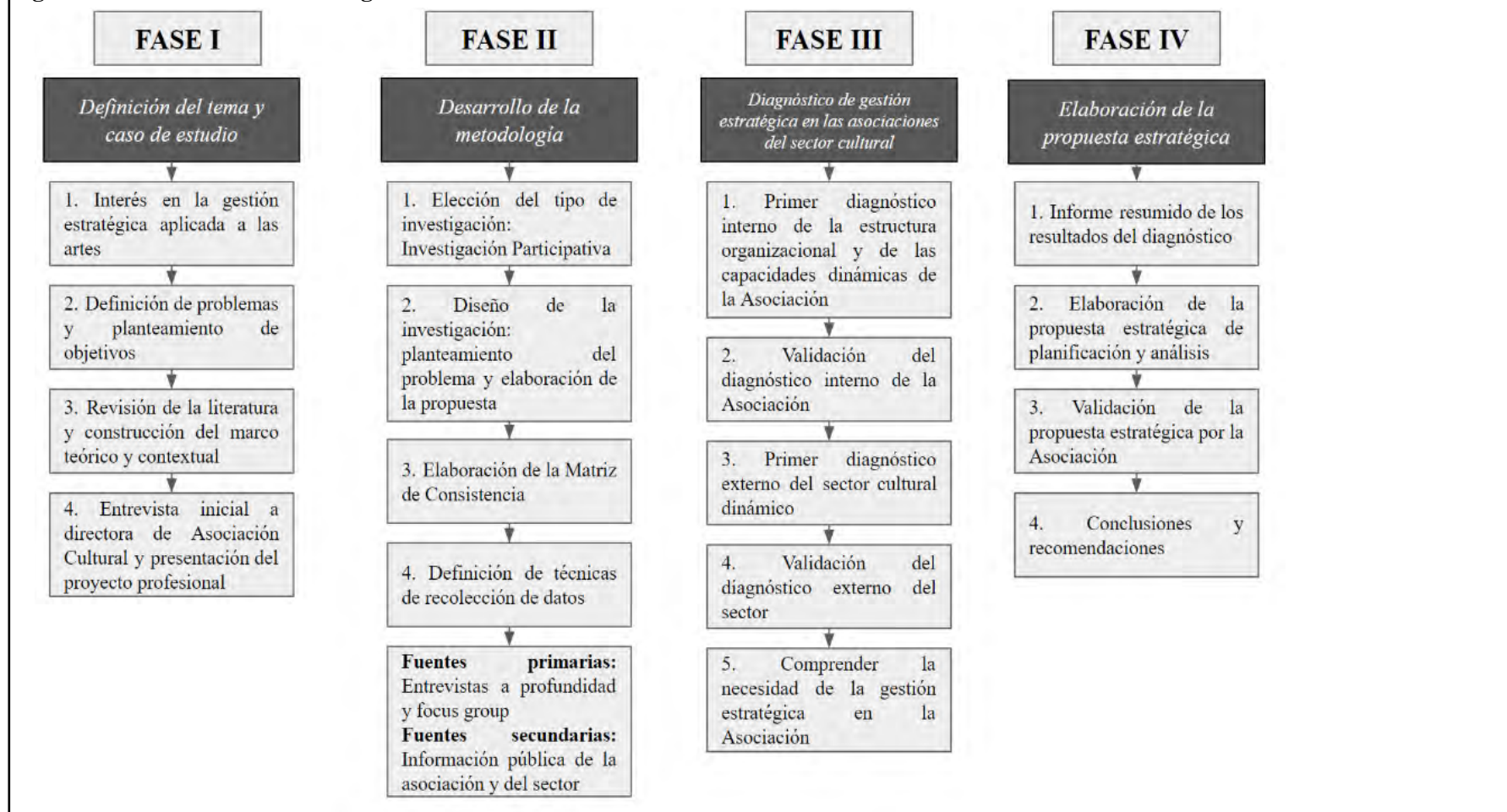
En el presente capítulo se describe el proceso metodológico que guía esta investigación que, de acuerdo al objetivo general de la misma, consiste en elaborar una propuesta estratégica para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú, en base al modelo propuesto en el capítulo anterior. Dicho objetivo sustenta el interés por desarrollar un proyecto profesional, puesto que se desea diseñar un plan que genere una ventaja competitiva para la organización de intervención.

La fase inicial de este proceso radica en la definición del tema y el caso de estudio, desde el interés en la gestión estratégica aplicada en contextos artísticos, hasta la construcción de un marco analítico de aplicación en la realidad de las asociaciones culturales, más específicamente, de la escogida para este proyecto profesional. La siguiente fase comprende el desarrollo de la metodología, que parte de la elección de la modalidad de la investigación, la misma que será de tipo participativa, descrita en un siguiente acápite. Asimismo, la realización de la matriz de consistencia, como base primordial para la selección y esquematización de las técnicas de recojo de información.

La tercera fase consta de un diagnóstico del estado de la gestión estratégica en las artes en las asociaciones del sector cultural. Para ello, se inicia desde un primer análisis interno, para comprender la estructura organizacional y conocer las capacidades organizacionales actuales del sujeto de estudio, y se complementa con un análisis externo del entorno general. Es fundamental mencionar que, a lo largo de este proceso, se contará con validaciones de la Asociación Cultural Pacha Perú. Finalmente, la cuarta fase responde al objetivo general de este proyecto profesional, en tanto sugiere la propuesta estratégica base de planificación y análisis para la organización, acompañada de la validación de dicho plan por esta última. La fase culmina con las conclusiones y recomendaciones que sintetizan los hallazgos de la investigación.

A continuación, se presenta el proceso metodológico propuesto en esta sección para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Figura 7: Proceso de la Metodología



1. Convergencia del proceso metodológico y del modelo propuesto

A lo largo de la presente investigación, más aún, del actual capítulo en desarrollo, los estudiantes a cargo de este documento comprenden la necesidad de explicitar las similitudes entre la secuencia metodológica de esta tesis y el modelo de planificación y análisis estratégico en las artes propuesto, de cara hacia la consolidación de los objetivos de este estudio y, por consiguiente, de los hallazgos del mismo. En el siguiente apartado, se exponen la relación directa y los puntos de encuentro de los procesos en revisión.

En primer lugar, el nexo directo entre el proceso metodológico y el modelo propuesto radica en que, mutuamente, uno es reflejo del otro. En ese sentido, ambos procedimientos disponen de fases, instrumentos de recolección de información *ad hoc* y resultados afines que favorecen la marcha natural del proceso de la investigación y la eventual consecución de los objetivos de la misma. Justamente, uno de los aspectos que explica dichas similitudes es el carácter iterativo de ambos procesos, debido a que, tanto los modelos de planificación estratégica, como las metodologías de investigación de tipo participativa, requieren retornar hacia el punto de partida frecuentemente para comprobar los productos intermedios y mejorar los resultados posteriores.

De esta manera, se observa que los puntos de encuentro surgen a partir de la tercera fase del proceso metodológico, correspondiente al diagnóstico de gestión estratégica en las asociaciones culturales, en concordancia con la etapa de formulación de estrategias, que incluye la aplicación de auditorías internas y externas mediante herramientas de estudio como el análisis FODA y PEST. En ese sentido, dichos diagnósticos implican el empleo de herramientas de recolección de información, como guías de entrevista y grupos focales que, por un lado, examinan el entorno del sector cultural y, por otro, el funcionamiento interno de la asociación. Así, las unidades de observación de las guías aplicadas serán las mismas que las utilizadas en las herramientas de estudio de las auditorías, obteniendo, en ambos casos, un mismo resultado: los elementos que determinan el entorno y las dinámicas internas de las asociaciones culturales. Al finalizar estos procesos intermedios, será necesario realizar las validaciones necesarias para continuar con la siguiente fase y potenciar los resultados hallados hasta el momento. Esta misma iteración característica de los procedimientos en curso aporta de igual manera a la mejora continua del propio modelo de planificación estratégica aplicado, cuya versión final es presentada en el cuarto capítulo del presente informe.

En la cuarta fase, de carácter propositivo, las similitudes se observan, en ambos casos, en la elaboración de las frases declarativas de gestión, es decir, de la misión, la visión, el propósito, los objetivos estratégicos y las estrategias o líneas de acción, correspondientes a la propuesta

estratégica específica de la asociación cultural socia de esta investigación. Naturalmente, en esta fase también se aplican los procesos iterativos y de validación, necesarios para la mejora de la propuesta final de planificación estratégica. En los siguientes apartados examinaremos, a mayor profundidad, los ámbitos de la metodología que hacen posible la presente investigación.

2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, determinado a partir de los objetivos y las preguntas generales y específicas que guían la investigación. Esta perspectiva comprende diversas modalidades no numéricas y no probabilísticas de recolección de información para proponer una realidad conjunta, sostenida desde las miradas de los grupos de interés, de los investigadores y del intercambio de experiencias entre ambos actores (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; citado en Ponce & Pasco, 2018).

De esta manera, esta herramienta facilita la consecución de resultados minuciosos e integrales para este estudio. Por medio de una secuencia iterativa de fases se puede comprobar la utilidad del marco analítico propuesto para lograr un entendimiento profundo de los fenómenos que ocurren en la organización como sujeto de investigación, aplicando metodologías flexibles (Ponce & Pasco, 2018). Asimismo, este enfoque permite la exploración y descripción inductiva del ámbito de desarrollo de la asociación cultural en cuestión con el objetivo de elaborar una propuesta estratégica que resulte apropiado para otras estructuras organizacionales semejantes, desde una óptica particular hacia un panorama más amplio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Saunders, Lewis & Tornhill, 2009).

3. Alcance de la investigación

El alcance del presente trabajo de investigación, en la fase de diagnóstico, es exploratorio. Este se define por ser utilizado en el estudio de asuntos innovadores y de poca profundización (Ponce & Pasco, 2018; Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Saunders, Lewis & Tornhill, 2009). Tal es el caso del objeto de estudio de esta tesis, “dado que se desea comprender mejor la aplicación de estas herramientas de gestión y, en el futuro, propiciar la replicabilidad de este tipo de estudios, así sea desde otras magnitudes metodológicas correlacionales o explicativas” (Acuña & Valverde 2021, p. 58).

Este enfoque resulta de utilidad para construir conocimiento sobre “fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91). Para el

presente documento, el alcance escogido establecerá las circunstancias para “reflexionar sobre las incógnitas pendientes de resolución en las asociaciones culturales, la compatibilidad de la gestión estratégica con los entornos creativos y otros asuntos aún por investigar sobre el fortalecimiento de sus capacidades actuales de respuesta ante un contexto dinámico” (Acuña & Valverde, 2021, p. 58 - 59). Asimismo, a partir de este marco metodológico, se “determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91). Finalmente, el alcance se caracteriza por la flexibilidad de origen que posee (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), criterio compatible con el tipo de investigación seleccionado para esta investigación, el cual será descrito en el siguiente acápite.

4. Tipo de investigación

Con el objetivo de garantizar “mayor profesionalismo y involucramiento metódico de la gente en el proceso de investigación” (Falabella, 2002, p. 20), organizaciones profesionales de analistas sociales, comprometidos con la movilización sindical, desarrollaron la investigación participativa. Esta, como alternativa a la investigación - acción, se convirtió en una metodología de asistencia técnica para la clase obrera y los sociólogos que deseaban deconstruir su realidad en centros independientes de análisis y acción (Falabella, 2002).

De esta manera, la investigación participativa se define como un método en el que el conjunto asociado, conformado por investigadores y miembros de una comunidad, conducen en simultáneo y determinan activamente el curso integral de la investigación, desde la problemática hasta las soluciones, siendo que existe un consenso y reconocimiento unánime de que estos últimos gozan de experiencias y conocimientos absolutos que serán incorporados en el estudio, para atender los inconvenientes prioritarios y transformar los hallazgos en prácticas eficientes (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Falabella, 2002; Lilja & Bellon, 2008).

En ese sentido, este tipo de investigación se caracteriza, además de lo mencionado en líneas anteriores, por el modo progresivo en que se lleva a cabo el estudio, donde la validación o retroalimentación, alcanzan importancia al finalizar algunas actividades (Depienne, 1993). Asimismo, el nivel de involucramiento de los miembros de la comunidad es profundo en la medida que “el estudio es conducido con la comunidad más que en comunidad. Conocer a la comunidad en toda su complejidad es más que solamente identificar sus necesidades, implica comprender sus fortalezas y debilidades, conflictos, relaciones, etcétera” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). De este modo, la viabilidad de la investigación participativa depende de que la población se encuentre con apertura al diálogo y a la colaboración de manera que se logre el vínculo entre los investigadores y los miembros de la comunidad.

De esta manera, específicamente en el presente estudio, se determina que el tipo participativo escogido se basa en argumentos que serán explicados a continuación. En primer lugar, el entorno cultural al que pertenecen las asociaciones se ajusta con la metodología colaborativa en cuestión a causa de las características dinámicas, creativas y caóticas de dicho sector. En ese sentido, este tipo de investigación permite y facilita el desglose del estado actual del contexto en unidades de análisis más pequeñas para, así, proponer alternativas de solución que modifiquen positivamente los problemas existentes. Asimismo, la presencia permanente del socio de la investigación, en este caso, de la Asociación Cultural Pacha Perú, es primordial. Debido al conocimiento empírico y profundo de su propia realidad única, pendiente de deconstrucción para su posterior análisis, Pacha Perú alimenta de información de utilidad, a quienes dirigen esta investigación, para la elaboración de un plan estratégico que responda a sus requerimientos específicos. Sumado a la pericia de la organización en mención, el conocimiento académico de las tesis complementa a lo anterior, logrando que el plan final posea mayor solidez debido a la confluencia de saberes.

Por otro lado, como fue mencionado en un acápite anterior, sobre la convergencia de los modelos metodológico y de planificación estratégica escogidos, parte esencial del proceso son las pausas constantes de validación y retroalimentación de los resultados intermedios. De este modo, se puede garantizar la conformidad de los avances y la corrección de los puntos de mejora, de ser necesario. Finalmente, la metodología determinada posibilita el cumplimiento de los objetivos de diagnóstico y de propuesta estratégica.

5. Estrategia general de la investigación

La estrategia de investigación escogida es el estudio de caso, “orientado a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (citado en Ponce & Pasco, 2018, p. 47). De esta manera, al analizar un caso organizacional, mediante la triangulación de los datos recogidos, se obtiene un mejor entendimiento de un entorno aún más complejo, garantizando una conclusión común incluso si se utilizan diferentes métodos (Ponce & Pasco, 2018).

En sintonía con lo mencionado en el párrafo anterior, se determina la utilidad de la estrategia escogida para ratificar la funcionalidad del modelo de análisis y planificación estratégica en las artes propuesto en un solo caso de estudio, de manera que este pueda servir como referencia en otras organizaciones del sector cultural. Para ello se ha seleccionado una asociación cultural que genera servicios de música y danza de carácter folclórico, la misma que será descrita a profundidad en el siguiente capítulo de hallazgos.

6. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica que sigue el presente estudio consta de cuatro fases, todas ellas relacionadas a las características de una investigación participativa. En primer lugar, la primera etapa es la definición del tema y caso de estudio, en donde se describe la problemática, los objetivos y el marco teórico y contextual que engloba toda la investigación. Además, con el objetivo de tener un conocimiento previo y general de la Asociación, fue necesaria la ejecución de una entrevista con la directora general de Pacha Perú, socio de este estudio, para confirmar su participación en el proyecto profesional. En segundo lugar, la fase del desarrollo de metodología inicia por la elección del tipo de investigación que, de cara a la presente tesis, y como ya fue explicado en acápites anteriores, será participativa. De esta manera, el proceso continúa con el diseño de la investigación que consiste en dos actividades claras, y que responden a los propios objetivos del presente estudio: el planteamiento del problema empírico y la elaboración de la propuesta estratégica. Asimismo, como paso siguiente, se elabora la matriz de consistencia, en base a los objetivos generales y específicos, para estructurar las temáticas sobre las que se constituirán los instrumentos metodológicos. Consecuentemente, los esfuerzos detallados aterrizan en la definición de herramientas y fuentes, primarias y secundarias, de recolección de datos: entrevistas a profundidad y focus group y, por otro lado, información pública de la Asociación y del sector cultural (ver Anexo A).

En la tercera fase, a partir de la identificación de los instrumentos de recojo de información, se realizan los diagnósticos interno y externo de la Asociación, con la finalidad de determinar la estructura organizacional y las capacidades organizacionales existentes, así como de examinar el entorno dinámico del sector cultural, respectivamente. Como ha sido mencionado previamente, al ser una investigación participativa, posterior a cada diagnóstico, se realizan sesiones de validación y retroalimentación con la Asociación, a través de reuniones con la Directiva de Pacha Perú. El diagnóstico realizado será útil para comprender las necesidades de planificación estratégica en la Asociación. Por último, en la cuarta fase, a partir de la información recogida, se elabora la propuesta estratégica, que parte de un informe resumido de los hallazgos del diagnóstico, seguido por la elaboración de la propuesta de análisis y planeamiento estratégico para Pacha Perú, continuando con su validación respectiva. Finalmente, el proceso culmina con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

7. Selección muestral

La selección muestral utilizada en la actual investigación corresponde, en líneas generales, a un muestreo no probabilístico que, según Ponce & Pasco (2018), “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio

investigador [...] [para] reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (p. 53). Específicamente, y por razones diversas, aunque siempre relacionadas con la finalidad metodológica del presente estudio, se aplicaron tres tipos de muestreos: el muestreo por cuotas, el muestreo por bola de nieve y el muestreo por conveniencia.

Por un lado, el muestreo por cuotas, definido como “la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53), es plasmado en la selección de los sujetos entrevistados que pertenecen a la Asociación Cultural Pacha Perú, socios de esta investigación. De esta manera, con el objetivo de contar con perfiles representativos de todos los ámbitos de la organización, se decidió entrevistar a 20 personas, distribuidos en miembros de la Directiva, de la dirección artística, de la coordinación general y de los elencos principal y máster.

Tabla 1: Datos de los miembros de Pacha Perú entrevistados

Nombre	Cargo	Objetivo de la investigación al que aporta su intervención
César Rojas	Presidente de la Asociación	Objetivos específicos de diagnóstico 3 y 4
Carolina Rojas	Directora General Artística	
Ruben Mayurí	Director del Elenco Infantil	Objetivos específicos de propuesta 1, 2 y 3
Cielo Abregu	Secretaria de Economía	
Alan Saavedra	Asesor Artístico	Objetivos específicos de diagnóstico 3 y 4
Nicolás Marquez	Coordinador de Organización del Elenco Principal	
S. R.	Miembro del Elenco Máster	Objetivo específico de diagnóstico 3
Ruth Aguilar	Miembro del Elenco Máster	
Kantuta Vallenias	Miembro del Elenco Máster	
Silvia Jimenez	Miembro del Elenco Máster	
E. H.	Miembro del Elenco Máster	
Milagros Uipan	Miembro del Elenco Máster	
Carlos García	Miembro del Elenco Máster	
Mary Galvez	Miembro del Elenco Máster	
Ethel Sanchez	Miembro del Elenco Máster	

Tabla 1: Datos de los miembros de Pacha Perú entrevistados (continuación)

Nombre	Cargo	Objetivo de la investigación al que aporta su intervención
Josué Paredes	Miembro del Elenco Principal	Objetivo específico de diagnóstico 3
Juan Diego Lopez	Miembro del Elenco Principal	
Sydney Periche	Miembro del Elenco Principal	
M. L.	Miembro del Elenco Principal	
Alessandra Chicchon	Miembro del Elenco Principal	
Renata Guzman	Miembro del Elenco Principal	
Julissa Cornejo	Miembro del Elenco Principal	

Por otro lado, el muestreo por conveniencia, referido a “la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2018, p. 54) y el muestreo por bola de nieve, que “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 54), fueron los métodos utilizados para determinar a los expertos en gestión cultural y a los artistas de otras asociaciones culturales a entrevistar. Dicho proceso inició con el primer muestreo mencionado, con entrevistas dirigidas hacia actores que ejercen actividades relacionadas a la gestión cultural de esta misma casa de estudios, quienes, luego, nos refieren a otros posibles participantes, aterrizando en la denominada ‘bola de nieve’.

Tabla 2: Datos de los expertos en gestión cultural y artistas entrevistados

Nombre	Categoría	Cargo	Ámbito de la investigación al que aporta su intervención
Rosalyn Pérez	Gestor(a) cultural	Artista y Coordinadora de Maestros del Conjunto de Danza del CEMDUC	Objetivos específicos de diagnóstico 1 y 2, y modificación del modelo de análisis y planificación en las artes para la elaboración de la propuesta estratégica
John Castro	Gestor(a) cultural	Artista, Coordinador General del CEMDUC y director de la Escuela de Marinera Caramba Sí	
Silvia Ágreda	Gestor(a) cultural	Artista, socióloga, investigadora de industrias culturales en el Perú y gestora cultural con experiencia en organizaciones del sector público y privado	

Tabla 2: Datos de los expertos en gestión cultural y artistas entrevistados (continuación)

Nombre	Categoría	Cargo	Ámbito de la investigación al que aporta su intervención
Gloria María Lescano	Gestor(a) cultural	Especialista en cultura y docente de gestión cultural y políticas culturales	Objetivos específicos de diagnóstico 1 y 2, y modificación del modelo de análisis y planificación en las artes para la elaboración de la propuesta estratégica
Carolina Christen	Gestor(a) cultural	Jefa de Actividades Culturales del Club Regatas Lima y docente de gestión cultural de la UPC, Universidad Científica y el Museo de Arte de Lima	
Fernando Castro	Gestor(a) cultural	Gestor artístico de la Especialidad de Danza de la Facultad de Artes Escénicas de la PUCP y director de la Compañía de Teatro Físico	
Rodrigo Benza	Gestor(a) cultural	Director de Asuntos Culturales de la PUCP, profesor asociado del Departamento de Artes Escénicas y fundador de OPROSAC	
Carina Moreno	Gestor(a) cultural	Coordinadora del Diplomado en Gestión Cultural de la UARM y docente en la UPC y en la Escuela Nacional de Folklore José María Arguedas	
P. F.	Gestor(a) cultural	Literata, asesora del Programa Especializado en Mediación de Lectura y Escritura de la Cátedra de Lectura, Escritura y Bibliotecas del Perú del Ministerio de Cultura y formadora cultural	
Zoilo Rodríguez	Gestor(a) cultural	Responsable de Artes Escénicas y Música de la Alianza Francesa de Lima y docente de Producción de Proyectos Culturales de la UPC	

En resumen, los tipos de muestreo determinados permiten el recojo de información primaria bajo criterios transversales de universalidad y diversificación, en la medida en que favorecen la participación de actores de todos los ámbitos de acción dentro del sector cultural. Dicho de otra manera, la presente investigación cuenta con las perspectivas de artistas, quienes poseen conocimiento empírico sobre las dinámicas del sector en la actualidad; y de expertos en gestión cultural, cuyo conocimiento está basado en la teoría académica de lo que idealmente debería suceder en las organizaciones culturales.

Asimismo, los miembros permanentes de Pacha Perú, más aún, los directores, coordinadores y asesores, comprenden los pormenores del propósito, funcionamiento, diseño organizacional y planificación estratégica de la asociación y, de forma complementaria, incorporamos las voces de quienes son testigos directos del producto final de los procesos mencionados, como son los integrantes de los elencos principal y máster. A continuación, en el

siguiente acápite, se detallarán las herramientas metodológicas de recolección de los puntos de vista de los actores involucrados.

8. Herramientas metodológicas para la recolección de información

Los instrumentos de recojo de información relevante para la elaboración de la presente investigación son las entrevistas a profundidad y los grupos focales. Sobre estas, específicamente en cuanto a la primera herramienta, de acuerdo a lo mencionado por Acuña & Valverde (2021), en base a las precisiones de Hernández, Fernández & Baptista (2014) y Ponce & Pasco (2018), “se trata de una conversación entre dos personas, un entrevistador y un entrevistado, donde, a partir de una serie de preguntas y respuestas respecto a un tema, se reúnen datos relevantes para, más adelante, poder analizarlos detalladamente y construir insights” (p. 59). A objeto de responder las preguntas principales que guían a este estudio, se observa que las entrevistas semiestructuradas resultan más pertinentes, en la medida que brindan “mayor libertad al investigador al facilitar la incorporación de las preguntas que considere necesarias para enriquecer los conceptos recogidos” (Acuña & Valverde, 2021, p. 60). Para complementar los resultados de las entrevistas ejecutadas, incorporamos la técnica de los grupos focales semiestructurados, que “consiste en agrupar personas [...] que, a través de intervenciones y debates, [...] [puedan] dialogar a profundidad sobre uno o varios temas en específico” (Acuña & Valverde, 2021, p. 60). En los siguientes acápites se detallan las herramientas aplicadas con cada uno de los actores involucrados en la presente investigación.

8.1. Entrevistas a profundidad a expertos en gestión cultural y a artistas de asociaciones culturales

En el caso de las entrevistas administradas a expertos en gestión cultural se utilizó una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo B). Los objetivos de este listado de preguntas son 1) comprender las problemáticas y los factores externos que determinan el contexto de las asociaciones culturales, 2) comprender las fortalezas y debilidades de las asociaciones culturales, 3) describir la relación entre planificación estratégica y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y 4) validar el modelo de planificación estratégica en las artes para el diseño de la propuesta estratégica para asociaciones culturales.

En ese sentido, los temas generales en los que aterrizan los objetivos son las problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales, los factores políticos, económicos y sociales del entorno cultural, la evidencia de relación de gestión estratégica y fortalecimiento de capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales y la mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural. De esta manera, las entrevistas realizadas a partir de

esta guía responden a los objetivos específicos de diagnóstico 1 y 2, así como al objetivo específico de propuesta estratégica 1, que retroalimentan y permiten la consecución del objetivo general de esta investigación (ver Anexo A).

Por otro lado, en lo que concierne a las entrevistas a profundidad dirigidas hacia artistas de asociaciones culturales se aplicó un cuestionario de preguntas semiestructuradas (ver Anexo C). Al igual que en el instrumento del párrafo anterior, los objetivos perseguidos con este listado son equivalentes, a excepción de uno, orientado a conocer la percepción de los artistas sobre las consecuencias de la implementación de una propuesta estratégica en espacios artísticos. Así, los temas generales también serán los mismos que en el caso previo, aunque incluyendo el recojo de percepciones sobre los efectos de una propuesta estratégica. Debido a las similitudes con la guía anterior, los objetivos de la presente investigación que fundamentan las entrevistas realizadas a partir de esta guía también responden a los objetivos específicos de diagnóstico 1 y 2, así como a los objetivos específicos de propuesta estratégica (ver Anexo A).

8.2. Entrevistas a profundidad a socios de la investigación

En relación a las entrevistas a profundidad registradas, dirigidas a los socios de la investigación, es decir, a los miembros de la Asociación Cultural Pacha Perú, específicamente, a la Directiva, los coordinadores y los asesores, se empleó una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo D). Cabe resaltar que, a pesar de las pequeñas diferencias entre los cuestionarios de los actores mencionados, el objetivo que persigue la comunicación con estos es la misma. Así, los propósitos que orientan la estructuración de la guía son 1) comprender el funcionamiento interno y el diseño organizacional de la Asociación, 2) identificar las capacidades de gestión de la Asociación y 3) examinar las perspectivas y los efectos de la aplicación de una planificación estratégica en la Asociación.

De esta manera, los temas generales en los que se hicieron tangibles los objetivos son las nociones en planificación estratégica, la planificación estratégica en la organización, la relación de la propuesta estratégica y las necesidades de la organización, la situación - histórica, económica y artística - actual, el funcionamiento cotidiano, el diseño organizacional, las fortalezas y debilidades, y las capacidades organizacionales de la Asociación. Es así que, las preguntas desprendidas de estas temáticas cubren al objetivo general de la investigación, así como a los objetivos específicos de diagnóstico 3 y 4, y a todos los objetivos específicos de propuesta estratégica.

8.3. Grupos focales a miembros de los elencos de Pacha Perú

Respecto a los grupos focales, aplicados a los integrantes de los elencos máster (ver Anexo E) y principal de la Asociación (ver Anexo F), se utilizaron dos guías semiestructuradas para cada grupo, en tanto las perspectivas de los mismos varían debido a la diferencia generacional entre los integrantes y el tiempo y sentido de pertenencia hacia la Asociación. El objetivo que direccionó la discusión generada fue reflexionar sobre el estado de la Asociación a través de la opinión informada de los miembros de los elencos y, por ende, los temas revisados corresponden al conocimiento inicial de la organización, la situación actual social/laboral dentro de la Asociación, el funcionamiento cotidiano y, en el caso del *focus group* del elenco máster, se incluyó la identificación de capacidades organizacionales dentro de la organización. Así, el aporte de los resultados de estas entrevistas grupales recae en el objetivo específico de diagnóstico 3 y, en el caso del elenco máster, en el 4.



CAPÍTULO 3: HALLAZGOS

En este capítulo, se describen los principales hallazgos obtenidos, cuya recolección se realizó a partir de entrevistas dirigidas a artistas de asociaciones o centros culturales dedicados a la música y la danza folclórica, a gestores culturales y miembros de la Directiva y de las coordinaciones generales de la Asociación Cultural Pacha Perú, organización aliada de esta investigación. Asimismo, se llevaron a cabo *focus group*, con la participación de los miembros actuales de los diferentes elencos de esta misma Asociación.

La esquematización de los hallazgos de este estudio se da en función de un análisis *top-down*, que inicia con una contextualización global y aterriza en una profundización de los asuntos particulares de las problemáticas de una organización. En el presente trabajo de investigación, el índice señalado abarca, en primer lugar, el diagnóstico de los problemas estructurales del contexto que influyen a las asociaciones culturales; seguido por la descripción de la gestión interna de las mismas. De la misma manera, se analiza el desarrollo de la planificación estratégica y la identificación de las capacidades básicas en asociaciones culturales. Posteriormente, se describe la realidad actual hallada en la Asociación Cultural Pacha Perú (en adelante, Pacha Perú o la Asociación) para, finalmente, presentar la propuesta de planificación estratégica en las artes elaborada.

1. Análisis de los problemas estructurales del entorno de las asociaciones culturales

La cultura, y el sector cultural en su defecto, poseen un carácter innato de pluralidad, que responde a quienes la practican en todas las esferas de las sociedades y comunidades. Es así que coexisten múltiples miradas (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021) y ambigüedades (J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021) sobre la conceptualización del término. Sin embargo, y a pesar de la imprecisión del vocablo, se suele relacionar a ‘la cultura’ con expresiones culturales netamente tradicionales y folclóricas (J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021), aún cuando esta conduce a un mejor entendimiento como seres humanos para una convivencia en sociedad (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Al respecto, según fue citado en Pacheco & Velasco (2016), se señala que:

Lo cultural involucra identificar y considerar las relaciones e interacciones históricas y situacionales que los sujetos y las comunidades generan cuando producen cultura. [...] La riqueza de abordar lo cultural, está en [...] procesos,

interacciones incesantes, que se producen y reproducen continua y situacionalmente (p. 246).

Es en dicho esquema de pensamiento, que la cultura se deshace de la percepción accesitaria que comúnmente recibe para posicionarse como sujeto de problemáticas prioritarias y urgentes de resolución (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021; J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021).

En ese sentido, a propósito de la naturaleza plural, transversal a todos los ámbitos de la cultura, también aplica para las problemáticas mencionadas en el párrafo anterior. No obstante, para una mayor comprensión de los hallazgos de esta investigación, se han desagregado en tres ejes que analizan la situación actual del entorno de las asociaciones culturales desde distintos frentes.

Previamente, es importante mencionar que, como agravante de los desafíos del sector, existe una informalidad imperante que cubre todos los campos de acción de la cultura (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; Z. Rodríguez, comunicación personal, 22 de diciembre de 2021). Esta, al tratarse de una problemática de gran amplitud, se define a partir de determinados retos de mayor impacto: resistencia al registro formal de la figura jurídica de asociación cultural, debido a, por un lado, el temor de contraer obligaciones tributarias y, por otro lado, la ausencia de incentivos para una mayor formalización (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021); condiciones laborales inadecuadas (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021), sobre las que ampliaremos más información en un próximo acápite; e “incapacidad de generar acuerdos escritos” (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021) que faciliten otros tipos de vinculaciones legales, laborales y organizacionales. De esta manera, las problemáticas mencionadas, delimitan los impactos iniciales de la informalidad en el sector y, las demás dificultades, mencionadas líneas abajo, son extensiones de la misma. Estas son, en el caso del contexto político y legal, una imperante inestabilidad política que, tras una administración dedicada a la resolución inmediata de conflictos, dedica esfuerzos ínfimos a la construcción de un sistema garante de derechos culturales, y una debilidad institucional transversal que impide el diseño e implementación oportunos de una política cultural integral y el ejercicio de derechos culturales. Seguidamente, en el caso de las necesidades de sostenibilidad económica, se evidencian escasos y desproporcionados recursos presupuestales, en comparación con el tratamiento actual de esta temática en otros países latinoamericanos, además de reducidas fuentes públicas de financiamiento hacia proyectos culturales y oportunidades de remuneración fijas del trabajo artístico. Finalmente, entre los factores sociales asociados a la práctica cultural, existe una tendencia más inclusiva y un distanciamiento del rechazo a la misma en la sociedad

peruana. Sin embargo, aún persiste la creencia de que se trata de una disciplina accesoria y es concebida como un mero pasatiempo o entretenimiento. Anexado a dicha idiosincrasia, el sector cultural dispone de precarias condiciones laborales, reglamentarias e institucionales. En los siguientes acápite, se detallan las declaraciones previas con mayor profundidad.

1.1. Coyuntura política y marco institucional

En el siguiente acápite, se detalla el impacto del marco institucional y del transcurso de la coyuntura política. En primer lugar, se revisan los débiles avances estatales en el ámbito cultural, compuestos de cumplimientos básicos de obligaciones y funciones, y en medio de una realidad nacional constantemente amenazada por conflictos y discontinuidades. Por otro lado, se destaca una mayor democratización de los derechos culturales en territorio latinoamericano, mediante el diseño de políticas públicas relacionadas y el incremento de la partida correspondiente a iniciativas culturales en el presupuesto nacional, situación que no es replicada en el Perú, debido a los problemas de gobernabilidad y competitividad de la entidad responsable.

Con el objetivo de “incentivar y gestionar la cultura contemporánea y las industrias culturales, así como de integrar la interculturalidad y el derecho a la cultura a su objetivo organizacional” (Acuña & Valverde, 2021, p. 40), en el año 2010 se crea el Ministerio de Cultura. Años más tarde, en el 2020, se publicó la primera Política Nacional de Cultura, con la principal misión de “fortalecer el reconocimiento de los peruanos como sujetos de derecho sin distinción racial o cultural” (Acuña & Valverde, 2021, p. 41). En dicho orden de ideas, si bien el Estado ha llevado a cabo estos avances institucionales, estos solo forman parte del cumplimiento irrenunciable de obligaciones y funciones que le corresponden para garantizar los derechos culturales de la población, es decir, constituyen esfuerzos mínimos pendientes de mejora (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021) y no se trata de un valor agregado a la política cultural. Sumado a esto, frente a un sector directamente influenciado por una realidad estatal irregular (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021), la existencia de constantes amenazas debido a una situación política inestable (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021) y la discontinuidad de las autoridades designadas, y de sus respectivas agendas (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021), conllevan al abandono sistemático del sector, que convierte a la cultura en el asunto de menor prioridad de resolución para cualquier gobierno de turno (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Por añadidura, el contexto previamente detallado suele sufrir mayores complicaciones frente a una evidente debilidad institucional, presente de manera transversal en la totalidad de la esfera estatal. Esta gran problemática es aún más aguda en instancias gubernamentales regionales y locales en vista de que, si descubrimos a las políticas nacionales en materia cultural en estado

embrionario, los planes en torno a estas temáticas al interior del país no contemplan, siquiera, la posibilidad de ver a la cultura, y a las prácticas y organizaciones que se desprenden de la misma, como un asunto prioritario (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). La teoría revisada confirma estos hallazgos, al indicar que, mientras que los gobiernos latinoamericanos, en su mayoría, se encuentran dispuestos a invertir en cambios significativos hacia una mayor democratización cultural a través de políticas públicas, propuestas legislativas viables e instituciones especializadas en materia cultural (Zamorano, Ulldemolins & Klein, 2014), en territorio peruano, según informa el Ministerio de Cultura, existe una gobernanza endeble, reflejada en la incompetencia de la entidad homóloga para implementar las políticas culturales que diseña en todas las regiones del país, sistematizar información y datos relevantes del sector, gestionar el intercambio de capacidades y mejorar las relaciones entre el Estado y las empresas privadas, de manera que se priorice el ejercicio pleno de los derechos culturales de todos los ciudadanos (citado en Ministerio de Cultura, 2020). Asimismo, como fue mencionado anteriormente, dadas las condiciones rudimentarias de la política cultural y, simultáneamente, el escaso interés asignado por las jurisdicciones correspondientes, a pesar de la influencia de los asuntos culturales en la construcción de convivencias colectivas sanas y ciudadanías activas, el enfoque de las iniciativas políticas existentes es contraproducente para los modelos y propósitos organizacionales del sector, así como para el ejercicio natural de los derechos culturales, más aún cuando estos, originalmente, están orientados al desarrollo de los seres humanos y no, únicamente, para la producción de bienes y servicios culturales (J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021; R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En conclusión, aunque el Estado se encuentra realizando esfuerzos para el desarrollo cultural del país, habiendo logrado diversos avances concretos, como la creación del Ministerio de Cultura, la implementación, en réplica a otras experiencias internacionales positivas, de los Puntos de Cultura y, posteriormente, de las Direcciones Regionales de Cultura, así como de la primera Política Nacional de Cultura, estos aún continúan siendo proyectos incipientes dentro de una estructura en la que prevalece una idiosincrasia que desestima a los asuntos culturales y los coloca en una categoría de valoración inferior a la que realmente debería pertenecer dada su influencia sobre el progreso de los seres humanos. Seguidamente, y como es evidente, las deficiencias descritas en el presente acápite se unen a otras, referentes a las dimensiones económica y social, en el incremento de la hostilidad del carácter cambiante y dinámico del entorno de las asociaciones culturales.

1.2. Situación económica nacional de la inversión cultural

En el presente acápite se detallan las necesidades de sostenibilidad económica descubiertas en el sector y que apremian a las asociaciones culturales, específicamente, el gasto público insuficiente y distorsionado de la realidad latinoamericana y, por otro lado, las percepciones actuales sobre el financiamiento público de proyectos culturales y la remuneración del trabajo cultural. Sobre el primer punto mencionado, se profundiza sobre el presupuesto nacional actual y las expectativas propuestas por organismos internacionales, mientras que, sobre el segundo, se ahonda en el efecto de las apreciaciones de los consumidores y hacedores de las normativas nacionales sobre la retribución y la asignación de respaldo financiero.

Las problemáticas descritas en las siguientes líneas pueden bosquejar una realidad alarmante para el sector que es sujeto de observación de esta investigación y parten de un dato igual de preocupante: en el Perú, el presupuesto público asignado oscila entre el 0.30% y el 0.35% del monto total, mientras que, según la Organización de Estados Iberoamericanos, como fue recogido en el estudio ‘Cultura y Desarrollo Económico en Iberoamérica’ del 2014, los países de la región deben destinar al menos el 1% de la partida nacional de gasto público para garantizar el desarrollo sostenible de la cultura. Al respecto, en el resumen analítico ‘22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en el Perú’, realizado por el Ministerio de Cultura (2015), en colaboración con la oficina de la UNESCO en el Perú, se aclara que el presupuesto concedido se divide, principalmente, en el financiamiento de las operaciones de la entidad estatal, ente rector de las diversas actividades derivadas de las disposiciones culturales, y de las instituciones de los niveles regional y local de la esfera gubernamental, “esto dificulta el cálculo exacto de inversión estatal en la actividad cultural si consideramos además la indefinición sobre el campo de la cultura [...] que se realiza desde los municipios, los gobiernos regionales e incluso otros organismos públicos” (Ministerio de Cultura & UNESCO, 2015, p. 30). Esta metodología de uso inadecuado de recursos se debe, principalmente, a que el Estado considera que las inversiones en infraestructura e iniciativas culturales son innecesarias (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Estos hechos cuentan como agravante cuando se logra reconocer que, en el sector, subsiste la oportunidad desperdiciada de generar y promover un gran movimiento económico alrededor de las industrias creativas y culturales (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021), debido a que la población peruana, entre las alternativas de entretenimiento que considera, consume y disfruta de diversos productos, servicios y experiencias artísticas y, de esta manera, logra que, los actores competentes puedan confirmar que sí existen necesidades pendientes de sistematización de datos, originados a partir de los flujos de efectivo producidos,

producto de los eventos diversos realizados alrededor de las infinitas expresiones culturales existentes, para determinar el verdadero aporte de estas actividades a los indicadores macroeconómicos, más aún cuando, hoy por hoy, los estudios solo contemplan porcentajes de contribución de, lo que las instituciones detrás de dichas investigaciones consideran, ‘actividades culturales privadas y formales’, como se consignó en el resumen ya mencionado líneas arriba. En dicho informe de indicadores culturales se señala que, en el 2015, dichas labores concentraron el 1.58% de participación en el Producto Bruto Interno registrado, es decir, aproximadamente cinco veces el porcentaje originalmente garantizado para el sector en el presupuesto fiscal del gobierno peruano. Sin embargo, dicha estimación solo será correcta si se decide desconocer selectivamente que existe una gran cantidad de actividades sin monitorear, como fiestas patronales y conciertos de música vernacular, que no alcanzan los cómputos académicos debido a que, quizá, dentro del imaginario social peruano, las valoraciones categóricas aún resisten reflexiones, separando a las prácticas culturales en niveles superiores e inferiores (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Finalmente, precisamente por la ausencia de estudios cuantitativos detallados, no se puede determinar la cantidad exacta (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021) pues, si se incluyera a la totalidad de prácticas culturales en los conteos generales de aporte del sector, se puede intuir que el aporte sería, en realidad, mucho mayor.

Por otro lado, y en un ámbito de acción más cercano a los artistas y gestores culturales, existen diversas ideas erróneas en torno a la remuneración del trabajo cultural. En muchas ocasiones, la desafortunada frase ‘por amor al arte’ ha infiltrado la idiosincrasia de los consumidores, y de algunos productores, de manifestaciones culturales y ha logrado predominar la escena, situación que confluye en la decisión arbitraria de no retribuir los servicios de artes escénicas, ni a los trabajadores en ejercicio de esta actividad, se convierta en una regla implícita del sector. Al final, los artistas y gestores culturales aman las prácticas artísticas que desempeñan pero, al no ser considerados trabajadores, no perciben ingresos económicos por estas (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021). Al mismo tiempo, el carácter de superficialidad, y equivalencia con un ‘pasatiempo’, que posee la práctica del arte en el imaginario de la sociedad, alcanza hasta las esferas más altas del Estado, el mismo que, con sus constantes negligencias, sostiene las percepciones mencionadas al no asignar presupuestos reales y suficientes para el gasto público y el financiamiento de fondos económicos para organizaciones desprovistas de este tipo de recurso (R. Perez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021), más aún cuando suele ser este factor el que alberga la mayor cantidad de incidencias al discutir el cierre y desaparición de asociaciones culturales cimentadas en el seno de las industrias creativas y las artes escénicas.

Es, ante esta falta de apoyo gubernamental, que las organizaciones del sector logran la supervivencia a base de sacrificio y esto genera distorsiones en quienes observan el crecimiento de las asociaciones culturales pues suponen que estos proyectos no necesitan financiación, aún cuando la realidad apremiante es que existe una gran urgencia de este tipo de beneficios (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021) y, ante el incremento de proyectos culturales, la ampliación de oportunidades de subvención económica debería ser directamente proporcional. A propósito de lo mencionado, es necesario que el sector empresarial asuma un rol especial, un compromiso y una responsabilidad de brindar facilidades y préstamos no retornables a los proyectos culturales, para la promoción del mecenazgo cultural, en tanto estas ocupan territorios vastos en cultura, así como poseen una mayor disposición a atender problemáticas sociales, siendo la cultura, un ámbito importante de desarrollo dentro de este fenómeno (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021; P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021).

En líneas generales, la definición, ejecución y cálculo de un presupuesto escaso, erróneo e incompleto, así como el divorcio del mismo de las tendencias latinoamericanas actuales, conlleva a la inexistencia de recursos suficientes para su correspondiente inversión en infraestructura cultural y, por otro lado, a la escasez de oportunidades de financiamiento público de proyectos con fines artísticos, que nacen y mueren a la espera de apoyo estatal integral. Asimismo, en ámbitos más específicos, esta misma idiosincrasia recurrente, mencionada previamente, entre los consumidores de bienes y servicios culturales, refuerza la percepción generalizada que el trabajo artístico no debe ser remunerado y, más aún, se realiza ‘por amor al arte’. Dicha situación confluye en decisiones arbitrarias de depreciación o anulación de remuneraciones fijas en retribución a los servicios artísticos brindados, convirtiéndose en un patrón nocivo dentro del sector. Así, si las oportunidades de financiamiento, independientemente del origen de las mismas, no aumentan para las asociaciones culturales, estas verán sus oportunidades de crecimiento resquebrajadas frente a un público aún en pañales que, además, no paga lo suficiente ni oportunamente por consumir bienes y servicios culturales.

1.3. Factores sociales asociados a la práctica cultural

El presente acápite profundiza, en primer lugar, sobre la relación intrínseca entre los factores de una sociedad cambiante y una industria volátil, como la industria cultural. De igual manera, reflexiona sobre las oportunidades de utilización de la cultura como insumo para el desarrollo humano, más aún, en medio de circunstancias coyunturales complejas y frente a una relevancia y valoración incremental de las expresiones culturales entre las preferencias de consumo de la población peruana. Esta sección también abarca la discusión sobre la percepción

concurrente de la cultura como mero entretenimiento a pesar del valor múltiple que genera y las implicancias de dicha óptica, sobre todo en la profesionalización de esta práctica. Finalmente, se detalla la importancia de la creación de redes de asociatividad para la supervivencia de todas las iniciativas culturales.

En primer lugar, existe una fuerte dependencia entre el sector cultural y el entorno social, como consecuencia de una influencia directa de factores sociales asociados a las prácticas culturales, la misma que genera una retroalimentación variada y constante (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021), especialmente si dicha relación surge en contextos volátiles (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021), como son las industrias culturales y, a su vez, la sociedad peruana. Al respecto, y a propósito de las condiciones complejas permanentes del ámbito en cuestión, las oportunidades de priorizar a las prácticas y a los derechos culturales, más aún, como aristas fundamentales del desarrollo humano (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), han sido minimizadas negligentemente. Estas circunstancias impiden la transformación progresiva de la percepción de la cultura, desde la representación de la misma como una actividad económica, hasta la apreciación de esta como un conjunto de saberes formativos de seres humanos íntegros (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), sobre todo, durante la crisis multidimensional debido a la pandemia por COVID - 19 y, luego, la conmemoración del bicentenario de la proclamación de la independencia del país. Estos eventos excepcionales denotaron una predilección positiva del público peruano por espectáculos de artes escénicas como mecanismo de entretenimiento. El olvido sistemático mencionado previamente, entonces, es una dinámica opuesta a las tendencias actuales que indican que las prácticas culturales están adquiriendo mayor preponderancia entre los peruanos (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021). Al respecto, según la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos, aplicada por el Ministerio de Cultura, en alianza con el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el 9.7% del universo encuestado indicó haber asistido, por lo menos, a un espectáculo de artes escénicas durante el 2019 (Ministerio de Cultura, 2021). Desde entonces, año a año, el porcentaje ha aumentado gradualmente, aunque en reducidas cantidades (Ministerio de Cultura, 2021).

De esta manera, y a pesar de que, hace algunos años, existía una mayor resistencia hacia las expresiones artísticas tradicionales, por considerarlas irrelevantes, en la actualidad, el folclor ha conquistado la predilección de los consumidores asiduos de presentaciones artísticas. Así, las percepciones sobre la cultura están virando hacia una mirada más inclusiva y de mayor atracción (R. Perez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021), no solamente con fines recreativos, sino también como herramienta para el desarrollo humano. Al respecto, Rey (2009) indica que la cultura ya no es “lo valiosamente accesorio, el “cadáver exquisito” que se agrega a los temas

duros del desarrollo [...], sino una dimensión que cuenta decisivamente en todo proceso de desarrollo” (p. 23) y que, incluso con idiosincrasias que continúan valorando a las expresiones culturales como cuestiones irrisorias (R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021; C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021; F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021), estas no cesan de redefinir su papel frente al desarrollo, bienestar y calidad de vida de las comunidades. De ese modo, y frente a la insistencia de determinados sectores sobre el carácter decorativo y accesorio de la cultura (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), existen otras corrientes que sostienen que la práctica cultural y las expresiones artísticas mejoran la calidad de vida y son de alto valor económico, educativo, formativo, social e histórico (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021), valoraciones que deben ser atendidas en tanto, en relación con los ámbitos públicos, privados y asociativos, son un “medio de representación y de legitimación del orden, [...] fuente de creatividad, de ingresos y de negocios, [...] y herramienta de inclusión e integración social” (Bayardo, 2009, p. 10) respectivamente.

Más aún, entre las voces opuestas al punto de vista expuesto, las dinámicas artísticas, y los gestores culturales, son aún percibidas como entretenimiento y, por ende, se encuentran aún lejos de la profesionalización. Dicha idiosincrasia, al ser compartida por actores relevantes, posee consecuencias directas en las condiciones generales del sector, pues las propiedades de los regímenes laborales, las regulaciones legales y las modalidades organizacionales, entre otras categorías, son precarias e inseguras para la integridad de los trabajadores del arte (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). En ese sentido, existen “frágiles regímenes laborales que aún avalan la subcontratación y la precarización del trabajo realizado, independientemente de cualquier adecuación a la variabilidad de la demanda y a la articulación de una estructura de costos fijos que permitan la marcha del negocio (Citado en Acuña & Valverde 2021, p. 38). En la misma línea, y como causante directo de estas condiciones, aún persisten las desigualdades y brechas en el ejercicio de los derechos culturales de la comunidad peruana, sobre todo en poblaciones en situación de vulnerabilidad (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). Al respecto, Stavenhagen (1996) indica que “hacen falta procedimientos y mecanismos para la afirmación y goce de los derechos culturales específicos de comunidades y pueblos que van más allá de las libertades e igualdades de los individuos” (p. 376). De esta manera, al progresar sobre el ejercicio de las libertades culturales de las poblaciones, las condiciones de precariedad en las que se fundamentan las dinámicas del ámbito cultural se convertirían en el foco de una transformación progresiva, en tanto las bases sobre las que se sientan las brechas actuales cambiarían hacia mecanismos más inclusivos.

Por otro lado, es imprescindible comprender que las asociaciones, dado que son modelos organizativos que están en constante intercambio con el entorno, requieren de la colectividad y por tanto, eliminar las ideas de individualidad, desarrollar conexiones fuertes, generar un trabajo colaborativo y en red con otras asociaciones para poder sobrevivir.

Al respecto, Durán (2013) indica que:

El reconocimiento a las redes y a las formas de organización social es, en parte, una de las formas de establecer que el capital social, humano y cultural existe y que es un activo esencial a la par de las masas de activos materiales (p. 12).

Sin embargo, durante los últimos años, las asociaciones no han logrado realizarlo, ya sea por egocentrismo y noción de suficiencia individual o por falta de capacidades de asociatividad (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021), a pesar de que, al final, deben lograr establecer redes para superar la dispersión y debilidad de sus iniciativas.

En conclusión, al existir una dependencia especial entre el desempeño de prácticas culturales y el entorno social en el que ocurran, hay consecuencias directas, basadas en el impacto bilateral que poseen ambos elementos, de manera que, incluso el desarrollo humano de las personas que conforman las sociedades está ligada al ejercicio democrático de la cultura. Así, las oportunidades coyunturales que surjan, de cara a hacer uso de la cultura como herramienta de progreso, como la conmemoración del bicentenario de la independencia o el trabajo artístico como método de recuperación de la salud, individual y colectiva, durante la pandemia por COVID - 19, deben ser explotadas al máximo para garantizar las libertades culturales de las poblaciones en ámbitos volátiles y en cambio constante. Dicho aval está directamente relacionado con abandonar la perspectiva de que las artes son mero entretenimiento y reiniciar la concepción en torno a esta disciplina, pues realmente, además de divertir, mejora la calidad de vida y posee un valor económico, formativo, social e histórico intrínseco. De esta manera, de la mano de estas nuevas valoraciones, el trabajo artístico ejecutado en el sector puede profesionalizarse, aunado a condiciones laborales, legales y organizacionales íntegras, y extendidas, para la mayoría de asociaciones culturales, especialmente, las que apuestan por redes de asociatividad para el fortalecimiento de sus iniciativas artísticas.

En el siguiente acápite se profundiza sobre las dimensiones que componen a la gestión interna de las asociaciones, las mismas que son similares a las mencionadas previamente, producto de la relación intrínseca que existe entre estas organizaciones y el entorno en el que se desempeñan. De igual manera, las prácticas perjudiciales también se replican en el funcionamiento de dichas asociaciones, aunque a través de mecanismos más particulares.

2. Gestión interna de las asociaciones culturales en la actualidad

En sintonía con un sector igualmente accidentado, las asociaciones culturales presentan problemáticas de orden organizacional al interior de sus propias estructuras. Los desafíos identificados atraviesan de manera transversal e intrínseca a la gestión de estas asociaciones y, más aún, forman parte de un círculo vicioso que obstruye la búsqueda de sostenibilidad. Es entonces cuando las posibilidades de un desempeño destacado y de un crecimiento permanente decrecen, más aún si las asociaciones culturales no han determinado las causas detrás de su rendimiento irregular o puesto en marcha líneas de acción para la solución de este. En ese sentido, las problemáticas halladas, y sistematizadas en el presente acápite, que aquejan a las asociaciones culturales son la prevalencia de la desarticulación de redes, entre organizaciones y con el Estado; el limitado aval financiero para el funcionamiento organizacional y la ejecución de actividades, y las necesidades latentes de profesionalización, en función del desarrollo de capacidades ordinarias de gestión y de planificación estratégica.

2.1. Sinergias con la sociedad civil y el Estado

En el presente acápite se enumeran las problemáticas halladas, producto de la necesidad de generación de sinergias entre asociaciones culturales y con instituciones estatales competentes en temáticas culturales que, en la actualidad, no existen. De esta manera, en las siguientes líneas, se detalla la desarticulación observada en el sector, así como las razones que originan dicha individualización, y el rol pendiente del Estado en la promoción de estas redes de apoyo.

En primer lugar, en una reciente publicación del Ministerio de Cultura, en colaboración con la oficina en Perú de la UNESCO, sobre el impacto de la pandemia por COVID - 19 en las industrias culturales y las artes, se establece que la configuración de alianzas entre organizaciones con fines culturales es un desafío pendiente de resolución debido a que promueve y autoriza la generación de “espacios de diálogo [...] para reconocer su labor, generar agendas vinculadas a la cultura, hacerlas partícipes en el diseño de las políticas culturales, y brindar información sobre el uso de los recursos públicos y su impacto” (citado en Ministerio de Cultura & UNESCO, 2021, p. 15). Es así que, y a pesar de que se reconoce su importancia recientemente, a raíz de la coyuntura sanitaria, la creación y soporte de sinergias siempre ha sido una herramienta vital para la resistencia y resiliencia organizacional de las asociaciones culturales.

No obstante, y a pesar de lo descrito anteriormente, se observa una desarticulación preocupante en el sector (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; Z. Rodríguez, comunicación personal, 22 de diciembre de 2021), incluso frente a la existencia de iniciativas gubernamentales para el fomento de la cooperación, el intercambio interorganizacional y el trabajo articulado (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021), como los

Puntos de Cultura y las Direcciones Desconcentradas de Cultura, las mismas que pretenden entablar “redes de asociatividad descentralizadas” (Acuña & Valverde, 2021, p. 41). Un ejemplo de ello es que, al agudizarse la falta de ingresos fijos por actividades culturales, tras el inicio de las restricciones debido a la pandemia por COVID - 19, los artistas del medio precisaban bonos de apoyo económico, beneficio al que no pudieron acceder debido a que, entre otras cosas, nunca existieron frentes organizados sino que se trataba de individualidades no agrupadas (Z. Rodríguez, comunicación personal, 22 de diciembre de 2021). En todo caso, de haberse tendido las redes necesarias, las negociaciones por dichas subvenciones habrían tenido éxito.

La disgregación entre organizaciones comunitarias ejemplificada responde a causales de diferentes niveles y actores del sector en cuestión. En primera instancia, los miembros de las asociaciones culturales se muestran aprensivos a transmitir sus prácticas y conocimientos (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021), los mismos que podrían constituir una oportunidad de diferenciación, en favor de la generación de nuevas ventajas competitivas. En la misma línea, aunque en el caso de las organizaciones que sí entablan relaciones comunitarias, se encuentra una conformación de agrupaciones exclusivas y similares entre sí (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021), a pesar de que uno de los planteamientos iniciales de la articulación entre asociaciones es el diálogo y el encuentro interdisciplinario (Z. Rodríguez, comunicación personal, 22 de diciembre de 2021). De esta manera, las causas fundamentales halladas se encuentran relacionadas con el *know how* y la diversidad de las asociaciones culturales, es decir, al interior y alrededor de las mismas, mermando las oportunidades de reunión entre las mismas simultánea e integralmente. Más aún, en tanto estos móviles subsisten en la dinámica cotidiana de este tipo de organizaciones, las redes de colaboración y asociatividad fracasan, en desmedro de las posibilidades de progreso que estas otorgan, como beneficio, a las asociaciones participantes de las mismas.

Por otro lado, el Estado, desde sus diferentes estructuras de gobierno, sean nacionales, regionales o locales, aunque siempre competentes en temas culturales, poseen la tarea pendiente de fortalecer las nociones básicas que fundamentan el establecimiento de redes de colaboración, además de reforzar a las alianzas ya constituidas, y emplear las buenas prácticas que se desprenden de estas experiencias, para impulsar la asociatividad entre organizaciones no agremiadas. De igual manera, las Direcciones Desconcentradas de Cultura aún deben garantizar la reunión de sus representantes y recursos para afrontar las debilidades encontradas en la articulación de las diversas redes, sindicatos y organizaciones culturales (Ministerio de Cultura & UNESCO, 2021).

Desde otro ángulo, en adición a lo anteriormente expresado, se observan potenciales oportunidades de inclusión de nuevas voces y actores que integren los engranajes necesarios para

el desempeño de las asociaciones culturales. Así, aunque el Estado juega un papel primordial en el fortalecimiento de estas organizaciones, como se detalló líneas arriba, el sector empresarial y la sociedad civil deben dejar atrás el aislamiento, al integrar sus intereses a los asuntos culturales de las asociaciones, y la incomunicación, mediante el desarrollo de estrategias de relacionamiento (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021). Al respecto, Antoine (2010) indica que, justamente son las empresas privadas, mediante la práctica del mecenazgo cultural, las que pueden aliviar “las presionadas arcas públicas, obligadas a atender necesidades más acuciantes para su población” (p. 163). Este mecanismo de financiamiento está orientado a las tendencias actuales de asumir una actitud responsable social y colectivamente, lejos de la sola idea de generar utilidades. De esta manera, el “mecenazgo actual es una técnica de comunicación mediante la cual una entidad comercial ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización [...] con la finalidad de conseguir un beneficio indirecto al asociar con ella su imagen corporativa” (Antoine, 2010, p. 164).

En otro orden de ideas, según la bibliografía consultada, existe un reconocimiento extendido de la importancia de las redes culturales. Al respecto, Brun, Benito & Canut (2008) indican que estas, desde “su apertura, horizontalidad, la diversidad cultural y étnica de sus miembros, su adaptabilidad” (p. 107), entre otras características positivas, hacen posible “llegar adónde otros planos de la sociedad, los segmentos institucionales o el mercado, no son capaces de llegar” (p. 107). A propósito de ello, las redes culturales también complementan la labor de las entidades gubernamentales, incluso de las más estables, de las empresas en el mercado y de las organizaciones de la sociedad civil, ya que llegan a cubrir las deficiencias que estas presentan, al formar parte de un sistema complejo (Brun, Benito & Canut, 2008; Pacheco & Velasco, 2016). No obstante, los autores consultados también consideran que, junto con los beneficios de emprender alianzas, coexisten los desafíos para esta clase de relacionamientos. Ya en 1999, Martinell advertía que los principales problemas eran diversos e iban desde la falta de reconocimiento entre organizaciones, los roles indefinidos de los agentes culturales en la búsqueda por desarrollo social, las imprecisiones en las intenciones de cada una de las asociaciones, la inestabilidad de las relaciones ya establecidas, la ausencia de organismos benefactores de dichas relaciones, hasta las dificultades en la comunicación interorganizacional y la negociación. Por otro lado, Pacheco & Velasco (2016) confirman el hallazgo que indica que las asociaciones culturales agremiadas constituyen una fuerza organizada, capaz de entablar los procesos de diálogo y negociación requeridos, en caso de precisar la satisfacción de alguna necesidad urgente. Sobre ello señalan que las redes culturales “actúan como grupos de presión y, en consecuencia, no sólo se limitan a ofrecer bienes y servicios, sino que, además, [...] ayudan a

detectar con mayor facilidad necesidades sociales y posibilitan la organización eficiente, con el objetivo de solucionar los problemas” (p. 243).

De esta manera, en el presente acápite se determina que, mientras que las sinergias dentro del sector son fundamentales para la supervivencia, participación gremial y diálogo organizado de las asociaciones culturales con otras instituciones, públicas o privadas, estas presentan deficiencias y dificultades, al mostrar aprehensión a la reunión con otras organizaciones similares y al no poseer intermediarios, dentro del Estado o de la sociedad civil, que fomenten dichos espacios. En el posterior acápite se detalla otra problemática relacionada a la carencia de profesionalización del sector cultural y el impacto que genera en las organizaciones de la industria.

2.2. Profesionalización en capacidades de gestión

En la presente sección se explica que las asociaciones culturales no deben crearse y subsistir solo con pasión, sino también con capacidades de gestión, siendo éstas últimas, indispensables para lograr la sostenibilidad de la organización. Asimismo, se detalla la aparición del rol del gestor cultural, especializado en planificación y herramientas estratégicas de la industria. Sin embargo, a pesar de su importancia, no hay una vasta cantidad de perfiles que atiendan toda la oferta laboral. Por último, se precisan algunos desafíos que atraviesa la profesionalización en el sector, como la centralización de los centros educativos y la inserción de temas culturales en las facultades.

Las asociaciones culturales, en su mayoría, se crean en función de la pasión y emoción de las personas relacionadas al arte (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021). Sin embargo, si bien en algunos casos este sentimiento es un factor importante en el desarrollo de la organización, no es suficiente para la sostenibilidad de la misma, debido a que, para lograr un crecimiento constante, la asociación requiere de capacidades de gestión (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Cabe resaltar, que por lo general, los artistas disponen de conocimientos técnicos sobre el arte que practican y enseñan, no obstante, salvo excepciones, no cuentan con saberes sobre la gestión de las asociaciones en donde participan (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Es en ese sentido, donde nace la necesidad de fortalecer y desarrollar las capacidades de gestión (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), puesto que, se considera como el corazón de una asociación cultural exitosa (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021).

En ese mismo orden de ideas, hace algunos años, dentro de las organizaciones del sector cultural existía una fuerte imprecisión sobre los roles asumidos por cada participante, conduciendo a que el productor cumpliera con las funciones de artista, gestor, entre otros. Es así

que, como consecuencia de la carga laboral y ambigüedad del cargo, surge la figura del gestor cultural, especializado en planificación y herramientas estratégicas enfocadas al sector (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021). Pese a ello, no hay una adecuada cantidad de perfiles para abastecer toda la oferta laboral requerida para un sector dinámico y en constante crecimiento (Bayardo, 2009); y, por lo tanto, aún persiste la inexactitud de estos roles (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Asimismo, Alcaraz (2004) confirma que es primordial “generar nuevos perfiles profesionales aptos para diseñar, planificar y gestionar las diferentes infraestructuras, equipamientos y modelos de producción”. De esta manera, con el objetivo de lograr una mayor profesionalización en el sector, se observan dos caras de una misma moneda, por un lado, existe una necesidad de habilitar más espacios formativos descentralizados y de fácil acceso con el fin de capacitar a los artistas en temas de gestión cultural (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021; F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021), y por otro lado, se debe de introducir el tema de gestión cultural en los diferentes espacios de formación de institución superior como por ejemplo, las facultades de administración, sociología, entre otros (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

Dentro de este marco, surge la importancia de la planificación estratégica, puesto que, en base al diagnóstico interno de la organización, esta podrá identificar sus capacidades de gestión y por lo tanto lograr sostenibilidad a largo plazo (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021), tema que se detalla en el siguiente acápite.

2.3. Manejo de conocimientos de planificación

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, aún cuando la planificación estratégica es vital para el éxito de las asociaciones culturales, existe una ausencia de programación de actividades en el sector artístico (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021). Dichas organizaciones se caracterizan por usar la improvisación, la intuición y los conocimientos básicos de gestión adquiridos a lo largo de su experiencia, para la toma de decisión y desarrollo de sus actividades; de manera que se convierte en un método de prueba y error constante (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021). Es así que, muchas veces esto, como consecuencia del dinamismo del entorno, las asociaciones sienten la obligación de determinar acciones rápidas para poder lograr resultados a corto plazo, sin considerar que este método no dirige a una sostenibilidad de la organización. Esto conduce a que la asociación no desarrolle objetivos a largo plazo y en el caso de que tengan objetivos establecidos, estos no se encuentren conectados con el propósito de la organización (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). A diferencia de lo previamente mencionado, la planificación estratégica, si bien toma

un periodo más largo, es un proceso que sirve como base para que se construyan los planes de acción encaminados al logro de los objetivos de la organización (Citado en Acuña & Valverde, 2021).

Siguiendo la misma línea, la ausencia de planificación genera un círculo vicioso, en donde, la inexistencia de competencias de organización resulta en una falta de compromiso por parte de los miembros de la asociación y esto a su vez conduce a que los integrantes se retiren y por lo tanto, la organización corra peligro de desaparecer (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Asimismo, otro causante del desinterés por aplicar la calendarización de actividades, radica en la actitud conformista que adoptan algunos líderes, debido a que no solo ven la necesidad de innovar en sus procesos y productos, sino también consideran que la creatividad no conecta con la planificación. Cabe mencionar que, si bien algunas asociaciones quieren llevar a cabo este proceso estratégico, estas se encuentran limitadas por sus recursos, tiempo y esfuerzos (Varbanova, 2013).

Como ha sido consignado en el presente acápite, las asociaciones culturales nacen muchas veces a partir de la pasión y dejan de lado las capacidades de gestión, sin embargo, ambas deben de coexistir, ya que, si bien la empresa puede crecer en base a la pasión, tiene más probabilidades de lograr la sostenibilidad si prioriza y desarrolla las capacidades de gestión. Para lograr ello, el artista debe capacitarse en temas de gestión estratégica enfatizando la planificación y herramientas estratégicas enfocadas al sector cultural, sin embargo, no es suficiente la intención de capacitarse por parte del artista, si no que el Estado debe tomar un papel activo, de manera que pueda brindar las facilidades para que este sector se pueda desarrollar, por ejemplo, implementar espacios de formación descentralizados, apoyo mediante financiamiento a proyectos culturales, entre otros. Asimismo, la creación de redes entre las asociaciones puede contribuir a crear un frente unido que busque el consenso en las mesas de diálogo que realiza el Estado, para llegar a soluciones y propuestas en conjunto. En la siguiente sección se detalla con mayor profundidad este proceso en las asociaciones culturales.

3. Planificación estratégica en asociaciones culturales

La planificación estratégica cobra un papel fundamental en el éxito de las organizaciones, ya que permite tener claro no solo los objetivos que persigue la asociación a corto y largo plazo, sino también los planes de acción que permitirán identificar de que manera se va a lograr; todo ello, con el objetivo de estructurar la gestión interna (J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). Sin embargo, y a pesar de que existe un consenso acerca de la importancia que tiene la programación de actividades, es uno de los aspectos que más adolece a las asociaciones culturales debido a diferentes factores, como la ausencia de formación de gestores

culturales, carencia de recursos de tiempo, monetarios, entre otros (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), que se comentarán en los siguientes acápite.

3.1. Conocimientos técnicos sobre planificación estratégica

En el presente apartado se detalla el surgimiento del papel del gestor cultural y su relevancia en las asociaciones culturales. Igualmente, se describen los conocimientos técnicos con los que debería contar el gestor y que permitirán alcanzar los objetivos, como por ejemplo, la planificación estratégica, que abarca la elaboración de estrategias, aspectos económicos, entre otros; y el diagnóstico tanto externo como interno. Adicionalmente, se profundiza el proceso de normalización de las técnicas, como consecuencia de la ausencia de espacios formativos de la industria cultural.

Durante los últimos años, el sector cultural en el Perú, más específicamente, las artes escénicas, han ido acrecentando adeptos, es decir, ha ido en aumento no solo el interés de las personas por disfrutar la cultura como espectadores, si no que ahora buscan convertirse en expertos en temas de gestión relacionados a este sector. En ese sentido, como se mencionó líneas anteriores, aparece el rol del gestor cultural, papel relevante para la asociación porque además de tener la capacidad de gestionar la situación en caso de conflicto y buscar soluciones (John Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021) mediante herramientas de análisis y planificación estratégico, busca estabilizar “las tensiones entre las necesidades y actitudes de diferentes grupos externos e internos y personas clave” (Varbanova, 2013, p. 14).

De esta manera, el gestor cultural requiere cumplir con ciertas competencias para la dirección de las organizaciones culturales que le permitirán alcanzar los objetivos de la misma. En ese sentido, la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, destaca que los gestores del sector, cumplen con funciones de “planificación, coordinación, producción, comunicación y evaluación” (Citado en Cabañez, 2017, p. 34). Por otro lado, Vázquez (2011) menciona que el gestor cultural debe contar con “competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para analizar el entorno social: la exploración, la problemática, los modelos de análisis, los indicadores, la recopilación de datos y el análisis de la información” (p. 37), con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente. Asimismo, debe desarrollar un análisis interno, debido a que este diagnóstico facilita el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización, de modo que se puedan fortalecer o buscar soluciones, respectivamente (p. 37). Seguidamente, la autora comenta que la segunda competencia es la planificación, que abarca actividades como “fijar objetivos, elaborar líneas estratégicas y mecanismos para ejecutarlas, sistemas de control y

evaluación, conocer los principios jurídicos y de economía, la consecución de patrocinio, la gestión de personal, la comunicación y la captación de público” (Vázquez, 2011, p. 37).

El incremento de gestores culturales se ve afectado por la necesidad de cubrir los vacíos organizacionales con conocimientos técnicos que permitan sacar adelante a las organizaciones que se crearon a partir de la pasión que movilizó inicialmente (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). No obstante, como se mencionó líneas anteriores, a pesar de que existe una demanda creciente por espacios de formación, la poca cantidad de programas y cursos educativos que existen, en instituciones de educación superior y en espacios autogestionados, están centralizados en la capital (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), generando así que los artistas desenvuelvan capacidades globales desde sus propias experiencias en la práctica. Es así que, se da “un proceso de ‘normalización’ de técnicas y modos de hacer la acción cultural a partir del cruce entre los campos culturales y sus ámbitos de aplicación” (Mariscal, 2015, p. 99). Sin embargo, no solo basta con facilitar talleres sobre la gestión cultural, si no que debe de haber un acompañamiento del posicionamiento de la cultura en los diferentes espacios de formación de la administración (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

Dentro de este marco, a pesar de que el papel del gestor cultural ha cobrado más importancia a lo largo de los últimos años, y esto ha conducido a que más personas comiencen a interesarse por temas relacionados a la planificación y herramientas estratégicas, aún no se cuenta con los espacios formativos necesarios para poder cubrir con esta demanda creciente. Cabe resaltar la importancia del rol del gestor cultural dentro de las asociaciones, debido a que a partir de los conocimientos en planificación estratégica conducirá a que la empresa logre la sostenibilidad. En el siguiente acápite se detallarán los beneficios que genera la implementación de la planeación estratégica.

3.2. Resultados y beneficios de la aplicación de procesos de planificación

En el presente apartado se especifican los efectos y beneficios que genera la planificación estratégica para la organización. En primer lugar, se señala la generación de una ventaja competitiva como una consecuencia directa de la implementación. Asimismo, la programación de actividades permite la determinación de los objetivos, procesos claros y establecidos, entre otros. Finalmente, se describen algunos aspectos que se tienen que considerar al momento de poner en práctica la planificación, el miedo a la misma, la realidad organizacional de la asociación y los recursos con los que cuenta la organización.

La implementación de la planificación estratégica en las asociaciones culturales genera un cambio, que se traduce en una serie de resultados positivos que contribuyen a la generación de

una ventaja competitiva (R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Ejemplo de ello, es que producto de la programación, la organización se encuentra con una preparación previa que le permite poder enfrentar cualquier situación (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021) y evitar usar la improvisación, pudiendo ocasionar un resultado negativo. Siguiendo la misma línea, la estructuración de actividades afecta principalmente a la determinación de objetivos a corto y largo plazo, los cuales sirven como medidor para evaluar si lo que se ha planificado responde a las metas planteadas (R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Asimismo, la precisión de los objetivos va relacionado con la claridad de los procesos, que nace a partir de la construcción de un manual de funciones y procedimientos, que sirve no solo como guía para la delimitación de funciones de cada miembro de la organización, si no también brinda la precisión necesaria para que cada integrante tenga conocimiento sobre que es lo que la asociación espera de ellos (J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021; R. Perez, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). Dentro de este marco, Varbanova (2017) concuerda con los entrevistados, y agrega que la planificación permite tener frases declarativas y objetivos descritos de manera clara y precisa. De la misma manera, menciona que dicho proceso conlleva no solo a que la organización tenga un panorama completo del entorno, si no también a que pueda “comprender bien su singularidad y ventaja competitiva; priorizar y centrar los programas y actividades; [...] predecir hasta cierto punto las circunstancias inesperadas y los factores de riesgo” (Varbanova 2017, p. 35), de manera que logre ser sostenible a largo plazo.

Sin embargo, existen algunas consideraciones que se tienen que tomar en cuenta previo a ejecutar la planificación estratégica, por ejemplo, es indispensable que se adecue este proceso a la realidad organizacional de la asociación, debido a que, el modelo en la teoría difiere en gran medida a la situación real (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021). En la misma línea, en algunas ocasiones existen impedimentos hacia la implementación de la estructuración de actividades, producto del miedo de organizar (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021) y por otro lado, la asociación no cuenta con los recursos necesarios como el tiempo, financiamiento económico, entre otros aspectos, para poder llevar a cabo el procedimiento, es así que, la planificación estratégica es considerada como un lujo, que solo algunas organizaciones pueden acceder (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021; R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En conclusión, si bien el escenario ideal de las asociaciones culturales es contar con planificación estratégica debido a los beneficios que genera tanto a nivel interno como externo, este no es sencillo de aplicar, debido a que para poder hacerlo, la organización tiene que contar con los recursos suficientes, y vencer los miedos internos sobre los efectos que provocaría realizar

una programación de actividades. Cabe resaltar que, la organización no solo debe enfocarse en realizar una planificación estratégica, sino también, a identificar las capacidades organizacionales, para poder generar una ventaja competitiva frente a los demás. En la siguiente sección, se detalla cuáles son las capacidades dinámicas y operativas, con las que debería contar toda asociación cultural y que engloban a las capacidades organizacionales.

4. Capacidades organizacionales básicas en las asociaciones culturales

En los últimos años se ha dado un incremento notable por adquirir conocimientos con enfoque cultural, como consecuencia del deseo por implementar modelos organizacionales más acordes a la realidad del sector, todo esto ha ocasionado que la demanda de los gestores culturales por adquirir nuevos saberes también se eleve. Sin embargo, a pesar de la alta demanda, no hay una completa y descentralizada accesibilidad hacia la oferta educativa, en otras palabras, las escasas oportunidades educativas existentes no se encuentran diseñadas para cada una de las expresiones artísticas (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Dentro de este marco, las capacidades internas se convierten en un elemento clave para los gestores culturales, debido a que, si se logran identificar de manera clara y precisa, y se fortalecen, se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva. En ese sentido, Martinell señala que los gestores “han de adquirir la capacidad para detectar los aspectos esenciales de cada posible modelo y aplicar los instrumentos adecuados a cada uno de ellos” (2014). Asimismo, destaca la capacidad de adaptabilidad, que la define como la adecuación a las características propias de cada modelo, es decir, al entorno político, económico, social y cultural que rodea la asociación cultural (Martinell, 2014). Por otro lado, Bayardo (2009) comenta que los gestores culturales deben de contar con “conocimientos del marco administrativo y jurídico, elementos de políticas culturales y economía cultural, capacidades técnicas de organización y de puesta en marcha de proyectos, experiencias y prácticas” (p. 3), los cuales deben complementarse con aptitudes de su personalidad, como el liderazgo, la negociación, entre otras.

Estas capacidades son básicas para responder a los cambios constantes del sector y permitir que la organización logre la sostenibilidad. A continuación, se detallan las capacidades básicas que los entrevistados consideran que toda organización del sector cultural debe sostener.

4.1. Capacidad de reconocimiento del entorno

La capacidad de reconocimiento del entorno es, para términos de esta investigación, la habilidad del gestor cultural, y de la organización que lidere o a la que pertenezca, de identificar las condiciones positivas y negativas que afectan el curso de su desempeño normal y que servirá a los gestores y artistas para tomar decisiones.

Al respecto, los entrevistados reconocen a esta capacidad como fundamental para sobrevivir en el sector, ya que de esta habilidad de investigación y entendimiento del contexto, parte la posibilidad de generar proyectos e iniciativas exitosos (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021; J. Castro, comunicación personal, 9 de noviembre de 2021). Es así que, al elaborar un proyecto cultural, el diseño del mismo debe partir del conocimiento del territorio y del impacto social y cultural del mismo (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021). La capacidad de conocer y actualizar sus saberes sobre el entorno también les dará la capacidad de ser flexibles puesto que en el mismo entorno van a reconocer las nuevas condiciones a las que adaptarse para continuar vigentes y comprender que los proyectos demandan evolucionar con el tiempo (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

En resumen, la capacidad de reconocimiento de lo que rodea a la Asociación, es imprescindible para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo, esta no es la única capacidad que las asociaciones requieren para sobrevivir a un entorno dinámico, sino también es necesario el desarrollo de otras competencias que facilitan esta labor de supervivencia.

4.2. Capacidad de adaptación al entorno dinámico

La capacidad de adaptación al entorno dinámico es, para fines del presente estudio, la habilidad del gestor cultural, y de la organización que lidere o a la que pertenezca, de ajustar y reconfigurar las condiciones en las que existe como organización para acoplarse a cualquier nuevo término de referencia que exista en el entorno, dado su carácter dinámico, volátil e incierto. Asimismo, dicha capacidad busca responder a las condiciones volátiles del ambiente y además, está “determinado por su capacidad para cambiar, aprender y reconfigurar sus recursos para responder a la dinámica del entorno” (citado en Garzón, 2018). Es así que, una organización con niveles altos de adaptación tendrá más oportunidades de desarrollar procesos estratégicos y asignar recursos eficientemente (Garzón, 2018).

En ese sentido, no solo basta con realizar un diagnóstico del entorno, si no que también que se tiene que adaptar a las nuevas condiciones que se den en el entorno. De esta manera, las capacidades que la asociación tenga tienen que estar adaptadas a la realidad en la que se encuentran y por lo tanto, cambiar en el caso se requieran, además de responder a las características del sector cultural como tal, es decir, de responder al dinamismo del sector y a que en el mismo se producen bienes y servicios con un alto valor simbólico, diferente a otras industrias. Como se ha mencionado anteriormente, la característica inherente que predomina en el sector es el dinamismo del cual ninguna de las organizaciones se puede deshacer ni prever, esto último ya que la predictibilidad en el sector es una cosa sumamente rara, sino que más bien se

tiene que abrazar porque o te adaptas o te mueres (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021; S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021; P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021).

Por todo ello, la capacidad de adaptación no puede darse si previamente no se realiza un diagnóstico al entorno de manera que se logre cumplir con las necesidades de reconocimiento y análisis externo. Adicionalmente, esta capacidad se convierte en una fortaleza clave e imprescindible para la organización situada en un entorno de constantes cambios, como se caracteriza el sector cultural.

4.3. Capacidades operativas de gestión interna

Las capacidades operativas de gestión interna vienen después del reconocimiento del entorno, a manera de resultado de un análisis interno de cuales son las capacidades que maneja la organización para hacer frente al desempeño de la misma, a pesar de los cambios del entorno. Como fue mencionado en capítulos anteriores, las capacidades operativas de gestión interna fomentan la eficiencia y calidad en las organizaciones, que responden a una lógica de que, a pesar de encontrarse en un entorno cambiante, las asociaciones culturales aún no se encuentran en la posibilidad de aplicar capacidades dinámicas, aún cuando no han integrado ni afianzado capacidades operativas en la gestión de sus organizaciones. Por lo tanto, éstas son primordiales, así como el paso previo, para convertirse en unidades capaces de desarrollar capacidades de respuesta a un entorno cambiante y lograr la tan ansiada sostenibilidad.

A pesar de ello, una parte importante del desarrollo de las asociaciones culturales son los gestores culturales y los artistas quienes, más allá de contar, o no, con la preparación técnica en gestión para afrontar los desafíos de liderar o trabajar en una asociación, sí cuentan con motivaciones internas que movilizarán de manera especial a los mismos, ya que se trata de proyectos artísticos y culturales. No obstante, está prohibido olvidar que estas iniciativas siempre estarán condicionadas por el entorno, por lo que la viabilidad final del proyecto dependerá de la conjugación de ambas condiciones: las características del entorno y las motivaciones intrínsecas de los gestores culturales. La tarea de realizar este análisis suena sencillo, sin embargo, en muchas ocasiones no se da de manera rigurosa o técnica y luego, al no hallar sostenibilidad para el proyecto, este termina siendo abandonado por falta de recursos o frustraciones personales (G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). El desarrollo de capacidades básicas para dar respuesta a los mayores dilemas de la gestión interna de las asociaciones es, justamente, el requerimiento que estos profesionales del arte precisan para dar vida a sus iniciativas.

En primer lugar, las capacidades operativas generales consignadas por los entrevistados de este estudio son la gestión estratégica de proyectos culturales, partiendo desde la ya conocida investigación del entorno, para analizar la forma más efectiva para diseñar y proponer el mejor proyecto en el que se aterrice lo deseado en objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y dentro de un espacio temporal acotado, determinando, además, las necesidades y la administración de los recursos que se esperan usar, y que se terminarán usando, en la ejecución de las líneas estratégicas que finalmente harán posible la generación de valor cultural que espera la asociación. Para la consecución de los objetivos planteados se precisa tener conocimientos de gestión estratégica de proyectos culturales, la misma que implica el saber construir cronogramas de actividades, planes de financiamiento, presupuestos esperados y alternativas de financiamiento, planes de comunicación, entre otros instrumentos para viabilizar los resultados esperados que luego puedan ser evaluados y mejorados en base a metas previamente establecidas y medidos en base a indicadores de resultados y de impacto (C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021; C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021; G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021).

Por otro lado, los entrevistados han identificado habilidades blandas sujetas a los gestores culturales integrantes de las asociaciones culturales que permiten el buen desarrollo de las actividades de la organización. En primer lugar, es imprescindible la competencia de resolución de conflictos debido a que no siempre se tendrán las mismas opiniones en un equipo de trabajo; seguidamente, la autoevaluación para el ejercicio de la introspección en la búsqueda de fortalezas y debilidades; y por último, la capacidad de liderazgo, identificado como la cabeza responsable de llevar a cabo la gestión interna de la organización y que se caracteriza por tener un vínculo directo y de confianza con los miembros de la asociación (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021).

En resumen, es necesario que los gestores culturales desarrollen capacidades básicas de gestión para que garanticen el éxito y la sostenibilidad de las asociaciones culturales que integran y que lideran. Lo ideal es que se conjuguen las capacidades de análisis del entorno, que luego permitirán a las organizaciones adaptarse a los entornos cambiantes, y las capacidades operativas internas, que mantendrán a flote a las organizaciones, una vez que éstas comprendan el exterior y gestionen el interior de la organización de manera estratégica, ordenada y técnica, sin perder de vista la calidad del producto o servicio que ofrecen, diferente del ofertado por otras industrias, que no cuentan con el valor simbólico y cultural con el que sí cuentan las expresiones artísticas que producen las asociaciones culturales. Es en las altas probabilidades de sostenibilidad que brindan las capacidades de gestión donde radica la importancia de las mismas en la formación

técnica de los gestores culturales, quienes luego influyen en el desarrollo de las asociaciones culturales. En el siguiente acápite se revisará el caso de estudio de la presente investigación que inicia por un diagnóstico situacional, seguidamente, el análisis de la gestión interna y las capacidades básicas de la asociación cultural

5. Situación actual de la Asociación Cultural Pacha Perú

La Asociación Cultural Pacha Perú se fundó en 1975, logrando, en la actualidad, una trayectoria ininterrumpida de 46 años. La iniciativa parte de un grupo de amantes del folclor, oriundos de Huaytará, en el departamento de Huancavelica, con el propósito inicial de difundir las danzas originarias de su pueblo. Años más adelante, tras migrar a la capital, decidieron continuar con el objetivo de difusión previsto, aunque con un enfoque más amplio, incluyendo la práctica, no solo las danzas tradicionales de Huaytará, sino también de todas las partes del Perú. Producto de la transformación de la misión a lo largo de los años, la organización ha adaptado su estructura al surgimiento continuo de nuevas necesidades (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Es así que, la estructura de la Directiva actual está conformada por cuatro miembros, el presidente de la Asociación, Cesar Rojas; la directora general artística y coordinadora del elenco principal, C. Rojas; Cielo Abregu, secretaria de economía y coordinadora del elenco master; y R. Mayurí, coordinador del elenco infantil. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, existen tres elencos: elenco infantil, elenco principal y elenco master (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Siguiendo la misma línea, el propósito también ha ido evolucionando, logrando englobar dos dimensiones, por un lado la transmisión de la riqueza cultural mediante la música y la danza, y por el otro lado, busca formar personas a nivel humanista. Sin embargo, no todo se ha transformado positivamente, debido a que la Asociación aún no cuenta con una buena gestión interna, que se refleja en la ambigüedad de roles en la Directiva, ausencia de una frase declarativa específica enfocada a la misión y visión, y objetivos claros a largo plazos, entre otras dificultades que se detallarán con mayor profundidad a lo largo del acápite.

5.1. Propósito de la organización

En el presente acápite, en primer lugar, se detalla el origen del propósito que guía a la Asociación Cultural Pacha Perú, siendo este compuesto por dos dimensiones, el cual se ha ido transformando y potenciando a lo largo de los años: la promoción y difusión cultural de las danzas folclóricas, y la formación humanista. Seguidamente, se profundiza cada aspecto del propósito,

de esta manera, se explica cual es el fin en común que tiene una asociación cultural y la segunda dimensión relacionada a la creación de lazos y el sentimiento de pertenencia que busca crear Pacha Perú.

En primer lugar, el diagnóstico interno de la Asociación inicia con la comprensión de los motivos que movilizan a los miembros activos, a partir de la sistematización de las entrevistas realizadas a la Directiva y las Coordinaciones, enfocadas en funciones artísticas y de organización. De esta manera, a partir de las afirmaciones encontradas, se pueden identificar dos dimensiones específicas en la presente descripción del propósito participativo: por un lado, la promoción y difusión cultural de las danzas folclóricas tradicionales, oriundas del territorio peruano, y, por otro, la formación humanista e integral de los diversos integrantes de Pacha Perú. Cabe resaltar que, estos elementos constituyentes del propósito organizacional denotan, de la mano de la idea central que detallan, ser producto del cambio generacional e histórico de la institución, que posee cuarenta y seis años de funcionamiento en su haber y una razón de ser diferente de la que fue ideada al fundar la Asociación, cuyos detalles han sufrido relevos o realces, frente a otros que parecen acompañar de una manera más eficiente a la organización en la actualidad, básicamente para garantizar su progreso y crecimiento (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). En efecto, Varbanova (2017) señala que para la construcción del propósito, se pueden rescatar varios elementos de la intención inicial de los fundadores, y además, producto de la influencia de los cambios en el sector, tiene que transformarse ligeramente para no generar confusiones sobre dicha finalidad. Tal es el caso de, según menciona la mayoría de los entrevistados, el propósito original de la etapa embrionaria de la Asociación, orientada a la difusión de las expresiones culturales de Huaytará, en Huancavelica, la misma que, con el transcurso del tiempo y a propósito de la verdadera práctica cotidiana de Pacha Perú, evolucionó hacia una nueva visión que no incluye, por ejemplo, la revalorización de los vestigios arqueológicos de Huaytará, y que incorpora otros conceptos más cercanos a la realidad situacional actual de Pacha Perú, como la divulgación de las danzas esencialmente peruanas (N. Marquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Así, en cuanto a la primera dimensión, se empieza por reconocer que Pacha Perú es una organización cultural sin fines de lucro (C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021), principalmente porque no persiguen un fin empresarial, mucho menos lucrativo, en el que busquen, por ejemplo, ingresos por talleres lectivos, orientados hacia niños y jóvenes, lo que hace que el propósito, a pesar de las variaciones temporales, conserve una esencia propiamente 'cultural' (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, lo

previamente mencionado es inherente a la finalidad bajo la que gestionan sus operaciones que se trata específicamente de compartir la riqueza cultural del país (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021), a partir de la difusión y promoción de las tradiciones musicales y danzarias (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021) y, de esta manera, lograr la revalorización de nuestras propias prácticas culturales (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Esta primera dimensión hallada coincide con lo usualmente consensuado respecto al fin de una asociación cultural, la cual, según Olvera (2000), ejemplifican “la parte activa del patrimonio cultural de cada nación y contribuyen a la creación y reproducción de una identidad nacional”. Tienen una gran importancia simbólica, la mayor parte de las veces “carecen de reconocimiento legal y hasta de apoyo oficial” (p. 13 - 14). De igual manera, Ágreda (2017) agrega que una asociación cultural hace las veces de “una escuela de formación, una orquesta o agrupación, la organización de eventos o festivales y un proyecto de desarrollo social a través del arte, de forma simultánea” (p. 98).

Por otro lado, sobre la segunda dimensión, las alusiones giran en torno a la formación integral y humanista de los integrantes, jóvenes y niños, de la Asociación. Es decir, además de la labor artística de calidad realizada (C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021) y de la capacitación técnica de bailarines, existe un enfoque de construcción de personas íntegras, más aún cuando la Asociación, en esencia, fue ideada como un espacio trascendental, con miras a ser mucho más que una organización creadora de eventos y presentaciones artísticas, dado que, como objetivo central para Pacha Perú, se encuentran otros propósitos sociales y humanos, los cuales desembocan en la transformación de los vínculos establecidos en lazos amicales y en la constitución de una familia (R. Mayurí, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

En síntesis, como se ha mencionado líneas arriba, el propósito está estructurado por dos dimensiones que se complementan. Por un lado, se puede observar que la primera dimensión cumple con el propósito estándar que tiene una asociación, el cual es revalorizar las expresiones culturales peruanas a través de la difusión y promoción, concepto que proviene de los fundadores. Sin embargo, en el caso de la segunda dimensión, acerca de la creación de lazos de amistad y sentimiento de familia entre los miembros de la asociación, se identifica como un valor agregado que brinda la asociación, debido a que no todas las organizaciones culturales tienen este aspecto. Con el objetivo de seguir examinando a Pacha Perú, en el siguiente acápite se detallarán cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

5.2. Fortalezas y debilidades de la organización

En el presente acápite se analizan las fortalezas y debilidades de la Asociación, en base a lo mencionado por la Directiva y los coordinadores. Estos elementos han acompañado a Pacha Perú, ya sea de manera positiva o negativa, en la amplia trayectoria de cuarenta y seis años ininterrumpidos de funcionamiento, afrontando desempeños volátiles y con el mismo ímpetu intacto para siempre resistir y salir adelante (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

En primer lugar, sobre las fortalezas de Pacha Perú, la que resulta más relevante para el funcionamiento de la organización, debido a la cantidad de veces que fue mencionado entre los entrevistados y la misma que esquematiza la alineación entre estos, fue el compromiso que, quienes forman parte de la institución hace muchos años sienten y tienen, por un lado, con la revalorización de la cultura (C. Rojas, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021) y, por otro lado, por la Asociación, más aún si se trata de la Directiva y del elenco de mayores, quienes tienen en su haber muchos años de militancia. Esto indica que, para todos los casos, si en Pacha Perú transcurren momentos de dificultad o urge la necesidad de la búsqueda de un nuevo objetivo, primará la unidad entre todos los integrantes (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, este compromiso lleva a la organización a siempre cumplir con las actividades propuestas que asume, sobre todo cuando se trata de temas artísticos, pues la Asociación siempre buscará realizar una correcta difusión y representación de las danzas peruanas (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Cabe resaltar que dicho compromiso y deseo por hacer bien las cosas pasa por la presencia de una cabeza de grupo fuerte, reflejada en el Presidente de la Asociación, Cesar Rojas, quien se caracteriza por poseer un buen manejo y ser un buen solucionador de problemas, siempre manteniendo la serenidad necesaria para afrontar los conflictos (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

De igual manera, otra fortaleza que los entrevistados destacan es el sentimiento de unidad familiar y amical, la misma que se busca transmitir de generación en generación, a través de las enseñanzas docentes sobre la importancia de esta virtud para la Asociación; aunque principalmente esto sobrevive en el elenco máster, producto de los largos años de militancia en la Asociación y la confianza que se ha construido a partir de diferentes experiencias, tanto positivas como negativas (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Dicha unidad se logra a partir de un ambiente de comodidad y permite que busquen lograr un mismo objetivo como organización, dejando atrás las diferencias que pudieran existir (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Estos lazos de amistad se

extienden hacia las afueras de la Asociación, logrando generar una amplia red de contactos que soportan a Pacha Perú en sus actividades funcionales diarias y en soluciones en caso de conflictos (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Sin embargo, dicha relación de amistad puede ser considerada como un arma de doble filo porque, si bien se le considera una virtud, al existir un apoyo constante en actividades de corto plazo y una confianza suficiente para acudir por ayuda cuando se tenga que solucionar algún problema o realizar alguna actividad concreta, se produce un conformismo, que hace que, según los mismos entrevistados, persista un deseo para ahorrarse las molestias de una planificación exhaustiva (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Este conformismo se convierte en el origen de todos los males porque, desde muchos frentes, por ejemplo, se genera que no busquen superar sus propios límites y se conserve un método básico de hacer y cumplir con las tareas, sin tratar de lograr desempeños destacados (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Además, este mismo conformismo hace que no exista un enfoque de proyección a largo plazo y se busque simplemente cubrir vacíos, a medida se van presentando los problemas, sin pensar en una planificación previa (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Entonces, en esta situación de comodidad frente al conformismo, y a hacer uso de los contactos para el simple cubrimiento de vacíos, resulta evidente que la Asociación no demuestre una disposición evidente hacia el cambio y, cualquier adaptación al entorno, será complicada, como ya se evidencia, por ejemplo, en el largo tiempo que se usa para tomar una decisión (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Por otro lado, los entrevistados reconocen que existe una gran limitación en cuanto a los recursos económicos, ya que por ejemplo, en algunas ocasiones no han contado con el dinero suficiente para pagar a profesores, y esto como consecuencia de que la organización no genere ingresos fijos propios. Esto último se relaciona con la visión, ya que como se ha mencionado anteriormente, su propósito principal es netamente cultural y no económico, por ser una organización sin fines de lucro; lo que hace que no tengan una visión ‘emprendedora’, que además del fin cultural incluya la generación de ingresos (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, a pesar de la larga trayectoria que tiene Pacha Perú, aún no se ha encontrado el medio adecuado para convertirse en una organización autosostenible que no tenga dificultades de dinero (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

En otro orden de cosas, en lo que concierne al Directorio, suele ser complicado realizar reuniones debido a los horarios ajustados que tienen los miembros del Directorio, puesto que Pacha Perú, para ellos, se trata de un voluntariado o una actividad para realizar en tiempos libres

y, además de ello, tienen actividades principales que les demandan un horario fijo. Luego, cuando se logran realizar las reuniones, estas suelen ser poco efectivas, producto de la ausencia de programación de actividades, ya que se toma más tiempo de lo requerido (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Asimismo, si bien desde el Directorio existe un interés por conocer el clima organizacional dentro de los elencos, a tal punto que realizan actividades que promueven la unión del equipo, no se llega a elaborar un análisis profundo sobre la satisfacción que tienen los miembros de los tres elencos, información valiosa que permite identificar cuáles son las razones o motivaciones que sienten las personas para quedarse o, caso contrario, para retirarse de la asociación (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

En ese sentido, si bien la organización ha logrado identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, estas no han sido determinadas a partir de un análisis interno utilizando las herramientas estratégicas como el FODA o las cinco fuerzas de Porter (David, 2008). Dichas herramientas, además de que conducen a que se lleve a cabo la fase inicial del planeamiento estratégico, permiten identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización con el fin de crear estrategias que logren conseguir los objetivos planteados.

En conclusión, si bien los entrevistados han identificado varias fortalezas, entre las que destacan el compromiso, el cumplimiento con las actividades propuestas y el sentimiento de familiaridad. También comentan que la organización tiene algunos puntos débiles como el conformismo, limitados recursos económicos y no hay una mirada de largo plazo ni adaptación al cambio. Cabe resaltar que como se ha mencionado anteriormente, el sector cultural se caracteriza por encontrarse en un entorno de constantes cambios, por lo tanto, para poder subsistir, es necesario como capacidad básica la adaptación a los cambios. A continuación se detalla el diseño organizacional de Pacha Perú.

5.3. Diseño y funcionamiento organizacional

En la presente sección, se aborda el actual contexto interno de la Asociación Cultural Pacha Perú en función de cuatro temas. En primer lugar, se detalla la estructura organizacional, es decir, la conformación del Directorio, y algunos aspectos como la imprecisión de los roles, la organización de los procesos y la alineación de objetivos. En segundo lugar, se explica el funcionamiento organizacional, el cual por un lado se caracteriza por el trabajo artístico continuo, pero por otro no cuenta con una propuesta que integre los diferentes elencos. Seguidamente, se expone el aspecto económico, para finalizar con las expectativas que tienen los miembros acerca de las actividades futuras.

En primer lugar, según los entrevistados, la estructura organizacional está conformada por el presidente de la asociación, Cesar Rojas, seguido por la directora general artística y también coordinadora del elenco principal, C. Rojas, Cielo Abregu como directora de economía y coordinadora del elenco master y R. Mayurí, como vicepresidente y coordinador del elenco de niños. Además cuentan con la asesoría artística de un miembro de la Asociación de amplia trayectoria, Alan Saavedra. Es así que, inicialmente, de acuerdo a sus cargos, en el caso del presidente, este se encarga de representación, del liderazgo y de la unificación de las actividades de la Asociación; en cuanto a las funciones que desempeña la directora general artística son la dirección del elenco principal y, como parte de la Directiva, trámites jurídicos. En el caso del coordinador del elenco de niños, se encarga de dirigir y coordinar las actividades artísticas del elenco infantil, y en el caso de la encargada de economía, se encarga de llevar a cabo la organización económica de los presupuestos de costos y gastos de la institución (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). Además, dentro de cada uno de los elencos, se consideran coordinaciones puesto que existe una organización interna en cada uno de los 3 elencos, tanto niños como elenco principal como master, con coordinaciones individuales en cada uno de ellos relacionados a tareas de organización, de vestuario, de economía; y luego, cada coordinación se reúne con la directora general (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Es importante mencionar que, dentro de la Asociación existe una falta de precisión de los roles, especialmente dentro del Directorio (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021), que afecta a la totalidad de la organización, la misma que no puede decir que tenga una estructura aterrizada en papel y en la realidad. Fruto del análisis, se identifica que existen 3 escenarios que describen la realidad de la organización: en primer lugar, una figura formal de cara al estado, precisamente, frente a registros públicos, donde el que asume la responsabilidad legal de la organización es R. Mayurí, actual coordinador del elenco de niños y quien firmó como vicepresidente. En segundo lugar, encontramos la estructura 'original', descrita líneas arriba. En último lugar, la realidad nos cuenta una historia totalmente diferente en la que, a pesar de los cargos ostentados, todos terminan haciendo 'de todo un poco', sin considerar los límites establecidos (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Dicha imprecisión de roles se debe al cambio de Estatutos, realizado hace 8 años, en donde se eliminaron roles con el objetivo de simplificar la estructura porque

consideraban que no era práctica para el entorno en el que se desempeñan (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Sin embargo, esta organización actual no necesariamente desemboca en una misma alineación de objetivos, ya que cada elenco persigue un objetivo en función de su propósito principal como grupo.

Por otro lado, a nivel de los procesos estructurados, la Asociación carece de estos, especialmente cuando se trata de actividades que son a largo y mediano plazo (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). La diferencia se da cuando el horizonte temporal de las actividades varía pues, según la directora artística de la Asociación, no es igual hablar de una actividad programada desde inicios de año, en la que los procesos están mejor ordenados, aunque no de manera óptima, que una actividad programada la semana pasada, que es donde se establecen los procesos improvisados, donde el avance y la toma de decisiones se da sobre la marcha (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). En ese sentido, la organización está proyectada a trabajar sobre las necesidades que surgen (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021), nunca en base a una planificación inicial. Cabe resaltar que, este problema no es propio de Pacha Perú, sino que es compartido entre varias organizaciones del sector, producto de la necesidad de actuar de manera rápida (Varbanova 2013).

En cuanto al funcionamiento de la organización, como ya es sabido, la Asociación cuenta con una directiva principal y 3 elencos, dirigidos por los miembros de la directiva, aunque en general el trabajo que llega a la asociación es abordado a partir de la división de tareas en comisiones. De hecho, son los mismos directivos quienes realizan las divisiones y luego se incorporan al liderazgo de cada una de las coordinaciones formadas. Adicionalmente, se convocan a personas externas y miembros activos e inactivos de la asociación para hacerse cargo de tareas específicas, con el objetivo de que todos participen, incluso los artistas de la asociación, normalmente dedicados a tareas artísticas, a quienes se les asigna alguna tarea operativa o administrativa específica (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). De esta manera, se procura que los miembros de la Asociación siempre se encuentren en actividad, es decir, que el trabajo artístico no se detenga, ya que ello viabiliza la concentración y la unión de los equipos (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, cuando la Asociación cuenta con actividades programadas, las reuniones de coordinación suelen ser constantes. En situaciones ordinarias, cuando no hay actividades programadas, las reuniones se dan cada mes y medio y solo en el caso de que se deba tomar una decisión trascendental se convoca a una asamblea general de todos los socios (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

A pesar de los esfuerzos previamente detallados, la Asociación no cuenta con una propuesta integrada y alineada, siendo la principal evidencia de ello el que los diversos elencos se encuentren divorciados en términos de objetivos centrales (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Como consecuencia de esta desarticulación, cada elenco cuenta con un reglamento artístico y disciplinario, socializado a cada miembro de cada elenco, y donde se detallan las programaciones de ensayo, las especificaciones de los uniformes, las obligaciones de los miembros, entre otros, y que, evidentemente, difieren de elenco en elenco (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, y en contraposición con lo detallado en los reglamentos, aunado a la falta de análisis profundo del estado actual de las motivaciones personales de los integrantes, se han presentado deficiencias en los elencos, siendo que, en muchas ocasiones, los miembros se retiran de la asociación inmediatamente después de terminar con una gran presentación programada, complicando la continuidad de las actividades del elenco de manera normal y ordinaria (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Por otro lado, en el aspecto económico, a pesar de los 46 años de trayectoria que tiene Pacha Perú, este aún no cuenta con una sólida economía que, no solo impide que se tenga un local institucional propio, sino que también dificulta alcanzar los pagos extraordinarios, tales como el pago a profesores, entre otros (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Sin embargo, a pesar de ese obstáculo, logran alcanzar sus metas y sobrevivir, y esto debido a diferentes factores como el prestigio, al tener una larga trayectoria y un reconocimiento del nombre de la asociación, logran tener contratos esporádicos de municipalidades, empresas, entre otros, en donde realizan presentaciones artísticas (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, una estrategia que también les ayuda a registrar ingresos es la solicitud y recolección de cuotas económicas mensuales a cada uno de los miembros de la asociación, monto que oscila entre los 20 y 30 soles, que ayudan a cubrir rubros importantes como el pago de profesores (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Finalmente, quizá el logro más importante conseguido en los últimos años, en términos económicos, ha sido el financiamiento público de un festival internacional, producto de los incentivos económicos brindados por el Ministerio de Cultura, el año pasado. La asociación ha manifestado el deseo de continuar recibiendo este apoyo económico para los próximos años.

Finalmente, entre las expectativas finales de la Asociación, proyectadas tanto sobre los miembros del elenco como sobre las actividades artísticas venideras, los entrevistados señalan

que, sobre el primer punto, la militancia en el grupo permite, por lo menos, el desarrollo y satisfacción personal, y la formación en valores como la disciplina y la responsabilidad de cada uno de los miembros ya que, como reconocen, la Asociación no es un espacio preparado para el crecimiento profesional de los miembros (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Sin embargo, las expectativas aún dependen de los objetivos de cada uno de los elencos, tal como es el caso del elenco de niños, por ejemplo, con el que se busca formar a la niñez de la Asociación en la apreciación de múltiples manifestaciones culturales, mientras que, en los elencos principal y máster, la idea continúa siendo que estos se conviertan en precursores de las danzas tradicionales de nuestro país (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Estas expectativas, por el lado de las actividades artísticas, sirven en el sentido de que se cumplan las que ya se encuentran mapeadas en el imaginario de los miembros de la directiva, estos incluyen invitaciones del extranjero, actividades recreativas de confraternidad, y por otro lado, el Festival Sin Fronteras 2023 (N. Marquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

5.4. Planificación estratégica en la organización

A partir de la teoría revisada, se puede afirmar que la planificación es clave para todo tipo de organización, sea la finalidad que ésta tenga, sea el fin, o no, de lucro que esta pudiera tener. En ese sentido, se consultó a la Directiva de la Asociación acerca de sus nociones básicas sobre este concepto, la manera en la que este concepto se ha adaptado en la organización y cuáles serían los efectos de una planificación estructurada en una organización como Pacha Perú.

En primer lugar, sobre las nociones de planificación estratégica que poseen actualmente los directores y coordinadores de la Asociación, podemos agruparlas en tres grandes grupos, definidos en una sola palabra cada uno: planes, objetivos y procedimientos. Respecto a los planes, estos siempre deben realizarse de manera ordenada y constante, incluyéndose en toda la gestión de la organización y garantizando una programación anticipada de las tareas pendientes (C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Seguidamente, en cuanto a la noción 'objetivos', se encuentra referida a que la planificación ayudará a la consecución de estos, partiendo desde la definición de una visión que no solo incluya la parte artística sino que involucra a actividades de toda índole, como la parte económica, entre otros y que, además, ayude a la organización en el logro de sus objetivos (C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre

de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Por último, sobre la sección de ‘procedimientos’, la planificación se refiere a una secuencia de acciones necesarias y preestablecidas para lograr un objetivo en particular que toma en cuenta las capacidades que tienen los miembros de la organización y las proyecciones reales que pueden alcanzar (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Por otro lado, cuando se observa la adaptación actual de la planificación a la realidad organizacional, los entrevistados comentan que se trata de una de las debilidades más fuertes de la Asociación, empezando por el hecho de que la directiva no cuenta con una estructura organizacional definida, como mencionamos en acápite anteriores, y principalmente debido que rara vez realizan proyecciones a mediano y largo plazo, como cuando se trata de eventos de gran relevancia, como el último Festival Internacional Sin Fronteras, realizado en octubre último y planificado desde hace 2 años. Lo que subsiste comúnmente en el funcionamiento de la organización es lo contrario: una programación simple, a corto plazo y de manera improvisada, para la solución de una serie de problemas o eventos que se presentan ocasionalmente (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Dicha situación es confirmada por la directora artística de la asociación, quien indica que se encuentran en una etapa de reorganización de finalidades y están tratando de retomar sus objetivos en todos los ámbitos, más aún si se trata de actividades que involucren aspectos artísticos. Sin embargo, esta situación de replanteamiento y reingeniería podría persistir producto del aislamiento que tiene cada elenco al momento de planificar, ya que lo realizan en función de sus características propias, tiempo, entre otros (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Quizá la planificación que más destaca, fruto de esta diferenciación entre las planificaciones de cada elenco, es la del elenco de niños, realizada por su encargado, Ruben Mayurí, pues es la que registra la mayor cantidad de productos, incluso siendo que la metodología utilizada fue aprendida a partir de la aplicación empírica de estos saberes, sin mayores estudios académicos (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Por último, al ser consultados por los efectos de la planificación en el funcionamiento de la asociación comentaron que es beneficiosa en tanto funciona como sostén y genera tranquilidad, en el sentido de que al tener una programación establecida de sus actividades, una persona puede estar segura que de cualquier manera se va a cumplir (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, esta planificación toma como punto inicial la organización de acciones que desemboca en la determinación de prioridades y programación de proyectos tanto de corto como de largo plazo, ayudando a ordenar los tiempos de los miembros de la Asociación (R. Mayurí, comunicación

personal, 25 de noviembre de 2021; N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). De manera que, producto de todo el proceso, se logren identificar correctamente las ideas y el tiempo asociado a estas actividades, para que conforme a la programación establecida se puedan ejecutar (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Por otro lado, la totalidad de entrevistados reconoce que la planificación anticipada permite el logro de mejores resultados (C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021), aunque siempre será incluso más positivo que dicho plan este abierto a modificaciones que se puedan hacer sobre la marcha. Más aún, existe un reconocimiento explícito de que la planificación, en cualquier organización, resulta beneficiosa, sin embargo, también afirman que la improvisación de la que hacen uso en la gestión actual de la asociación ha traído puntos favorables, pero que no es suficiente ya que quedan cosas al aire sin gestionar (C. Abregu, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). Entre otros efectos de estos mejores resultados se encuentran la generación de un círculo virtuoso que incluye mejores proyecciones en torno a la reducción de costos y el incremento de recursos económicos y, por otro lado, un mayor reconocimiento de la asociación y mejores oportunidades de promocionarla hacia nuevos públicos (R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Dentro de ese marco, se puede identificar que si bien la gran mayoría de los miembros del Directorio y coordinadores de la Asociación tienen nociones básicas sobre lo que significa la planificación estratégica y los beneficios que genera su implementación, no se lleva a cabo el proceso completo con las herramientas estratégicas necesarias. De igual manera, Mariscal (2015) destaca la importancia de contar con personas que tengan conocimientos en gestión cultural, para llevar a cabo el proceso de planificación, aspecto que no se evidencia en la Asociación.

En síntesis, a pesar de que existe un consenso sobre las ventajas en todo aspecto que genera el ejecutar la planificación estratégica en Pacha Perú, hay una necesidad latente de tomar decisiones de manera rápida e improvisada, lo que conlleva a que no se de una programación de actividades a largo plazo y que termine siendo una situación rutinaria. Como se ha mencionado anteriormente, mediante el análisis interno, fase de la planificación, se logran identificar cuáles son las capacidades de gestión con las que cuenta la organización, tema que se detalla a continuación.

5.5. Capacidades de gestión de la organización

En el siguiente acápite se detallan las capacidades de gestión de la organización, partiendo desde las nociones de capacidades de gestión y del listado de capacidades que tiene la organización en la actualidad. En ese sentido, las ideas giran en torno a la importancia de las capacidades de gestión en el funcionamiento de la asociación, y de cómo estas, a pesar del tiempo de trayectoria de la organización transcurrido, no pueden lograr ser aterrizadas a partir de la experiencia y conocimientos valiosos generados a lo largo del tiempo cuando, si se sistematizaron servirán como conocimiento aplicables, concretas y capitalizables a favor de la asociación (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Asimismo, estas capacidades de gestión, al estar íntimamente relacionadas con la administración de las organizaciones, deben existir para garantizar un ordenamiento de las estructuras y responsabilidades internas, más aún, de la mano de un líder que promueva dicho orden (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

Acerca de las capacidades que los entrevistados indican que la asociación tiene comentan, en primer lugar, elementos personales y motivacionales detrás de las acciones de los miembros de la asociación (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021) que resulta, al final, de suma importancia para la continuidad de la misma, como se comprobó en acápites anteriores, como en el propósito, donde se transparenta la importancia que la asociación daba a los lazos de amistad. Al respecto profundizan en que la asociación es buena en vincular y unificar las motivaciones de las personas, implicando entonces que se trata de un espacio adecuado para la formación integral de niños y jóvenes en manifestaciones culturales tradicionales, debido al compañerismo que se vive en la asociación a causa de la unidad que poseen como equipo. Asimismo, en cuanto a sus habilidades para responder a tareas, encargos y servicios, se identifica que la asociación es una organización seria, que se toma en serio el trabajo asignado y que asumen con responsabilidad las presentaciones artísticas que organizan (A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Esto empata con lo manifestado previamente por los entrevistados, quienes indican que, incluso sin planificación y haciendo uso de la improvisación, hacen todo lo posible por cumplir con los objetivos asumidos (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Además, hace falta la explotación de las capacidades y conocimientos de la asociación como ventaja competitiva, como es el caso de la trayectoria del grupo, en beneficio de conseguir la capitalización de una mejor reputación y un mejor renombre de cara al sector (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021), mejores y más constantes

contrataciones, mayores ingresos y, como fin último, una mayor sostenibilidad económica a lo largo del tiempo.

Una de las capacidades destacadas por el presidente de la asociación es la resiliencia organizacional (C. Rojas, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021), la misma que también ha permitido y viabilizado la permanencia de la asociación dentro del sector cuando, detrás la gran cantidad de asociaciones fundadas año a año (C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021), estas poseen una vida muy corta, debido a que no posee capacidades para reponerse a las malas condiciones del sector. Dicha resiliencia, de acuerdo con los entrevistados, además de responder a las motivaciones y las buenas intenciones que los miembros más antiguos siempre han conservado, mencionadas líneas arriba, también son consecuencia de las competencias adquiridas para organizarse de una manera única y que ha funcionado para el mantenimiento de la organización, aunque no para su crecimiento e incluso ha contribuido a su estancamiento, pero que finalmente ha permitido una toma de decisiones rápida y necesaria para continuar operando (N. Márquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021; R. Mayurí, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021; A. Saavedra, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

En ese sentido, la organización cuenta con capacidades de gestión, o también denominadas capacidades operativas, que han permitido el funcionamiento ininterrumpido de la Asociación durante más de cuarenta años. Asimismo, varias de las capacidades con las que cuenta Pacha Perú coinciden con las fortalezas que generan mejores resultados en organizaciones del mismo sector y similar propósito. Sin embargo, con el objetivo de lograr la sostenibilidad a largo plazo, las capacidades operativas se tienen que complementar con las capacidades dinámicas, mencionadas en acápite anterior. Dichas capacidades, son imprescindibles para poder generar ventajas competitivas y subsistir en un entorno de constantes cambios, como el sector cultural.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PLANIFICACIÓN

En el presente capítulo, tras la presentación de los hallazgos en la sección anterior, producto del proceso metodológico propuesto, se plantea la propuesta estratégica de planificación en las artes para asociaciones culturales, en particular, para la agrupación de música y danza Pacha Perú, actor participante de esta investigación. Para esta presentación se describe el modelo de planificación estratégica en las artes, que será la herramienta predilecta para el diseño de la propuesta, y se mencionan las variaciones realizadas, de cara a una agilización del mismo para una mejor aplicación entre los miembros de la Asociación, para luego presentar la propuesta estratégica en sí de planificación, específicamente en la organización seleccionada como caso de estudio, compuesta por la compilación de hallazgos del entorno, de la gestión interna de la Asociación, de una misión y visión propuestas, así como de objetivos y estrategias que se desprenden del proceso de planificación.

1. Construcción del modelo propuesto

En el primer capítulo del presente trabajo de investigación se graficó un modelo básico para el establecimiento de un proceso de análisis y planificación estratégica en las artes. Dicho esfuerzo es resultado de un modelo teórico, propuesto en el estudio previo a la actual tesis, producto de una exhaustiva revisión bibliográfica.

Como fue mencionado en el ya señalado capítulo, el modelo en cuestión consiste en cinco fases secuenciales. En primer lugar, se elaboran las frases declarativas principales de la propuesta de valor de la organización: la visión y la misión. Inmediatamente después se da inicio a una etapa de diagnóstico, tanto del exterior como del interior de las asociaciones con este proceso en marcha. Dicha evaluación hace uso de las herramientas PEST, para el análisis externo, FODA y Porter, para el análisis interno. Tras el reconocimiento de dichos ámbitos, se establecen objetivos específicos a largo plazo para, luego, generar y priorizar las mejores estrategias disponibles. Simultáneo a este período anterior de formulación de líneas de acción, las asociaciones culturales atraviesan un procedimiento de delimitación de finalidades, caracterizado por el ejercicio de identificación de las capacidades organizacionales poseídas, especialmente si cuenta con las aptitudes dinámicas y operativas necesarias para ejecutar las estrategias previamente escogidas en la primera fase del presente modelo.

Tras el bosquejo inicial del modelo mencionado en el párrafo anterior, según el proceso metodológico a seguir en este trabajo de investigación, en la fase de diagnóstico, se añaden preguntas de validación en las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos en gestión cultural y a los artistas. El objetivo de dichas interrogantes es promover una oportunidad de

retroalimentación del modelo presentado, particularmente de las herramientas utilizadas, de la relevancia de las frases declarativas para la formulación de la propuesta de valor, de la estructura del modelo, de la esencia cultural obligatoria de este y del factor humano como foco central del mismo.

En primera instancia, los entrevistados mencionaron que, si bien las herramientas PEST y FODA son funcionales al objetivo de la organización, las cinco fuerzas de Porter tienen un enfoque más empresarial (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021; C. Moreno, comunicación personal, 18 de diciembre de 2021; C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021; G. Lescano, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021; R. Perez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021) y no es tan acorde al fondo cultural que caracteriza a las Asociaciones. Asimismo, reconocen la importancia de la ejecución del análisis externo e interno, sin embargo, recomiendan denominarlos como ‘diagnósticos’ y no como ‘auditorías’ para lograr un mayor entendimiento entre los implementadores del modelo (P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021; R. Perez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021). En segundo lugar, sobre las frases declarativas, coinciden en que las organizaciones culturales deben reconocer y basar sus planes y estrategias en la misión, visión y objetivos estratégicos, debido a que, son la manifestación de los motivos ulteriores de su existencia (S. Ágreda, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021; F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; C. Christen, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021). En tercer lugar, en lo que concierne a la visualización del modelo, los entrevistados concuerdan de que debería ser un diagrama cíclico, de manera que se vea una continuidad y transversalidad en el proceso de planificación, similar a los procesos de metodologías ágiles para la gestión de proyectos (F. Castro, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021; R. Perez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021). En cuarto lugar, destacaron la importancia de priorizar y colocar en el centro tanto a las personas que se encuentran dentro de la organización como al público. Con respecto al primer grupo, se tiene que identificar las competencias que deberían disponer para realizar las actividades necesarias para el desarrollo viable del proyecto; y en cuanto al segundo grupo, se tiene que tener presente que el producto brindado ostenta una particularidad referente al valor simbólico del arte y la cultura (R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021; P. F., comunicación personal, 20 de diciembre de 2021; Z. Rodríguez, comunicación personal, 22 de diciembre de 2021). Estas anotaciones fueron consideradas para la reconstrucción de un modelo más completo y aterrizado a la realidad de las asociaciones, y desde el punto de vista informado de nuestros entrevistados.

Tras la inclusión de las observaciones de los entrevistados, el modelo fue transformado, desde un proceso lineal, jerárquico y exhaustivamente metodológico y académico, hacia un

procedimiento circular, horizontal, participativo y de accesible aplicación para las asociaciones culturales, principalmente con dos características: 1) escasa o inexistente experiencia en el manejo de conocimientos técnicos sobre la gestión empresarial y 2) escasez de talento profesionalmente formado en herramientas de gestión. La idea detrás de este modelo es que sea de utilidad para el diagnóstico y el diseño de estrategias, actividades necesarias de realizar para una propuesta de planificación concreta.



Para comprender este modelo se proponen las siguientes explicaciones. En primer lugar, como paso inicial, se propone la elaboración de un diagnóstico externo, mediante la aplicación acotada de la herramienta PEST, de la cual se consideran más relevantes las variables correspondientes al extracto PES del acrónimo mencionado, resultando en el levantamiento de información en los ámbitos político, económico y social, señalados como los elementos clave de todo entorno cultural, pues son estos los que determinan, en conjunto, las dinámicas dictadas en este sector (R. Benza, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Asimismo, complementar este diagnóstico externo con las variables ‘amenazas’ y ‘oportunidades’, dimensiones de evaluación del entorno de la herramienta del análisis FODA, para identificar aquellas partes del entorno que se encuentran estrictamente relacionadas al funcionamiento de la Asociación e influyen en la misma, de manera positiva o negativa. Simultáneamente, tras reconocer las características del entorno, se sugiere un segundo paso para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, nuevamente, de la mano de la herramienta FODA, ya que esta permite el estudio completo de las fuerzas que movilizan la mecánica de las organizaciones, independientemente del rubro al que estas pudieran pertenecer. Es importante mencionar que, en este paso, la metodología propuesta podría servir tanto para hallar las fortalezas y debilidades por

primera vez o para actualizar la información que se tenga en el momento sobre las mismas. Esto es relevante de mencionar, ya que es óptimo realizar esta práctica anualmente, junto con el resto del proceso de planificación que esto implica. En cuanto a este mismo punto, se añade también la necesidad de hallar las capacidades de gestión de la organización pues serán de completa utilidad para la elección futura de las estrategias. Este paso puede ser realizado de manera participativa y no sugerimos una metodología específica para el cómputo del mismo, puesto que, como ejercicio inicial, realizar la pregunta ‘¿en qué somos buenos?’ podría ser englobadora y desencadenante de otras preguntas más específicas, basadas incluso en las fortalezas ya halladas como paso previo.

En el mismo orden de ideas, y dando inicio a la fase de diseño de estrategias y elementos de gestión, se recomienda la aplicación de un tercer paso netamente participativo. Consiste en que las asociaciones que pongan en práctica este modelo, deberán convocar a la mayor cantidad de miembros activos de sus respectivas organizaciones para generar los principios que guiarán la gestión de la organización en el curso de, como mínimo, un año: la misión, la visión y los objetivos. Como resultado de dichas determinaciones, los líderes de la organización deben generar estrategias o líneas de acción, para seguidamente, ponderar con el objetivo de elegir las mejores estrategias de gestión para desarrollar en la asociación durante el año que dure la aplicación de este plan, como parte del subproceso de delimitación de finalidades organizacionales. Naturalmente, el paso siguiente deberá ser la ejecución de las mejores estrategias, sin embargo, dicha tarea no corresponde a un macroproceso de planificación, por lo que dicho punto solo se encuentra señalado en el modelo, más no se entrará en detalle sobre lo que implica. No obstante, un proceso fundamental para la planificación y que, incluso, reinicia el ciclo, es la retroalimentación, donde se realizan reflexiones y la incorporación de los aprendizajes a las nuevas etapas del proceso estratégico que se generen en adelante.

2. Validación con la Asociación Cultural Pacha Perú

La metodología de esta investigación requiere, como se revisó en los capítulos anteriores, la realización de validaciones intermedias, para continuar con la siguiente fase y potenciar los resultados hallados. En ese sentido, este paso es importante puesto que, la Asociación, socia de esta investigación, brinda retroalimentación a los resultados y a la propuesta para dar continuidad a la esencia colaborativa del estudio.

La validación, en tanto es un proceso necesario para progresar hacia otras etapas metodológicas, fue realizada en dos oportunidades: en primer lugar, para validar los hallazgos de la fase de diagnóstico, y seguidamente, tras resolver las observaciones de la primera sesión de retroalimentación, se organizó una segunda reunión para evaluar la propuesta estratégica que resultaría como alternativa de solución a las problemáticas halladas en una instancia anterior. Las

reuniones fueron organizadas por las tesis de este estudio y contaron con la asistencia de la totalidad del Directorio de la Asociación, en dos reuniones, en fechas distintas, mediante una videoconferencia.

Tras exponer los avances, en la reunión de diagnóstico se presentaron los problemas identificados dentro de la organización, los mismos que también eran reconocidos por la Directiva. Con respecto a la reunión de propuesta, a pesar de que el plan presentado recibió la aprobación de la Asociación, recomendaron la priorización del clima organizacional, de la propuesta de valor al talento humano y la revisión de una posible fuente de ingreso orientada a la enseñanza de danzas folclóricas a un público general.

3. Presentación de la propuesta de planificación estratégica

A partir del diagnóstico realizado, tanto al entorno de las asociaciones culturales como a la organización que acompaña esta investigación, así como para responder al objetivo principal del presente estudio, se determinó la necesidad de idear una propuesta estratégica de planificación en las artes escénicas, enfocada en las asociaciones culturales. Como se ha profundizado a lo largo de este capítulo, este tipo de organizaciones poseen un desafío imperante de resolución relacionada a la programación ordenada, sistemática y aterrizada de sus estrategias, además de otros aspectos, igual de problemáticos, que se desprenden de esta falta de planificación o, por otro lado, la alimentan. En ese sentido, a lo largo de la presente investigación, se argumenta la construcción de una propuesta estratégica que simplifica el proceso de planificación para estas asociaciones, más aún, del socio de esta investigación, Pacha Perú. A continuación, se presenta el esquema del proyecto, basado en la aplicación del modelo de planificación estratégica descrito en el acápite anterior, el cual se encuentra constituido por seis niveles que se detallan en las siguientes líneas.

Tabla 3: Propuesta estratégica de planificación de la Asociación Cultural Pacha Perú

ESQUEMA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA				
Misión	Difundir nuestras danzas folclóricas tradicionales del país, apoyados en nuestra trayectoria y nuestros lazos de amistad, para lograr la revalorización de la cultura peruana			
Visión	Ser una asociación cultural que cree espacios de promoción y enseñanza de música y danza peruana para contribuir a la formación integral, a través de la cultura, de niños y jóvenes			
Objetivos estratégicos	Lograr una planificación estratégica anualizada	Construir una sostenibilidad financiera a largo plazo	Mejorar la gestión interna de los recursos humanos, económicos, y materiales, y los procesos	Fomentar el incremento del grado de responsabilidad de los miembros de los elencos
Objetivos tácticos	Establecer objetivos medibles y alcanzables	Diversificar las fuentes de ingreso de la Asociación	Delimitar las funciones de los responsables de los procesos	Realizar actividades que fomenten la fidelización
	Reconocer las fortalezas y oportunidades de la Asociación	Fortalecer las capacidades de gestión de la Asociación		
	Actualizar el conocimiento del entorno dinámico	Transformar las fortalezas identificadas en capacidades organizacionales	Determinar procesos estructurados	Incorporar nuevos talentos en la organización
Capacidades organizacionales	Capacidades operativas		Capacidades dinámicas	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementos personales y motivacionales ● Resiliencia organizacional ● Compromiso con sus operaciones 		<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptación ● Aprendizaje ● Reconfiguración 	

Tabla 3: Propuesta estratégica de planificación de la Asociación Cultural Pacha Perú (continuación)

ESQUEMA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA					
Estrategias	Estrategias de planificación	Estrategias de financiamiento	Estrategias de gestión interna	Estrategias de gestión humana	Estrategias de relacionamiento
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una sesión de planeamiento anual con los miembros de la Asociación - Definir objetivos generales anuales - Elaborar una programación de actividades del giro de la Asociación a realizar en un período de un año - Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar nuevas modalidades de generación de ingresos (tienda de <i>merchandising</i>) - Generar planes operativos y de control presupuestario, previos a la realización de las actividades artísticas y de otra índole - Establecer relaciones comerciales con empresas interesadas en los servicios artísticos de la Asociación (voluntariado corporativo, contratos en eventos corporativos) - Presentar postulaciones a fondos del Estado y de organismos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una programación de ensayos dentro de un período de un año - Establecer un cronograma de sesiones de estatus de la Directiva - Instaurar una asamblea interna de los elencos trimestral para conocer el estado actual y la alineación de objetivos - Determinar una asamblea general anual para la presentación del balance y la programación del siguiente año - Establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas para la resolución de problemas internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la realización de sesiones de retroalimentación trimestrales - Implementar iniciativas de fortalecimiento de la identidad, los valores y el compromiso (compartir videos de presentaciones pasadas, efemérides de los hitos de la organización, entre otros) - Fomentar actividades de esparcimiento de mejora del clima organizacional - Generar espacios educativos sobre la gestión cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar alianzas estratégicas con la Municipalidad (préstamo de espacios públicos para difusión del folclor mediante clases libres, acuerdo de presentación en eventos oficiales) - Establecer alianzas estratégicas y redes de asociatividad con otras asociaciones culturales - Gestionar un primer acercamiento con los vecinos de la zona para dar a conocer la misión de la Asociación

En primer lugar, la misión y la visión son frases declarativas que han sido estructuradas en función a las perspectivas recogidas en la fase de diagnóstico de los directores y coordinadores de la Asociación Cultural Pacha Perú. En ese sentido, denotan el espíritu de tradición, trayectoria y camaradería de la organización, con miras a la reivindicación de las expresiones folclóricas, de cara a contribuir a la formación cultural de niños y jóvenes peruanos. Cabe resaltar que dichas

declaraciones son la piedra angular de esta propuesta estratégica, puesto que de aquí se desprenden los otros elementos que constituyen la planificación de la organización.

En segundo lugar, los objetivos estratégicos se desprenden directamente de las frases declarativas ya conocidas, para poder establecer una dirección tangible, medible y a largo plazo para la organización. En ese sentido, se han establecido cuatro objetivos estratégicos que giran alrededor de la planificación estratégica, sostenibilidad financiera, gestión interna de los recursos y la fidelización de los miembros de la Asociación. Inmediatamente después, los objetivos tácticos aterrizan más aún las líneas de acción a cumplir para la obtención de los niveles superiores previamente mencionados. Para la consecución de los objetivos es necesario el desarrollo de las capacidades tanto organizacionales como dinámicas, las cuales se ven fortalecidas a partir de la implementación de las estrategias.

En tercer lugar, de acuerdo con los objetivos estratégicos se han establecido cinco tipos de estrategias que pretenden abordar de manera integral la cadena de valor de la organización. De esta manera, los ámbitos entre los que se dividen las estrategias son la planificación, el financiamiento, la gestión interna, la gestión humana y el relacionamiento. En cuanto al primer ámbito, se observa la necesidad y propone la posibilidad de instaurar una asamblea general de planeamiento participativo para la totalidad de los miembros de la asociación para definir objetivos generales, una programación de actividades y un sistema de evaluación del cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados. En cuanto al segundo ámbito, se plantea generar nuevas modalidades secundarias de ingresos, fuera de las originalmente consideradas por la asociación, relacionadas al giro del negocio. Asimismo, se deberán elaborar y controlar los presupuestos, establecer relaciones comerciales duraderas con organizaciones del sector empresarial y postular a fondos no reembolsables del Estado y de otros organismos y agencias internacionales. En cuanto al tercer ámbito, se sugieren actividades de ordenamiento interno como una programación de ensayos, de estatus de la Directiva, de asambleas trimestrales y anuales. Como una ayuda adicional, la organización podría intentar establecer un convenio con alguna institución académica que les sugiera soluciones a sus problemas de gestión. En cuanto al cuarto ámbito, se busca desarrollar iniciativas dinámicas, actividades de esparcimiento, sesiones de retroalimentación y espacios educativos que fortalezcan la identidad y el clima de la organización, el compromiso y conocimiento en gestión cultural entre los miembros de la asociación. Finalmente, en cuanto al quinto ámbito, se plantea establecer alianzas estratégicas bilateralmente beneficiosas con la Municipalidad, otras organizaciones culturales y los vecinos de la zona aledaña a sus espacios de ensayo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones de la investigación a partir de los objetivos específicos planteados y los hallazgos obtenidos a raíz del análisis elaborado en la sección anterior, y de las herramientas como las guías de entrevista y focus group a los gestores culturales, artistas y miembros de la Asociación Cultural Pacha Perú. De acuerdo con el objetivo general, sobre elaborar una propuesta estratégica de análisis y planeamiento para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Asociación, esta fue presentada y validada por la Directiva.

1. Entorno en el que opera la Asociación Cultural Pacha Perú

En relación al primer objetivo específico de diagnóstico, a raíz de las entrevistas realizadas a los gestores culturales y artistas, se detalló el entorno que rodea a la Asociación, caracterizado por ser cambiante y, por lo tanto, también las dimensiones que lo componen. Sin embargo, existen algunas condiciones repetitivas que, de no establecer líneas de acción interdisciplinarias e intersectoriales, serán constantemente deficiencias del sistema. Nos referimos a los ámbitos político, económico y social, que son considerados transversales y explicativos para todos los rubros.

En ese sentido, en cuanto al ámbito político, se halla una resistencia al registro formal de la figura jurídica de asociación cultural debido a que esta iniciativa se encuentra atada a una serie de obligaciones tributarias que, en la condición precaria en la que se encuentran las asociaciones culturales, no podrían asumir. Nuevamente, el Estado y el marco normativo existente generan obstáculos, en lugar de viabilizar los caminos que fomenten la creación de este tipo de organizaciones, positivas para el desarrollo sostenible de las ciudadanías, comunidades y países. Aunado a ello, las políticas nacionales, proyectos legislativos y demás se encuentran en un estado embrionario, desprotegiendo de manera preocupante a los trabajadores culturales y enfocando esfuerzos exagerados en la protección de otras dimensiones culturales, a costa del abandono de las industrias culturales y las artes escénicas, y las organizaciones que representan a estos sectores. Adicionalmente, la apremiante debilidad institucional en toda la esfera estatal, independientemente del nivel de gobierno, desfavorecen más la situación ya problemática, al no incluir a los asuntos culturales en sus planes locales y regionales, o siquiera destinar recursos económicos orientados a la inversión pública en gestión cultural.

Esta situación externa, confluye con la necesidad de sostenibilidad económica que existe en el sector al contar con una gran cantidad de asociaciones culturales que desaparecen tras un corto período de vida institucional debido a la falta de recursos financieros. Dicha situación de

desamparo responde a, como fue señalado escuetamente líneas arriba, un presupuesto público desbalanceado y, por consiguiente, un gasto público insuficiente e ineficiente que no se ejecuta en su totalidad, pero tampoco apunta hacia las problemáticas más agudas del sector. La realidad se radicaliza cuando converge con las percepciones distorsionadas alrededor de las expectativas de gasto público en asuntos culturales, puesto que persiste la idea de que, ‘por amor al arte’, el trabajo cultural y artístico no debe ser remunerado, menos aún financiado, de manera que siempre se tendrán asociaciones sin respaldo económico y, en ese sentido, seguirán encaminadas hacia el cierre de actividades sin opción de elección.

En cuanto al factor social, desde el Estado no existen lineamientos que garanticen el correcto y libre ejercicio de los derechos culturales de la ciudadanía, incluso cuando, durante los últimos años, se ha dado un avance positivo en la valoración de las artes escénicas, y un incremento en el consumo de este tipo de entretenimiento, dejando de lado, aunque mínimamente, la mirada tradicional en la que las personas consideran a las artes y a la cultura como una disciplina decorativa o accesoraria, innecesaria para la formación integral y humanista de las sociedades, siendo que la realidad, así como numerosos estudios académicos y organismos internacionales, afirman que se trata de todo lo contrario. Estas percepciones son indicadores que contribuyen al detrimento de la disciplina artística y el sector puesto que proyectan al mismo como un espacio no profesional, carácter que precariza aún más las condiciones de desigualdad que ya existen en el sector.

2. Las problemáticas generales y la situación actual de Pacha Perú

En lo que respecta al segundo objetivo, dadas las características del sector, según se determinó líneas arriba, existe un símil inevitable entre las dinámicas del entorno y la gestión interna de las asociaciones culturales, es decir, las problemáticas serán acogidas dentro de las estructuras organizacionales por defecto. Entre las características que describen a dichos esquemas, y que se derivan de las problemáticas mencionadas previamente, se encuentran la escasa, o nula, profesionalización en capacidades y competencias de gestión entre artistas y gestores culturales, producto de las escasas oportunidades de recibir educación especializada. Asimismo, la constante improvisación en la toma de decisiones y la aplicación de métodos escasamente costo - eficientes de prueba y error, demuestran aún más que prima un enfoque de trabajo desprolijo y desordenado, orientado hacia el cumplimiento de tareas cortas y a corto plazo. De esta manera se confirma la urgencia de una intervención desde la planificación estratégica, para aminorar los márgenes de error y mejorar los resultados finales.

De cualquier manera, en los intentos por instalar cualquier metodología estratégica, sea académica o empresarial, los modelos y estructuras que sean propuestas deben responder a las

características del sector y a las necesidades que manifiesten estas asociaciones dinámicas, cambiantes y volátiles y que, además, albergan, producen y comparten productos y servicios con un diferencial y un valor simbólico del que otras industrias no gozan y que, evidentemente, tampoco se consumen, disfrutan o comercializan igual. Es allí donde radica la importancia de generar modelos específicos, aterrizados en la totalidad de sus condiciones organizacionales, para generar valor real.

Con relación al tercer objetivo, las problemáticas encontradas en la Asociación son un reflejo de lo que sucede en las organizaciones homólogas del sector. Aunado a estos inconvenientes, la falta de precisión de roles y responsabilidades de los miembros que conforman la Directiva de la organización y la estructura organizacional imprecisa, que no ha sido aterrizada en documentos de gestión concretos, incrementan los niveles de dificultad de la administración y sostenibilidad de la organización a largo plazo, denotando informalidad en todo sentido, además de no contar con herramientas estratégicas que permitan analizar la gestión interna. Prueba de ello es la variedad de escenarios encontrados en torno al funcionamiento del sector: la diferencia entre la cara mostrada ante registros públicos, la constitución de la Directiva y la realidad, donde los límites de responsabilidad de funciones son totalmente borrosos, demuestran que Pacha Perú está lejos de considerarse una organización ordenada y alineada en base a instrumentos, herramientas y conceptos de gestión. Más aún, cuando la asociación no cuenta con procesos estructurados y estandarizados, la imprecisión se convierte en un círculo vicioso de nunca acabar.

No obstante, y a pesar de las diferencias y dificultades, Pacha Perú es una asociación que se ha mantenido vigente gracias al compañerismo y al trabajo conjunto que se transversaliza en todos los ámbitos de la organización pero que además, haría bien que dichas fortalezas se conviertan en potenciales capacidades de respuesta ante un entorno cambiante, dejando atrás, por ejemplo, la desarticulación de los objetivos generales entre elencos, las indisciplinas y selección de integrantes inconsecuentes y faltos de compromiso, y la inestabilidad de la economía organizacional.

3. Capacidades organizacionales de la Asociación Cultural Pacha Perú

Acerca del cuarto objetivo específico sobre las capacidades organizacionales de la Asociación, es evidente que, por los problemas que presenta realmente no cuenta con capacidades dinámicas, cualidades necesarias para la sostenibilidad a largo plazo en un entorno de constantes cambios. Sin embargo, lo que la Asociación en realidad dispone, y utiliza a su favor, son cualidades operativas, y en ocasiones, hasta subjetivas, que les han permitido viabilizar la trayectoria de la organización hasta en situaciones de escasas oportunidades e, incluso menos, ingresos económicos. Es así que se puede afirmar que la Asociación cuenta con un certero equipo

de trabajo, dispuesto a realizar una serie de esfuerzos sobrenaturales, que responden a una motivación personal, explicada por la fidelización que Pacha Perú supo lograr con los miembros de dicho equipo desde hace muchos años. El ímpetu por dar continuidad a un espacio donde los integrantes se sienten en familia es lo que ha mantenido a flote a la organización y es una situación que se repite en numerosas asociaciones del sector, que confían en sus propósitos y en sus agrupaciones para continuar ofreciendo un valor cultural que no puede ser equiparado al de un producto inanimado o el de un servicio estándar.

Asimismo, la organización, a pesar de las imprecisiones, se considera una asociación seria, capaz de cumplir con eventos, presentaciones, responsabilidades y compromisos complejos, debido a que se toma en serio el trabajo asignado, independientemente de si cuentan con los recursos necesarios en el momento oportuno. Dicha determinación es la que ha sido la causante del crecimiento de la organización a pesar de las insuficiencias.

4. Propuesta estratégica

En referencia a los objetivos específicos de la propuesta, se determinaron en base a las entrevistas realizadas a los miembros de la Directiva de la Asociación Cultural Pacha Perú, sobre aspectos de la fase inicial de la planificación estratégica, como el establecimiento de las frases declarativas. Asimismo, se desarrollaron validaciones, donde a raíz de la retroalimentación recibida, se realizaron mejoras y de esta manera se logró la co-creación de la propuesta.

En primer lugar, la elaboración de la misión, visión y objetivos se basó en el propósito que la Asociación ya manejaba y se complementó con información que los miembros consideraron relevante agregar sobre estas, pero que no necesariamente al realizar las entrevistas las identificaron como frases declarativas. En segundo lugar, producto del análisis del funcionamiento y estructura organizacional, se identificaron que existían objetivos a corto plazo, como consecuencia de la necesidad de tomar decisiones al instante, más no de largo plazo. Es así que, se plantearon objetivos estratégicos y tácticos.

En tercera instancia, en la propuesta estratégica se determinan las capacidades operativas y dinámicas, en función de las fortalezas que los miembros de la organización mencionaron que la Asociación cuenta, y las capacidades dinámicas se determinaron en base a la literatura revisada, debido a que Pacha Perú no contaba con estas, pero que coincide con las cualidades que los entrevistados mencionaron que la organización necesita contar. Finalmente, en base a ello, se plantearon las estrategias, para poder lograr los objetivos planteados.

5. Recomendaciones

Para futuras investigaciones se recomienda que, en la fase de entrevistas, se utilice la estrategia de bola de nieve, que consiste en que se entreviste a una persona y esta pueda referenciar

a otro contacto para ser entrevistado. Esto debido, a que, como el sector cultural, es un sector pequeño que aún se encuentra en crecimiento, la gran mayoría de artistas y gestores culturales se conocen, por ello, hay más facilidad para acceder a una entrevista.

En la misma línea, más allá de continuar profundizando en las preferencias de los consumidores de productos culturales, a partir de estudios de públicos, de los que existen en su mayoría, se sugiere comprender las problemáticas organizacionales que aquejan a las asociaciones, y demás figuras similares, del sector cultural, desde todos los ámbitos de las ciencias de la gestión y proponer alternativas de solución acotadas a la realidad de las mismas. Asimismo, se plantea que, para las próximas investigaciones recomendadas, se implementen metodologías participativas para garantizar la horizontalidad de los estudios realizados y la inclusión, como miembro activo, de las mismas asociaciones culturales y, de esta manera, cocrear propuestas de solución. En el mismo sentido, se recomienda a los futuros estudios que puedan implementar nuevas herramientas que se encuentren alineadas al tipo de organizaciones del sector cultural, tales como el árbol de problemas entre otros.

Por otro lado, es necesario recordar que el alcance de la presente investigación no implica la ejecución de la propuesta constituida. En ese sentido, para próximos estudios, se alienta a futuros tesisistas a implementar la propuesta aquí construida, u otras formuladas por ellos mismos, para examinar, en tiempo real, el efecto de una operación estratégicamente ordenada en la cotidianeidad de las asociaciones culturales. Específicamente sobre el presente trabajo, posterior a la presentación del proyecto profesional y tras la validación de los elementos actuales del mismo por la Directiva de la organización aliada, existen planes de desarrollar integralmente la propuesta en la realidad de la Asociación.

Por otro lado, se sugiere a la Asociación Cultural Pacha Perú retomar las juntas de la Directiva, en donde se desarrollen planes de acción a largo plazo, con cronograma de actividades y presupuesto asignado. Asimismo, se recomienda a la Asociación participar de oportunidades de financiamiento no retornables que brindan los organismos internacionales y Agencias de Cooperación Internacional, orientadas a brindar ayuda económica a proyectos culturales, de manera que puedan generar ingresos adicionales.

Asimismo, se recomienda a todas las asociaciones del sector que se registren dentro del Programa 'Puntos de Cultura' del Ministerio homólogo, para pertenecer a una red de asociaciones, en la que se puedan desarrollar colaboraciones con el mismo tipo de organizaciones como la elaboración de eventos en conjunto, alquiler de espacios, entre otros.

REFERENCIAS

- Acuña, R. & Valverde, D. (2021). *El planeamiento y análisis estratégico para el fortalecimiento de las capacidades dinámicas en las asociaciones culturales de música y danza en el Perú*. [Tesis de Bachillerato, Facultad de Gestión y Alta Dirección].
- Ágreda, S. (2017). Análisis de la situación de las artes escénicas en el Perú: Caso Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperado de: <https://facultad.pucp.edu.pe/artes-escenicas/wp-content/uploads/2018/03/Análisis-de-situación-de-las-A-Perú-Trujillo-completo.pdf>
- Aguilar, A. & Pacheco, A. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 25 (50), 49 - 74. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/316/31661318002/html/index.html>
- Alcaráz, M. (2014). Latinoamérica: reflexiones sobre las infraestructuras y equipamientos culturales. Manual Atalaya: Apoyo a la Gestión Cultural. Recuperado de: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural/reflexiones-infraestructuras-culturales>
- Depienne, L. (1993). Investigación tradicional e investigación participativa. En *Investigación Participativa. Concepto, Metodología y Experiencias*, pp. 22 - 24. Recuperado de: <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/00e699ea-dff5-48a2-9a35-47bbde1f340e/content>
- Antoine, C. (2010). Gestión Cultural en Chile 1990 - 2010: balance de una época. *Quaderns d'animació educació social (12)*, 1 - 13. Recuperado de: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/106/Antoine-Gestion%20Cultural%20Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bayardo, R. (2009). Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural. *Summa Humanitatis*, 3 (1). Recuperado de: http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa_humanitatis/article/view/2327
- Becerra, M. & Mastrini, G. (2004). Las industrias info - comunicacionales ante la Sociedad de la Información. *Revista TELOS (Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología)*, (61). Recuperado de: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero061/las-industrias-info-comunicacionales-ante-la-sociedad-de-la-informacion/?output=pdf>
- Brun, J., Benito, J. & Canut, P. (2008). *Redes culturales*. Claves para sobrevivir en la globalización. Madrid, España. Recuperado de: https://www.aacid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Redes_Culturales.pdf
- Cabañez, F. (2017). La profesión de gestor cultural. Apuntes sobre la situación actual. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 4 (1), 32 - 43. Recuperado de: <https://doi.org/10.4995/cs.2017.7474>
- Calle M., Gurumendi, I. & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12 (3), 83 - 89. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>

- Cepeda G. & Barbosa, Á. (2016). La dinámica empresarial: capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla*, 399, 23 - 32. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11441/86513>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de: https://www.academia.edu/24993648/An%C3%A1lisis_DOFA_y_an%C3%A1lisis_PEST
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (2015). Contribución de la Cooperación Internacional y de la Sociedad Civil al desarrollo del Perú. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.coeeci.org.pe/wp-content/uploads/2016/10/Estudio-coeeci-2015-contribucion-de-la-cooperacion-internacional.pdf>
- Cruz, J., López, P. & Martín de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (19), 105-128. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0909110105A/9246>
- Davara, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Cuadernos de Estrategia*, (174), 189 - 229. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5255541>
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. *Pearson Educación*. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 11-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182002>
- De Belaunde, J. & Parodi, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. Apuntes: *Revista de Ciencias Sociales*, (43), 19 - 44. doi: <https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476>
- De Gregorio, A. (2003). *Introducción a la Gestión Estratégica*. Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de: <https://www.laplazahumana.com/mod%20/mod%20%20tema%201.pdf>
- De Klerk, S. (2015). The creative industries: an entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53 (4). doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-03-2014-0169>
- Durán, S. (2013). El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones. Recuperado de: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/29/Dur%C3%A1n%20Salvatierra%20-%20El%20tercer%20sector%20en%20la%20cultura%20redes%20asociaciones%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Falabella, G. (2002). Investigación Participativ: nacimiento y relevancia de un nuevo encuentro Ciencia – Sociedad. *CEPAL – SERIE Políticas Sociales*, 58, 19 – 32. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/299860815_Investigacion_Participativa_Nacimiento_y_relevancia_de_un_nuevo_encuentro_Ciencia-Sociedad

- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13 (1), 111 - 131. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Garzón, M. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación. *Visión de futuro*, 22 (1). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000100004&lng=es&tlng=es.
- González, O. (2005). Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México, de Gustavo Verduzco. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 11 (33), 209 - 214. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v11n33/v11n33a9.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Education. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018). El análisis interno y externo. Costa Rica. Recuperado de: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf;jsessionid=0ACB6A2409C5DCC0DA7EE93345F6681C?sequence=1>
- Lampel, J., Lant, T. & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Culture Industries. *Organization Science*, 11 (3), 263 - 269. Recuperado de: <https://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/2640260.pdf?refreqid=excelsior%3A6fae717fd192094d2a2fa7d643bb9698>
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica 'Visión de Futuro'*, 9 (1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Lawrence, T. & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 430 - 441. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/247737392_Understanding_Cultural_Industries
- Ley N° 28131. Ley del Artista Intérprete y Ejecutante. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de diciembre del 2003.
- Ley N° 30487. Ley de Promoción de los Puntos de Cultura. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 15 de julio del 2016.
- Lilja, N. & Bellon, M. (2008). Some common questions about participatory research: a review of the literature. *Development in Practice*, 1 (4-5), 479 - 488. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/232991397_Some_common_questions_about_participatory_research_A_review_of_the_literature/link/569446a108aeab58a9a2e708/download
- Lu, S., Gu, Q., Von M. & Hirsh, P. (2020). Cultural industries in international business research: Progress and prospect. *Journal of International Business Studies*, 51, 665 - 692. doi: 10.1057/s41267-020-00306-0

- MacInerney-May, K. (2011). *The value of dynamic capabilities for strategic management*. Universidad de Köln, Alemania. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/12011089.pdf>
- Maguiña, O. & Ugarriza, G. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático. *Pueblo Continente*, 27 (1), 309 - 315. Recuperado de: <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/415/380>
- Mariscal, J. (2015). La Triple Construcción de la Gestión Cultural en Latinoamérica. *Revista TELOS (Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología)*, 17 (1), 96 - 112. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99338679007.pdf>
- Martinell, A. (2014). Modelos de Gestión. Manual Atalaya: Apoyo a la Gestión Cultural. Recuperado de: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/modelos-gesti0n>
- Martinell, A. (1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la Gestión Cultural. Organización de Estados Iberoamericanos. *Revista Iberoamericana de Educación*, (20). <http://rieoei.org/rie20a09.htm>
- Ministerio de Cultura, (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FIN_AL_2.pdf
- Ministerio de Cultura & UNESCO (2015). 22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en el Perú: Resumen analítico. Recuperado de: <https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>
- Ministerio de Cultura & UNESCO (2021). Hacia el diseño de un plan de recuperación al 2030: Diagnóstico sobre el impacto del COVID – 19 en las industrias culturales y artes. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1912989/Diagn%C3%B3stico%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Ministerio de Cultura (2021). ¿Cómo vamos en el consumo de Teatro en el Perú? Análisis de indicadores de asistencia a espectáculos de teatro entre el 2016 y el 2019. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1817472/C%C3%B3mo%20vamos%20en%20el%20consumo%20de%20teatro%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf.pdf>
- Ministerio de la Producción (2010). *Desarrollo Cooperativo: Rol del Estado y perspectivas*. Lima, Perú.
- Mintzberg, H. & Quinn, B. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México D.F., México. Recuperado de: <https://pdfcoffee.com/el-proceso-estrategico-conceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdf-2-pdf-free.html>
- Olvera, A. (2000). Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico. *Documentos de discusión sobre el Tercer Sector*. Recuperado de: https://www.academia.edu/6215427/Organizaciones_de_la_sociedad_civil_breve_marco_te%C3%B3rico
- Organización de Estado Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Cultura y Desarrollo económico en Iberoamérica*. Ernesto Espindola. Recuperado de: <https://oei.int/publicaciones/cultura-y-desarrollo-economico-en-iberoamerica>

- Pacheco, A. & Velasco, A. (2016). Aproximaciones sobre asociatividad cultural en México. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (17), 241 - 249. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2016.i17.19>
- Pick, D., Weber, P., Connell, J. y Geneste, L. (2015). Theorising creative industry management: rebooting the woolly mammoth. *Management Decision*, 53 (4), 754 - 762. Recuperado de https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/14372/229703_229703.pdf?sequence=2
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113 - 130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2018). Guía de Investigación en Gestión. Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina. Recuperado de: <https://bit.ly/3yw9qZz>
- Pulido, M. (2006). Estrategia y modelos estratégicos. *Avances de estrategia y prospectiva*, 1, 1 - 20. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/46565009_Estrategia_y_modelos_estrategicos
- Puntos de Cultura, (s/f). *Programa*. Recuperado de: <https://www.puntosdecultura.pe/programa>
- Rey, G. (2009). Industrias culturales, creatividad y desarrollo. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/docc/2009_Ind_Cult_CreativyDes_AECID.pdf
- Sammut - Bonnici, T. & Galea, D. (2014). PEST analysis. En Wiley Encyclopedia of Management (pp. 1 - 7). Sussex Occidental, Reino Unido. Recuperado de <https://blogs.napier.ac.uk/docman/wpcontent/uploads/sites/54/2020/01/PEST.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P. & Tornhill, A. (2009). Research methods for business students. Pearson Education. Recuperado de: https://www.academia.edu/23374295/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition
- Stavenhagen, R. (1996). Derechos humanos y derechos culturales de los pueblos indígenas. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2775772.pdf>
- Tejada, S. (2018). *Recuperación del espacio público y tradición comunitaria: la experiencia de tres Puntos de Cultura*. [Tesis de Magister, Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14226/TEJADA_GA_LINDO_SERGIO_FERNANDO_RECUPERACION_ESPACIO_PUBLICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Varbanova, L. (2013). Strategic Management in the Arts. Routledge.
- Vázquez, A. (2011). De profesión: gestor/a cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 1 (2), 28 - 47. Recuperado de: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/9>

[35/V%C3%A1zquez-De%20profesi%C3%B3n%20gestor%20cultural%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Educación. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

Zamorano, M., Rius Ulldemolins, J. & Klein, R. (2014). ¿Hacia un modelo sudamericano de política cultural? Singularidades y convergencias en Uruguay, Paraguay y Chile en el siglo XXI. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, 96, 5 - 34. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/23722429>



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
Propuesta de análisis y planeamiento estratégico para el fortalecimiento de las capacidades dinámicas de la Asociación Cultural Pacha Peru	Pregunta Principal ¿Cómo debe ser una propuesta estratégica de análisis y planeamiento estratégico para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú de acuerdo al modelo propuesto?	Objetivo Principal Elaborar una propuesta estratégica de análisis y planeamiento en las artes para el fortalecimiento de las capacidades dinámicas de la Asociación Cultural Pacha Perú de acuerdo al modelo propuesto	Directivos de la Asociación	Nociones en planificación estratégica	¿De qué manera este tipo de planificación se ha dado en la organización?	Fuentes primarias: Entrevistas Fuentes secundarias: Información pública de la Asociación y del sector cultural	- Guías de entrevista a los directivos de la Asociación - Guías de entrevista a los expertos en gestión cultural - Guías de focus group a los artistas
				Planificación estratégica en la organización	¿Qué efectos tendría una programación anticipada de actividades en el funcionamiento normal de la organización?		
				Relación de la propuesta estratégica con las necesidades de la organización	¿De qué manera la propuesta estratégica influye/impacta en las necesidades de la organización?		
			Expertos en gestión cultural	Evidencia de relación de gestión estratégica y fortalecimiento de capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales	¿De qué manera se relaciona la gestión estratégica con el fortalecimiento de las capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales?		
Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural	¿Nos podría comentar a profundidad los modelos de gestión estratégica en las artes que reconoce? ¿Qué aspectos del modelo mencionado añadiría a nuestro modelo?						

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
	Pregunta Principal	Objetivo Principal	Artistas	Efectos de una propuesta estratégica	¿Cómo sería la respuesta de una asociación que cuenta con planificación estratégica a los constantes cambios del sector cultural?		
Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural				¿Considera que este modelo es aplicable a la mayoría de asociaciones culturales del sector? ¿Por qué?			
	Pregunta específica de diagnóstico 1 ¿Cómo es el entorno en el que opera la Asociación Cultural Pacha Perú?	Objetivo Específico 1 Examinar el entorno en el que opera la Asociación Cultural Pacha Perú	Expertos en gestión cultural	Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales	¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?	Fuentes primarias: Entrevistas Fuentes secundarias: Información pública del sector cultural	- Guías de entrevista a los expertos en gestión cultural - Guías de focus group a los artistas
Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno cultural				¿Qué factores PEST reconoce que pueden ser una oportunidad o una amenaza para las organizaciones del entorno cultural?			
Artistas			Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales	¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?			
			Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno cultural	¿Qué factores PEST reconoce que pueden ser una oportunidad o una amenaza para las organizaciones del entorno cultural?			

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
	<p>Pregunta específica de diagnóstico 2 ¿Cuáles son las problemáticas generales de las asociaciones culturales que aplican a la realidad de la Asociación Cultural Pacha Perú?</p>	<p>Objetivo Específico 2 Examinar las problemáticas generales de las asociaciones culturales que aplican a la realidad de la Asociación Cultural Pacha Perú</p>	<p>Expertos en gestión cultural</p>	<p>Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales</p>	<p>¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?</p>	<p>Fuentes primarias: Entrevistas</p> <p>Fuentes secundarias: Información pública del sector cultural</p>	<p>- Guías de entrevista a los expertos en gestión cultural</p> <p>- Guías de entrevista a los directivos de la Asociación</p>
<p>Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales</p>				<p>¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?</p>			
<p>Directivos de la Asociación</p>			<p>Diseño organizacional de la organización</p>	<p>¿De qué forma se establecen los procesos en la organización o en cada área? ¿Tienen procesos estructurados en la organización o establecen los procesos en función de las situaciones que van surgiendo?</p>			
			<p>Funcionamiento cotidiano de la organización</p>	<p>¿Cómo funciona la organización? ¿De qué manera están trabajando actualmente?</p>			
				<p>Fortalezas y debilidades de la organización</p>	<p>¿Qué factores positivos y negativos observa en el funcionamiento de la organización?</p>		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
	<p>Pregunta específica de diagnóstico 3 ¿Cuál es la situación actual de la gestión interna de la Asociación Cultural Pacha Perú?</p>	<p>Objetivo Específico 3 Comprender la situación actual de la gestión interna de la Asociación Cultural Pacha Perú</p>	Directivos de la Asociación	Situación actual (económica, social/laboral, artística, de la alta dirección) de la organización	<p>Antecedentes: ¿Cuál es el propósito de la organización?</p> <p>Económica: ¿Cómo se generan los ingresos que sostienen el funcionamiento de la organización?</p> <p>Social/laboral: En el corto plazo y en temas de desarrollo profesional, ¿Qué es lo que se espera lograr con los miembros actuales de los elencos activos de la organización?</p> <p>Artística: ¿Qué actividades próximas están planeadas para la organización?</p>	<p>Fuentes primarias: Entrevistas y focus group</p>	<p>- Guías de entrevistas a directivos de la Asociación</p> <p>- Guías de focus group a miembros del Elenco Principal</p> <p>- Guías de focus group a miembros del Elenco Master</p>
Funcionamiento cotidiano de la organización				¿Cómo funciona la organización? ¿De qué manera están trabajando actualmente?			
Diseño organizacional de la organización				¿Cómo se dividen las tareas en la organización? ¿Cuáles son las funciones de los integrantes de la Directiva de la Asociación?			
Fortalezas y debilidades de la organización				¿Qué factores positivos y negativos observa en el funcionamiento de la organización?			
Miembros del Elenco Principal			Conocimiento inicial de la organización	¿De qué manera sientes que el propósito de la organización está alineado, o no, con tu rol dentro de la Asociación?			
			Situación actual social/laboral de la organización	¿Cuáles son los factores positivos y negativos del funcionamiento de la Asociación?			

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
	Pregunta específica de diagnóstico 3 ¿Cuál es la situación actual de la gestión interna de la Asociación Cultural Pacha Perú?	Objetivo Específico 3 Comprender la situación actual de la gestión interna de la Asociación Cultural Pacha Perú	Miembros del Elenco Principal	Funcionamiento cotidiano de la organización	Define en una palabra a tu Pacha Perú ideal	Fuentes primarias: Entrevistas y focus group	- Guías de entrevistas a directivos de la Asociación - Guías de focus group a miembros del Elenco Principal - Guías de focus group a miembros del Elenco Master
			Miembros del Elenco Master	Conocimiento inicial de la organización	¿Cuáles son los factores que han permitido que la Asociación se mantenga vigente?		
				Situación actual social/laboral de la organización	Social: ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del funcionamiento de la Asociación?		
				Funcionamiento cotidiano de la organización	En un día cercano a una presentación para la Asociación, ¿Cuál de estas dos palabras se asemeja más a la realidad?		
	Pregunta específica de diagnóstico 4 ¿Cuáles son las capacidades organizacionales existentes en la Asociación Cultural Pacha Perú?	Objetivo Específico 4 Conocer las capacidades organizacionales existentes en la Asociación Cultural Pacha Perú	Directivos de la Asociación	Fortalezas y debilidades de la organización	¿De qué manera los factores positivos observados han permitido que Pacha Perú siga vigente tras más de 40 años de funcionamiento ininterrumpido? ¿De qué manera los factores negativos observados han impedido un mayor desarrollo de la organización?	Fuentes primarias: Entrevistas y focus group	- Guías de entrevistas a directivos de la Asociación - Guías de focus group a miembros del Elenco Master
				Capacidades de gestión de la organización	En base a su descripción en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de capacidades de gestión observa en la organización?		
			Miembros del Elenco Master	Identificación de capacidades dinámicas	¿Qué capacidades de gestión observan en la Asociación?		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
	Pregunta específica de propuesta 1 ¿Cuáles son la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú?	Objetivo específico de propuesta 1 Elaborar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú	Directivos de la Asociación	Situación actual (económica, social/laboral, artística, de la alta dirección) de la organización	Antecedentes: ¿Cuál es el propósito de la organización?	Fuentes primarias: Entrevistas y focus group	- Guías de entrevistas a directivos de la Asociación
				Relación de la propuesta estratégica con las necesidades de la organización	De acuerdo a su conocimiento de la organización y del sector, ¿Qué debería tener una propuesta estratégica ideal aplicable a la organización?		
	Pregunta específica de propuesta 2 ¿Cuáles son las actividades y los indicadores de medición de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú?	Objetivo específico de propuesta 2 Diseñar las actividades y los indicadores de medición de una propuesta de análisis y planeamiento estratégico que responda a las necesidades de la Asociación Cultural Pacha Perú	Directivos de la Asociación	Relación de la propuesta estratégica con las necesidades de la organización	¿De qué manera la propuesta estratégica impacta en sus labores dentro de la organización?	Fuentes primarias: Entrevistas y focus group	- Guías de entrevistas a directivos de la Asociación
				Funcionamiento cotidiano de la organización	¿Cómo funciona la organización? ¿De qué manera están trabajando actualmente?		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos	Actores	Temas por Actor	Preguntas Específicas (Tema y Actor)	Técnicas de Recolección de Datos	Guías
	<p>Pregunta específica de propuesta 3 ¿Cuáles son las capacidades organizacionales que facilitan la implementación de la propuesta estratégica en la Asociación Cultural Pacha Perú?</p>	<p>Objetivo específico de propuesta 3 Identificar las capacidades organizacionales que facilitan la implementación de la propuesta estratégica en la Asociación Cultural Pacha Perú</p>	<p>Directivos de la Asociación</p> <p>Miembros del Elenco Master</p> <p>Expertos en gestión cultural</p>	<p>Fortalezas y debilidades de la organización</p> <p>Capacidades de gestión de la organización</p> <p>Identificación de capacidades dinámicas</p> <p>Evidencia de relación de gestión estratégica y fortalecimiento de capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales</p>	<p>¿De qué manera los factores positivos observados han permitido que Pacha Perú siga vigente tras más de 40 años de funcionamiento ininterrumpido? ¿De qué manera los factores negativos observados han impedido un mayor desarrollo de la organización?</p> <p>En base a su descripción en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de capacidades de gestión observa en la organización?</p> <p>¿Qué capacidades de gestión observan en la Asociación?</p> <p>¿Qué capacidades dinámicas básicas considera que debería tener toda organización enfocada al arte? De acuerdo a sus conocimientos del sector, ¿Puede citar algunos ejemplos exitosos de organizaciones en las que la gestión estratégica haya fortalecido las capacidades dinámicas de la misma?</p>	<p>Fuentes primarias: Entrevistas y focus group</p>	<p>- Guías de entrevistas a directivos de la Asociación - Guías de focus group a miembros del Elenco Master - Guías de entrevista a los expertos en gestión cultural</p>

ANEXO B: Matriz de Codificación

Tabla B1: Matriz de codificación

Actor	Temas	Pregunta	Código
Artistas	Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales	¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?	PROB
		Entre las experiencias exitosas y fallidas ¿Cuánta de la responsabilidad del resultado final depende de las características del sector y cuánto de la gestión interna de las organizaciones?	PROB - RESP
		¿Qué tienen en común, en términos organizacionales o de gestión, todas las asociaciones culturales exitosas?	ASOC - EXIT
		En base a su experiencia, ¿Qué efecto tiene la improvisación en la toma de decisiones en las asociaciones culturales?	IMPROV - EFEC
	Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno cultural	¿Qué factores PEST reconoce que pueden ser una oportunidad o una amenaza para las organizaciones del entorno cultural?	PEST
		Frente a los problemas de gestión que poseen las asociaciones culturales, ¿Qué alternativas de solución plantearía?	SOLUC
	Efectos de una propuesta estratégica	¿Cómo sería la respuesta de una asociación que cuenta con planificación estratégica a los constantes cambios del sector cultural?	RESP - PLANF
		¿En qué ámbitos se dan los cambios principales en una asociación al aplicar una planificación estratégica?	CAMB - PLANF
	Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural	¿Cuáles son sus apreciaciones iniciales sobre el modelo presentado?	APREC - MOD
		¿Considera que este modelo es aplicable a la mayoría de asociaciones culturales del sector? ¿Por qué?	APLIC - MOD
		De acuerdo a su conocimiento del sector, ¿Cómo potenciaría la propuesta estratégica?	POTENC - MOD

Tabla B1: Matriz de codificación (continuación)

Actor	Temas	Pregunta	Código
Experto en Gestión Cultural	Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales	¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito?	PROB
		¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?	PROB - IMP
		Entre las experiencias exitosas y fallidas ¿Cuánta de la responsabilidad del resultado final depende de las características del sector y cuánto de la gestión interna de la organización?	PROB - RESP
	Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno cultural	¿Qué factores PEST reconoce que pueden ser una oportunidad o una amenaza para las organizaciones del entorno cultural?	PEST
	Evidencia de relación de gestión estratégica y fortalecimiento de capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales	¿De qué manera se relaciona la gestión estratégica con el fortalecimiento de las capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales?	ESTRAT - CAP
		¿Qué capacidades dinámicas básicas considera que debería tener toda organización enfocada al arte?	BAS - CAP
		¿Podría mencionar los beneficios de dichas capacidades?	BEN - CAP
		De acuerdo a sus conocimientos del sector, ¿Puede citar algunos ejemplos exitosos de organizaciones en las que la gestión estratégica haya fortalecido las capacidades dinámicas de la misma?	EXIT - CAP
	Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural	¿Cuáles son sus apreciaciones iniciales sobre el modelo presentado?	APREC - MOD
		¿Nos podría comentar a profundidad los modelos de gestión estratégica en las artes que reconoce?	MOD - ESTRAT
		¿Qué aspectos del modelo mencionado añadiría a nuestro modelo?	AÑAD - MOD

Tabla B1: Matriz de codificación (continuación)

Actor	Temas	Pregunta	Código
Experto en Gestión Cultural	Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural	¿Considera que las capacidades dinámicas seleccionadas son relevantes para el éxito de una asociación con fines culturales? ¿Por qué?	CAP - RELEV
		¿Considera que las herramientas estratégicas seleccionadas son claves para el diagnóstico exhaustivo de la organización? ¿Cuáles añadiría?	HERR - RELEV
		De acuerdo a su conocimiento del sector y a otros aspectos no mencionados del modelo, ¿Cómo potenciaría la propuesta estratégica?	POTENC - MOD1
Directiva de Pacha Perú	Nociones en planificación estratégica	Según sus conocimientos actuales, ¿Cuáles son sus nociones sobre planificación estratégica?	NOC - ESTRAT
		En base a su descripción en la pregunta anterior, ¿De qué manera este tipo de planificación se ha dado en la organización?	PLANIF - ORG
	Planificación estratégica en la organización	¿Qué efectos tendría una programación anticipada de actividades en el funcionamiento normal de la organización?	EFEC - ANT
	Relación de la propuesta estratégica con las necesidades de la organización	De acuerdo a su conocimiento de la organización y del sector, ¿Qué debería tener una propuesta estratégica ideal aplicable a la organización?	PROP - IDEAL
		¿De qué manera la propuesta estratégica influye/impacta en las necesidades de la organización?	IMPACPROP - NECES
		¿De qué manera la propuesta estratégica impacta en sus labores dentro de la organización?	IMPACPROP - LAB
	Situación actual (económica, social/laboral, artística, de la alta dirección) de la organización	Antecedentes: ¿Cuál es el propósito de la organización?	ANT - PROPOS
		Económica: ¿Cómo se generan los ingresos que sostienen el funcionamiento de la organización?	ECON - ING
		Social/laboral: En el corto plazo y en temas de desarrollo profesional, ¿Qué es lo que se espera lograr con los miembros actuales de los elencos activos de la organización?	SOC - MIEM
		Artística: ¿Qué actividades próximas están planeadas para la organización?	ART - ACT

Tabla B1: Matriz de codificación (continuación)

Actor	Temas	Pregunta	Código
Directiva de Pacha Perú	Funcionamiento cotidiano de la organización	¿Cómo funciona la organización? ¿De qué manera están trabajando actualmente?	FUNC - ORG - TRAB
	Diseño organizacional de la organización	¿Existe una estructura organizativa? ¿Cómo está organizada la Directiva de la organización?	ESTRUC - DIREC - ORG
		¿Cómo se dividen las tareas en la organización? ¿Cuáles son las funciones de los integrantes de la Directiva de la Asociación?	DIV - TAR - FUNC
		¿De qué forma se establecen los procesos en la organización o en cada área? ¿Tienen procesos estructurados en la organización o establecen los procesos en función de las situaciones que van surgiendo?	PROCORG - ESTRUC
	Fortalezas y debilidades de la organización	¿Qué factores positivos y negativos observa en el funcionamiento de la organización?	FACT - FUNC
		¿De qué manera los factores positivos observados han permitido que Pacha Perú siga vigente tras más de 40 años de funcionamiento ininterrumpido?	POSIT - VIG
		¿De qué manera los factores negativos observados han impedido un mayor desarrollo de la organización?	NEGAT - DES
	Capacidades de gestión de la organización	Según sus conocimientos actuales, ¿Cuáles son sus nociones sobre capacidades de gestión?	NOC - CAP
		En base a su descripción en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de capacidades de gestión observa en la organización?	CAP - ORG
		En base a su experiencia, ¿Qué impacto tiene en la organización las capacidades de gestión que en la pregunta anterior usted había señalado?	IMP - CAP
Expertos en Gestión Cultural (Preguntas adicionales)	Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales	¿Qué problemáticas aparecen en las asociaciones culturales al momento de gestionar su funcionamiento?	PROB - FUNC ASOC
		¿Qué problemáticas enfrentan las asociaciones culturales en relación al entorno en el que se desempeñan?	PROB - ENT ASOC
		¿Qué impacto tienen estas problemáticas señaladas en el éxito de las organizaciones culturales?	PROB - IMPAC

Tabla B1: Matriz de codificación (continuación)

Actor	Temas	Pregunta	Código
Expertos en Gestión Cultural (Preguntas adicionales)	Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales	¿De qué manera el factor político influye, positiva o negativamente, en el funcionamiento de las organizaciones del sector cultural?	POL - FUNC
		¿De qué manera el factor económico influye, positiva o negativamente, en el funcionamiento de las organizaciones del sector cultural?	ECON - FUNC
		¿De qué manera el factor social influye, positiva o negativamente, en el funcionamiento de las organizaciones del sector cultural?	SOC - FUNC
Miembros de Pacha Perú (Elenco Master)	Conocimiento inicial de la organización	¿Cuál es el propósito de la organización?	PROPOS
		¿Cuáles son los factores que han permitido que la Asociación se mantenga vigente?	VIG
	Situación actual social/laboral de la organización	Social: ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del funcionamiento de la Asociación?	POSIT - NEGAT
		Social: ¿Cómo solucionarías esas problemáticas?	SOLUC
	Funcionamiento cotidiano de la organización	Laboral: En cuanto a desarrollo profesional, ¿Qué podría hacer la Asociación para fidelizar a los nuevos ingresantes?	PROF - FID
		En un día cercano a una presentación para la Asociación, ¿Cuál de estas dos palabras se asemeja más a la realidad?	REAL
Identificación de capacidades dinámicas	¿Qué capacidades de gestión observan en la Asociación?	CAP - ORG	
Miembros de Pacha Perú (Elenco Principal)	Conocimiento inicial de la organización	¿Cuál es el propósito de la organización?	PROPOS
		¿De qué manera sientes que el propósito de la organización está alineado, o no, con tu rol dentro de la Asociación?	PROPOS - ALIN
	Situación actual social/laboral de la organización	¿Cómo ves a Pacha Perú dentro de 5 años?	FUT - PACHA
		¿Cuáles son los factores positivos y negativos del funcionamiento de la Asociación?	POSIT - NEGAT
		¿Cómo solucionarías esas problemáticas?	SOLUC
Cuando ingresaron a Pacha Perú, ¿Cuáles fueron tus expectativas iniciales?	EXPECT-INI		

Tabla B1: Matriz de codificación (continuación)

Actor	Temas	Pregunta	Código
Miembros de Pacha Perú (Elenco Principal)	Situación actual social/laboral de la organización	¿Se están cumpliendo estas expectativas?	CUMPL
		En cuanto a desarrollo profesional, ¿Qué podría hacer la Asociación para fidelizarlos a ustedes y a posibles nuevos ingresantes?	PROF - FID
	Funcionamiento cotidiano de la organización	Defíne en una palabra a tu Pacha Perú ideal	PACHA-IDE
		¿Cuál de estas dos palabras se asemeja más a la realidad de Pacha Perú?	REAL



ANEXO C: Guía de entrevista a expertos en gestión cultural

Buenas/os tardes/noches _____. Agradecemos el tiempo dedicado y la disposición mostrada al acceder a esta entrevista. Nos presentamos, nosotras somos tesistas de la Facultad de Gestión de la PUCP, mi nombre es _____ y mi compañera es _____. Rápidamente, iniciaremos con esta conversación, pero para ello precisamos completar dos pasos previos, primero, revisar el consentimiento informado y, segundo, contar con su permiso para iniciar la grabación de esta reunión.

Datos generales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su experiencia en el sector cultural?
3. ¿En qué se desempeña actualmente?

Tema: Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales

1. ¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?
2. Entre las experiencias exitosas y fallidas ¿Cuánta de la responsabilidad del resultado final depende de las características del sector y cuánto de la gestión interna de la organización?

Tema: Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno cultural

1. ¿Qué factores PEST reconoce que pueden ser una oportunidad o una amenaza para las organizaciones del entorno cultural?

Tema: Evidencia de relación de gestión estratégica y fortalecimiento de capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales

1. ¿De qué manera se relaciona la gestión estratégica con el fortalecimiento de las capacidades dinámicas en organizaciones con fines culturales?
2. ¿Qué capacidades dinámicas básicas considera que debería tener toda organización enfocada al arte? ¿Podría mencionar los beneficios de dichas capacidades?
3. De acuerdo a sus conocimientos del sector, ¿Puede citar algunos ejemplos exitosos de organizaciones en las que la gestión estratégica haya fortalecido las capacidades dinámicas de la misma?

Tema: Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural

1. ¿Cuáles son sus apreciaciones iniciales sobre el modelo presentado?

2. ¿Nos podría comentar a profundidad los modelos de gestión estratégica en las artes que reconoce? ¿Qué aspectos del modelo mencionado añadiría a nuestro modelo?
3. ¿Considera que las capacidades dinámicas **seleccionadas** son relevantes para el éxito de una asociación con fines culturales? ¿Por qué?
4. ¿Considera que las herramientas estratégicas **seleccionadas** son claves para el diagnóstico exhaustivo de la organización? ¿Cuáles añadiría?
5. De acuerdo a su conocimiento del sector y a otros aspectos no mencionados del modelo, ¿Cómo potenciaría la propuesta estratégica?



ANEXO D: Guía de entrevista a artistas

Buenas/os tardes/noches _____. Agradecemos el tiempo dedicado y la disposición mostrada al acceder a esta entrevista. Nos presentamos, nosotras somos tesistas de la Facultad de Gestión de la PUCP, mi nombre es _____ y mi compañera es _____. Rápidamente, iniciaremos con esta conversación, pero para ello precisamos completar dos pasos previos, primero, revisar el consentimiento informado y, segundo, contar con su permiso para iniciar la grabación de esta reunión.

Datos generales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su experiencia en el sector cultural?
3. ¿En qué se desempeña actualmente?

Tema: Problemáticas principales del entorno de las asociaciones culturales

1. ¿Podría mencionar las problemáticas principales que observa en el entorno cultural y en las organizaciones que pertenecen a dicho ámbito? ¿Qué impacto tienen estas problemáticas en el éxito de las organizaciones culturales?
2. Entre las experiencias exitosas y fallidas ¿Cuánta de la responsabilidad del resultado final depende de las características del sector y cuánto de la gestión interna de las organizaciones?
3. ¿Qué tienen en común, en términos organizacionales o de gestión, todas las asociaciones culturales exitosas?
4. En base a su experiencia, ¿Qué efecto tiene la improvisación en la toma de decisiones en las asociaciones culturales?

Tema: Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno cultural

1. ¿Qué factores PEST reconoce que pueden ser una oportunidad o una amenaza para las organizaciones del entorno cultural?
2. Frente a los problemas de gestión que poseen las asociaciones culturales, ¿Qué alternativas de solución plantearía?

Tema: Efectos de una propuesta estratégica

1. ¿Cómo sería la respuesta de una asociación que cuenta con planificación estratégica a los constantes cambios del sector cultural?
2. ¿En qué ámbitos se dan los cambios principales en una asociación al aplicar una planificación estratégica?

Tema: Mejora de propuesta estratégica en espacios de generación de valor cultural

1. ¿Cuáles son sus apreciaciones iniciales sobre el modelo presentado?
2. ¿Considera que este modelo es aplicable a la mayoría de asociaciones culturales del sector? ¿Por qué?
3. De acuerdo a su conocimiento del sector, ¿Cómo potenciaría la propuesta estratégica?



ANEXO E: Guía de entrevista a la Directiva de la Asociación Cultural Pacha Perú

Buenas/os tardes/noches _____. Agradecemos el tiempo dedicado y la disposición mostrada al acceder a esta entrevista. Nos presentamos, nosotras somos tesistas de la Facultad de Gestión de la PUCP, mi nombre es _____ y mi compañera es _____. Rápidamente, iniciaremos con esta conversación, pero para ello precisamos completar dos pasos previos, primero, revisar el consentimiento informado y, segundo, contar con su permiso para iniciar la grabación de esta reunión.

Datos generales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo y funciones desempeña?
3. ¿Hace cuántos años pertenece a la Asociación?

Tema: Nociones en planificación estratégica

1. Según sus conocimientos actuales, ¿Cuáles son sus nociones sobre planificación estratégica?
2. En base a su descripción en la pregunta anterior, ¿De qué manera este tipo de planificación se ha dado en la organización?

Tema: Planificación estratégica en la organización

1. ¿Qué efectos tendría una programación anticipada de actividades en el funcionamiento normal de la organización?

Tema: Relación de la propuesta estratégica con las necesidades de la organización

1. De acuerdo a su conocimiento de la organización y del sector, ¿Qué debería tener una propuesta estratégica ideal aplicable a la organización?
2. ¿De qué manera la propuesta estratégica influye/impacta en las necesidades de la organización?
3. ¿De qué manera la propuesta estratégica impacta en sus labores dentro de la organización?

Tema: Situación actual (económica, social/laboral, artística, de la alta dirección) de la organización

Antecedentes

- ¿Cuál es el propósito de la organización?

Económica

1. ¿Cómo se generan los ingresos que sostienen el funcionamiento de la organización?

Social/laboral

2. En el corto plazo y en temas de desarrollo profesional, ¿Qué es lo que se espera lograr con los miembros actuales de los elencos activos de la organización?

Artística

3. ¿Qué actividades próximas están planeadas para la organización?

Tema: Funcionamiento cotidiano de la organización

1. ¿Cómo funciona la organización? ¿De qué manera están trabajando actualmente?

Tema: Diseño organizacional de la organización

1. ¿Existe una estructura organizativa? ¿Cómo está organizada la Directiva de la organización?
2. ¿Cómo se dividen las tareas en la organización? ¿Cuáles son las funciones de los integrantes de la Directiva de la Asociación?
3. ¿De qué forma se establecen los procesos en la organización o en cada área? ¿Tienen procesos estructurados en la organización o establecen los procesos en función de las situaciones que van surgiendo?

Tema: Fortalezas y debilidades de la organización

1. ¿Qué factores positivos y negativos observa en el funcionamiento de la organización?
2. ¿De qué manera los factores positivos observados han permitido que Pacha Perú siga vigente tras más de 40 años de funcionamiento ininterrumpido? ¿De qué manera los factores negativos observados han impedido un mayor desarrollo de la organización?

Tema: Capacidades de gestión de la organización

1. Según sus conocimientos actuales, ¿Cuáles son sus nociones sobre capacidades de gestión?
2. En base a su descripción en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de capacidades de gestión observa en la organización?
3. En base a su experiencia, ¿Qué impacto tiene en la organización las capacidades de gestión que en la pregunta anterior usted había señalado?

ANEXO F: Guía de focus group a miembros del elenco Máster

Preguntas iniciales

1. ¿Hace cuántos años pertenece a la Asociación?
2. ¿A qué se dedica actualmente?

Tema: Conocimiento inicial de la organización

1. ¿Cuál es el propósito de la organización?
2. ¿Cuáles son los factores que han permitido que la Asociación se mantenga vigente?

Tema: Situación actual social/laboral de la organización

Social

1. ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del funcionamiento de la Asociación?
2. ¿Cómo solucionarías esas problemáticas?

Laboral

1. En cuanto a desarrollo profesional, ¿Qué podría hacer la Asociación para fidelizar a los nuevos ingresantes?

Tema: Funcionamiento cotidiano de la organización

1. En un día cercano a una presentación para la Asociación, ¿Cuál de estas dos palabras se asemeja más a la realidad?
 - a. Planeación o improvisación
 - b. Rapidez o lentitud
 - c. Movilización o pasividad
 - d. Unión o dispersión
 - e. Compromiso o desinterés

Tema: Identificación de capacidades dinámicas

1. ¿Qué capacidades de gestión observan en la Asociación?

ANEXO G: Guía de focus group a miembros del elenco Principal

Preguntas iniciales

1. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la Asociación?
2. ¿A qué se dedica actualmente?

Tema: Conocimiento inicial de la organización

1. En tus palabras, ¿Cuál es el propósito de la organización?
2. ¿De qué manera sientes que el propósito de la organización está alineado, o no, con tu rol dentro de la Asociación?
3. ¿Cómo ves a Pacha Perú dentro de 5 años?

Tema: Situación actual social/laboral de la organización

Social

1. ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del funcionamiento de la Asociación?
2. ¿Cómo solucionarías esas problemáticas?

Laboral

1. Cuando ingresaron a Pacha Perú, ¿Cuáles fueron tus expectativas iniciales?
2. ¿Se están cumpliendo estas expectativas?
3. En cuanto a desarrollo profesional, ¿Qué podría hacer la Asociación para fidelizarlos a ustedes y a posibles nuevos ingresantes?

Tema: Funcionamiento cotidiano de la organización

1. Define en una palabra a tu Pacha Perú ideal
2. ¿Cuál de estas dos palabras se asemeja más a la realidad?
 - a. Planeación o improvisación
 - b. Rapidez o lentitud
 - c. Movilización o pasividad
 - d. Unión o dispersión
 - e. Compromiso o desinterés