

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN**



Análisis de sostenibilidad de LA TARUMBA: Una perspectiva  
artística y de gestión cultural

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ARTES ESCÉNICAS**

**AUTORA**

VALERIA MILAGROS HURTADO VASSALLO

**ASESORA**

MARISSA VIOLETA BEJAR MIRANDA

Lima, Octubre de 2018

## **RESUMEN**

*La presente investigación pretende analizar el porqué y cómo La Tarumba se ha convertido en una organización sostenible con el devenir de los años. Para este fin, se estudia a dicha organización desde la perspectiva de la gestión y el marketing cultural, así como desde el punto de vista de la propuesta artística propia de esta entidad. La relevancia de esta investigación surge del interés de la autora por estudiar la sostenibilidad en el ámbito de la cultura, dado que estudios de la sostenibilidad aplicados a dicho ámbito son escasos en nuestro país. Así, para esta tesis, se analiza la sostenibilidad de dicha organización cultural bajo metodologías cualitativas y cuantitativas diversas (análisis de contenido, entrevistas en profundidad, revisión de documentos y encuestas). Luego, se llega a establecer que la sostenibilidad de esta organización cultural, la cual lleva más de treinta años de labor artística-cultural ininterrumpida, está relacionada con factores que van más allá del hecho de producir espectáculos de calidad. En efecto, factores como la búsqueda de la autosostenibilidad, la generación de una perspectiva que muestra al Perú con alegría y humor, la creación de una identidad de marca, una adecuada gestión, la construcción de una idea integral de peruanidad, así como el saber accionar de acuerdo a la coyuntura del país confluyen para generar la sostenibilidad de esta organización y de su propuesta artística particular. De esta manera, el ejemplo de La Tarumba demuestra que la sostenibilidad aplicada al ámbito de la cultura denota que hay factores que contribuyen a la generación de la sostenibilidad y que, sin embargo, van más allá de lo meramente económico o comercial.*

**PALABRAS CLAVE:** CIRCO CONTEMPORÁNEO, AUTOSOSTENIBILIDAD, INNOVACIÓN, IDENTIDAD, PERÚ.



*“Dedícate al Teatro, entonces. Sin miedo. Te gusta, y no tienes más remedio, porque el bichito te ha picado. Más te vale emprender tu carrera teatral. Acepta ese papel, matricúlate en ese taller, preséntate a ese examen, diles a tus padres y a tu novia que toda tu vida serás teatrero. Diles que sólo así serás feliz. Les estarás diciendo la verdad. Porque una persona con el bichito del Teatro dentro, no puede hacer nada más que Teatro para sentirse verdadera y totalmente feliz. Toda, todita su vida.”*  
Alonso Alegría, 2011.

*“Porque, queridos alumnos, la vocación es como el amor: no se escoge, te escoge a ti.”*  
Juan Gargurevich en clase de Comunicación Social (EE.GG.LL 2012)

A la vida, que me permitió encontrar mi vocación teatral muy chiquita y que me ha dado la fuerza para perseverar en ella pese a los terremotos, maremotos y tsunamis que eso pueda implicar. Haber decidido estudiar Artes Escénicas es, sin duda alguna, una de las mejores y más auténticas decisiones que he tomado en mi vida.

A mi familia, que me apoya en todo de forma incondicional.

A mi asesora, Marissa Béjar, quien ha sido la persona que me ha alentado y acompañado en todo el proceso.  
Mari, nada de esto hubiese sido posible sin ti.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	i
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
Delimitación y planteamiento del problema de investigación .....	2
Justificación .....	5
Preguntas de investigación.....	7
Objetivos de investigación .....	8
Supuestos o hipótesis provisionales .....	8
Metodología de investigación .....	9
<b>CAPÍTULO 2. EL CIRCO COMO ARTE ESCÉNICO.....</b>	<b>13</b>
El circo: su historia y sus características como disciplina.....	14
El circo en Latinoamérica: circo criollo e identidad .....	17
El circo en el Perú .....	18
La Tarumba y su historia en el circo peruano.....	20
El circo contemporáneo: el desarrollo del <i>Nouveau Cirque</i> y las empresas circenses .....	22
El circo social: del producto al proceso.....	25
Lo tradicional en el circo contemporáneo, lo contemporáneo en el circo tradicional.....	27
Circo: el riesgo como ritual .....	28
<b>CAPÍTULO 3. TEATRO: DE LA NARRATIVA A LA CREACIÓN .....</b>	<b>31</b>
El teatro es contar historias: de la dramaturgia de texto a la dramaturgia física ..	32
La creación colectiva: de la dramaturgia física al artista-productor .....	34
Las artes escénicas en el Perú en las décadas de 1970 y 1980: del militarismo a la guerra.....	37
El Perú de fines del siglo XX e inicios del siglo XXI: de la crisis al apogeo .....	40
Teatro y artes escénicas: comunicación de referentes y construcción de identidad .....	42
Representación, narrativa y teatro: los personajes arquetípicos.....	44
<b>CAPÍTULO 4. CULTURA: ORGANIZACIONES, MARKETING Y GESTIÓN. ....</b>	<b>47</b>
¿Qué es la cultura?.....	48
Bienes culturales.....	49
La noción del capital.....	50
Organizaciones culturales.....	52
De qué hablamos cuando hablamos de gestión y marketing cultural .....	54

Marketing aplicado a la cultura: <i>branding</i> emocional y <i>lovemarks</i> .....	56
El concepto de “océano azul” y la innovación.....	58
Océano azul e innovación en valor .....	59
Innovación <i>Mix-and-Match</i> y su relación con la interdisciplinariedad escénica ...	61
<b>CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS Y RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
La búsqueda de la autosostenibilidad .....	64
El equipo humano: la especialización del trabajo .....	68
Comprometerse: el compromiso social con el país y con el circo .....	71
La apuesta por la calidad y el bienestar humano .....	74
<b>ZANNI: la propuesta artística de La Tarumba en escena .....</b>	<b>75</b>
Innovar desde lo propio: el punto medio entre tradición e innovación.....	79
La Tarumba y el circo contemporáneo: innovación <i>Mix-and-Match</i> y la invitación a sentir .....	81
La Tarumba y la construcción de la identidad peruana .....	83
La Tarumba y los momentos de la historia del Perú .....	86
<b>Zanni y el circo como disciplina: la verdad desde el cuerpo .....</b>	<b>89</b>
<b>Zanni como historia: la narración desde personajes arquetípicos .....</b>	<b>93</b>
La historia pensada: el relato sobre el origen de La Tarumba.....	95
La Tarumba como una <i>lovemark</i> .....	96
Más allá de la sostenibilidad financiera.....	97
Gestión corporativa en una propuesta de circo: el reto de la profesionalización y la organización de las formas de trabajo .....	98
<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>102</b>
La propuesta artística de La Tarumba: lo innovador en la tradición y la “Revolución de la Alegría” .....	103
La Tarumba y el Perú: la construcción de “lo peruano” y el lugar del nacionalismo de consumo .....	105
La autosostenibilidad de La Tarumba y la conexión integral de los capitales desde la perspectiva de Pierre Bourdieu.....	108
La enunciación del discurso propio: el relato articulado desde La Tarumba.....	110
La profesionalización y gestión del oficio: el circo desde una perspectiva nueva .....	111
El <i>branding</i> emocional aplicado a La Tarumba: Cuando el marketing de la cultura se mezcla con el circo .....	113
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>122</b>

<b>CAPÍTULO 9. ANEXOS</b> .....	134
<b>Orden de Anexos</b> .....	135
<b>ANEXO N°1 ENTREVISTA GERALDINE SAKUDA</b> .....	136
<b>ANEXO N°2 ENTREVISTA DANIEL ALFARO</b> .....	141
<b>ANEXO N°3 ENTREVISTA FERNANDO ZEVALLOS</b> .....	144
<b>ANEXO N° 4 ENTREVISTA CARLOS OLIVERA</b> .....	148
<b>ANEXO N°5 ENTREVISTA ESTELA PAREDES</b> .....	151
<b>ANEXO N°6 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO #1</b> .....	162
<b>ANEXO N°7 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO #2</b> .....	166
<b>ANEXO N°8 PLANTILLA DE ENCUESTA AL ESPECTADOR- <i>Zanni</i> LA TARUMBA</b> .....	169
<b>ANEXO N°9 RESULTADOS DE ENCUESTA Y GRÁFICOS</b> .....	171



## INTRODUCCIÓN

*Cuando hace más o menos diez años mi madre me contaba que conoció en su juventud a una dupla de soñadores cuyo mayor ideal era instaurar un circo que pudiese ser reconocido como completamente peruano, así como una escuela que permitiese a jóvenes formarse en esta disciplina la idea solo me provocaba curiosidad y extrañeza, pero los sentimientos quedaban ahí. No comprendía las dimensiones de este sueño y, mucho menos las identidades de estos dos soñadores.*

*Poco a poco, con el devenir de los años me fui interesando en las artes escénicas, fui conociendo y entendiendo bien de qué trataba este sueño y, cómo no, fui identificando quiénes eran los soñadores de los que mi madre tanto me había hablado. Uno de esos artistas soñadores era nada más y nada menos que Fernando Zevallos, quien se encontraba gestando lo que posteriormente sería La Tarumba. La otra soñadora era la actriz teatral Aurora Colina, quien compartió en un inicio este sueño, que luego dejaría en manos de Fernando. Resulta que mi mamá había visto, ignorándolo completamente, la germinación de un proyecto que se convertiría en uno de los proyectos artísticos y culturales más importantes de nuestra sociedad. Sin saberlo mi mamá tenía frente a sus ojos un importante proyecto circense peruano en ciernes: La Tarumba.*

*En el año 2009 fui por primera vez, y por iniciativa propia, a ver un espectáculo de La Tarumba. Entonces, recuerdo que simplemente me llamó mucho la atención su manera de hacer circo. Tres años antes, durante un viaje familiar, había visto el espectáculo Varekai del famosísimo Cirque Du Soleil y lo que había vivido con La Tarumba era similar a lo que había visto años antes: estaba asombrada por la calidad artística de sus intérpretes, por la pulcritud de sus números artísticos. Pero esta vez había algo distinto. Ya no estaba viendo el Cirque Du Soleil...estaba viendo un circo que era mío, nuestro, de todos. Un circo que sonaba a Perú, que se veía como se ven mis danzas, mis atuendos tradicionales. Salí de la carpa con el sonido*



*de la música afroperuana retumbando en mis oídos y, cómo no, con el corazón embargado de peruanidad.*

*Posteriormente, ya en la facultad, tuve la suerte de tener como profesor a Daniel Alfaro, quien es un experto en marketing y gestión cultural, además de ser miembro del Consejo Consultivo de La Tarumba. Daniel, con su incontable conocimiento acerca del tema, alimentó mi interés por la gestión cultural y por esta institución.*

*El tiempo pasó y, mientras me empecé a tropezar con las inminentes dificultades que experimenta un artista escénico cuando quiere llevar su producto artístico al público, empecé a voltear la mirada a aquellas organizaciones que habían logrado, de una u otra forma, alcanzar cierta estabilidad en nuestro difícil medio artístico. Si bien no existen fórmulas para “el éxito”, mirar a aquellos que tienen más experiencia se hace necesario y hasta indispensable cuando uno es un profesional joven en busca de sostenibilidad para sus proyectos. Es ahí cuando vuelvo a mis orígenes. Vuelvo a mirar a una organización que había visto antes, pero sin observarla adecuadamente. Vuelvo a observar a La Tarumba, pero esta vez con ojos de artista escénica. ¿Cómo La Tarumba había logrado crecer tanto? ¿Cómo ese sueño que era compartido por dos chicos y que mi mamá vio gestarse con sus propios ojos en la dura década de 1980 se había convertido en la institución que es hoy? ¿Qué tanto tenía que ver lo específico de su propuesta artística en el éxito de esta titánica labor?*

*Y de tanto intentar encontrar el cómo, decidí analizarlo yo misma.*



**CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL  
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **Delimitación y planteamiento del problema de investigación**

Esta tesis busca analizar la sostenibilidad de la organización cultural La Tarumba como su objeto de estudio. Para esto, el problema de investigación se aboca a encontrar los factores que pueden haber influido en generar la sostenibilidad de esta a lo largo de los años. Así, surge el problema de determinar ¿Cómo es posible que La Tarumba haya sobrepasado ya los treinta años de existencia cuando la labor de gestar una entidad cultural en nuestro país es bastante complicada? En efecto, si son muchas las entidades culturales que perecen en el intento de perdurar ¿cómo es posible que La Tarumba haya logrado consolidarse en nuestro circuito artístico y cultural, teniendo en cuenta que inició sus labores hace más de treinta años, cuando la idea de un circo peruano emblemático era simplemente inimaginable? De esta manera, se hace relevante estudiar el modelo de sostenibilidad de esta organización, siendo el objeto de estudio principal la sostenibilidad de la organización cultural La Tarumba, con sus vertientes artísticas y de gestión cultural.

La Tarumba es una organización bastante consolidada en nuestro país. Dicha entidad centra sus operaciones en la ciudad de Lima, pero desde sus inicios ha tenido actividad intensa en el resto del país. Gran capacidad de gestión, calidad artística y creatividad del grupo han sido, entre otros muchos, los factores para que alcance el lugar en el que se encuentra (Santiago Soberón citado en Mujica & Vilela 2010: 41). En efecto, La Tarumba es una organización cultural dedicada al circo-teatro cuyo accionar empezó en el año 1984. Paradójicamente ese mismo año surgió en Canadá el renombrado Cirque du Soleil. Desde el momento de su fundación, La Tarumba ha tenido un crecimiento que se ha dado de manera sostenida, al mismo tiempo que ha desarrollado diversos ejes de acción y una propuesta artística particular. En 1984, pensar en crear una compañía de teatro/circo en nuestro país era simplemente una locura. Como menciona el propio Fernando Zevallos “En esos años no había antecedentes de una experiencia similar. Soñar con una escuela de circo o con una carpa era cosa de locos ¡Había que estar tarumba!” (citado en Mujica & Vilela 2010: 7)

La Tarumba, a lo largo de todo su tiempo de crecimiento y desarrollo ha consolidado una propuesta artística particular propia. En este sentido, un espectador sabe qué esperar cuando va a ver un espectáculo de La Tarumba. Ya sea porque ha visto un espectáculo de La Tarumba con anterioridad, porque le contaron del espectáculo o porque vio alguna valla publicitaria, el espectador sabe qué está yendo a ver. Sabe que el espectáculo que verá es un espectáculo que va más allá que el circo tradicional. Lo que es más, el espectador recurrente reconoce el hecho de que el espectáculo presentará una mixtura de técnicas teatrales, circenses, dancísticas y acrobáticas con un toque de peruanidad. Habiendo dicho esto, La Tarumba parece tener un sistema de gestión que le ha permitido ser sostenible y mantenerse en el tiempo, sin perder calidad de espectáculo, sino, muy por el contrario, incrementando sus estándares artísticos y expandiendo sus ejes de trabajo, siempre con un componente social presente en su accionar.

“Como en Francia o en Canadá, para orgullo de los peruanos, estamos frente a un excelente caso de creatividad empresarial, donde se combinan la imaginación y la fantasía, con una exitosa gestión empresarial” (Erasmus Wong citado en Mujica & Vilela 2010: 168) En esta cita, se resumen bien los puntos que pueden haber contribuido significativamente al desarrollo de La Tarumba: la gestión empresarial y su propuesta artística que, si bien está llena de imaginación y fantasía, tiene múltiples particularidades que conectan con el público peruano. Por esta razón, los campos de acción que se tomarán en cuenta para este análisis serán: la propuesta artística de esta organización y su modelo de gestión y marketing cultural.

Habiendo dicho todo esto, surge la natural pregunta por definir el tan popular, pero, hasta hace poco raramente utilizado en el ámbito cultural, término de “**sostenibilidad**”. En los últimos tiempos, el término sostenibilidad está íntimamente relacionado con el cambio climático y el desarrollo ambiental responsable. Si bien en el ámbito cultural el término se ha venido usando recientemente, sus acepciones son múltiples y dependen de visiones particulares en la mayoría de los casos. Definiciones de sostenibilidad en el ámbito cultural no

abundan, aun siendo necesarias para comprender lo que ocurre en nuestras sociedades. David Throsby, quien ha escrito acerca de capital cultural, esboza definiciones de sostenibilidad cultural en el libro *A Handbook of Cultural Economics*. Menciono “definiciones” porque, según el propio autor, es difícil encontrar una sola definición del término. Throsby señala que aplicar una aproximación de sostenibilidad, al capital cultural requeriría eficiencia dinámica en la generación de valor cultural así como de retorno económico (2003: 184). En este sentido, la sostenibilidad cultural se refiere a la generación de valor cultural y económico eficientemente. Sin embargo, el valor cultural no está directamente ligado al valor monetario de un producto cultural. Según Throsby, el valor cultural se refiere a la influencia religiosa de una manifestación, su significado simbólico, entre otras cosas (2003: 167). Así, desde la perspectiva de esta definición, la sostenibilidad cultural se explica como una generación -y re-generación a lo largo del tiempo- de valor cultural y de atributo económico.

Por otro lado, el Fondo Cultural Argentino, a través de su línea de sostenibilidad, establece que la línea de beca está creada para “impulsar el desarrollo y el fortalecimiento de artistas, creadores, productores, gestores, profesionales, emprendimientos, y pequeñas y medianas empresas vinculados al sector cultural” (Ministerio de Cultura de Argentina 2014). De este modo, la línea de sostenibilidad que se plantea aquí busca “favorecer la comercialización y la promoción de las producciones culturales del país, ayudando así a la creación y la consolidación de nuevos mercados, y a la sostenibilidad de los proyectos, artistas, empresas y emprendimientos afines” (Ministerio de Cultura de Argentina 2014). En este sentido, esta definición de sostenibilidad calza también con lo que se busca estudiar en la presente tesis. En el caso de La Tarumba, los recursos (humanos, financieros, talento) no solamente se han mantenido, sino que se han visto incrementados considerablemente, al mismo tiempo que se han ido especializando, favoreciendo de esta manera la consolidación de un nuevo mercado (el mercado del espectador de circo peruano) y desarrollándose como entidad cultural autónoma. Ha habido un incremento de valor cultural, así como consolidación económica.

De la misma manera, sirve para fines de este estudio definir concretamente a qué nos referimos cuando hablamos de **organización cultural**. En general, por organizaciones culturales entendemos aquellas organizaciones que producen bienes o servicios culturales con finalidad lucrativa como no lucrativa (De Gregorio 2003: 9). En efecto, el concepto de organización cultural se puede analizar desde una perspectiva reducida o desde un punto de vista mucho más amplio (Colbert & Cuadrado 2010: 16). En un sentido reducido, este término designa a empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas, visuales, bibliotecas, monumentos o lugares históricos (Colbert & Cuadrado 2010: 16). Por otro lado, en sentido amplio, incluye también las industrias culturales y los medios de comunicación (Colbert & Cuadrado 2010: 16). Así, La Tarumba en tanto organización especializada en circo y teatro, ambas artes escénicas, encaja en esta primera definición. Por esta razón, se utilizará para la presente investigación la definición de organización cultural.

Habiendo definido claramente los conceptos que serán ampliamente utilizados en esta tesis, cabe señalar que la inquietud propia por la investigación surge del interés general por las artes escénicas interdisciplinarias y la gestión de proyectos culturales, así como por un interés personal por el caso de La Tarumba, el mismo que ha sido explicado en la introducción de este documento. La posibilidad de mezclar elementos de distintas disciplinas y de gestionar estos productos de manera que puedan captar a un público siempre me ha llamado la atención. El problema de investigación surge, de este modo, cuando se pretende aterrizar esta propuesta, en una inquietud más específica y cercana a nuestra realidad. Es entonces cuando se toma la figura de La Tarumba, y su sostenibilidad, para alimentar este interés.

## **Justificación**

En nuestro país, los estudios académicos acerca sostenibilidad cultural son prácticamente inexistentes. Si bien contamos con organizaciones culturales emblemáticas, como es el caso de Yuyachkani y la propia La Tarumba, la curiosidad por estudiar su surgimiento y consolidación parece no haberse materializado en

numerosos trabajos académicos sistematizados. En el caso específico de la organización que se estudia en esta tesis, entidad muy importante para la cultura de nuestro país y que incluso fue reconocida el 2014 con el Premio Nacional de Cultura, el interés por estudiarla desde el ámbito académico se ha incrementado en los últimos años, pero aún son escasas las investigaciones. Existen ciertas tesis que, si bien son un gran aporte para la presente investigación, no estudian a la organización desde el punto de vista de la sostenibilidad cultural<sup>1</sup>. Asimismo, hay pequeños artículos en publicaciones periódicas nacionales que ayudan a tener algunas luces acerca de los elementos que confluyen para generar su sostenibilidad, pero un estudio exhaustivo acerca de su consolidación como organización cultural aún no ha sido realizado<sup>2</sup>.

Ante la falta de estudios especializados en analizar la sostenibilidad cultural de casos específicos locales, es natural que uno se pregunte cómo se han compuesto el desarrollo y la sostenibilidad de estas organizaciones. Por esta razón, desde hace un tiempo, despertó en mí un interés particular.

Asimismo es relevante esta investigación porque considero que será de gran ayuda para entender el “fenómeno La Tarumba” y, para poder sentar las bases acerca de un buen manejo de gestión y un interesante planteamiento artístico, de modo que, en el futuro, organizaciones que tomen el ejemplo de La Tarumba tengan más opciones de crecer.

---

<sup>1</sup> En ese sentido, la tesis de TRIGOSO, Rocío (2015) *“Hecho en el Perú. La construcción de la peruanidad en un contexto global: El caso de La Tarumba”* comprende un estudio vasto acerca de La Tarumba y su relación con la idea de “peruanidad (Detalles en bibliografía).

<sup>2</sup> Artículos referidos a La Tarumba: MÁLAGA, Iana (2010) “La Tarumba: un circo con innovación artística y consolidación económica” < <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/tarumba-circo-innovacion-artistica-consolidacion-economica-noticia-617048>>

DIARIO GESTIÓN (2013) “La Tarumba inició con un capital muy rico, pero solo era humano” < <https://gestion.pe/tendencias/tarumba-inicio-capital-rico-humano-44359>>

CARPIO, Osvaldo (2016) “La Tarumba: el desafío del circo peruano por amor al arte” < <http://centrumaldia.com/index.php?K=49&id=2667>>

En adición a esto, como se mencionó antes, los estudios en materia de sostenibilidad cultural en nuestro país son escasos. Por esta razón, un estudio acerca de la sostenibilidad de una institución artística emblemática producirá conocimiento académico que pondrá el foco de atención en un fenómeno tan relevante y a veces difícil de encontrar en ejemplos locales o nacionales. En este sentido, esta investigación es pertinente e importante en tanto alimenta la inquietud académica por los estudios de sostenibilidad cultural. De este modo, se estudiará al circo como una disciplina que va más allá de la mera expresión artística, sino como un arte escénico que comunica sentidos y conecta con el receptor de sus mensajes, convirtiendo así a la presente investigación en un producto que tiene importancia no solo para las artes escénicas sino para el área de las comunicaciones en general.

Con el pie que este estudio brinde, se espera incentivar la investigación académica que se realice en el ámbito de la sostenibilidad cultural. Esta investigación, ampliamente necesaria en nuestro medio, podría contribuir a generar un banco de información acerca de la gestión cultural de proyectos escénicos.

### **Preguntas de investigación**

Pregunta central:

¿De qué manera la organización cultural La Tarumba ha logrado ser una entidad artística sostenible?

Preguntas específicas:

- ¿Cómo se explica la sostenibilidad de La Tarumba desde la perspectiva de la gestión de esta entendida como una organización cultural?
- ¿Qué particularidades de la propuesta artística de esta organización cultural han permitido el desarrollo y la sostenibilidad de La Tarumba como entidad productora de espectáculos?



## Objetivos de investigación

Objetivo general:

- Estudiar los componentes de gestión, así como los de la propuesta artística propia, que intervienen para generar la sostenibilidad de La Tarumba como organización cultural.

Objetivos Específicos:

- Explicar la innovación de La Tarumba desde el concepto de “océano azul” y desde conceptos de gestión cultural.
- Analizar la propuesta artística de La Tarumba, desde la perspectiva de la innovación artística y la generación de un “nuevo circo peruano”, para determinar factores que han contribuido a hacer de sus espectáculos productos reconocidos y aceptados.

## Supuestos o hipótesis provisionales

Así, las hipótesis de la presente investigación son las siguientes:

Hipótesis:

- La Tarumba ha logrado ser sostenible porque ha ejercido una gestión en la que se innovó al explotar un nicho no aprovechado, lo que se conoce como “océano azul” y porque, además, se innovó en valor, adjudicándole a su producto valor cultural específico y transformándolo en una institución cuyo valor de marca e identificación con el público se renueva constantemente.
- La propuesta artística específica de La Tarumba supo empatarse con las nuevas tendencias de las artes escénicas contemporáneas, como por ejemplo el *Nouveau Cirque* o circo contemporáneo, el circo social y la creación colectiva. De esta manera, generó una línea artística que conecta con el público por medio del despliegue de lo peruano en el espectáculo y también gracias a la narración de historias familiares y/o arquetípicas que conectan con lo emocional del espectador y con su sentido de identidad.

## Metodología de investigación

La investigación que se realizó fue de carácter principalmente cualitativo, por lo cual es una investigación que no estuvo fundamentada en el uso de datos estadísticos ni en la medición numérica en sí. Salvo el uso de una encuesta breve para cotejar ciertos datos, la metodología utilizada ha sido principalmente cualitativa. En referencia al carácter cualitativo de la investigación, Miguel Martínez, profesor honorario de la UNMSM y responsable de la línea de investigación “Epistemología y Metodología Cualitativa”, menciona que “Cualidad y Calidad vienen del mismo término latino *qualitas*, y éste deriva de *qualis* (cuál, qué). De modo que a la pregunta por la naturaleza o esencia de un ser: ¿qué es?, ¿cómo es?, se da la respuesta señalando o describiendo su conjunto de cualidades o la calidad del mismo” (Martínez 2006: 127). En palabras del mismo autor “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Martínez 2006: 128). De este modo, el presente estudio es, principalmente, de carácter cualitativo porque pretende adentrarse y analizar las cualidades y especificidades de un fenómeno, la sostenibilidad de La Tarumba, para, a partir de ahí, llegar a conclusiones específicas.

Asimismo, es una investigación explicativo-descriptiva. En palabras de Mauricio Castillo, una investigación explicativa está orientada a comprender e interpretar hechos o fenómenos, y está fundamentada en dar respuesta al por qué o al cómo se produce determinado fenómeno (2004:15). Por otra parte, una investigación descriptiva es una investigación que consiste en registrar características, conductas y demás factores de hechos o fenómenos; estas investigaciones fundamentalmente describen la manera en que se dan los acontecimientos (Castillo 2004: 15). Habiendo explicado esto, se establece que la presente es, en efecto, una investigación explicativo-descriptiva que busca describir un fenómeno específico, pero que también procurará dar cuenta de causas o factores que han hecho posible el fenómeno de sostenibilidad.

En el objeto de estudio específico de esta investigación el universo y la muestra sobre los que se aplicarán las herramientas de estudio coinciden en el mismo y único objeto: la sostenibilidad de La Tarumba. La única organización cultural sobre la que se aplicará este estudio será La Tarumba, esto debido a que, en nuestro país, cada organización cultural tiene componentes de conformación muy diferenciados, por lo que agruparlas a todas y tratar de analizar su sostenibilidad bajo un mismo lente y una misma perspectiva significaría perder de vista las particularidades propias de su conformación y de su desarrollo en el tiempo.

Para realizar este estudio se utilizaron cuatro técnicas de investigación específicas, las cuales nos permitieron reunir datos de la realidad desde múltiples perspectivas. Las herramientas de investigación utilizadas fueron las siguientes:

- **Entrevista en profundidad:** Se realizó una entrevista en profundidad a cada uno de los fundadores de La Tarumba: Estela Paredes y Fernando Zevallos, para conocer el funcionamiento de la organización desde dentro, así como para tener mayores alcances de la manera en que se gesta el proyecto tarumba y se consolida su propuesta artística. Asimismo se entrevistó a la Directora Pedagógica de la Escuela de Circo de La Tarumba, Geraldine Sakuda. Geraldine, además de ser directora pedagógica, trabaja en la organización desde hace 22 años. Debido a esto, es conocedora de la conformación de la organización y su manejo, pero desde una perspectiva distinta a la de sus fundadores. Asimismo, se realizó una entrevista a Daniel Alfaro, especialista en marketing cultural y actual miembro del Consejo Consultivo de La Tarumba, quien, con su experiencia profesional y su nexos con La Tarumba nos permitió ahondar en aspectos relevantes específicos. Finalmente, se entrevistó a Carlos Olivera, asistente de Dirección Artística de La Tarumba, con quien se pudo acceder a información propia de la propuesta artística y los procesos inmersos en los espectáculos.

- **Análisis de contenido-observación de la experiencia del espectáculo:**

Se analizó la experiencia que envuelve al espectáculo *Zanni* de La Tarumba, el cual estuvo en temporada en nuestro país desde Junio hasta Septiembre del 2015 en Lima, y desde el 20 de Septiembre hasta el 4 de octubre del mismo año en Trujillo. Se hicieron dos visitas a la carpa de La Tarumba en Lima, en las que se analizó la manera en que, a través de esta experiencia y haciendo uso de distintos recursos, se representa y se manifiesta *lo peruano*, *lo emocional* y *lo espectacular*.<sup>3</sup>

Esta herramienta buscó analizar tanto la historia que se cuenta, la manera en que se cuenta y el contexto en el que esta se cuenta. Todos los elementos que influyen en el proceso comunicativo. En otras palabras, se buscó analizar la experiencia como un todo completo, desde el momento en que el espectador ingresa a la carpa, hasta el momento en que se retira.

- **Revisión de documentos:** Se obtuvieron reportes de resultados de las encuestas realizadas por IPSOS PERÚ en las temporadas teatrales del 2012 y 2015. Dichos documentos fueron revisados y se extrajeron los datos pertinentes para la presente investigación. Cabe mencionar que, en este caso, la tesista se encontró con una dificultad al momento de poder obtener acceso a documentos que correspondan al ámbito interno de la organización. Esto se debe a que es política de la organización no brindar información acerca de sus procesos y características internas. Por tanto, no fue posible acceder a un organigrama ni a ningún un documento financiero, con lo cual, los contenidos referidos a los mencionados temas han sido reconstruidos por

---

<sup>3</sup> Las categorías señaladas hacen referencia a lo siguiente:

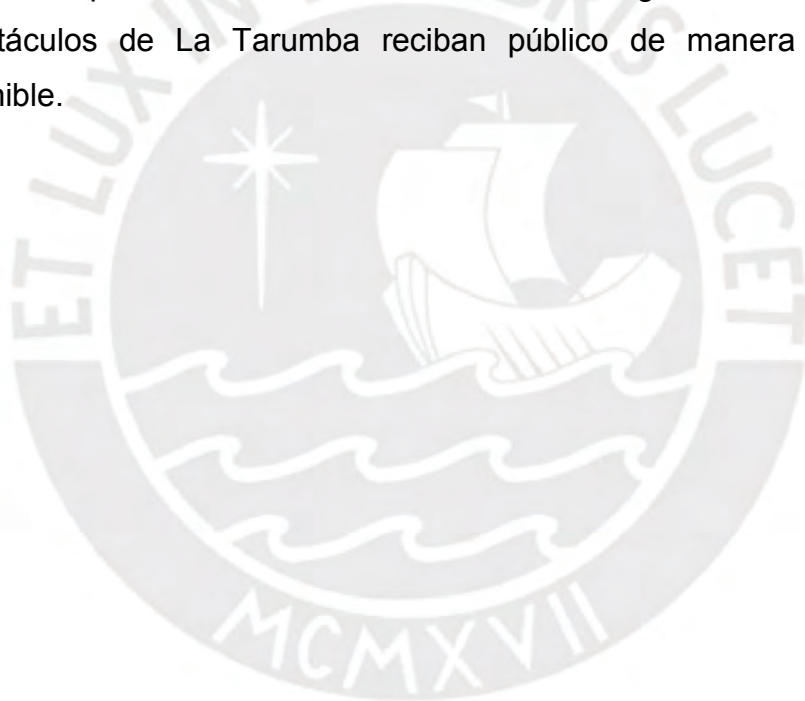
*Lo peruano*: La forma en que el concepto de peruanidad está representado desde lo estilístico, lo experiencial y lo artístico en el espectáculo.

*Lo emocional*: La manera en que, desde el espectáculo, se utilizan recursos que apelan a despertar emociones y sensaciones en el público, las mismas que pueden o no tener que ver con el sentimiento de peruanidad.

*Lo espectacular*: Categoría referida a los recursos estéticos utilizados en el espectáculo y cómo estos aportan a darle un sentido particular a este.

la autora a través de información recabada principalmente en las entrevistas en profundidad realizadas a lo largo del proceso de recopilación de información.

- **Encuesta breve:** Finalmente, se realizaron cuarenta y nueve encuestas válidas a los espectadores de *Zanni* para conocer cómo se vinculan con el espectáculo circense y con la experiencia de La Tarumba en general. Si bien esta investigación no está enfocada en estudiar al público, fue pertinente para los fines de esta, conocer la manera en que los espectadores se relacionan con las propuestas artísticas de La Tarumba, pues, evidentemente, es importante para la sostenibilidad de esta organización el que los espectáculos de La Tarumba reciban público de manera constante y sostenible.





**CAPÍTULO 2. EL CIRCO COMO ARTE  
ESCÉNICO**

Para explicar los matices de la propuesta artística específica de La Tarumba que han podido conjugarse para, de esta manera, crear un producto consistente y atractivo, es necesario analizar la vertiente artística del circo en general. Asimismo, será pertinente recorrer la historia general del circo en América latina y, cómo no, en el Perú. De esta manera se podrá analizar cómo el proceso de formación y consolidación de La Tarumba se enmarca en un devenir mucho más amplio.

Del mismo modo, para fines de la presente tesis es relevante que se expliquen los cambios que ha atravesado la disciplina circense como tal con el paso del tiempo, para de esta forma entender de qué manera el circo propuesto por La Tarumba se relacionó con dichos cambios.

### **El circo: su historia y sus características como disciplina**

El circo ha existido en la historia de la humanidad desde tiempos muy antiguos. De hecho, según Beatriz Seibel, es el espectáculo más antiguo del mundo, el cual se puede rastrear desde tiempos inmemoriales en los distintos continentes (2005:9). En efecto, son muchas las civilizaciones que han sido parte, de una u otra forma, de la historia del circo. Egipto, por ejemplo, una civilización antigua ya evidencia en su historia, según la misma autora, atisbos de desarrollo circense. Seibel menciona que “en África, los antiguos egipcios dibujaban en las grutas malabaristas con tres pelotas y las destrezas de los equilibristas y acróbatas. En América, en las cerámicas mayas se representaban los contorsionistas, y en los dibujos precolombinos se encontraban entre distintas acrobacias las pruebas de antipodismo y el baile de zancos; en México y Guatemala hoy continúan antiguos ritos acrobáticos como los Voladores” (Seibel en Instituto Nacional del Teatro 2012: 4) De hecho, la tradición hace que se denomine hasta hoy pirámide egipcia a la famosa columna humana en las pruebas acrobáticas, esto debido a que se encontró pinturas en rocas de grutas egipcias en las que se retrataba la ejecución de esta acrobacia (Seibel 2005:9).

Como muchas de las disciplinas escénicas, el circo como lo conocemos hoy, se origina en las calles. La civilización romana dio origen al primer antecesor del circo como se conoce hoy en día. Cuando, en un determinado momento de su historia, Roma decide darle solemnidad a sus espectáculos populares callejeros es cuando se crean los

primeros “circus” como tales, en recintos cerrados (Tomé 1988: 41). Así, el emperador Julio César mandó a construir el llamado *Circus Máximus*, que cuentan podía alojar hasta 300 000 personas (Tomé 1988: 41). Empero, los llamados circos romanos diferían considerablemente de lo que posteriormente los estudiosos de este arte considerarían como circo moderno ¿Por qué razón? Porque el circo romano estaba principalmente articulado en torno a la lucha de gladiadores y los espectáculos de fieras. Era una suerte de espectáculo de fascinación por la violencia o rudeza, pero no de fascinación artística.

El circo moderno, según los estudiosos de la historia, fue inventado por Philip Astley en Londres, en el año de 1768 (UNESCO 1988: 5). Astley mandó construir un picadero o pista de arena de forma circular para representar sus actividades ecuestres (Tomé 1988: 41). Desde siempre, el ruedo circular es lo que más define al circo moderno, esto porque es la figura geométrica que encierra mayor superficie en el mínimo perímetro y porque, además, el movimiento que sigue trayectorias circulares genera la fuerza centrífuga que es necesaria para determinadas acrobacias y representaciones (Tomé 1988: 41). Una característica que define el circo que crea Astley en Londres es que hace uso de caballos, como curiosamente también lo hace La Tarumba hoy en día. Justamente es por el uso de caballos que Astley descubre que es la arena circular la que mejor funciona para sus acrobacias: “Fue muy probablemente Astley el primero que descubrió que cuando alguien galopa en círculo de pie sobre el lomo de un caballo la fuerza centrífuga le ayuda a conservar el equilibrio” (UNESCO 1988: 5). En efecto, fue Astley quien vinculó directamente la acrobacia con el ruedo circular, originando así una de las más importantes características del circo que conocemos hoy en día. Sin embargo, cabe destacar que los espectáculos circenses del siglo XVIII diferían considerablemente de los que se conocen como circo actualmente, esto debido a que su programa consistía sobre todo en ejercicios ecuestres, acrobacia, doma y alta escuela<sup>4</sup> (Pérez 2008: 15).

Durante casi siglo y medio, el ruedo circense fue casi territorio exclusivo del caballo (UNESCO 1988: 6). No obstante, con la llegada del siglo diecinueve se va cediendo a

---

<sup>4</sup> Uno de los principales estilos de equitación clásica, el mismo que requiere tres años de entrenamiento y en el cual el caballo logra hacer maniobras bastante exigentes que requieren elasticidad y ritmo (Caballomanía s/f)



nuevas formas de espectáculo circense (UNESCO 1988:6). Así, el circo empieza a incorporar (o recuperar) equilibristas, acróbatas, trapecistas, entre otros. Asimismo, con el devenir del siglo, se empiezan a incluir en los espectáculos animales salvajes, lo cual carga al circo con un carácter aún más exótico (UNESCO 1988:7). La imagen circense que nos proporcionan estos primeros espectáculos es la que nos refiere al circo entendido como circo tradicional, un tipo de arte escénico que desde hace un tiempo ha venido evolucionando hacia una nueva manera de desarrollarse.

Respecto al circo tradicional, sus principales componentes y sus orígenes, la Licenciada en Historia del Arte, Samanta Gaytán, menciona en su tesis lo siguiente:

*“Un circo tradicional estaba conformado por un grupo de familias que se dedicaban a la exposición de prácticas corporales relacionadas con el circo, tales como, malabarismo y contorsionismo, aunque estas actividades también se habían desarrollado en culturas como las mesoamericanas, Mesopotamia y Egipto, fue con Roma que se dio el nombre de circo a todos aquellos espectáculos que se destinaban al entretenimiento de las personas...”(2012:11)*

En efecto, por mucho tiempo los circos eran reconocidos como esas compañías artísticas en las cuales el modelo de gestión era netamente familiar y el conocimiento se transmitía de generación en generación, haciendo difícil que alguien que no fuese de familia circense ingrese a este mundo. Por otro lado, existía en este circo la figura del payaso, pero un payaso que satirizaba, que se burlaba de las personas y que ponía en evidencia los defectos de estas (Gaytán 2012: 12). Asimismo, en el circo tradicional estaba muy extendido el uso de animales en los números artísticos. Este circo al que se le conoce como tradicional es el circo de los carromatos, de los animales, de la destreza humana por encima de las demás cosas.

No obstante, si bien el circo tradicional se origina en el viejo mundo, llega también a Latinoamérica, adoptando características particulares al espacio y la sociedad en los que se inserta.

## El circo en Latinoamérica: circo criollo e identidad

Latinoamérica ha sido desde siempre una región circense. Cuba, país de prestigio artístico, es uno de los países donde las artes circenses cobrarán vital importancia. Si bien ya existían juglares y artistas callejeros que realizaban maniobras y acrobacias propias del arte circense, la página web del Circo Nacional de Cuba señala que recién en 1800 se ubica en un solar de La Habana “un tinglado de lona y madera” destinado al circo principalmente ecuestre. Este espectáculo tuvo como primer jefe al empresario catalán Eustaquio de la Puente y, posteriormente, pasaría a llamarse Circo Cubano (Página Web Circo Nacional de Cuba). En efecto, en Cuba se instalan, en el siglo XX, escuelas de circo que emulan las características del circo soviético (UNESCO 1988: 25).

Poco a poco, Latinoamérica dejó de ser una plaza que solamente recibía compañías de circo extranjeras, para empezar a generar sus propios espectáculos, con una impronta particular. Surge, de esta manera, el circo criollo, un espectáculo circense que se desarrolla a partir del circo tradicional, pero que reúne especificidades que son reflejo de la sociedad local de la época (Gambaccini 1994: 109).

En el surgimiento y consolidación del circo criollo toma principal relevancia la ciudad de Buenos Aires. Si bien Buenos Aires era visitada, a fines del mencionado siglo, por numerosas compañías circenses del exterior con carpas muy costosas, animales exóticos y grandes figuras, se desarrollaban paralelamente en la ciudad circos vernáculos, los cuales, formados ya sea por europeos asimilados a la cultura porteña o por nativos, fueron evolucionando a espectáculos autóctonos (Gambaccini 1994:109). En este sentido, se comienza a dar un proceso de apropiación por parte de los porteños. Así, el circo foráneo se va “acriollando”, tornándose de este modo en un circo más vernáculo, criollo, propio.

Otra innovación que trae consigo el circo criollo es que mezcla elementos circenses con elementos teatrales. En efecto, como se menciona en el texto *Folclore en las grandes ciudades* « la categoría de “circo criollo” designa la particular manera de hacer circo que se originó en nuestro país a finales del siglo XIX. Constaba de una primera parte de destreza y comicidad, y (sic) una segunda en la que se representaban obras

teatrales del género gauchesco...» (Martín 2005: 137). Así, el circo criollo va tomando dramas históricos y los va incorporando a la espectacularidad del circo, otorgando así al espectador una nueva forma de aproximarse a su historia y a su cultura propia. No obstante, debido al elevado costo de vestuarios y escenografías, se fue dejando de realizar la segunda parte del espectáculo, razón por la cual para la década del 70 la mayoría de circos porteños habían suprimido la parte teatral del espectáculo (Martín 2005: 137).

## **El circo en el Perú**

El circo del viejo mundo, no obstante, no solamente llegó a Cuba o Buenos Aires. De hecho, en nuestro país el circo tradicional también se difundió desde tiempos tempranos. Si bien no existe mucha bibliografía al respecto, es relevante señalar que, las evidencias de circo en nuestro país datan de épocas lejanas, como el siglo XVI. Al respecto cabe señalar que, en el siglo XVI, durante la colonia, los religiosos de Lima, quienes buscaban atraer a los indios hacia la fe católica, realizaban eventos en los días de la Inmaculada Concepción, en los que, en plena Plaza de Armas, había algún volantinerero haciendo piruetas, acrobacias con fuego, zancos, trucos con caballos, etc. (Julio Chinga citado en Mujica & Vilela 2010: 203). De hecho ya más adelante, para el siglo XIX, “entre los años 1879 y 1883, mientras Lima era azotada por la Guerra con Chile, los artistas de circo levantaban el ánimo en colegios y plazuelas de la ciudad, sobre estrados improvisados. Se recuerdan circos maravillosos como el Quiroz, que tenía al Hombre Pez y al chino que hacía acrobacias sobre la soga.” (La Hoz 2016:20). Fanni Muñoz señala que “el Teatro Politeama, alejado del centro de la ciudad, en la calle del Sauce, fue construido en 1878[...] En este lugar, antiguamente, funcionó un circo y se presentaban números acrobáticos y de malabaristas” (2001: 123). Esta cita nos recuerda que el circo, como tal, en nuestro país funcionaba desde antes de 1878.

Conforme fue pasando el tiempo, la cultura circense en el Perú se fue desarrollando, de manera que incluso surgió una empresa circense peruana, todo esto de manera previa a la conformación de La Tarumba. En efecto, en 1911 la familia Cavallini se asoció a la familia Osambela, de manera que nació el Circo Internacional Osambela-Cavallini, el primer circo peruano (Mujica & Vilela 2010: 210). Así, el circo siguió su curso en nuestro país, pero siempre siendo mayoritariamente una “plaza” para el circo,

más que un generador de él. Con el transcurso de los años, los circos siguieron llegando al país, más en fiestas patrias (Mujica & Vilela 2010:210). Llegaba a nuestro país el circo Royal Dumbar, que tenía caballos, leones, tigres, hipopótamos y osos, así como el circo Egred, con diez elefantes, tigres y leones (Mujica & Vilela 2010: 211) Sin embargo, esta tradición se interrumpió con el gobierno del general Velasco Alvarado, quien restringió el ingreso de espectáculos foráneos y por esto Lima dejó de ser una buena plaza para el circo (Mujica & Vilela 2010: 211).

El apogeo del circo en nuestro país se dio hacia la segunda mitad del siglo XX. En efecto, como menciona La Hoz:

*“Entre los años 1940 y 1970, el circo en el Perú adquirió su más grande apogeo. El Circo África era uno de los circos más importantes del Perú. Con carpa de tela y no de plástico como los de ahora. Nos cuenta el Payaso Pitillo que la plaza Grau se llenaba con el Circo Egred, el cual tenía ocho mástiles, diez elefantes, tigres y leones. Llegó también el Circo Dumbar, que tenía un zoológico completo, con caballos, leones, tigres, hipopótamos, camellos y osos. Esta fue una tendencia perenne en los circos clásicos, hasta que se fue dejando de lado debido al maltrato animal...”(2016:22)*

La tradición circense en nuestro país es, como ya se dijo, de larga data. Incluso, pese a que este hecho es poco conocido, existe un Sindicato de Artistas, Empleados y Técnicos Circenses del Perú, el cual, según su propio portal web fue creado en abril del 1962 (Sindicato de Artistas, Empleados y Técnicos Circenses del Perú s/f). Este esfuerzo propio de un grupo de artistas circenses, independientemente de si su intención de lograr un amparo o protección por parte del estado haya o no funcionado, refleja la tradición circense presente en nuestro país. No obstante, con el paso del tiempo, debido a las dictaduras militares y el estallido de la guerra interna que azotó nuestro país entre las décadas de 1980 y 1990, la diversiones y el ocio quedaron restringidos, con lo cual, el desarrollo del circo se vio mermado.

Pese a este declive propio de una situación específica que atravesaba nuestro país, durante la historia del Perú el circo tradicional, lleno de fieras y espectáculos

acrobáticos que fascinan por encantamiento al público se había desarrollado de manera sostenida y aceptada por el público local. Es en este entorno, en donde La Tarumba se hizo presente con un circo innovador, que si bien surge de espectáculos callejeros y pequeños, se consolida en espectáculos con una propuesta estética distinta, la cual contribuye a su desarrollo como organización cultural. Frente al circo tradicional, entender lo que significa un nuevo circo puede contribuir a comprender lo que significó y significa hoy La Tarumba.

### **La Tarumba y su historia en el circo peruano**

En efecto, las difíciles épocas por las que nuestro país tuvo que pasar hacia la década de 1980, naturalmente, restringieron las actividades de ocio y entretenimiento y las artes en general. El temor, el miedo y la incertidumbre, sumados a la inflación y la crisis económica pesaron más que cualquier estímulo artístico.

En ese contexto, fundada por Fernando Zevallos y Estela Paredes, surgió, en el año de 1984, La Tarumba, una organización de circo-teatro cuyo accionar se centró, en un inicio, en el espacio público. La organización empieza su vida artística como un grupo independiente en el cual, como se diría coloquialmente, “todos hacían todo”. Los artistas mismos administraban sus recursos, instalaban equipo de luces o de sonido, conseguían su propio vestuario, etc. Su espacio era la calle. Así, a través de espectáculos y talleres teatrales, La Tarumba fue desarrollando una conexión especial con el Perú. Hablar desde el Perú y para el Perú fue y ha sido, desde siempre, su misión, así como lo ha sido la consolidación de la propuesta pedagógica que desde un inicio procuraron concretar.

Desde entonces, La Tarumba recorrería el país conjugando lo andino y lo urbano en distintos espectáculos para pintar de colores nuestra realidad como país. En efecto, como menciona Rocío Trigoso, La Tarumba en sus primeros años fue una organización cuya propuesta fue principalmente llevar color y alegría a los múltiples espacios vulnerables de nuestro país: espectáculos como *La piedra de la felicidad* (1984), *Amor en bancarrota* (1985), *La carcocha* (1986) y *Cállate Domitila* (1986); son los espectáculos que recorren el Perú de lo urbano a lo andino y que como

contenido llevan los sucesos ocurridos en el Perú a modo de juego en versión de payaso (2015: 20).

Con financiamiento propio y ayuda de las agencias de Cooperación Internacional de diversos países, La Tarumba fue creciendo y, eventualmente, necesitó un espacio en el cual establecerse. Si bien hasta entonces el equipo había podido ensayar las proezas circenses en algún espacio abierto, como por ejemplo el Campo de Marte, era momento de establecerse para así poder crecer y, sobre todo, para poder desarrollar su propuesta pedagógica. Es así como en el año 1992 se mudaron a una antigua casa de Miraflores, casa que se convertiría en su centro de labores hasta el día de hoy. Con la mudanza a la casa vendría el inicio de la consolidación de su propuesta pedagógica, pues desde entonces contarían con un espacio en el cual podrían desarrollar sus talleres y cobrar directamente al cliente final por este servicio. Asimismo, la propuesta artística particular empieza a consolidarse, pues también utilizan este espacio propio para empezar a convocar a otro tipo de público para sus espectáculos: uno que pagara por verlos. En palabras de Trigoso,

*“Durante estos años, La Tarumba dedicó los trabajos y los días a consolidar su propuesta pedagógica consolidando -a su vez- el espacio físico de la casa para que acoja no sólo los talleres si no también los espectáculos y que a finales de la década integraron a parte de sus alumnos, como en el caso de Kalimando, quizá la primera puesta en escena más cercana a la del nuevo circo.”(2015:23)*

Con la entrada del nuevo siglo, vendría además otro evento importante en la historia de La Tarumba: la mudanza a la carpa. En el año 2003, la organización adquiere una carpa propia en la cual, desde entonces, realizaría todas sus presentaciones artísticas. Del mismo modo, en el año 2002 se había creado la Escuela Profesional de Circo Social, la primera escuela de circo en nuestro país, la misma que también iría consolidándose con el tiempo.

Desde entonces La Tarumba ha enfrentado diversos retos artísticos, económicos, sociales, entre otros. Además de esto, han sido múltiples los espectáculos que han formado parte de la historia de La Tarumba. Distintas historias, espacios, personajes y estéticas han servido para componer ficciones circenses variadas. Todos sus

espectáculos, cabe decir, han tenido una impronta particular, la cual será analizada en la presente tesis.

## **El circo contemporáneo: el desarrollo del *Nouveau Cirque* y las empresas circenses**

El circo como se conoce hoy en día surge en el siglo XX, con el nacimiento de la corriente del *Nouveau Cirque* o Circo Contemporáneo (Mateu y De Blas 2007 en Pérez 2008: 16). “En el año 1970 surgen los *nouveau cirque* o circos contemporáneos en Francia, Inglaterra, Australia y parte de Estados Unidos” (Gaytán 2012: 13). El surgimiento del circo contemporáneo representa un cambio en la manera de hacer y entender el circo. El circo, que desde hacía mucho tiempo se había considerado como un espectáculo exclusivamente para la distracción y el entretenimiento del espectador, se transforma en una propuesta de creación de un espectáculo artístico y estético que busca crear un diálogo con el espectador (Gaytán 2012: 5). En este sentido, los circos contemporáneos van más allá de buscar solamente divertir al espectador: de hecho, invitan a la reflexión.

Empero, es pertinente preguntarse, de qué manera es que esta nueva propuesta de circo invita a la reflexión y al pensamiento, más allá de solo entretener. Esto se da a partir de la creación de historias y mundos imaginarios, pues es así como establecen un diálogo con el espectador con la finalidad de hacerlo reflexionar acerca de la realidad en la que vive (Gaytán 2012: 7). Las artes circenses contemporáneas, si bien comprenden algo del circo clásico, introducen elementos de las demás artes escénicas -por ejemplo, danza o teatro- lo que da lugar a formas distintas de hacer circo (Alcántar, Chávez y otros 2013: 2). En efecto, una característica muy importante del circo contemporáneo es que su propuesta mezcla elementos de distintas disciplinas artísticas y crea una propuesta circense mucho más teatralizada.

En referencia a esto, la idea de este circo más contemporáneo ya no es solamente fascinar con la destreza sobrehumana, algo común en el circo tradicional, sino poner la técnica al servicio de la expresión (Mochizuki 2013). De este modo, este nuevo tipo

de lenguaje sorprende y conmueve al público, pues le ofrece elementos que no son los esperados en un circo (Mochizuki 2013).

“Todos los nuevos circos tienen como finalidad crear un nuevo tipo de espectáculo, uno que propone la representación de una historia dentro de la carpa o del teatro.” (Gaytán 2012: 14). En otras palabras, cuando hablamos de circo contemporáneo nos encontramos ante un circo teatralizado que tiene los mejores elementos del drama: conflicto, desarrollo de personaje y un final interesante, así como los payasos, acróbatas y trapeceistas típicos (Albrecht 2006: xiii)<sup>5</sup>. El emblema del circo contemporáneo es el famoso Cirque du Soleil, el cual, se creó el mismo año que La Tarumba y que también empezó como un grupo circense callejero que recogía las vivencias de la sociedad cotidiana. Respecto al carácter teatral del circo contemporáneo, es importante mencionar como ejemplo el hecho de que “los aspectos que conforman al Cirque du Soleil están determinados por un guión dramático, el cual da estructura al tema y funciona como elemento cohesionador” (Gaytán 2012: 17-18). Así, en este famoso circo canadiense, confluyen las disciplinas circenses bajo un solo hilo temático, de modo que la música, el vestuario, la escenografía, entre otras cosas, dialogan entre sí, por lo cual la lectura que se dará de este espectáculo será distinta (Gaytán 2012: 17).

Con la introducción del circo contemporáneo, no solo se genera un cambio en la manera de presentar el circo sino también en la manera de ver y vivir el circo. Así, gracias a la integración de nuevas ramas artísticas se reemplaza la famosa frase circense “*pasen y vean*” por “*pasen y sientan*” (De Blas y Mateus 2007 en Pérez 2008: 16). De esta manera, el circo contemporáneo está pensado no solamente para maravillarse los sentidos del espectador, sino para ir más allá y hacer que este sienta y se relacione con el espectáculo de una manera mucho más profunda.

El hecho que el circo se aleje de la concepción y creación familiar permite que surja un nuevo fenómeno que no existía con el circo tradicional: la formación profesional en circo. En efecto, como se mencionó líneas arriba, el circo tradicional trabajaba en base a modelos de negocio y aprendizaje netamente familiares, en los que el conocimiento

---

<sup>5</sup> Traducción propia



era transmitido principalmente dentro del seno familiar circense. No obstante, con el surgimiento del circo contemporáneo empiezan a aparecer las escuelas de formación en circo, lo cual permite la entrada y profesionalización de personas hasta entonces ajenas al entorno familiar del circo. Inés Escudero, artista circense peruana, menciona que “ahora los chicos tienen mayores posibilidades de conocer el circo desde una escuela, desde un espacio donde aprender. Antes, si es que no eras parte de una familia que era parte del circo, lo veías como algo muy lejano, casi imposible” (citado en Mochizuki 2013).

A medida que el circo va “teatralizándose”, la figura del director circense va cobrando mayor importancia. “Cada espectáculo de circo contemporáneo es diferente en cuanto a propuesta escénica y depende mucho de la intención del director” (Mochizuki 2013). Si bien en la creación circense hay un fuerte componente de creación colectiva, la figura del director que ordena y guía el proceso empieza a surgir. El director de circo es responsable, así, por el contenido de la producción, así como por el estilo y la estética del montaje; en este sentido, su trabajo va mucho más allá que el de un “policía de tránsito”, sino que el director es el responsable de descubrir y seleccionar las imágenes que el público verá y experimentará (Albrecht 2006: 3).<sup>6</sup>

Cabe mencionar que el circo contemporáneo no significa total ruptura, sino reinención, transformación. Estamos frente a un circo teatralizado que tiene los mejores elementos del drama: conflicto, desarrollo de personaje, y el final emocionante, pero que mantiene a los payasos, abróbatas y trapecistas, así como el ruedo y la base ecuestre (Albrecht 2006: xiii, xiv).<sup>7</sup>

En conclusión, el circo contemporáneo es un circo más teatralizado, en el cual los números artísticos dejan de ser episodios independientes, sino que, por el contrario, todos empiezan a cobrar sentido de manera unificada para contar una historia. Asimismo, este circo nuevo recoge conceptos y reflexiones de la propia realidad en la que se gestan sus espectáculos. Si bien el ejemplo más famoso de este circo es el Cirque du Soleil (Canadá), existen otros grupos que también han optado por elegir el

---

<sup>6</sup> Traducción propia

<sup>7</sup> Traducción propia

camino del circo contemporáneo y más comprometido con su sociedad: Circo del Mundo (Chile), Circo Ambulante (Chile), Big Apple Circus (EEUU), Circus Flora (EEUU), entre otros (Albrecht 2006, Pérez 2008). Para fines de esta investigación, el análisis de las características del circo contemporáneo nos permite aproximarnos a entender la propuesta artística de La Tarumba.

### **El circo social: del producto al proceso**

Paralelamente al surgimiento y desarrollo del circo contemporáneo, surge el circo social. En relación a esto, a principios de los años 80 y alrededor de la idea del circo contemporáneo se inician procesos paralelos en diferentes lugares del mundo, tales como Bélgica, Cataluña o Canadá, en los cuales el circo se convierte en una herramienta educativa para el empoderamiento de personas y comunidades en situaciones de desigualdad social (Alcántara 2012:2). Así como en su momento habían surgido el circo criollo o el circo contemporáneo, surge entonces el circo social, el cual, con su carácter de intervención comunitaria revoluciona la manera de comprender el quehacer circense.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de circo social? Al circo que no está solamente centrado en el producto final, sino en el proceso. En este sentido, se entiende al circo social como un proceso de enseñanza/aprendizaje de técnicas circenses, el cual tiene como finalidad la participación e inclusión de personas en situaciones de riesgo social (Alcántara 2012:2). En una propuesta pedagógica de este tipo se busca estimular la creatividad y promover principalmente las aptitudes sociales de los participantes, incluso por encima de las aptitudes artísticas o destrezas físicas (Alcántara 2012:2)

El circo va dejando de ser solamente un espectáculo para el puro deleite de los sentidos, para pasar a ser un espectáculo mucho más comprometido, con una propuesta específica y particular. El espacio de la destreza y proeza física se va nutriendo de otros componentes. Así, influido, el circo se va nutriendo de un componente social y comunitario importante. De este modo, el circo se convierte, como se mencionó líneas arriba, en una importante herramienta de empoderamiento.

En este sentido, se produce también un cambio de escenario. Es decir, el circo social traslada el circo de las carpas multicolores a espacios comunitarios para utilizar esta disciplina como herramienta de intervención social comunitaria, de modo que se convierte en una manera de intervenir de forma lúdica y distinta sobre personas en riesgo social. (Circo del Mundo, 2007, Circo ambulante, 2007 en Pérez 2008: 17). El circo social involucra la utilización de las artes circenses para lograr objetivos que incluyan la superación de diferencias de distintos tipos: raciales, culturales, socioeconómicas y religiosas (Fédération Mondiale du Cirque 2012)<sup>8</sup>. Además de esto, este tipo de circo también contribuye al bienestar de las personas mediante la construcción de confianza y fuerza y el reforzamiento de la creatividad y la cooperación (Fédération Mondiale du Cirque 2012)<sup>9</sup>.

De esta manera, el circo social se nutre de las corrientes artísticas vigentes y utiliza el desarrollo de habilidades circenses para lograr un cambio a nivel individual o comunitario. Asimismo, el circo social está fundamentado también en importantes experiencias y reflexiones teórico-prácticas, tales como la Animación Sociocultural y el Desarrollo Cultural Comunitario (Sánchez & Sotelino 2015). Esta corriente reconoce al circo como un arte en sí mismo y, sobre todo, como una herramienta para generar cambios que vayan más allá de la mera fascinación con la exhibición de la destreza humana.

Así, el circo social es una innovadora estrategia de intervención social y comunitaria en expansión, la cual está basada en la enseñanza práctica de las diversas disciplinas circenses (malabares, acrobacias, aéreos, equilibrios, clown, etc.) y que se orienta a poblaciones marcadas por situaciones de vulnerabilidad social (Sanchez & Sotelino 2015)

---

<sup>8</sup> Traducción propia

<sup>9</sup> Traducción propia

## **Lo tradicional en el circo contemporáneo, lo contemporáneo en el circo tradicional.**

¿Cómo es posible entender el circo contemporáneo frente al circo tradicional? O, en todo caso, ¿Qué cosas del circo han persistido frente a su reinención? En efecto, a lo largo de estos años de desarrollo, el circo en sí mismo se ha visto reinventado múltiples veces. Como se mencionó anteriormente, el circo tradicional era un circo en el cual abundaba el uso de animales, muchos de ellos enjaulados y en pésimas condiciones. Asimismo, existía en este estilo una prevalencia de la forma por encima del fondo, de la presentación por encima del contenido. La fascinación era meramente espectacular. Además, podría decirse que el circo tradicional era mucho más endogámico, en el sentido de que era muy complicado acceder a sus medios de producción mediante el talento, dado que este modo de creación estaba basado en lazos familiares.

Por otro lado, el circo contemporáneo busca hacer prevalecer el contenido y la calidad artística por encima de todo lo demás. Si bien el riesgo y los trucos de acrobacia se conservan en los espectáculos de circo contemporáneo, y si bien el virtuosismo y el factor de asombro continúan, han dejado de ser lo más importante (Mochizuki 2013). Según Camila Vera, artista circense peruana, no se trata solo de presentar las cosas espectaculares o difíciles que el artista puede hacer, sino sobre todo de comunicar algo, contar una historia, ya sea de manera directa o más conceptual; es decir, no es el truco por el truco, sino el truco y algo más (en Mochizuki 2013).

Asimismo, el circo también se ha transformado en una herramienta de intervención social y, en este sentido, ha ido desarrollando mucho más compromiso para con la sociedad que interviene o en la que se inserta. Desde el circo criollo hasta el circo social, este arte va tomando mayor relevancia en esferas que van más allá de lo meramente artístico. Es en ese sentido, que se convierten en procesos sociales que aportan al sentido de identidad, pertenencia y desarrollo también.

¿Pero, frente a todos estos cambios, qué subsiste? Si hay cosas que han cambiado, ¿cuál es esa esencia circense que sobrevive pese a todas las modificaciones y

reinenciones? Gerardo Hochman, artista circense argentino, menciona lo siguiente al respecto:

*“Subsiste la hazaña, la hazaña humana. Subsiste la destreza. Eso no se borraré. Más allá de la elaboración que tratemos de darle, siempre hay una partecita del trabajo que tiene que ver con provocar una admiración o una sorpresa por la calidad de la ejecución y porque esa ejecución tenga un riesgo. Aunque no sea un riesgo de vida, sino de precisión o de uso del cuerpo. Eso es propio del circo.”*(citado en Instituto Nacional del Teatro 2012: 31)

Frente a los múltiples cambios, el circo sigue siendo el espectáculo de la destreza humana, de la fascinación, de lo imposible. Los artistas circenses siguen siendo aquello que no podemos ser y siguen llevando a cabo proezas que son inalcanzables para nosotros. Es en esta fascinación donde radica uno de sus principales atractivos como disciplina. Mientras exista el circo, el riesgo tendrá que seguir siendo siempre tangible, pues es parte de su esencia.

### **Circo: el riesgo como ritual**

En efecto, pese al sinnúmero de cambios a los cuales el circo se ha enfrentado con el pasar de los años, este sigue teniendo como principal componente un elemento muy importante, que además lo diferencia de todas las demás artes escénicas. El circo es el arte escénico de la proeza, de la hazaña, del riesgo. El circo es el arte del riesgo controlado, de la infinita búsqueda del mismo.

Acudimos al circo para ver aquello que nos eriza la piel. En ese sentido, en el circo el riesgo es real. Los intérpretes se exponen al límite. Por algunos momentos se suspenden en el aire, empiezan a perder el equilibrio, sienten que van a caer, etc. De hecho, el circo ha hecho del riesgo su sello artístico, ordenándolo y escenificándolo bajo sus propias pautas.

Si bien el riesgo es parte esencial de cualquier espectáculo de circo, no se trata de cualquier riesgo. En el circo el riesgo es real, pero sucede en un entorno controlado. Redes, arneses, equipos y demás enseres procuran prever las contingencias que

puedan derivar de cualquier acto (caídas, golpes, accidentes, etc). Acróbatas, animales, intérpretes y payasos despliegan un sinnúmero de situaciones. Logran hazañas a las que ninguna de las personas del público podría sobrevivir y, además, lo hacen con solemnidad, siguiendo una suerte de convenciones rituales propias del circo; se confrontan con peligros y riesgos que están cuidadosamente pauteados. Podríamos decir que juegan con fuego, aunque esto no siempre se cumple en sentido literal (Boussiac 2012: 3)<sup>10</sup>.

Sin embargo, cabe preguntarse ¿Qué es lo fascinante de este riesgo? ¿Por qué nos gusta ser testigos de este tipo de situaciones? El riesgo es interesante en tanto tiñe a la experiencia de un carácter ritual, heroico. Como se establece en el texto de Paul Boussiac citado líneas arriba:

*“Estas acciones se ejecutan con formalidad ceremonial, de una manera altamente predictiva. Periódicamente, una o dos veces al año, las personas acuden al circo sabiendo lo que verán, pero anticipando una experiencia que solo el circo puede ofrecerles, una empatía abrumadora con héroes que arriesgan sus vidas en situaciones extremas y que, generalmente, sobreviven, aunque el resultado sigue estando abierto a un final trágico repentino. Estos héroes, como víctimas voluntarias de un sacrificio, lo hacen por su propia voluntad, gratuitamente, por el interés de estas acciones que no tienen otro propósito que ellas mismas. El público siente el tipo de fusión que solo los rituales religiosos pueden crear, una unanimidad bastante ajena a las emociones divisorias causadas por los eventos deportivos cuando grupos separados para sus propios equipos o campeones en concursos competitivos” (Boussiac 2012:27)<sup>11</sup>*

El carácter riesgoso de los espectáculos circenses genera que asistamos a ellos como quien asiste a un ritual ceremonial. En estos espectáculos, a diferencia de lo que ocurriría con otro tipo de espectáculos (incluso con obras de teatro, donde la acción dramática de los personajes genera empatía en algunos y antipatía en otros) la empatía es general y unánime, pues siempre se apuesta por el triunfo de la hazaña y de la proeza sobre el riesgo.

---

<sup>10</sup> Traducción propia

<sup>11</sup> Traducción propia

En el circo el riesgo es real, palpable. Aunque se dé en un entorno controlado, siempre existe la posibilidad de un final trágico. Cuando el acróbata tiene éxito en sus intentos, la sensación de alivio que, como espectadores, experimentamos, genera una recompensa inmediata. El acróbata que camina sobre un cable alto no puede engañar: este realmente hace eso frente a los ojos de los espectadores. Este tipo de acciones se perciben como lo contrario de las representaciones teatrales en las que los actores solo “pretenden” ser capaces de realizar ciertas hazañas. En este sentido, los actores cambian de una identidad a otra y sus acciones y emociones son meros simulacros (Boussiac 2012: 199)<sup>12</sup>.

Esto no pretende desmerecer, de ningún modo, el teatro u otras artes escénicas, sino, muy por el contrario, evidencia una diferencia palpable. Mientras que en el teatro podemos hablar de una verdad o verosimilitud dramática, en el circo hablamos de una verdad completamente real, física y palpable. Como diría Boussiac “en algunos aspectos, ver un espectáculo de circo es algo comparable a asistir a un drama teatral en el que un actor juega a la ruleta rusa con balas de verdad.” (2012: 199)

---

<sup>12</sup> Traducción propia



**CAPÍTULO 3. TEATRO: DE LA NARRATIVA A  
LA CREACIÓN**



Hablar de La Tarumba y de sus espectáculos no es solamente hablar de circo, sino también de teatro y de artes escénicas en general. De hecho, La Tarumba se gesta como un grupo de teatro que hace circo y, por ende, esta conformación debe enmarcarse en el ámbito del movimiento teatral que se daba en Perú en la década de 1980. Debemos entender qué historias contaba el teatro de entonces, cómo las contaba ¿De qué manera, el surgimiento y crecimiento de esta organización se vio enmarcado en un ambiente teatral específico y particular de la época?

### **El teatro es contar historias: de la dramaturgia de texto a la dramaturgia física**

El ser humano, ha necesitado, desde siempre, contar historias. Contarlas, de maneras diversas para poder entender su mundo, pero también para escapar de él. De esta manera, los relatos y la ficción han sido desde siempre herramientas que el hombre ha utilizado para darle sentido a su mundo y entenderse como parte de él.

En ese sentido, el teatro y las artes escénicas en general funcionan como artes generadores de historias. **Alonso Alegría**, reconocido dramaturgo peruano menciona lo siguiente:

*“Nos pasamos la vida contando historias. Unas son verdaderas (o casi), y abarcan desde lo que pasó camino al trabajo hasta toda nuestra vida. Otras historias son inventadas [...] Podemos contar historias -ficticias o reales- a través de diversos medios. Con la palabra narramos cuentos brevísimos o novelas de mil páginas. Con otros medios contamos desde el cómic hasta la telenovela. Pero podemos también contar historias sobre un escenario. A esta forma de contar la llamamos Teatro”(2013:1)*

Así, el teatro cuenta historias, haciendo uso de distintas herramientas y diferentes recursos artísticos. En escena, todo comunica: desde el sonido incidental, el color de la luz, la temperatura de la sala. Todo está pensado para comunicar y estar en sintonía con esa historia que se quiere contar. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que también hay un “alguien” que sirve para que esa historia pueda ser contada: el intérprete. Actores, bailarines, acróbatas, músicos, todos ellos son agentes que

comunican y permiten que la historia llegue al público. Utilizando la voz y el cuerpo, instrumento completo, el intérprete cuenta la historia. Como diría Jacques Lecoq, “solo se sale de este silencio por dos caminos: la palabra o la acción” (2004:52).

Se suele entender a la dramaturgia como el arte de contar historias por medio de la palabra, originada esta en el texto del autor. Sin embargo, para fines de esta tesis se recogerán las reflexiones del colombiano Enrique Buenaventura, quien recoge la importancia del intérprete en la construcción de una dramaturgia que va más allá de la palabra. Hablamos entonces de una dramaturgia física cuando nos referimos a una forma de contar historias desde el cuerpo mismo, utilizando la gestualidad y corporalidad al máximo, obviando (a veces parcial o a veces totalmente) el uso de la palabra hablada. Una dramaturgia no verbal que, sin embargo, puede expresar mucho más que lo que expresaría un solo texto. En este sentido, el texto escrito no es ni más ni menos que uno más de los lenguajes del texto del espectáculo, el cual establece una organicidad con los otros textos o lenguajes no verbales, por ende el concepto de dramaturgia no debe reducirse a los textos escritos para el teatro (Buenaventura 1985).

Lorena Pastor<sup>13</sup>, a partir de los planteamientos de Buenaventura, postula que la producción dramática para el espectáculo contiene dos dimensiones, una que refiere al texto escrito, es decir aquel que contiene los diálogos y las acciones de los personajes, y el texto espectacular, que tiene que ver con las formas a través de las cuales esas acciones se hacen físicas y cobran vida en escena (Pastor 2007: 161). Es en este momento que cobra mayor relevancia el cuerpo del intérprete: cómo cuenta aquello que el texto dice de manera orgánica, cómo se plasman rasgos específicos en el texto espectacular, cómo los personajes se embarcan en este texto y se relacionan entre sí. Para ello, no solamente la voz del intérprete es importante, sino su cuerpo. La manera en que a través de su instrumento corporal (instrumento más primigenio del ser humano) el intérprete nos cuenta aquella historia es sumamente relevante.

---

<sup>13</sup> Licenciada en Artes Escénicas y Magíster en Antropología de la PUCP, quien aborda en su tesis de Licenciatura los planteamientos de Enrique Buenaventura aplicados a la creación colectiva en el teatro. Pastor recoge los planteamientos de Buenaventura para estudiar el uso del teatro como estrategia educativa y rehabilitadora en un establecimiento penal.

La dramaturgia física, en tanto comunicación no verbal, permite la comunicación con un vasto público, el cual puede provenir de distintos grupos sociales o hablar distintos idiomas. Al no estar basada en el uso exclusivo de la palabra, se opera una conexión que va más allá de un nexo exclusivamente intelectual.

### **La creación colectiva: de la dramaturgia física al artista-productor**

Cuando se menciona al intérprete como parte importante en el rol de contar esta historia, se habla de que también puede ser constructor de esta. Es decir, el proceso creativo no necesariamente parte de la cabeza del autor y sigue con la construcción de un texto que, finalmente será representado por intérpretes en escena. En muchos casos, el proceso puede ser distinto. Se puede partir de los intérpretes que tienen una gran necesidad de comunicar algo, para después pasar al campo de la exploración física, la cual eventualmente producirá un texto escrito (o no). Los caminos son diversos. Partir de la necesidad de decir algo para, en grupo, generar un producto artístico es lo que llamamos creación colectiva. Si bien, se suele reducir la creación colectiva al proceso de la elaboración del texto por los actores y oponerla al "teatro de autor", la elaboración del texto por los actores, es solo una posibilidad eventual y en ocasiones positiva de la creación colectiva, mas no define a esta última en absoluto (Buenaventura 1985). Así, la participación dramaturgica del actor es, en este caso, la escritura del discurso del espectáculo durante el proceso de montaje (Buenaventura 1985). En Latinoamérica, la creación colectiva llega gracias al Teatro Experimental de Cali (Colombia), a cargo de Enrique Buenaventura. A partir de ahí, múltiples grupos teatrales latinoamericanos empiezan a adoptar este método de creación, en el cual la figura del *grupo-autor* cobra vital importancia frente a la de *persona-autor*.

¿Pero, entonces, qué es lo que realmente se entiende por creación colectiva? Nos referimos a una creación colectiva como el proceso de construcción de una obra, acción o incluso de un estilo, realizada de forma conjunta entre individuos que son diferentes, que comparten sentimientos, principios, estilos y experiencias comunes, sea cual fuere la forma de relación, incluso podríamos decir que es el resultado de una conciencia común (Marín 2008: 9-10). De esta manera, se habla de creación colectiva cuando hay un proceso de creación compartido. Un componente importante de la creación colectiva es el lugar que tiene, en estos procesos de creación, la

realidad social propia. Es decir, lo que de algún modo y gracias a este proceso de creación parece incuestionable hoy es que cualquier acto creativo se realiza siempre dentro de un contexto social determinado que influirá de modo decisivo en el resultado de la obra (Marín 2008: 8).

Asimismo, este proceso del surgimiento de creación colectiva está íntimamente relacionado con la consolidación de una figura de igual importancia para el ámbito de las artes escénicas: el artista productor. Los modelos de artista y de enfoque del trabajo creativo han ido evolucionando, es así que los dos modelos básicos y aparentemente opuestos serían: “artista creador” y el “artista productor” (Marín 2009:4). La idea del artista creador está relacionada a la idea, muy difundida en el mundo del arte, del “genio creativo”. Teresa Marín, artista visual que ha estudiado el fenómeno de la creación colectiva menciona lo siguiente al respecto:

*“Según estos patrones el artista crea solo en su estudio, no tiene necesidad de planificar el trabajo para ponerse de acuerdo con otros ni cumplir ninguna otra función que la de su propia autoexpresión. Se asocia a una vida bohemia sin recursos o al éxito del “genio”. Este artista trabaja por impulsos y expuesto a las inclemencias del contexto. Estas imágenes son ajenas a cualquier tipo de previsión o planificación del trabajo creativo.” (2009: 5)*

Frente a esto, con las corrientes de creación colectiva se consolida un artista más independiente, un gestor de los propios proyectos: el artista productor. En efecto, el modelo de artista productor, se ha ido consolidando desde los años 60 a partir de proyectos artísticos más alternativos y vinculados al arte conceptual, las instalaciones, videoinstalaciones y proyectos en espacios públicos (Marín 2009: 5). Este modelo responde a una imagen de artista gestor, más pendiente del proyecto y la posproducción que de la materialización o ejecución directa del trabajo, que se ha profesionalizado y que además tiene gran capacidad de colaboración y cuyas maneras de crear van más allá de la pura experimentación (Marín 2009: 5). Con el surgimiento de nuevos proyectos, proyectos quizá más alternativos o innovadores, se hace necesario el surgimiento de figuras profesionales que gesten sus iniciativas más allá de los meros impulsos creativos. Aspectos que antes recibían poca atención,

como, por ejemplo, elegir las estrategias de financiamiento adecuadas y la manera de comunicar el proyecto cobran así vital importancia. Frente a la imagen del artista bohemio e impulsivo, surge el artista gestor independiente y planificador.

Si bien el movimiento de la creación colectiva toma fuerza en el siglo XX, Rodrigo Benza señala que no se origina en esta centuria, sino que podemos remontar sus orígenes a los inicios mismos del quehacer teatral (2007:25). Coincide con esto, Enrique Buenaventura, quien, como veremos, establece que el inicio de la creación colectiva se da con la *Commedia Dell'Arte*:

*«La "creación colectiva" no es un invento moderno ni, mucho menos, como quieren algunos, una moda pasajera del teatro colombiano y latinoamericano. Con metodologías diferentes ha existido desde que hay teatro. Uno de los movimientos teatrales en los cuales la creación colectiva logró un verdadero apogeo fue el de la Commedia dell'Arte (siglos XVI y XVII) llamada, también, "teatro all'improvviso" [...]Partiendo de los tipos (Arlequín, El Capitán, Pantalón, etc.), los actores escogían un argumento (los argumentos de la narrativa de aquella época, en Italia, abundaban en truculentas intrigas amorosas) y a partir del argumento elaboraban un "canovaccio", algo como lo que hoy, en lenguaje cinematográfico, conocemos como "guión".*  
» (Buenaventura 1995)

Por otro lado, algo importante en este proceso creativo es la negociación y el hecho de que todos los partícipes de la creación quieran decir algo y negocien este mensaje. En este sentido, en este tipo de creación, los niveles de comunicación y de relación son mucho más profundos ya que, a pesar de que se establecen roles de trabajo que ordenan el proceso, todos los miembros tienen algo que decir o que comunicar, de modo que el proceso de creación se convierte en un proceso de negociación (2007: 26). La creación colectiva surge del también deseo colectivo de hablar, mostrar o decir algo y decirlo desde una perspectiva propia, nueva, creada específicamente para acoger a este mensaje.

## **Las artes escénicas en el Perú en las décadas de 1970 y 1980: del militarismo a la guerra**

Las décadas de 1970 y 1980 comprendieron años peculiares para el desarrollo artístico y cultural de nuestro país. Cambios políticos y realidades sociales nuevas definieron un teatro marcado por concientización (Peirano 2006: 105). En ese sentido, desde fueros oficiales, el gobierno militarista hace esfuerzos por instaurar un teatro oficial, esfuerzo del cual surge en 1971 el Teatro Nacional Popular (TNP). La idea de formar un teatro de esta naturaleza fue la de instaurar un grupo de teatro oficial, como ocurría con el ballet o la música, un grupo que reformule los sistemas de creación y que incorpore los conceptos de lo nacional y lo popular; un grupo que respalde al gobierno de izquierda sin volverse panfletario (Chesney 2007:40). El surgimiento del TNP marca un hito en la historia de nuestro teatro, ya que el teatro tendría una compañía nacional, al mismo estilo que el Ballet Nacional, por ejemplo. Sin embargo, con el tiempo el teatro de concientización y educador llegó a trastocarse de manera que incluso surgieron teatros de agitación y propaganda, que no necesariamente apoyaban ya la causa militar (Peirano 2006: 106).

El teatro del militarismo, financiado por el estado en la mayoría de los casos, se convierte en un principal agente por el cual el gobierno militarista llega a la gente. No obstante, el hecho que el teatro fuese financiado por el estado, en buena parte, era un arma de doble filo. La libertad, evidentemente, no era la misma. Luis Peirano en su tesis *Una Memoria del teatro* menciona que, durante los años de dictadura militar, “buena parte del trabajo cultural más libre y creativo se desarrolla por cuenta de instituciones privadas, muchas de ellas asociaciones civiles sin propósito de lucro, a veces con apoyo de empresas de éxito que buscan publicidad, organizaciones de cooperación internacional e incluso con recursos propios” (2006:49). Si bien la iniciativa oficialista era importante, quitó libertad creativa a los productos artísticos. Por esta razón las iniciativas privadas recuperan libertad en su quehacer y discurso propio.

Con la caída de la dictadura militar y la entrada de la democracia, surgen, sin embargo, otros fenómenos que nos separan como sociedad y nos llenan de miedo: el terrorismo y la guerra popular. El terrorismo recluyó a la sociedad en sus casas, alimentó el temor

y, sin duda, significó una gran dificultad para el ámbito teatral y el arte en general. La posición del individuo decae frente a la de la comunidad. El individuo solo está indefenso, vulnerable. La comunidad nos protege y nos resguarda. Las iniciativas de la sociedad de agruparse en comunidades para actuar en contra de las fuerzas políticas y terroristas que operaban se masifican. Este movimiento llega también a las tablas, de modo que surge el teatro de grupo. De esta manera, en la década de los setenta surgieron en nuestro país un gran número de grupos teatrales, todos ellos con la premisa de incorporar elementos de la realidad social del país a su propuesta artística (Durand 2012:27). En efecto, en los 1960's y 1970's –décadas marcadas en muchas naciones occidentales por los anhelos utópicos- el teatro se volvió un espacio de construcción de la sociedad y, en teatros alternativos de Europa y Latinoamérica, la figura del grupo teatral emerge con fuerza (Mederos & Proudfit 2013: 1).<sup>14</sup>

Entender lo ocurrido con La Tarumba implica también comprender qué ocurría con el círculo escénico de la época, más allá de una perspectiva exclusivamente política. Implica comprender qué ocurría en el mundo y en nuestro país en referencia a corrientes artísticas y creativas, en referencia a formas de creación. Al respecto, cabe decir que entonces, en nuestro país, empezó a tomar fuerza la creación colectiva, movimiento explicado líneas arriba. De hecho, el fenómeno de la creación colectiva caracterizó buena parte del teatro de los años setenta en Latinoamérica y, de esta manera, produjo resultados muy distintos a lo que el espectador estaba acostumbrado (Peirano 2006: 128).

Luis Peirano menciona que “en principio, la vocación de estos grupos fue crear espectáculos comprometidos con los procesos sociales que vivían y, en la mayoría de los casos, hay una inocultable vocación de militancia o adhesión política” (2006: 128). No obstante, la militancia política no es un componente determinante ni excluyente: es decir, no por ser una obra de creación colectiva tenía que, necesariamente, evidenciar algún tipo de posición política ni viceversa. Al respecto, este manifiesta lo siguiente:

---

<sup>14</sup> Traducción propia

*“A su vez, dicho procedimiento, de ningún modo puede reducirse ni a la simple condición de técnica de trabajo como tampoco a exclusivo objeto de interés de los grupos teatrales con vocación o compromiso político. Muchos grupos de teatro en el mundo trabajan de esta manera sin contar con interés político alguno entre sus varios afanes, así como hay mucho teatro político sin recurrir a la creación colectiva.”(2006: 129)*

Los grupos teatrales cobran, entonces, vital importancia, resultando en un teatro mucho más social y político, con una posición clara frente a la guerra y la situación de nuestro país. Los grupos desarrollan así una vida en comunidad, para entonces crear un espectáculo en comunidad también. La vida en comunidad se convierte en creación en comunidad. Los espectáculos de grupo de la época suelen hablar acerca de aquellos temas que nadie toca y tomar elementos propios de nuestra cultura (sobre todo de la cultura andina), hablar de lo nuestro y recuperarlo. Entre los grupos principales de esta época se encuentran Cuatro Tablas, Maguey y Yuyachkani (surgido en la década de 1970 pero renovado con fuerza una década más tarde).

Habiendo dicho todo esto, queda claro que parte del teatro de la década de 1970 y 1980 está impregnado con claro tinte político y social. Un teatro que va del militarismo a la guerra interna, que refleja lo que somos como país y que nos permite comprometernos desde otro fuero. Un teatro que recoge lo que somos como nación, nuestras manifestaciones, nuestros trajes, nuestra música, nuestra forma de hablar. Un teatro que se centra en lo que nos está pasando, un teatro a través del cual se empieza a notar un claro desplazamiento de reflexión sobre nuestra historia reciente, algo que hasta hacía poco era prerrogativa exclusiva de las ciencias sociales (Salazar 1989 :65). En conclusión, el quehacer escénico de las décadas de 1970 y 1980 queda marcado principalmente por el deseo de decir o mostrar algo acerca del propio entorno y hacerlo de manera distinta a las formas ya preestablecidas. Buscar los propios medios parece ser la salida.



## **El Perú de fines del siglo XX e inicios del siglo XXI: de la crisis al apogeo**

El final del siglo pasado sería una década marcada, igualmente, por mucha convulsión sociopolítica. Si bien, hacia el año 1992 con la captura de Abimael Guzmán el terrorismo perdió intensidad, no desapareció del todo. Todo lo contrario, la violencia siguió azotando nuestro país desde múltiples frentes.

En materia económica, tuvo lugar, en el país, un cambio en el modelo de mercado, el mismo que dio paso a un esquema libre regulado por la oferta y la demanda, esquema que, sin duda, provocaría cambios en muchos ámbitos de la sociedad y, como no, en el ámbito teatral.

Respecto a la década de 1990, Luis Peirano señala lo siguiente:

*“La década del noventa fue probablemente una de las más cortas de nuestra historia reciente, porque se demoró en empezar y, casi de inmediato, tuvo que dejar espacio al advenimiento del nuevo milenio. Pero la sociedad peruana sufrió muchos cambios en esa década tan corta, no solamente por la instauración de un régimen neoliberal que abrió la economía a la globalización y privatizó muchas industrias y servicios, sino también por el mantenimiento y diversificación de la violencia que se arrastraba de la década anterior, así como por las respuestas que se dieron a la misma en todo orden de cosas. La instauración de una dictadura y de un sistema de corrupción que guardaba las formas democráticas, fue sin duda la clave mayor desde la política. Pero la cultura y el teatro, en sus diversas manifestaciones, sufrieron sin dudas una serie de cambios muy importantes (Peirano :215)”.*

En efecto, uno de los principales cambios que experimentó el mundo cultural para entonces fue que los grupos de teatro necesitaron adaptarse a la nueva dinámica económica. Era una suerte de adaptarse o desaparecer. En otras palabras, el reto de los grupos teatrales surgidos en los años recientes era, en buena medida, institucionalizarse, profesionalizarse. Al respecto, Peirano señala que, en efecto, aquella fuerza que animaba en buena medida a los grupos de teatro más activos de entonces tuvo que redefinirse, dando lugar a nuevos planteamientos que no acababan

de tomar una forma definitiva, resultando así en una etapa de transición (Peirano 2015). Por ejemplo, según el mismo Peirano, el grupo Ensayo se iría debilitando en los primeros años de la década del noventa, al tiempo que sus miembros tomaban opciones más profesionales, en el sentido de que le permitieran “ganarse la vida” (Peirano 2015). En este sentido, los años noventa representan la necesidad de una transición, de un reordenamiento. Dejar de ser grupos para pasar a ser organizaciones que permitan mayor solvencia.

Con la llegada del siglo XXI y la caída del régimen fujimorista en medio de una gran crisis política y social, surge en nuestro país un fenómeno bastante interesante: El Perú se pone de moda. Según Rocío Trigoso,

*“...la crisis tras la caída del régimen de Fujimori significa, en términos de sentimiento nacional, una crisis de moralidad en el país por lo que cualquier campaña que incidiera en los aspectos positivos relacionados a los peruanos, el Perú y la peruanidad tendría acogida. Este análisis, plantea pues que la población peruana necesitaba elementos que hicieran, tras la crisis moral, sentir orgullo por la pertenencia al país” (Trigoso 2015: 4).*

Después de la crisis de los años noventa, cuando el país empieza a entrar en recuperación económica, surge en nuestro país el fenómeno de “**nacionalismo de consumo**”. Un término acuñado desde el marketing -por Rolando Arellano- con el cual se nombra al proceso de consumir productos, ideas, experiencias que estén íntimamente ligadas a la emoción de “lo peruano”. Este nacionalismo, construido desde el ámbito de las comunicaciones, coincide con el “asentamiento” del discurso liberal en el Perú y con la recuperación económica luego de la crisis del año 98 (Trigoso 2015:42).

Es entonces cuando surgen productos culturales peruanos que encuentran audiencias idóneas. En efecto, son años productivos para las ficciones televisivas nacionales, además de que surgen nuevos formatos escénicos que, adaptados a la realidad peruana, gozarían de mucho éxito <sup>15</sup>. Eventualmente, se hablaría también de un boom

---

<sup>15</sup> Pensemos, por ejemplo, en el fenómeno Pataclaun, propuesta teatral que gozó de arrollador éxito en las tablas durante los primeros años de la década de 1990. Por esta razón, fue convertida a una serie de televisión

del teatro peruano y, como no, del apogeo de la gastronomía peruana. Todos estos fenómenos culturales relacionados al consumo de lo peruano.

### **Teatro y artes escénicas: comunicación de referentes y construcción de identidad**

Con la corriente de creación colectiva surge, como se ha mencionado, la intención de hablar de temas propios, de mostrarnos a nosotros mismos en escena. Hablar de nosotros nos exige entender lo que ocurre cuando nos retratamos a través del espectáculo. Es decir, ¿qué ocurre cuando mezclamos las artes escénicas con la construcción de la identidad nacional y/o cultural?

La identidad puede ser entendida como una construcción principalmente individual. No obstante, en esta investigación se plantea a la identidad como un rasgo constitutivo del ser que se forma de manera social, es decir, a partir de su relación con otros entes. Entre dichos entes o agentes sociales que contribuyen a la construcción de identidad figuran, en este caso, los espectáculos teatrales. El filósofo Charles Taylor, reflexiona acerca de la “identidad moderna en términos de una construcción social desde los vínculos con las otras personas y a partir de una narración que hacemos de lo que somos y de quiénes somos. De aquí que podríamos considerar la identidad como una narración social”(citado en Zárate 2015: 118) Además, este filósofo plantea que el sujeto no decide ni elige las fuentes de su identidad, sino que la construye a partir de la relación social y política con otros significantes diversos (2015: 118). Desde la perspectiva de Taylor, los marcos referenciales culturales son los que nos permiten entender qué y quiénes somos, en este sentido, no es posible entender quiénes somos si no comprendemos qué somos (citado en Zárate 2015: 121). Entendemos qué somos porque comprendemos los códigos que compartimos, nuestras costumbres, nuestra historia como grupo y solamente así llegamos a entender nuestro lugar como individuos.

---

estrenada en el año 1997, con un elenco totalmente nacional, cuya historia hacía claras referencias a eventos que sucedían en nuestra sociedad de entonces y que, debido a su aclamado éxito, sentó precedentes en la producción nacional televisiva. La peruanidad vista con ojos de humor.

¿Qué tiene que ver el teatro, el circo o las artes escénicas con esto? Las artes escénicas, en muchos casos, mediante la apelación a recursos propios de la cultura, nos permiten relacionarnos con referentes de identidad propios. Nos conectan con la idea de *qué somos* para así ayudarnos a construir *quiénes somos*. Según Malcolm Malca, existe una clara relación entre la obra artística, el individuo que la crea y el contexto social que los circunda, relación que proviene de las características que este individuo (o individuos) le imprime(n) a su obra, las cuales provienen de su identidad socioindividual y reflejan y transmiten referentes de la identidad social del grupo humano relacionado con esta experiencia (2011: 38-39).

Así, la manifestación de identidad, entendida como una construcción social, es un círculo que se puede ejemplificar de la siguiente manera: El creador o intérprete (quien actúa de emisor en el acto comunicativo) imprime su obra no solamente con su sello personal, sino también con rasgos propios de la identidad propia y espacio cultural. Si este espacio cultural es el mismo en el que el espectador (el receptor de su mensaje) se desenvuelve, entonces el proceso de retroalimentación de la identidad puede darse. Yo hablo de lo que veo a mi alrededor y el espectador ve aquello con lo que puede identificarse, porque compartimos estos rasgos.

Según Malca, determinados elementos funcionan como referentes de identidad en tanto los rasgos e ideas expresadas, así como los elementos físicos y materiales puestos de manifiesto, han surgido como y son reflejo de las categorías sociales asumidas para establecer la pertenencia a determinados grupos sociales (2011: 42). Un elemento específico funciona como rasgo de identidad en tanto es reconocido como tal por un grupo y no solamente por uno de los individuos que opera en el proceso de comunicación.

¿Cómo opera, sin embargo, esta construcción e identificación? ¿Realmente podría haber un proceso de retroalimentación como el que se ha especificado líneas arriba? Retomemos las ideas de Malca para entender este fenómeno. El Licenciado en Artes Escénicas señala lo siguiente:

*«Es en este sentido que el montaje teatral se revela incluso en su capacidad de remover o despertar identidades latentes. Este*

*fenómeno se desarrollaría principalmente desde dos procesos diferentes: el del actor, transitorio pero prolongado y reiterado; y el del espectador, que es momentáneo, y que sólo produce efecto duradero si por una predisposición (sensibilidad, inteligencia, etc.) se establece una identificación.» (2011: 40)*

La conformación de identidad, entendida de este modo, operaría en grupos donde hay, evidentemente, predisposiciones del grupo a identificarse y aprehender los códigos del espectáculo como propios. Este proceso de las predisposiciones nos recuerda al teórico de la comunicación Harold Laswell quien establecía que las respuestas de las audiencias frente a un mensaje específico dependían de las identificaciones, demandas o aceptaciones de sus miembros; es decir, factores propios del entorno o predisposiciones de estos (en Otero 2004: 34).

La generación de identidad está presente en cualquier arte, dado que, como menciona Rodrigo Benza: “el arte genera identidad, la identidad genera pertenencia y la pertenencia genera amor por lo que es propio [...]A través del arte, a través del teatro, cada pueblo puede ser creador de su propia cultura y de esa manera tener la capacidad para tener un intercambio de igual a igual con otras culturas.” (2007: 63)

Cuando Taylor menciona que la identidad se construye no solo partiendo de uno mismo se refiere también a la relación con otros significantes diversos. En este sentido, podemos establecer al teatro y a las artes escénicas como uno de estos significantes de identidad.

### **Representación, narrativa y teatro: los personajes arquetípicos.**

No hay historia sin personajes. En efecto, estos son un componente principal de cualquier narrativa y justamente es a través de ellos que muchas veces una sociedad, una época o un rasgo específico de nuestra idiosincrasia puede verse reflejado. En el mundo ficcional audiovisual o escénico los personajes pueden ser muchas veces trabajados en base a imágenes basadas en una convención social o cultural, imágenes mentales inconscientes o subconscientes. Estos personajes reciben el nombre de arquetipos.

Los arquetipos han estado presentes en la historia de las artes escénicas y la ficción desde siempre. Ya en la *Commedia dell' Arte* se realizaba una clara división de personajes con rasgos socioculturales y emocionales específicos, los cuales provocaban en el público distintas reacciones y diversos niveles de identificación frente a la representación. Así los llamados tipos fijos de la *Commedia dell' Arte* tienen características muy definidas que los hacen peculiares: cada personaje es originario de alguna ciudad o región de Italia, con los rasgos diferenciales y el dialecto del lugar de procedencia, con lo cual se enriquece el montaje y se trabajan las potencialidades cómicas de unos personajes con carga simbólica determinada (Beltrán 2011: 5).

Evidentemente, cada actor, dentro de su propia dramaturgia aporta rasgos específicos al personaje, con lo cual si bien el esquema puede ser el mismo, un personaje de "héroe" nunca será el mismo, pues dependerá del intérprete. Como menciona Beltrán "así, aunque un mismo esquema sirve para cada representación, cada pieza es diferente en realidad, puesto que los actores añaden constantemente elementos de su creación al desarrollo del espectáculo" (Beltrán 2011:5).

De la misma manera, el melodrama, originado en el teatro en el siglo dieciocho y emigrado a la telenovela con la llegada de la televisión, también se ha encargado de apelar y reforzar la imagen de personajes albergados en nuestro inconsciente colectivo. Por ejemplo, en el melodrama mexicano el discurso narrativo se construye a partir de ciertos personajes arquetípicos (el villano, el héroe, la víctima y el bobo), caracterizados por un único rasgo, rasgo reforzado desde todas las áreas de la ficción: el propio relato (guión), el vestuario, el maquillaje, etc (Uceda 2013: 25). Todos los elementos de la ficción refuerzan el carácter de determinado personaje, lo cual hace que la identificación o repulsión frente a uno u otro personaje sea más orgánica y natural. Sin embargo, esta calificación no es exclusiva de la ficción mexicana, sino que es común a la narración de ficciones latinoamericanas, sean estas audiovisuales o escénicas.


Por ejemplo, si hablamos del villano, personaje arquetípico vastamente conocido y desarrollado en múltiples narrativas, se podría decir lo siguiente:

*“El villano es el personaje oscuro de la trama, su origen se remonta en la novela negra. Su figura personifica el mal.[...] Este personaje al encarnar la maldad, produce miedo tanto en los personajes de la historia como en la audiencia, corta la respiración de espectadores, al saber que el villano trama alguna maldad detrás de las puertas, en los corredores.”(Uceda 2013:28)*

Los personajes arquetípicos invadirán, en buena medida, las narraciones en teatro, circo, ficciones televisivas, etc. Cada uno personificará un atributo moral específico y contará con características físicas claramente reconocibles. En estos personajes, características físicas, así como emocionales y morales, serán de vital importancia para la representación. Se producirá entonces una retroalimentación entre unos y otros aspectos, que operará en el siguiente sentido:

*“Se produce así una estilización metonímica, que traduce lo moral en términos de rasgos físicos cargando la apariencia, la parte visible del personaje, de valores y contravalores éticos. Correspondencia que es coherente con un espectáculo en el que lo importante es lo que se ve, pero que a su vez nos remite a la fuerte codificación que las figuras y los gestos corporales tienen en la cultura popular...”*  
*“(Martin-Barbero 1992:44)*

Arquetipos contruidos desde lo físico y lo moral, desde las emociones hasta la apariencia. Arquetipos que facilitan nuestra conexión o reconocimiento en una historia y que, a su vez, se retroalimentan entre ellos.



**CAPÍTULO 4. CULTURA: ORGANIZACIONES,  
MARKETING Y GESTIÓN.**



## ¿Qué es la cultura?

Entender el concepto de gestión cultural exige comprender a qué nos referimos cuando hablamos de cultura. Intentar definir un concepto tan amplio y difundido podría parecer una labor complicada, sino imposible de realizar. En efecto, el término cultura cuenta con múltiples definiciones desde diversas disciplinas. El mismo ha sido estudiado desde la filosofía, la sociología, la antropología, el arte, la religión, la ética, etc. Sin embargo, es importante esclarecer la definición que se usará para fines de la presente tesis.

Throsby, a quien se ha mencionado antes en este trabajo, cita en su texto, *Economía y Cultura*, a Borofsky, mencionando que este último sugiere que los intentos de definir la cultura son equivalentes a intentar enjaular el viento. No obstante esta dificultad, líneas más adelante es el mismo Throsby quien esboza ciertas definiciones del término “cultura”, dentro de los cuales destaca, para fines de la presente investigación, la siguiente:

*“La segunda definición de cultura tiene una orientación más funcional, pues denota ciertas actividades emprendidas por las personas y los productos de dichas actividades, que se relacionan con los aspectos intelectuales, morales y artísticos de la vida humana. Cultura en este sentido se refiere a actividades que conducen a la ilustración y la educación de la mente, más que a la adquisición de destrezas puramente técnicas y vocacionales. [...] Para precisar más esta segunda definición, propongo que la connotación contenida en este uso de la palabra cultura se pueda considerar derivada de ciertas características más o menos objetivamente definibles de las actividades aludidas. Se sugieren tres de esas características, que son las siguientes:*

- que las actividades aludidas implican alguna forma de creatividad en la producción,*
- que hacen referencia a la generación y comunicación de significado simbólico, y*
- que su producto representa, al menos en potencia, una forma de propiedad intelectual.” (Throsby 2008: 25)*

Así, esta definición de cultura es, de hecho, mucho más funcional a nuestros fines pues nos permite, casi inmediatamente, realizar una conexión directa entre hechos culturales y hechos artísticos. En este sentido, para dicha definición de cultura los conceptos de creatividad, arte y significado simbólico cobran vital importancia.

## Bienes culturales

Si relacionamos el término “cultura” con la realización de determinadas actividades que producirían, eventualmente, determinados bienes, se hace imperativo esclarecer qué son los bienes culturales. Al respecto, es importante mencionar que las organizaciones culturales producen bienes y servicios (susceptibles de ser gestionados), los cuales se diferencian de otros debido a que nacen de un acto creativo y poseen características específicas que entrelazan tanto su valor económico como el valor cultural (Basilio & Romero 2017:7). En relación a estos bienes, velar por el ámbito económico es tan importante como velar por el ámbito creativo y cultural. En efecto, dichos bienes parten del impulso creativo del artista pero, una vez en el mercado, deben ser gestionados para determinar su éxito o sostenibilidad.

Lluís Bonet señala, al respecto, lo siguiente:

*“Un análisis económico solvente permite sostener proyectos creativos, dar la respuesta más adecuada a las necesidades de la comunidad, y comunicar las propuestas artísticas a un conjunto de públicos potenciales de un modo que probablemente no sería posible sin un buen trabajo de marketing, sin un buen trabajo de comunicación, sin un buen trabajo de mediación” (2004:18)*

En efecto, si bien ha existido desde tiempos antiguos una suerte de divorcio entre la economía y la cultura, el mismo que era regido por la idea de que hablar de números cuando nos referimos a cultura era una especie de traición, con la llegada de la era contemporánea se hace necesario evaluar los proyectos culturales también desde otras perspectivas, las cuales incluyan el análisis económico en el ámbito cultural. Nestor García Canclini se refiere a los bienes culturales como bienes de consumo, en los cuales los valores simbólicos prevalecen sobre los utilitarios y mercantiles, que

transmiten ideas, valores símbolos y modos de vida, que informan o entretienen, y que, de esta manera, contribuyen a forjar y a difundir la identidad colectiva, todo para influir en las prácticas culturales (García 2004: 104)

Se entiende así a un bien cultural como un bien atravesado por una o más cadenas de valor. Tomando esta definición desde la perspectiva sociológica - y utilizando términos de Bourdieu- comprender los bienes culturales y su viabilidad o no viabilidad significa entender la noción de capitales. Analizar a la sostenibilidad en su esplendor podría tener que ver, entonces, con estudiar los distintos capitales que acompañan los ejercicios de apropiación que llevamos a cabo en relación a un bien cultural.

### **La noción del capital**

Entonces, cabe preguntarnos, ¿A qué nos referimos cuando hablamos de capital? Hablamos de capital cuando hablamos de trabajo acumulado, ya sea en forma de materia, en forma interiorizada o incorporada (Bourdieu 2001: 131). Referirnos a capital significa señalar a un algo, tangible o intangible, que puede ser poseído e intercambiado. El capital es susceptible de incrementarse, de fusionarse, de disminuir, de transformarse, etc. Bourdieu, reconocido sociólogo, definió cuatro formas de capital: capital social, económico, cultural y simbólico.

El capital cultural hace referencia a un capital casi exclusivamente informacional, es decir, el capital que tiene que ver con la posesión de cierto tipo de información valorada, información que es de acceso restringido o limitado (Bourdieu & Teubner 2000: 70). Este capital centra su importancia en la adquisición y desarrollo de cierto conocimiento e información específica que genera, también, cierto tipo de poder. Por otro lado, el capital económico es aquel capital que es directa o inmediatamente convertido en dinero y el cual resulta especialmente indicado para la adquisición de, por ejemplo, derechos de propiedad (Bourdieu 2001: 135). Capital económico es entendido, entonces, como aquel que puede ser directa e inmediatamente convertible en dinero (Bourdieu 2001: 135). El capital social, por otro lado, hace referencia a un capital que se materializa en una red de relaciones que pueden servir para reproducir, obtener o intercambiar otros tipos de capital. En otras palabras, el capital social es “la suma de recursos, actuales o virtuales que acumula un individuo o un grupo al estar

en posesión de una red, más o menos institucionalizada, de relaciones de mutuo conocimiento y reconocimiento” (Bourdieu & Wacquant en Bourdieu & Tebner 2000: 70). Una red de contención, de recursos tangibles o intangibles que, eventualmente, potenciarán -o no- el desarrollo de los demás capitales.

Ante esto, cabe decir que el capital simbólico es transversal a todos los capitales antes mencionados. Es decir, cualquiera de los capitales antes mencionados puede adquirir la forma de capital simbólico (Bourdieu & Wacquant en Bourdieu & Tebner :69). Hablamos de capital simbólico cuando nos referimos a cualquier propiedad (capital físico, económico, social y cultural) que es comprendida por agentes sociales con categorías de percepción tales que son capaces de verla y reconocerla para darle valor (Fernández 2013: 35).<sup>16</sup> Es este reconocimiento lo que hace que cualquier propiedad se vuelva «simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica» (Bourdieu 1989a: 173 en Fernández 2013: 36). De este modo, la idea de un capital simbólico está ligada a la de la valoración, reconocimiento y honor. Así, el capital simbólico es un poder reconocido, a la vez desconocido, y, por esta razón, puede ser generador de violencia o poder simbólico (Bourdieu 1991,1999 en Fernández 2013: 36). El capital simbólico es un capital que se crea de forma colectiva, pues exige innumerables actos de reconocimiento institucionalizado o no de los diferentes entes involucrados (Bourdieu 1994 en Fernández 2013: 36).

Habiendo dicho esto, es importante señalar que las relaciones entre capitales siempre son permeables. Así, por ejemplo, el capital cultural puede convertirse, bajo ciertas condiciones, en capital económico y resulta apropiado para la institucionalización en forma de títulos académicos, los cuales luego darán réditos económicos (Bourdieu 2001: 135). Lo mismo ocurre con los otros capitales. La posesión de un capital puede originar la posesión de otro o retroalimentarse mutuamente. No obstante, el capital simbólico es, como se dijo, transversal a todos los anteriores. Esto se debe a que “el capital simbólico no es un tipo más de capital, sino un modo de enfatizar ciertos rasgos relacionales del capital en general” (Fernández 2013: 35). Debido a que está íntimamente ligado a categorías acerca de lo valorado o lo honorable, este capital

---

<sup>16</sup> Traducción propia

trasciende las barreras y encuentra rasgos, relacionados con las redes de apoyo, con lo económico o informacional, que puede enfatizar.

## Organizaciones culturales

Los bienes culturales que, a su vez, contienen diversos capitales, son gestionados por las organizaciones culturales. Líneas arriba, en la presentación de esta investigación, se esbozó una definición de organización cultural que sería la que regiría esta investigación. Sin embargo, es ahora cuando se hace necesario ahondar aún más en esta definición.

Se puede esbozar una clasificación de las organizaciones culturales de la siguiente manera:

- Las industrias culturales (editorial, discográfica, audiovisual).
- Las artes escénicas (teatro, música, danza, ópera, etc.).
- El patrimonio cultural (artístico, histórico, monumental, arqueológico, documental).
  - La cultura tradicional.

(Castañer, 1997 en De Gregorio 2003: 9)

En adición a esto, Varbanova ha desarrollado otra clasificación de las organizaciones culturales, en base a su relación con la obtención de capital económico. La clasificación que ella propone es la siguiente:

**-Organizaciones sin fines de lucro:** Organizaciones no comerciales cuya misión principal es proveer servicios que beneficien a la sociedad y que puedan brindar, en la medida de lo posible, una solución a algún problema social, cultural, educacional, ambiental, entre otros. Son organizaciones independientes que no están regidas por ningún gobierno. Pueden generar réditos financieros, pero no para generar mayor utilidad económica, sino para las mismas actividades de la organización. Un ejemplo de estas organizaciones son las asociaciones culturales.

**- Negocios artísticos:** Entidades que se rigen principalmente por la generación de réditos económicos. Con una estructura financiera específica y orientada a

las ventas. En esta categorización encajan las entidades productoras de grandes conciertos, o las librerías.

- **Organizaciones subsidiadas por el estado:** Organizaciones cuya actividad depende de la partida estatal. Poco nivel de independencia económica. En esta categorización encajan, por ejemplo, los elencos nacionales (Ballet Nacional, Sinfónica Nacional).

(Varbanova 2013: 2 - 3)<sup>17</sup>

Asimismo, Colbert & Cuadrado (2010:18-19) realizan la clasificación de las organizaciones culturales en base a dos criterios: la orientación de la producción y el tipo de producción. Así, ambos autores diferencian organizaciones cuya producción está enfocada en el producto respecto de aquellas que se orientan al mercado. Del mismo modo distinguen aquellas que siguen un modo de producción en serie de aquellas que lo hacen de manera única. De esta manera, diferencian entre organizaciones artísticas (las que están más orientadas al producto y a su producción única), de las industrias culturales y otras entidades mixtas. Para explicarlo mejor desarrollan el concepto en el siguiente gráfico<sup>18</sup>:



Como podemos apreciar, existen múltiples clasificaciones de las organizaciones culturales, cada una emanada de las posturas de distintos autores. Sin embargo, es innegable que podemos encontrar rasgos transversales a todos los autores. El

<sup>17</sup> Traducción propia

<sup>18</sup> Elaboración propia

enfoque del bien y su relación con el capital económico son, sin duda, rasgos importantes en cualquier clasificación.

Hay un rasgo a tomar en cuenta respecto a las organizaciones culturales: su lugar en el mercado y la competencia. Si bien las organizaciones culturales producen bienes culturales, no siempre estos compiten solamente entre ellos, sino también con otro tipo de bienes o servicios muy distintos en fondo y forma. Al respecto, De Gregorio señala lo siguiente:

*“El resultado de las organizaciones culturales, que no debe confundirse con sus finalidades, es un conjunto de productos y/o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades en el ámbito del ocio. En este sentido, la especificidad de las organizaciones culturales consiste en dar respuesta a dichas necesidades. Por tanto, la organización cultural no sólo compite con el resto de organizaciones del ámbito de la cultura, sino también con otros productos y servicios no culturales dirigidos a satisfacer las necesidades de ocio. La gestión cultural no se dirige tan sólo a la producción de bienes y servicios culturales, sino que también incluye la capacidad de competir con los sustitutos de su oferta y la de incidir sobre su público potencial para modificar sus preferencias.” (2003: 9)*

Así, este autor especifica una “dificultad” del sector cultural que será pertinente tomar en cuenta para el análisis de la sostenibilidad de las organizaciones culturales.

### **De qué hablamos cuando hablamos de gestión y marketing cultural**

Cuando hablamos de organizaciones y bienes culturales nos referimos a productos o bienes que son susceptibles de ser gestados. Es decir, a bienes que se administran de una manera específica, distinta a la gestión tradicional. Cuando hablamos de bienes culturales debemos, entonces, hablar de gestión cultural.

La historia de la gestión cultural como disciplina profesional es relativamente reciente. Sin embargo, el tópico de la gestión y el manejo de la cultura no lo es tanto. José Tono menciona en su texto “Conceptos y experiencias de la gestión cultural” que los análisis

de los antropólogos y de los historiadores de la cultura nos muestran que tanto las antiguas como las nuevas sociedades buscaron, siempre, maneras de dirigir y canalizar la cultura con fines diversos (2007: 68). No obstante, la gestión cultural como disciplina profesional florece en el contexto de las sociedades democráticas contemporáneas, en el que la libre competencia de recursos e ideas surge (2007: 68).

De hecho, respecto a esto, la Universidad de Yale es reconocida como la primera institución de educación superior que creó el programa profesional en este ámbito al ofrecer, en 1966 una concentración en gestión cultural como parte de su Máster en Bellas Artes (Colbert & Evrard 2000: 11)<sup>19</sup>. A partir de ese momento, propuestas profesionales similares se fueron creando en otros países y, para inicios del siglo 21 en el mundo había cerca de 400 programas similares relacionados con la gestión cultural (Colbert & Evrard 2000:11<sup>20</sup>).

La gestión cultural surge del entendimiento de las artes y la cultura como algo que va más allá de la inspiración y la emoción. Surge de entender que en las transacciones culturales también están inmersos distintos valores: económicos, simbólicos, entre otros, y que sólo con un correcto balance entre ellos se logrará la completa viabilidad de cualquier iniciativa en el ámbito de la cultura. “La gestión cultural, así, alude a la profesionalización e institucionalización de la cultura. Alude a mirar a la cultura con ojos empresariales, sin perder por ello su naturaleza intangible y alimentadora del espíritu” (González & Guerra 2007: 106).

Con el surgimiento de la gestión cultural es importante también que aparezca el marketing cultural, el mismo que permitirá vender y posicionar un determinado bien cultural en el mercado. De este modo, esta disciplina también surge en la segunda mitad del siglo pasado. En efecto, Colbert y Cuadrado mencionan que “en 1967, surgió por vez primera y por parte de un académico la cuestión del marketing en entidades culturales. [...] En poco tiempo aparecieron los primeros libros especializados en marketing de la cultura” (2010: 24).

---

<sup>19</sup> Traducción propia

<sup>20</sup> Traducción propia



Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de marketing cultural? Marketing cultural es un tipo de marketing cuyo foco no está en el consumidor, sino en el producto artístico en sí. La diferencia entre el marketing cultural y el marketing tradicional radica en el peso y relevancia que se le pone a la satisfacción de una necesidad específica del público consumidor. Así, en las empresas culturales que se encuentran centradas en un proyecto artístico, el punto de partida es el producto, mas no el público (Colomer & Sellas 2009: 38). El producto artístico responde más a la necesidad de decir algo, de hacer algo, de mostrar algo por parte del artista o del colectivo de artistas que a la urgencia de satisfacer una necesidad del público. Como menciona Hugo Gorziglia, en el marketing cultural, el punto inicial es el producto y a partir de este se buscan, en el mercado, los segmentos de población que están interesados en consumirlo, mas no se modifica el producto (2015: 18).

A diferencia del marketing que se da en el sector comercial, el cual crea un producto en función de las necesidades del consumidor, las empresas culturales primero crean un producto determinado y luego intentan encontrar los consumidores adecuados (Colbert & Cuadrado 2010: 24-25). Por esta razón el éxito de un producto cultural es algo tan voluble y, al mismo tiempo, necesario. Al no partir del consumidor ni del mercado mismo, el éxito de este es un albur. En este contexto, la viabilidad y sostenibilidad de un producto cultural es evidentemente relevante.

Es importante mencionar que, cuando hablamos de gestión y marketing cultural, hablamos más que de gestionar un producto: se gestiona y se vende una experiencia. Por tanto, en el mundo de la cultura nos encontraremos trabajando, la mayor parte de las veces en lo que se ha denominado “marketing de experiencias” (Colomer & Sellas 2009: 31). Este marketing está centrado en un conglomerado de bienes y servicios que se pueden crear, organizar y vender como experiencias (Colomer & Sellas 2009: 31).

### **Marketing aplicado a la cultura: *branding* emocional y *lovemarks*.**

Debido a que el marketing cultural está íntimamente relacionado con el hecho de “vender” no un producto, sino una experiencia, la manera en la que se buscará llegar

al potencial consumidor, espectador en este caso, tendrá que ser distinta, pues el producto responde más a las necesidades expresión de un grupo de artistas que a la necesidad de un consumidor. De esta manera, llegamos a un concepto muy difundido en el marketing convencional y, aún más, en el marketing cultural: el *branding* emocional. De hecho, hoy en día la mayoría de empresas apela a las emociones como una forma de vincularse con las personas, establecer una relación emocional y, de esa forma, obtener lealtad y preferencia que se traduzca en el crecimiento de la empresa o en su sostenibilidad (Sánchez 2011:10).

Cuando hablamos de lealtad y vínculo de los consumidores con una marca nos referimos a un tipo de marca que tampoco es el convencional. En efecto, si es que ha habido cambios en la manera de acercar la marca al consumidor ha tenido que haber también cambios en la forma de entender a las marcas en sí mismas. De este modo, han surgido las *lovemarks* ¿Qué es lo que entendermos por *lovemark*? “Entendemos que una *lovemark* es mucho más que una marca. Cuenta con el respeto del consumidor pero, además, establece vínculos emocionales profundos y duraderos con él/ella mediante el poder del amor.” (Núñez y Ortega 2005:84). De esta manera, los lazos que se crean y conciben entre una *lovemark* y el consumidor están mucho más ligados a la idea de emocionalidad que a la de funcionalidad. Una *lovemark* es una marca que no solo está caracterizada por el amor que el consumidor siente hacia ella, sino también por la lealtad o fidelidad, la cual pocas veces puede ser entendida como algo completamente racional. En efecto, según Kevin Roberts, estudioso de las *lovemarks* “las *lovemarks* inspiran una lealtad que va más allá de la razón” (Roberts 2005:78).

Sin embargo, cabe preguntarse, ¿Cómo funciona la creación de una *lovemark*? ¿Cómo una marca puede llegar a conectar tanto que se convierte en una *lovemark*, en una marca amada por el consumidor y que, a su vez, genera fidelidad y respeto? Justamente, mediante historias evocadoras y llenas de fuerza, muchas de las cuales crecen hasta convertirse en relatos míticos; la narración de historias crea nuevos significados, conexiones y sentimientos (Roberts 2005: 75). Así, se genera una construcción en la que la marca cuenta una historia precisa, asociada a emociones generalmente positivas. En otras palabras, la construcción de una *lovemark* se asocia

a la generación de una narrativa en torno a la marca en sí. Se nota, de esta manera, la importancia de incorporar el desarrollo de una imagen a una narrativa que movilice al espectador a niveles emocionales. Una marca simple se convierte en una *lovemark* cuando se asocia con una historia evocadora, con una identidad propia, y, así, traspasa lo racional.

Según Kevin Roberts, las *lovemarks* de este siglo serán las marcas y empresas que, en efecto, logren crear lazos genuinamente afectivos con las comunidades y redes en las que se desenvuelven, lo que significa acercarse al público hasta lograr tener una relación casi personal (2005: 60). Así, la constitución de marcas que apelen a los sentimientos, así como a historias evocadoras y con las que pueda desarrollarse una marca casi personal, es vital para lograr una experiencia completa que exceda a la experiencia del producto en sí.

En efecto, cuando hablamos de marketing cultural, el peso de la experiencia es muy grande. Y con la experiencia viene, como no, la necesidad de la innovación ¿Cuánto puede sobrevivir determinada experiencia? ¿Cómo innovar desde la emoción, desde lo intangible? ¿Cómo poder seguir vendiendo experiencias sin caer en lo monótono o en lo fácil? En la innovación está la clave. Pero no en cualquier tipo de innovación: en una innovación pensada, medida y planificada.

### **El concepto de “océano azul” y la innovación**

“La estrategia del océano azul”, un libro desarrollado por W.Cham Kim estudia un nuevo paradigma de éxito. Uno que no está basado en la competencia directa, sino en la innovación creativa. En su libro el autor estudia el famoso caso del Cirque du Soleil bajo los rasgos de este tipo de innovación. Ante esto cabe preguntarse, ¿qué significa el concepto “océano azul” y cómo se relaciona con el éxito de una compañía de circo contemporáneo?

Imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los rojos y los azules; los rojos representan a todas las industrias existentes en la realidad, el espacio conocido, en cambio los azules representan a las industrias inexistentes, el

espacio desconocido (Chan Kim & Mauborgne 2005: 5). En los océanos rojos las fronteras de la industria y las reglas del juego están definidas, pero a medida que el mercado se satura, las posibilidades de rentabilidad y crecimiento disminuyen (Chan Kim & Mauborgne 2005: 5). Por el contrario, los océanos azules son espacios no aprovechados y representan una oportunidad para gran crecimiento, además que en esos la competencia pierde validez porque las reglas del juego no están dadas (Chan Kim & Mauborgne 2005: 5). A fin de crear nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, es obvio que también se deben crear nuevos océanos (Chan Kim & Mauborgne 2005: 6). Sin embargo, esto parece ser más fácil en la teoría que en la práctica.

El concepto de océano azul hace referencia a un proceso dinámico de innovación en el cual se va más lejos de lo tradicional. De hecho, la creación de océanos azules está relacionada con la innovación creativa: significa ir más allá de lo que todos han visto. Innovar en nuevos mercados que difieren de los mercados tradicionales o ir más allá de lo establecido. Sin embargo, esta innovación no es gratuita, no ha de darse simplemente porque sí. La innovación que llevará a la consolidación de nuevos mercados debe estar acompañada por la generación de un nuevo valor cultural o innovación en valor.

Sin embargo, la generación de un océano azul no es solamente un momento inicial, sino un proceso que se da a lo largo de la vida de la empresa. De esta manera, “la creación de océanos azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico” (Chan Kim & Mauborgne 2005: 263). En relación a esto, el gestor cultural buscará -o ha de buscar- ampliar el actual recorrido de sus actuaciones, profundizando su capacidad de llegada (Tono 2007: 31). Se debe siempre ir más allá de lo establecido, pero sin perder el rumbo propio. Con esta idea de la innovación y renovación constante se relaciona el desarrollo de nuevos ejes de acción.

### **Océano azul e innovación en valor**

¿Cómo se da esta innovación? Imaginemos pues que un día amanecemos con una idea que parece ser muy buena en nuestra cabeza, pero que, una vez materializada en una propuesta de mercado tangible, no tiene el éxito esperado. Lo que estos

innovadores hacen es aplicar una lógica diferente, a la cual se denomina *innovación en valor* (Chan Kim & Mauborgne 2005: 17). Por ejemplo, tomando el caso del Cirque du Soleil, al no ser un circo común ni tampoco una producción teatral clásica, el Cirque Du Soleil dejó de lado la clásica competencia y ofreció otra solución, pues quiso ofrecer al público la diversión y la emoción del circo, al mismo tiempo que la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro (Chan Kim & Mauborgne 2005: 19).

Finalmente, la innovación que se da en el marco de los océanos azules viene también acompañada por una ideología nueva, por una apelación a las expresiones culturales y a las emociones. Por ejemplo, el caso del mercado de cervezas, un mercado muy distinto del que estudiamos en esta tesis, es muy ilustrador en este sentido. En general, las cervezas siguen siendo lo mismo de siempre, pero las expresiones culturales a las que se asocian han ido cambiando, lo cual ha permitido su desarrollo. En este sentido, como marcas, han ofrecido siempre expresiones culturales innovadoras que resonaban con las necesidades ideológicas de su grupo objetivo (Cameron & Holt 2010: 6). Por ejemplo, la cerveza Corona triunfó por encima de Heineken porque le ofreció al consumidor una nueva manera de pensar acerca de cómo relajarse con una cerveza, lo que implicaba el escape a una paradisíaca playa mexicana escapando de la explotación y el estrés (Cameron & Holt 2010: 6). Es decir, apeló a una ideología distinta, la ideología que resonaba en el consumidor al que querían apuntar.

Por tanto, para entender las innovaciones culturales, se necesita comprender el rol central de las expresiones culturales en la creación de valor y, además, asumir cuán particularmente las expresiones culturales generan un nuevo tipo de océano azul para esquivar la competencia e ir tras la innovación (Cameron & Holt 2010: 173). Esto debido a que las expresiones culturales sirven como ejes de identidad, fundamentales para los procesos de reconocimiento, pertenencia y status (Cameron & Holt 2010: 173).

A través de la generación de valor cultural, se reemplaza la concepción de producto por la concepción de experiencia. Así, cuando se habla de las artes escénicas o el ámbito cultural en general, no se ofrece un producto en sí, sino, como se ha

mencionado, una experiencia. De esta forma, cuando se innova en valor y se relaciona un producto con determinado valor cultural, el producto deja de serlo y pasa a transformarse en una experiencia innovadora y activadora de predisposiciones en el usuario (o espectador, en este caso). La innovación en valor cultural transforma el producto en una experiencia que se relaciona con el usuario, consumidor o espectador de una forma mucho menos racional y más subjetiva.

De este modo, innovar en valor hace que el producto se transforme en una experiencia que se relaciona con el público de una manera distinta. Sin embargo, no por el hecho de que sea un proyecto artístico en el cual el valor cultural pese más que el valor funcional se va a dejar de lado la planificación. Es en el ámbito cultural, sector en el cual la subjetividad marcada por la creatividad artística define el producto, donde se hace aún más imprescindible asegurar que se han analizado todas las partes del proceso de marketing y que se han tomado decisiones de manera lógica y profesional (Colomer & Sellas 2009: 31).

En este sentido, innovar en el marco de un océano azul, implica ir más allá del marketing tradicional. Así, tanto el concepto de océano azul, como el de innovación cultural y marketing de experiencias nos permiten acercarnos un poco al estudio de La Tarumba como entidad sostenible.

### **Innovación *Mix-and-Match* y su relación con la interdisciplinariedad escénica**

Cuando se habló del concepto de *Nouveau Cirque* o circo contemporáneo en un capítulo precedente, se hizo hincapié en el hecho de que este nuevo estilo de hacer circo traía como característica la interdisciplinariedad, es decir, el hecho de mezclar elementos de disciplinas diversas. En este sentido, cuando se habla de innovación cultural en el marco de la creación de océanos azules, existe un concepto altamente relacionado con la interdisciplinariedad, concepto que viene de la gestión cultural pero que, paradójicamente, está muy relacionado con la vertiente artística de este estudio.

Para generar océanos azules no solo es necesario ir más allá de las fronteras existentes y apelar a las expresiones culturales, sino que es vital la innovación *Mix-*

*and-Match*. De hecho, en los años recientes el enfoque *Mix-and-Match* de innovación ha resultado influyente (Cameron & Holt 2010: 3). En efecto, los océanos azules son oportunidades aún no explotadas que pueden ser aprovechadas a través de combinaciones de valor único, sustrayendo y mejorando beneficios, al mismo tiempo que importando beneficios de otras categorías (Cameron & Holt 2010: 3-4). Es decir, la innovación también está basada en juntar lo mejor de distintos productos, para, de esta manera, lograr una amalgama armoniosa. Volviendo al ejemplo que ha sido utilizado en reiteradas oportunidades en este texto, y que tiene mucho que ver con el estudio del circo contemporáneo, el Cirque du Soleil creó un océano azul al tomar elementos del teatro y los musicales de Broadway para reinventar los espectáculos circenses (Cameron & Holt 2010: 4).

Esta mezcla de disciplinas artísticas no solo tiene que ver con el principio del *Mix-and-Match*, sino también con otro hecho relevante del marketing cultural : el marketing de la cultura y las artes persiguen distribuir o difundir una obra para generar el mayor beneficio posible, es decir, el objetivo último del marketing cultural es más artístico que financiero (Diggles 1984 en Colbert & Cuadrado: 24). Así, al mezclar lo mejor de distintas disciplinas artísticas se abre la posibilidad, desde el marketing cultural, de optimizar el beneficio artístico tanto para los intérpretes como para el público. ¿Cómo se optimizan los beneficios artísticos? Pues a través del *Mix-and-Match* y la interdisciplinariedad, las posibilidades de conexión y/o fascinación del público con la propuesta artística se multiplican y el valor mismo del espectáculo como producto lo hace también.

En este sentido, el concepto de océano azul y sus múltiples matices de innovación, relacionados con conocimientos del marketing cultural, permitirán explicar la sostenibilidad de La Tarumba desde la perspectiva de la gestión y el marketing cultural.



**CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS  
Y RESULTADOS**



## La búsqueda de la autosostenibilidad

Uno de los factores que ha contribuido a la sostenibilidad de la organización es que esta ha buscado, desde siempre, la posibilidad de ser autosostenible. Es decir, La Tarumba siempre procuró dirigir su enfoque a potenciar sus activos para generar ingresos propios. Si bien durante sus años de inicio dependían en buena medida de financiamiento externo (brindado por distintas agencias de Cooperación Internacional) su foco paralelo siempre buscó generar ingresos propios.

En efecto, en referencia a esto, Geraldine Sakuda menciona que ese ha sido un atributo diferenciador entre La Tarumba y otras entidades culturales<sup>21</sup>. De esta forma, señala que el hecho de no contar con apoyo del estado hizo que La Tarumba tuviese que buscarse financiamiento propio. De ahí que, algo que empieza como una propuesta artística se diversifica en una propuesta variada que, con el devenir del tiempo, viene a incluir talleres, eventos privados, capacitaciones, Escuela Profesional de Circo, etc; todo esto con el sello y la estética de La Tarumba. No obstante, generar distintas líneas de trabajo que permita a la organización encaminarse a la autosostenibilidad no sólo ha contribuido a su libertad económica, sino a la libertad en su discurso y propuesta artística.

¿Cuán autosostenible es hoy en día La Tarumba? ¿Cómo han podido consolidar esta autosostenibilidad? Estela Paredes<sup>22</sup>, directora de Gestión de La Tarumba, explica lo siguiente referido a su autosostenibilidad como organización:

*“Hoy día todo lo que tiene La Tarumba lo genera La Tarumba. El auspicio que nosotros recibimos representa el 8.5% de todos los ingresos que tenemos. Nada. Si un auspiciador se va, sí, nos afecta, pero poco. [...] Los ingresos que generamos los generamos del espectáculo [taquilla] y de la escuela [programas para niños, para adolescentes, para jóvenes, para jóvenes de bajos recursos, corporativos]. La misma metodología de trabajo se aplica para cualquiera de esos programas y se adapta de acuerdo con el giro del participante o al giro del objetivo que tiene el cliente. Entonces, **salvo***

<sup>21</sup> Sakuda, Geraldine. Entrevista propia. Lima, 2015. De ahora en adelante: Sakuda 2015.

<sup>22</sup> Paredes, Estela. Entrevista propia. Lima, 2018. De ahora en adelante: Paredes 2018

**ese 8.5% de auspicio, el 91.5% de nuestros ingresos lo generamos nosotros de la venta de nuestros servicios.**”(2018)

En la actualidad, los ingresos que La Tarumba percibe por concepto de auspicios son ínfimos. La mayoría de sus ingresos está generada por la venta de sus servicios (talleres y espectáculo circense). Esa autosostenibilidad les permite gozar de libertad de acción que posiblemente no tendrían si dependieran exclusivamente de una organización o de un grupo de organizaciones. Ahora, cabe decir que esta situación ha ido cambiando con el tiempo, dado que hace unos años (en el 2010) Rocío Trigoso señalaba lo siguiente en relación a la autosostenibilidad y los ingresos de la organización:

*«Retomando, la Tarumba entiende su actuar institucional como un negocio cultural, como todo negocio necesita planificar para obtener sus ingresos y éstos provienen principalmente de la venta, tal como lo demuestra su distribución en la actualidad: **88% de ingresos autogenerados** y 12% proviene de auspicios y asociaciones interinstitucionales. Para Estela Paredes [directora de gestión y desarrollo de la organización], el generar sus recursos económicos independientemente, les permite tomar decisiones sobre sus propias líneas de acción que la dependencia económica de organismos no gubernamentales, por ejemplo no les permitió en el pasado: “Generar nuestros recursos nos hacía tan libres...” (2015: 39)*

Así, se puede observar que con los años el porcentaje de ingresos autogenerados crece y se consolida. Frente a un 88% de ingresos propios en el 2010, en la actualidad este porcentaje ha crecido en un 3.5%, dándole a la organización mucha libertad económica y artística.

Si bien La Tarumba en algún momento contó con financiamiento externo importante, siempre tuvo como meta buscar generar sus propios ingresos, de manera que la sostenibilidad pudiese originarse y consolidarse internamente. Estela Paredes cuenta que en un inicio era la Cooperación Internacional la que les proporcionaba cierto financiamiento, pero que este financiamiento no cubría más que los costos elementales de los materiales o requerimientos para sus espectáculos callejeros y

talleres (2018). Es entonces cuando enfrentan el reto de ser autosostenibles. Al respecto, ella cuenta lo siguiente:

*“Pero la Cooperación Internacional, dentro de sus esquemas económicos de trabajo no financiaba los sueldos de la gente que trabajaba los proyectos. Entonces nosotros entendimos que teníamos que vivir de algo. Así, aprendimos que si a ese mismo servicio que nosotros hacíamos para la comunidad le dábamos un valor económico y se lo ofrecíamos a quien pudiera pagarlo, además de la Cooperación Internacional, podía funcionar. Y quien pudiera pagarlo podía ser el colegio particular, una empresa, cualquier cliente potencial que estuviese interesado en comprar un espectáculo o un taller. Empezamos a crear la forma de atender a ambos mercados. Fue genial porque teníamos que crear diferentes estrategias de comunicación para que conozcan nuestro trabajo y, por lo tanto, para llamar la atención e interesarlos y cerrar una venta había que investigar ambos sectores.”(2018)*

Buscar la autosostenibilidad y persistir en consolidarla parece haber sido clave. En efecto, el hecho que el 91.5% de los ingresos sean autogenerados nos da cuenta de una organización cuyo foco de financiamiento está en los propios activos, en capitalizar las fortalezas propias. De hecho, según Geraldine Sakuda, esto le ha dado a La Tarumba autonomía para generar su propio discurso y su propia sostenibilidad y así no depender de otros para “tratar tal o cual tema”, así como para desarrollar el circo como un objetivo u horizonte que siempre estuvo presente (Sakuda 2015). Concuera con esto Paredes quien explica la libertad de acción de la cual empezaron a gozar cuando la Cooperación Internacional abandonó nuestro país: *“Y ahí experimentamos también una realidad de libertad, de independencia. Porque siempre en este tipo de alianzas, con la Cooperación Internacional, uno estaba sujeto a cuáles eran las metas o los objetivos en ese momento de la Cooperación.”* (2018)

En este sentido, la autosostenibilidad le da a La Tarumba dos tipos de libertad: libertad económica y libertad de decisión. Libertad económica en tanto son capaces de llevar a cabo sus labores sin, necesariamente, tener que estar requiriendo constantemente financiamiento externo; libertad de decisión en tanto son libres para, en sus

espectáculos, tratar el tema que consideren oportuno, dado que no dependen de nadie que concuerde con sus decisiones artísticas.

Sin embargo, cabe preguntarse a qué nos referimos cuando hablamos de autosostenibilidad ¿Realmente la cultura es completamente autosostenible? Es importante que, de lo extraído en la investigación, queda establecido que no nos referimos a una autosostenibilidad que parte del hecho de no necesitar financiamiento externo de ninguna forma. De hecho, cómo hemos visto, si bien La Tarumba es, hoy en día, en un gran porcentaje una organización autosostenible, no siempre fue así. El tiempo ha permitido que genere su propia sostenibilidad, e, incluso hoy, aún cuenta con ciertos aliados institucionales que permiten que lleve a cabo su labor.

Hablamos de autosostenibilidad cuando, como menciona Daniel Alfaro, especialista en gestión cultural y miembro del Consejo Consultivo de La Tarumba, entendemos que esta organización llega a un punto de crecimiento autosostenible cuando es capaz de generar sus propios ingresos<sup>23</sup>. Es autosostenible en tanto tiene la capacidad de generarlos, de capitalizar sus potencialidades. Se podría decir que, en el ingreso generado por auspicios, La Tarumba está haciendo uso de financiamiento externo (así sea un ínfimo 8.5%), pero, como menciona Alfaro, este financiamiento no es, de ningún modo, gratuito (Alfaro 2015). Hay una suerte de asociación entre La Tarumba y el auspiciador, a través de la cual se generan beneficios para ambas partes. Esta asociación solo es posible tomando en cuenta lo que La Tarumba ha construido en años. Para Alfaro, esta asociación es posible solo porque La Tarumba se ha hecho de una imagen de marca (Alfaro 2015). Las capacidades propias e internas de la organización son las que se transforman, de alguna manera, en ingresos. En ese sentido, Paredes menciona lo siguiente:

*“Hoy en día el patrocinador nos busca, ni siquiera nosotros lo buscamos. Nos busca porque, con esto del componente empresarial, se ha trabajado una calidad de servicio, calidad de producto y posicionamiento de marca. Eso es lo primero que trabaja una empresa. Y eso es lo que nosotros hemos hecho.” (2018)*

---

<sup>23</sup> Alfaro, Daniel. Entrevista Propia. Lima, 2015. De ahora en adelante: Alfaro 2015

En este sentido, a través de esta generación de valor de marca La Tarumba es capaz de generar sus propios ingresos. Un valor intrínseco de la organización se ve entonces transformado en dinero. Eventualmente, todo termina remitiéndonos a La Tarumba como organización y lo que ella es capaz de generar o provocar en usuarios (espectadores) o empresas (auspiciadores) que decidan apostar por su propuesta: soy sostenible en tanto no solo puedo generar mis propios ingresos, sino en tanto mi imagen de marca es un activo que utilizo para transformarlo en financiamiento directo.

### **El equipo humano: la especialización del trabajo**

Si hay algo en lo que los cinco profesionales entrevistados han coincidido es en señalar la importancia que ha tenido la formación y consolidación de un equipo de trabajo, profesional, que acompañe el crecimiento de La Tarumba. De hecho, entender que el equipo humano tenía que ir más allá de lo únicamente artístico fue vital. Para crecer se necesitan dos cosas: organización y división de las labores del trabajo. Para eso había que buscar el personal capacitado para dichas labores. Carlos Olivera, asistente artístico en La Tarumba, menciona, al respecto, lo siguiente:

*“Una de las cosas que ha hecho que crezca a estos niveles es el nivel de organización y los grupos que tienen claro cuál es su rol: artistas, profesores y la parte administrativa. Esto está muy bien delimitado y cada uno respeta los espacios del otro. Uno de los grandes errores [refiriéndose a errores que muchas veces cometemos los artistas al momento de administrar nuestros proyectos] es que los artistas se ponen a hacer todo: quieren producir, administrar, cuando muchas veces nosotros artistas no tenemos el conocimiento administrativo. La parte administrativa nos ha llevado de la mano con mucha fuerza”.*<sup>24</sup>

Fernando Zevallos concuerda con esta idea al señalar que “todos no íbamos a ser actores, productores, artistas de circo. Había que buscar el beneficio de La

---

<sup>24</sup> Olivera, Carlos. Entrevista propia. Lima, 2015. De ahora en adelante: Olivera 2015.

Tarumba”<sup>25</sup>. De hecho, la profesionalización del equipo más allá de lo artístico fue un acierto bastante grande para el logro de la sostenibilidad. Crecer implica ciertos sacrificios en nombre del grupo, sacrificios como el que cuenta Estela Paredes, quien pese a haber estudiado Administración de Empresas, empezó La Tarumba con el sueño de ser intérprete:

*“Yo empecé todo esto con el sueño de ser actriz, y realmente el sueño me obligó a que yo me dedique a la administración, a que yo realmente sostenga la plataforma para darle sostenibilidad a esto. [...] Entonces en ese sentido, mi capacidad creativa la puse dentro de un modelo de gestión cultural, en las condiciones que el contexto en ese momento nos obligaba a generar para poder subsistir y para poder ser sostenibles más adelante, porque queríamos mantenernos en el tiempo.”(2018)*

Frente al crecimiento se hizo vital separar labores y entender que había que especializarse. En efecto, el que cada uno tenga un rol establecido indudablemente economiza el trabajo realizado y el tiempo invertido. Con la separación de labores de trabajo todo se vuelve más eficaz. Así, se hizo necesario empezar a incorporar al equipo a personal no artístico que se encargase de labores logísticas, administrativas, de prensa, de venta, etc. De este modo, lo que otrora era un grupo principalmente artístico se volvió una organización eficiente.<sup>26</sup> En ese sentido, entender que para ser sostenible no solamente hace falta una idea, sino también un equipo de profesionales que, fuera de lo artístico, pueda gestionarla de manera especializada y ordenada ha sido importante en este proceso. Sin embargo, esto no siempre fue así, pues, como se mencionó, cuando el grupo estaba en ciernes y aún no era una organización constituida la separación de labores no estaba clara. La Tarumba se enfrenta a este reto en el camino de su crecimiento, logrando, así, hacerle frente de una manera efectiva. En efecto, Alfaro menciona que en los años noventa se hizo necesario buscar un equipo profesional que vaya más allá de lo artístico, esto debido a que La Tarumba entendió que esto no era solo un arte, sino también un servicio y, además, un servicio que debía ser profesionalizado para brindar el mejor producto y la mejor atención (Alfaro 2015). Actualmente, La Tarumba desarrolla su accionar con una delimitación

---

<sup>25</sup> Zevallos, Fernando. Entrevista propia. Lima, 2015. De ahora en adelante: Zevallos 2015.

<sup>26</sup> Para revisar la organización de La Tarumba ver siguiente página

clara de las labores, separando a sus integrantes de la siguiente forma<sup>27</sup>:

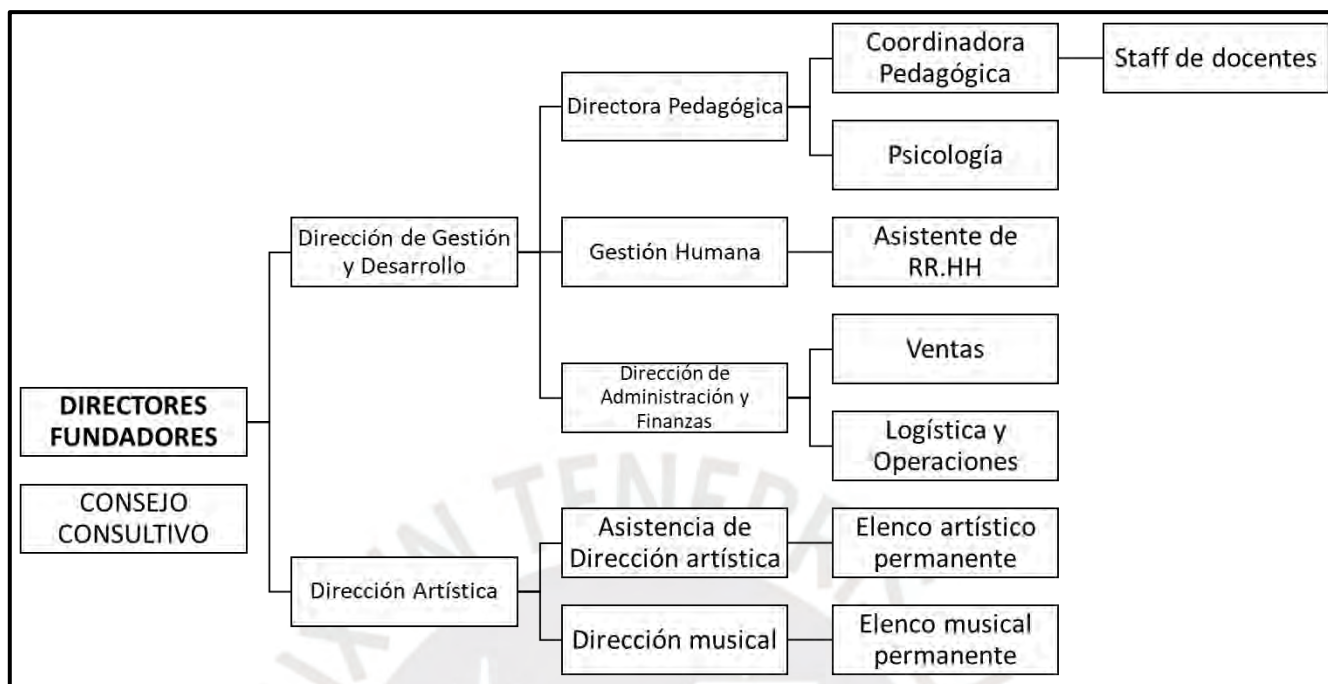


FIGURA 0. ORGANIGRAMA DE LA TARUMBA.  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En relación a esto, cabe notar que, en la década de 1990, las propuestas artísticas que surgían en nuestro país solían no tener mucha consistencia ni persistencia (Alfaro 2015). Así como surgían se desvanecían, no existía relación de grupo, el grupo no vivía y por tanto no trascendía más allá de lo exclusivamente inmediato. La Tarumba, frente a esto, logró desarrollar una propuesta de integración grupal, que, en palabras de Alfaro, está impregnada por la corriente de creación colectiva surgida en nuestro país, la cual supo sobrellevar los cambios que el tiempo le propuso (Alfaro 2015). Sakuda, por su parte, concuerda con esta visión, al señalar que uno de los principales aciertos de La Tarumba ha sido “la construcción de un equipo formado en la propuesta Tarumba, una propuesta pedagógica y artística de La Tarumba” (Sakuda 2015). Un grupo que no está formado en base a un proyecto inmediato específico, sino en base a un ideal mayor, a un objetivo a largo plazo: la conformación de una propuesta de circo propia. Un grupo humano que “se pone la camiseta”.

<sup>27</sup> Como se mencionó en la metodología de la presente investigación, no se obtuvo acceso a ningún documento oficial de la organización, por lo que, vale aclarar, este organigrama ha sido elaborado por la autora de acuerdo a la información conocida sobre la organización. El objetivo de este diagrama es meramente organizativo para el análisis de los objetivos de la tesis.

La formación de un equipo que comparta los ideales de la organización es, entonces, vital. En este sentido, hablamos de sostenibilidad humana: hacer que el grupo humano sea sostenible en base a un ideal para que así la empresa y la propuesta también lo sean.

Finalmente, Fernando Zevallos concuerda en señalar la importancia del equipo, al mencionar que, en su opinión uno de los aciertos de La Tarumba durante su desarrollo fue entender lo que era el trabajo en equipo, concibiendo a este como en función no del dinero, sino de un ideal: hacer circo en función de los demás (Zevallos 2015).

Esto nos lleva al siguiente punto, pues no solo es vital constituir un equipo sólido sino también un objetivo que sea igual de firme. Si el ideal es sólido es más probable que articule al grupo humano con mayor cohesión.

### **Comprometerse: el compromiso social con el país y con el circo**

El compromiso social de La Tarumba ha sido importante para la generación de su sostenibilidad. Si bien este estudio no está abocado a estudiar la línea de trabajo social de esta organización, es importante mencionar este factor. De acuerdo a lo investigado, La Tarumba siempre ha tenido como finalidad generar reflexión en torno a lo que ocurre en el país, aportar a la cultura de su sociedad y revalorar el arte circense en sí.

Al respecto, Geraldine Sakuda comenta “nosotros le proponemos algo al espectador. Nuestro rol como artistas es ser agentes de cambio, agentes transformadores, generar una reflexión [...]La misión de La Tarumba es aportar al desarrollo del país, desde todas las cosas que hace. Todo lo que se hace tiene que tener claridad de que está apoyando al desarrollo del país.”(Sakuda 2015). Carlos Olivera concuerda con esto al mencionar que “el objetivo de La Tarumba es apostar al bienestar de la sociedad, del país, de la humanidad. Lo que se genera en estos espacios, donde vienen niños de toda clase, es un espacio de respeto. No hacemos un espectáculo para ganar plata, hacemos un espectáculo para aportar al gran objetivo de La Tarumba, que es aportar



al bienestar de la sociedad” (Olivera 2015). Entonces, queda claro que el hecho de concebir su labor creativa como algo que trasciende a la organización misma les ha dado un mayor empuje al momento de actuar.

Habiendo dicho esto, es pertinente mencionar que esta búsqueda de compromiso con la sociedad y transformación es algo que estaba vigente, en general, en las propuestas escénicas que estaban en boga en la década de 1980, época en la cual se funda La Tarumba. Como se ha mencionado en el marco teórico de la presente tesis, en las décadas de 1970 y 1980, las tendencias teatrales tenían como característica comprometerse y decir algo acerca de la sociedad en que se vivía. Esto se hizo incluso más visible en los primeros años de vida de la organización, años en los cuales espectáculos como *La piedra de la felicidad*, *Amor en bancarrota*, *La carcocha* y *Cállate Domitila*, recorrían el país de lo urbano a lo andino y llevaban a escena los sucesos del país a modo de juego (Trigoso 2015:20). Incluso el mismo Zevallos menciona que la coyuntura del Perú de inicios del siglo XXI fue la que hizo que no tuviera duda alguna de poner en escena *Infauto* en el 2004, espectáculo inspirado en el Fausto de Goethe y que habla de vender el alma al diablo. Según él “surgen los *vladivideos* y hacer Fausto cae como de maduro. No hubo discusión, nos encontramos haciendo Fausto” (Zevallos 2015).

No obstante es importante señalar la forma en la que La Tarumba ha abordado estos temas. Si bien esta organización ha querido, desde siempre, decir o mostrar algo acerca de su país o de su entorno, no lo ha hecho de forma violenta ni agresiva, sino con alegría y optimismo. Fernando Zevallos menciona que “en algo creo yo en que intuitivamente acertamos fue que en una época en la que reinaba la violencia nosotros defendimos la vida, el humor, el optimismo, la alegría. En ese momento defender la belleza, el humor, parecía más contestatario que levantar el puño” (Zevallos 2015). Frente a la convulsión del Perú de la década de 1980, La Tarumba ofrece, desde el arte callejero y comunitario, una vía de entender el país desde la alegría, el humor y la belleza.

Sin embargo, el compromiso social de la organización no solo se puede ver en la manera en la que sus espectáculos siempre, de algún modo, se relacionan con lo que

vivimos o somos como sociedad. El compromiso social de La Tarumba está evidenciado en su quehacer propio. Esta organización se define no solo como una organización cultural dedicada a crear y producir circo peruano, sino también como una organización que genera y promueve el circo social. En efecto, desde sus inicios, La Tarumba ha trabajado no solo en la perfección de sus espectáculos artísticos, sino en la consolidación de su propuesta social. Y lo ha hecho de maneras diversas: desde su trabajo inicial en las calles, pasando por el hecho de potenciar el accionar de diversos grupos circenses de la periferia, hasta llegar al actual proyecto que desarrolla en alianza con el BID, el mismo que busca mejorar las condiciones de empleabilidad de jóvenes de la región mediante el desarrollo de distintas habilidades gracias a herramientas circenses.

De hecho, este matiz social también se deja ver en los reportes de resultados alcanzados que realiza IPSOS PERÚ para La Tarumba al final de cada temporada. En el informe de la temporada 2015, en la cual se presentó *Zanni*, se establece que más de 3000 niños y jóvenes de diversas organizaciones sociales (UNICEF, Aldeas Infantiles, Puericultorio Pérez Aranibar, Vasos de Leche, etc.) fueron beneficiados como espectadores del espectáculo (IPSOS PERÚ 2015). Lo mismo sucedió durante la temporada de *Zanni* en Trujillo, en la cual más de 1000 niños de organizaciones sociales trujillanas se vieron beneficiados de la misma manera (IPSOS PERÚ 2015). Según los informes revisados, esto es algo que no es exclusivo de *Zanni*, sino que es un componente importante de todas sus temporadas.

La Tarumba se convierte así en una organización que, desde su accionar como escuela y como productora artística, sirve a la comunidad no solo a través de sus espectáculos, sino también a través de fomentar el crecimiento y desarrollo de su sociedad.

## La apuesta por la calidad y el bienestar humano



**FIGURA 1. RAZONES POR LAS QUE EL ESPECTADOR VUELVE O VOLVERÍA A VER UN ESPECTÁCULO DE LA TARUMBA**  
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR LA TESISISTA EL 4 Y 5 DE SEPTIEMBRE DEL 2015

La preocupación por la calidad de sus espectáculos ha sido un gran aporte a la sostenibilidad de esta organización. Este hecho es reconocido por el público y no sorprende entonces que sea la principal razón por la que el público de La Tarumba vuelve a sus espectáculos. De hecho, del total de encuestados que vuelve o volvería a ver un espectáculo de La Tarumba, el 39.13% afirma que lo vuelve o volvería a ver por la calidad del espectáculo o por características propias de este que tienen que ver con una percepción asociada a valoraciones positivas (“me encantó”, “buenísimo”).

Estos resultados obtenidos de la encuesta realizada por la tesisista tienen correlación con lo que se manifiesta en el informe de resultados elaborado por IPSOS sobre *Zanni* a los cuales, como se mencionó anteriormente en el presente estudio, se tuvo acceso. En dicho informe se establece que el 75% de los encuestados calificó el espectáculo como “Muy bueno”, mientras que un importante 97% de los encuestados califica la experiencia tarumba en su totalidad (atención del personal, infraestructura, merchandising, etc) como “Muy buena” o “Buena” (IPSOS PERÚ 2015).

Geraldine Sakuda, al respecto, menciona que La Tarumba siempre busca la calidad en lo que hace, pues eso no es negociable de ningún modo (Sakuda 2015). La calidad se manifiesta no solo en el hecho de cuidar todos los detalles de vestuario, escenografía, entre otros, sino también se comprende desde el ámbito humano. Como establece Carlos Olivera, refiriéndose a los espectáculos circenses “la inversión es enorme, para que el público, cuando llegue, entre a un ambiente que lo reciba con cariño, en el que se sienta seguro, respetado, que se pierda con la fantasía” (Olivera 2015). No en vano cada nuevo espectáculo se planifica con un año de anticipación, tal como menciona el propio Fernando Zevallos. El trabajo de un año, el ensayo y error y demás factores todo hace que la experiencia sea impecable y lo más cuidada por dónde se la mire.




### **ZANNI: la propuesta artística de La Tarumba en escena**





Para fines del presente estudio se observó y analizó el espectáculo *Zanni*. Es a través de este espectáculo que procederemos a identificar cómo se manifiesta el cuidado de la calidad, en todo sentido, en la propuesta de La Tarumba. *Zanni* estuvo en temporada en nuestra ciudad desde el 21 de Junio hasta el 6 de septiembre del 2015 en la carpa de La Tarumba ubicada en Plaza Lima Sur. Este espectáculo está inspirado en la *Commedia dell' Arte* italiana. *Zanni* narra una historia de amor desde una perspectiva latino-peruana, construyendo así el hilo conductor de su historia a través de un triángulo amoroso. El personaje de Arlequín (quien en la *Commedia dell' Arte* personificaría la representación de la servidumbre, ya que el término “*zanni*” significa “sirviente”) se enfrenta al representante de los poderosos, el imponente Capitán, por el amor de la Enamorada (doncella que no representa ni al poder ni a la servidumbre y que rememora al personaje de la Colombina de la *Commedia dell' Arte*).

Tanto Arlequín como Capitán utilizan medias máscaras, rasgo común en espectáculos de la *Commedia dell' Arte*. La Enamorada, sin embargo, muestra su rostro libre y sin ningún atavío. La historia de amor se desarrollará también con intervenciones de Polichinela, cantor y músico representante de los sirvientes que viste de blanco y que puede fungir de narrador en ciertos momentos. Así, la historia

terminará en un final feliz en el que el amor puro triunfa al Colombina encontrar el amor en un tercer personaje (ni Arlequín ni el Capitán).

El espectáculo está articulado entre actos circenses siempre musicalizados en vivo y algunos interludios en los que es necesario reacomodar el escenario para que la acción se siga desarrollando. Los actos circenses que más destacan son la cuerda floja, las telas o sogas acrobáticas, el *cyr wheel*, el trapecio, el cuadro coreano, los actos de equilibrismo y acrobacias en caballos en movimiento, así como el ampliamente difundido lanzamiento de cuchillos. En la tabla que aparece a continuación se explicará, con mayor detalle, en qué consisten estos actos circenses:

ACTO CIRCENSE	DESCRIPCIÓN	IMAGEN DESCRIPTIVA
Cuerda floja	Acto de equilibrismo realizado por uno o más intérpretes en una cuerda que está sujeta por los extremos y elevada del suelo.	
Telas/sogas acrobáticas	Acrobacias realizadas en telas o sogas que cuelgan verticalmente de estructuras en el techo. Las telas o sogas son amplias y resistentes pues permiten a los acróbatas tensarlas, amarrarlas, envolverse en ellas y unir las.	
<i>Cyr Wheel</i>	Acto realizado por una sola persona en el cual un aro gira sobre la superficie del ruedo por acción de la inercia y por impulso del intérprete, mientras este, quien se encuentra agarrado y dentro del aro giratorio, mantiene el equilibrio y realiza acrobacias sin que el aro caiga.	

<p>Trapezio</p>	<p>Acto acrobático donde intervienen uno o más intérpretes. Las acrobacias se realizan en una estructura conformada por una vara o palo que está suspendido del techo por dos cables (asemejándose a un columpio).</p>	
<p>Cuadro coreano</p>	<p>Acto realizado por dos intérpretes, uno que se encuentra sujeto a una estructura sólida formada por dos barras paralelas y una barra secante a ellas y otro intérprete que se encuentra libre. El acróbata de la estructura (<i>portor</i>) impulsa, recibe y sostiene al otro acróbata (<i>ágil</i>) quien es quien realiza las acrobacias en sí.</p>	
<p>Caballos en movimiento</p>	<p>Acto en el cual uno o más acróbatas realizan piruetas y mantienen el equilibrio sobre caballos que dan la vuelta velozmente al ruedo circense.</p>	
<p>Lanzamiento de cuchillos</p>	<p>Acto realizado por dos o más intérpretes en el cual uno se sitúa en una plataforma (generalmente de madera) y otro se sitúa frente a él, lanzándole cuchillos que no lo tocarán, sino que se clavarán en la plataforma.</p>	

**TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTOS CIRCENSES DE ZANNI**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. IMÁGENES: FANPAGE LA TARUMBA

La calidad también pasa por crear, en la misma carpa, un espacio de bienestar, de respeto y tranquilidad. Este bienestar se manifiesta incluso por el hecho de que, en una parte del espectáculo, luego del número de la cuerda floja, se hace necesario desmontar una plataforma en cuestión de minutos para que el show pueda continuar. En ese momento, ingresan a la carpa los tramoyistas a desmontarla y, posteriormente, hay un momento en el que ellos se quitan el sombrero, se colocan en fila y agradecen el aplauso del público. Este agradecimiento ha sido claramente pauteado pues se asemeja a los agradecimientos que tienen lugar al final de una obra teatral. El hecho que se haya pauteado que en el show haya un momento para que se reconozca el talento y esfuerzo de los tramoyistas -libreas, como son llamados en La Tarumba- habla de un espacio que busca respetar el trabajo y el bienestar de todos y cada uno de quienes están inmersos en el proceso de producción. Cabe mencionar que los



**FIGURA 2. LIBREAS DE LA TARUMBA**  
FUENTE: FANPAGE DE LA TARUMBA EN FACEBOOK

tramoyistas no están simplemente vestidos de negro, sino que también utilizan vestuario que los incluye dentro de la estética del espectáculo, tal como se aprecia en

la Figura 2. El tramoyista no es solamente personal operativo, es también parte de la experiencia Tarumba.

Esto nos permite ver no solo su intención de generar bienestar y de cuidar todos y cada uno de los detalles, sino también nos permite ratificar lo que se mencionaba líneas arriba acerca de la consolidación del equipo: el equipo no solo se consolida, sino también se cuida.

### **Innovar desde lo propio: el punto medio entre tradición e innovación**

De acuerdo a lo estudiado, se infiere que La Tarumba logró el punto medio entre tradición artística e innovación, lo cual jugó a su favor pues innovó, pero siempre en un marco de tradición. Se entiende el término tradición en la acepción que le otorga la RAE de *"Transmisión de noticias, composiciones literarias, doctrinas, ritos, costumbres, etc., hecha de generación en generación"* (2018). Así, el término alude al circo como disciplina vastamente conocida **en nuestro país** y de la cual el público peruano, **a través del tiempo**, no ha sido ajeno. **Además de esto**, el término alude también al entorno en el cual surge La Tarumba, un entorno en el cual muchas de las nociones artísticas del momento influyen su surgimiento y formación. Al respecto, Daniel Alfaro menciona lo siguiente:

*"La Tarumba[...] tiene parte del momento de los ochentas [sic] de creación colectiva de grupos como Yuyachkani, Maguey, Cuatro Tablas. Parte de la noción colectiva de creación y de la apuesta por lo social y el arte como transformación. Pero, en los noventas, [sic] se transforma. Logra cambiar su cultura para que la esencia de la propuesta prevalezca y pueda crecer en un nuevo entorno"* (Alfaro 2015).



En efecto, La Tarumba se vio influenciada, y de hecho toma para sí, mucho de lo que ocurría en la escena artística del momento. Crear colectivamente con la intención de hablar del país y lograr algún cambio social con su quehacer circense, así como la preocupación social por incidir en sectores vulnerables de nuestro entorno también eran algo muy marcado en los círculos artísticos de entonces. La Tarumba se nutre de esto para su propio accionar. Los espectáculos callejeros de corte social y sus talleres con sectores de Lima Norte y Lima Sur, talleres de los cuales, por ejemplo, formó parte Carlos Olivera, hoy Asistente Artístico de La Tarumba, son evidencia de esto.

Sin embargo, la tradición no solo se refiere al momento de surgimiento de esta organización, sino también a una tradición más añeja que se remite al Perú y su vida como nación. De hecho, en el informe de la temporada 2012 de La Tarumba, en la cual se presentó el espectáculo “Clásico”, se estableció que 3 de cada 5 de los limeños encuestados consideraban que asistir al circo es una tradición completamente peruana (IPSOS PERÚ 2012). En efecto, en el Perú asistir al circo es una tradición que data del siglo XIX. En este sentido, Alfaro menciona que el circo, como disciplina, tiene mucha capacidad de proyectar peruanidad, debido a que es muy tradicional, pues está en el ADN del peruano ir en julio a ver circo (Alfaro 2015).

No obstante, en las décadas de 1980 y 1990, como menciona el propio Alfaro, esta tradición se había perdido, por problemas coyunturales que azotaban el país (Alfaro 2015). Al respecto, Estela Paredes señala que la labor de recuperar y realzar esta tradición peruana siempre estuvo presente:

*“Creo que un sueño que teníamos era que el circo sea considerado como un arte, porque estaba venido a menos. Nosotros recuperamos una tradición muy peruana, porque las fiestas patrias se celebran con circo en el Perú y eso no sucede en ninguna otra parte del mundo. Esa es una tradición peruana” (Paredes 2018).*

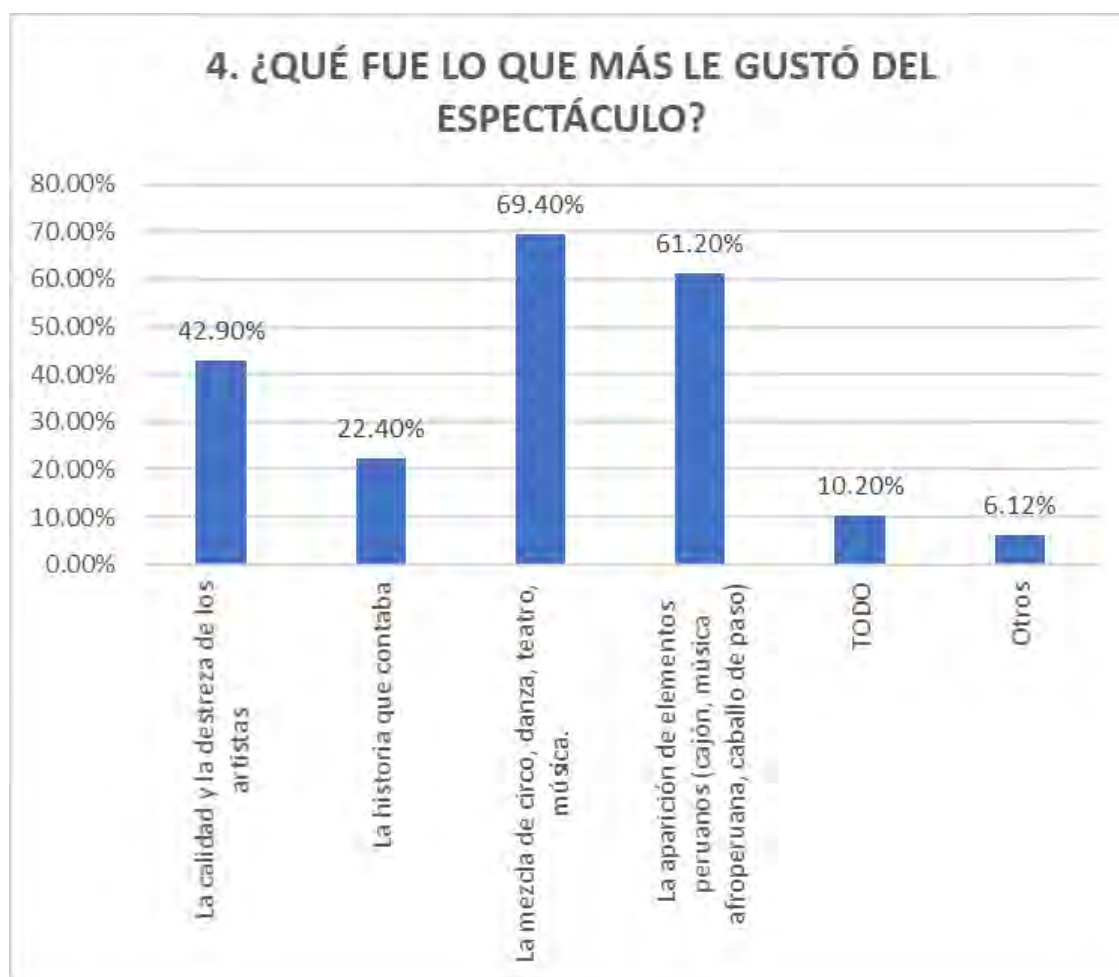
Frente a este deterioro de las artes circenses ocurrido en los años ochenta, La Tarumba busca reivindicar la disciplina y, aún más, reivindicarla. Coincide Carlos Olivera, quien menciona que “siempre se buscó reivindicar el circo. Porque en un momento el circo estaba muy bien posicionado. Profesionalizarlo” (Olivera 2015). Es ahí donde La Tarumba supo compenetrar su componente social con una tradición artística de larga data en el Perú, lo cual contribuyó a su conexión con el público.

Otro elemento no tan evidente donde se manifiesta la tradición y familiaridad es en un elemento propio y característico de los espectáculos de La Tarumba: el uso de caballos. De hecho, en el espectáculo *Zanni* los caballos de paso aparecen en seis de los dieciocho números artísticos del espectáculo. Como se ha mencionado anteriormente en el capítulo 2 de esta tesis, el uso de caballos se remonta a los inicios del circo. La Tarumba, en su intento por recuperar las tradiciones peruanas incluye caballos de paso en sus espectáculos, los cuales poco a poco van tomando protagonismo y se van tornando un sello distintivo de los mismos. Quizá sin saberlo, a través de una innovación artística que implicaba recuperar tradiciones peruanas, La Tarumba retoma también elementos propios del circo originario en sí.

No obstante, mientras La Tarumba se nutre de tradiciones peruanas y circenses en sí, también innova. La innovación más clara es la mezcla de distintas disciplinas y, sobre todo, la mezcla de teatro y música en vivo con circo. Sin embargo ¿Cómo se da esta innovación? ¿Tiene relación con el surgimiento del circo contemporáneo?

### **La Tarumba y el circo contemporáneo: innovación *Mix-and-Match* y la invitación a sentir**

En la encuesta realizada a los espectadores de La Tarumba para la presente investigación el 69.40% de los encuestados señala que lo que más le gustó del espectáculo fue la mezcla de circo, danza, teatro y música. Esto nos lleva a pensar que este éxito está íntimamente ligado con la innovación artística que propone La Tarumba y que coincide con una corriente que explora el circo contemporáneo desde la interdisciplinariedad.



**FIGURA 3. MAYOR ATRACCIÓN DEL ESPECTÁCULO EN PERCEPCIÓN DEL PÚBLICO**  
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR LA TESISISTA EL 4 Y 5 DE SEPTIEMBRE DEL 2015

De hecho, Fernando Zevallos siempre supo que el circo que él quería hacer tenía que tener algo de otra disciplina también (Zevallos 2015). En efecto, a los dieciséis años, cuando descubre el teatro, va entendiendo que el circo que él quisiera hacer también tenía que tener algo de teatro (Zevallos 2015). Incluso, el propio Fernando menciona que fue este ideal de fusión lo que mantuvo unido al grupo: “Lo que nos mantuvo firmes era que creíamos firmemente en que esta fusión era lo que nosotros queríamos, lo que soñábamos, pero no teníamos ningún capital” (Zevallos 2015). La interdisciplinariedad de sus espectáculos estuvo pensada desde siempre. Sin embargo, era muy importante mantener la calidad en esta mezcla: poder destacar al mismo tiempo y de la misma manera en el circo, el teatro y la música para que así la propuesta funcionara. Por esta razón, la propuesta artística ha logrado, con los años, una madurez importante. Estela Paredes señala lo siguiente:

*“Porque si nosotros íbamos a tener una propuesta que iba a fusionar el teatro el circo y la música más vale que conocieras bien esos tres lenguajes a la perfección, que realmente los dominaras para ver en qué momentos se podían encontrar naturalmente y constituirse en uno solo”. (2018)*

Así, al mezclar lo mejor de distintas disciplinas, surge una propuesta artística que se potencia y que atrae al espectador.

Otro rasgo específico del circo contemporáneo que se ve reflejado en la propuesta artística de La Tarumba es la invitación al espectador a reflexionar sobre su realidad propia y, sobre todo, a sentir. Como se mencionó líneas arriba, La Tarumba plantea una propuesta artística y social que genere reflexión acerca de la realidad que los rodea. Esto está íntimamente relacionado con el circo contemporáneo, el cual también busca que quien disfruta del espectáculo circense se conecte con su realidad específica a través de la creación de un mundo imaginado.

Una característica más que está presente en la propuesta artística de La Tarumba es la de proponer una invitación a sentir. Cuando Geraldine Sakuda habla de la manera en la que se genera el vínculo con el espectador, se refiere a la importancia de generar emociones: “Para nosotros [lo importante] es la emoción, es la importancia de generar emoción en el espectador” (Sakuda 2015). Esta emoción genera una conexión que va más allá del simple deleite estético de quien observa el espectáculo con atención. El público no va a ver, va a sentir. Y en un mundo donde las emociones están tan mediatizadas y se viven cada vez menos, asistir a un espectáculo no solo para ver, sino para sentir, cobra aún mayor relevancia.

### **La Tarumba y la construcción de la identidad peruana**

Ligada a esta “invitación a sentir” propia de la experiencia de La Tarumba, así como de la innovación propuesta por el circo contemporáneo, está presente la invitación a sentirse peruano o a sentir lo peruano. Naturalmente, no es cualquier pieza musical o cualquier tipo de danza la que genera la conexión con el público. El elemento peruano en sus espectáculos juega un rol vital. No en vano, como también se observa en el

gráfico 4 presentado en la página anterior, el 61.20% de los espectadores encuestados señala que lo que le gustó más del espectáculo fue la aparición de elementos peruanos, tales como el cajón, la música afroperuana o los caballos de paso.

Zevallos menciona que lo peruano estuvo siempre presente en el ejercicio artístico de La Tarumba. Al respecto, establece lo siguiente:

*«Siempre se buscó, desde un inicio. En “La piedra de la felicidad” [primer espectáculo de La Tarumba], ahí había guitarra, cajón, había valeses, festejos, etc. La Tarumba nació con esa idea. **Lo peruano siempre ha estado, no lo veíamos de otra manera**»* (Zevallos 2015).

Asimismo, también menciona que, debido a la riqueza cultural de nuestro país “pretender hacer una cosa que no surja del Perú en un país como este hubiera sido muy malo” (Zevallos 2015). Teniendo tantas tradiciones culturales que evocar, era necesario utilizarlas para generar emoción y conectar con el espectador.

Respecto a esto, la misma Geraldine Sakuda menciona que el rol de La Tarumba es justamente ese, conectar a su espectador con lo peruano: “esta emoción que te embarga, tu país, te moviliza a lo más profundo (...) no muchas cosas en este país te sacan esta cosa visceral (...) entonces creo que ese es nuestro rol” (Sakuda 2015). Esto se relaciona con la idea del branding emocional, la cual fue explicada en el capítulo 3 de la tesis. Si el producto te moviliza a niveles emocionales tan profundos la conexión es ineludible y, por ende, el consumo de dicho producto es mucho más probable.

En efecto, de los datos obtenidos en el análisis del espectáculo *Zanni* se determina que lo peruano está plasmado no solo en el uso de caballos peruanos de paso. Lo peruano es también la música de sus espectáculos: ritmos afroperuanos como el landó y el festejo, o ritmos más andinos como la danza de tijeras. Además de esto, la peruanidad se deja ver también en sus vestuarios, los cuales emulan vestuarios de

danzas tradicionales (ver Figura 4.) o de personajes propios de nuestra cultura (ver Figura 5.)



FIGURA 4. VESTUARIO DISEÑADO A LA MANERA DEL CHALÁN PERUANO  
FUENTE: FANPAGE DE LA TARUMBA



FIGURA 5. VESTUARIO DISEÑADO A LA MANERA DEL TRAJE DE MARINERA NORTEÑA  
FUENTE: FANPAGE DE LA TARUMBA

La peruanidad también se plasma en los colores rojo y blanco de su carpa en Plaza Lima Sur. De la misma manera, el hecho que el número final del espectáculo *Zanni* empiece con una décima peruana (combinación musicalizada formada por diez

versos, muy difundida por Nicomedes Santa Cruz), es muestra del toque de peruanidad que La Tarumba busca imprimir a sus espectáculos.

*“Porque somos de la casa, festejamos esta cita con nuestras palmas: bendita tradición que nunca pasa. Quien lo intenta no fracasa, quien dice la verdad, retumba, quien baila, lleva la rumba por la sangre soberana. **Viva la fiesta peruana, del circo de La Tarumba”***

Esta conexión con referentes propios de la identidad de un grupo o nación, es un recurso propio del teatro y de las artes en general. Debido a que la identidad es una construcción social, La Tarumba, a través de sus espectáculos, provee referentes e íconos de peruanidad que no solo contribuyen y alimentan esta construcción, sino que generan identificación en el espectador. La Tarumba es un producto creado por peruanos y para peruanos, lo cual le imprime a su propuesta rasgos únicos propios de las experiencias que nos circundan a todos y que nos unen en un solo proceso de reconocimiento. Recurriendo, en sus espectáculos, a una idea de peruanidad que asocia el concepto de patria con una forma pulcra y estética desde los componentes artísticos del montaje, pero siempre contribuyendo a una idea integral de Perú, La Tarumba apela a los procesos de identificación del espectador.<sup>28</sup>

### **La Tarumba y los momentos de la historia del Perú**

La Tarumba ha tenido diversos momentos en su historia como organización. Pasó de ser una organización de circo social pequeña que operaba en espacios alternativos a ser, tres décadas después, una de las organizaciones culturales más importantes del país

En este sentido, es evidente que el camino no ha sido fácil. No obstante, la organización siempre ha reconocido los momentos y las coyunturas que atravesaba nuestro país y, además, ha estado pendiente de estos momentos para su propio

---

<sup>28</sup> La idea de la peruanidad que construye la organización se retoma de modo más detallado en el siguiente capítulo, página 103.

accionar. Esto no solo desde lo artístico o lo social, sino desde su desarrollo como organización, por ejemplo.

En épocas donde el país estaba sumamente convulsionado desde lo socio-político, La Tarumba supo enmarcarse como una opción artística que pintara con un poco de emociones positivas aquellos años. Supo incluirse en el accionar de los grupos de las periferias, potenciar su trabajo, comprometerse desde lo artístico.

En la década de 1990, cuando, como se mencionó con anterioridad, las artes escénicas enfrentan el reto de la profesionalización, La Tarumba decide dar el gran salto a la casa en Miraflores y empezar a configurarse como una organización en la cual las líneas de trabajo se diversifican. El salto a la casa es importante también, porque permite planificar a largo plazo y sin la incertidumbre que, muchas veces, la falta de un espacio físico de trabajo representa para muchos artistas escénicos del país. En la década de 1990, la casa donde antes funcionaba El Cocolido, reconocido espacio cultural limeño de la actriz Aurora Colina, se convierte en la casa tarumba. Solventada, según la propia Estela mencionó, con financiamiento propio, la compra del inmueble dota de libertad de planificación al grupo, la misma que aprovechan para el desarrollo de nuevas líneas de acción. Así, surgen los talleres que, desde entonces, ofrecerían al público o los espectáculos circenses que, en un inicio, se desarrollaban en este espacio y que luego se mudarían a la carpa. Sin embargo, este nuevo espacio representa también un reto significativo, pues administrar un bien hace que surjan nuevas demandas de tipo económico y logístico. Paralelamente a este hecho, y como su resultado todos en la organización empiezan a tener labores definidas y, sobre todo, independientes. La idea del artista que lo hace todo se deja de lado. En ese sentido, La Tarumba se enmarca en este fenómeno que atraviesa a todos los grupos artísticos locales.

Pero, sin duda, el mayor reto que enfrentan como organización es el de la compra de la carpa, reto al que se enfrentan en el año 2003. Al respecto, Trigo menciona lo siguiente:

*“La Tarumba estrena en el 2003 su espacio escénico, diferenciándose del pedagógico en la casa y que la identifica plenamente como circo, haciendo*



*eco de las demandas del libre mercado donde una mayor competencia de productos y servicios obliga a la diferenciación que permita ubicarse en un nicho de mercado. Así, instalados en el nuevo siglo, La Tarumba entiende que su supervivencia institucional está en el lado del mercado.”(2015: 24)*

La Tarumba comprende entonces, ya para el inicio del presente siglo, que la brecha entre arte y negocio debe difuminarse y volverse más permeable, pues se entiende que fusionar estas dos esferas de acción es la única manera de hacer que su trabajo sea sostenible.

Sin embargo, La Tarumba se sabe alinear también con el fenómeno de “nacionalismo de consumo” que surge en el país en esos años. Después de las crisis sociopolíticas de los años ochenta y noventa, el peruano empieza a ver a su país con orgullo. El producto nacional - Como explica Rolando Arellano, en este siglo se conjugan fundamentalmente dos factores que le dan la oportunidad a los productos peruanos de estar “de moda” en el mercado local: en primer lugar, la crisis tras la caída del régimen de Fujimori significa en términos de sentimiento nacional una crisis de moralidad en el país, por ende, cualquier campaña que incidiera en los aspectos positivos relacionados a los peruanos, el Perú y la peruanidad tendría acogida en el público. Además de esto, la idea de este nacionalismo de consumo, tiene asidero en la medida en que luego de muchos años en que el producto nacional de cualquier tipo (manufactura, cultural, etc.) no contaba con ningún prestigio, el consumidor peruano está dispuesto, a partir de las campañas publicitarias, a dar crédito a los productos nacionales (Trigoso 2015: 4-5). Después de los tiempos de crisis se hace necesario revalorar lo peruano para los peruanos.

Este fenómeno en el que el Perú, de pronto, se pone de moda, y en el que empieza además a recuperarse económicamente, sin duda influyó en que un salto tan grande, como la mudanza de los espectáculos de La Tarumba de la casa de Miraflores a la carpa, tenga éxito. En efecto, es probable que de haber realizado la mudanza a la carpa algunos años antes, aquello hubiera significado la quiebra total de la organización.

Como menciona Estela Paredes, era muy importante para el grupo poder reconocer los momentos del país y así guiar su accionar como organización. Guiarse por la intuición es importante también, pero para decisiones grandes y trascendentales hace falta una evaluación más integral.

*”Es la sabiduría del conocimiento, entonces uno no puede estar desvinculado, desconectado del entorno. Un artista, aún más que cualquier otra persona de otro oficio, tiene que estar enterado de cómo se mueve el país para realmente entender[...]Entonces para eso tienes que chequear el entorno. Tienes que comprenderlo. Para comprenderlo tienes que haber seguido la historia. Tener conocimiento en lo político, de la historia del Perú, de lo que está pasando en el presente todo el tiempo. Porque eso te va a dar la posibilidad de saber no solamente qué pones de contenido en tu escenario, sino dónde vas a poner la inversión” (Paredes 2018)*

Así, para la sostenibilidad no solo es importante aquello que se hace, sino el momento en que se hace. La coyuntura, la visión de la sociedad y los avances en materia económica o política indudablemente influyen en el ámbito artístico.

### **Zanni y el circo como disciplina: la verdad desde el cuerpo**

El circo, en relación a otras disciplinas escénicas, tiene múltiples características que lo hacen especial y distinto. La primera de ellas es el hecho de que en el circo existe lo que se podría llamar **verdad pura**. Si bien en otras artes escénicas también se utiliza el término verdad, la verdad a la que se hace referencia es siempre una verdad ficcional, verosímil por supuesto, pero entendida como una semejanza realista y orgánica con la vida real. No obstante, si hablamos de la verdad en el circo, hablamos de verdad pura. En el marco teórico de la presente tesis se señalaba que el circo es la hazaña del cuerpo y, justamente, esta hazaña es la que contiene su verdad pura. En efecto, en el circo (incluso en el circo contemporáneo) la dramaturgia es mucho más corporal que en el teatro de texto: hablamos de dramaturgia física sin palabra hablada. Comunicación corporal sin, necesariamente, comunicación verbal. Al ser una

dramaturgia física<sup>29</sup> se trabaja mucho más intensamente desde el cuerpo y sus posibilidades. El circo se cuenta desde los retos de este cuerpo, desde las máximas posibilidades de el mismo. Por esta razón se habla de verdad pura. Al respecto, Fernando Zevallos señala lo siguiente:

*“El circo tiene algo muy particular. La gente ve a los artistas de circo como algo único: ellos hacen algo que yo no puedo hacer. El circo es más difícil. Estos seres distintos pueden hacer cosas que el resto de mortales no podemos hacer. [...]Lo que sucede en ese momento en el circo está sucediendo de verdad. Eso que está sucediendo en el circo cuando el artista está haciendo el triple mortal, eso es real: si el tipo salta de trapecio en trapecio y no ha entrenado, el tipo se cae y se mata.” (Zevallos 2015).*



FIGURA 6. EQUILIBRISTA EN LA CUERDA FLOJA.  
FUENTE: FANPAGE DE LA TARUMBA

La verdad en el circo es pura en tanto lo que ocurre en ese momento, debido a su relación íntima con el riesgo y el uso del cuerpo. El espectador cuenta con que aquel

<sup>29</sup> El término “dramaturgia física” es explicado en el presente texto, bajo el subcapítulo titulado “El teatro es contar historias: de la dramaturgia de texto a la dramaturgia física” (Pág. 35).

intérprete logre finalizar su hazaña con éxito. Sin embargo, el nivel de riesgo real y la posibilidad de que algo falle y rompa con lo esperado es aquello que lo mantiene completamente enganchado al acto escénico. De hecho, durante el desarrollo del análisis de contenido realizado en base a la observación del espectáculo *Zanni* ocurrió algo que no había ocurrido durante la observación de una función anterior. En el número de la cuerda floja<sup>30</sup>, el equilibrista tuvo algunos problemas y constantemente perdía el equilibrio. Parecía estar a punto de caerse y era evidente, por su expresión facial y corporal, que estaba haciendo lo imposible para no caer. Esto generaba una tensión en el público que no se había generado antes, pues era una tensión producto de la verdad del momento. Algo similar ocurrió en esa misma función en el número de los acróbatas en el cuadro coreano, cuando el *ágil* hizo un volantín en el aire, con la intención de que el *portor* lo tome de los brazos en el momento específico. Sin embargo, por cosas de sincronía de tiempo, al *ágil* casi se le escapa el otro acróbata, lo que generó una gran tensión entre el público.

La tensión en el circo siempre está a flor de piel, y es por eso que esta disciplina puede ser incluso más atractiva que otras: nunca sabes realmente lo que va a pasar. Como se mencionó en el marco teórico de la presente tesis, el riesgo le da al circo una suerte de carácter ritual, además de generar identificación casi unánime con el espectador. Siempre se espera que el “héroe” triunfe con su hazaña por encima del riesgo que esta implique. Asistimos al circo para ver a seres que logran lo imposible y que, por ende, han sido casi mitificados. Asimismo, esta admiración que se siente por los artistas de circo también juega a favor de La Tarumba, ya que esta aura de misterio y fascinación que envuelve los espectáculos circenses genera conexión con el público (Zevallos 2015). Además, esta conexión es generada en personas de distintos grupos etarios: el riesgo es evidente, plausible, lo cual hace que desde los más chiquitos hasta los más grandes se conecten y fascinen con él. En el espectáculo *Zanni*, no obstante, se identificaron tres tipos de fascinación, las cuales se adhieren a características también vigentes en el *Nouveau Cirque*: la fascinación artística por la belleza, la fascinación por el humor y la fascinación por la tensión/riesgo.

---

<sup>30</sup> En esta sección del estudio se hará referencia a actos circenses específicos. La descripción y explicación de estos (así como ilustraciones ejemplificadoras) se encuentran detalladas en la pág. 79 y 80 de la presente tesis.

De los datos recogidos, se puede identificar que hay números artísticos que fascinan mucho más por la belleza que evocan, mientras que hay otros que conectan debido a que generan gran tensión y el público está constantemente pendiente del desenlace. Números como el *cyr wheel* o las telas acrobáticas generan fascinación porque son bellos y atractivos al mirarlos. Por otro lado, números como la cuerda floja, las acrobacias en caballos en movimiento o el cuadro coreano generan embeleso por la tensión a la que se ve sometido el espectador y el artista mismo.

En adición a esto, existe en el espectáculo otro tipo de fascinación, que es aquella que se da por el humor. La risa genera conexión con el público. En *Zanni*, los números de humor están centrados en la figura de Arlequín. Además, cabe mencionar que los números de tensión siempre están seguidos por números de humor o música, o por aquellos que fascinan por su belleza. No hay en este espectáculo números de tensión seguidos uno del otro.

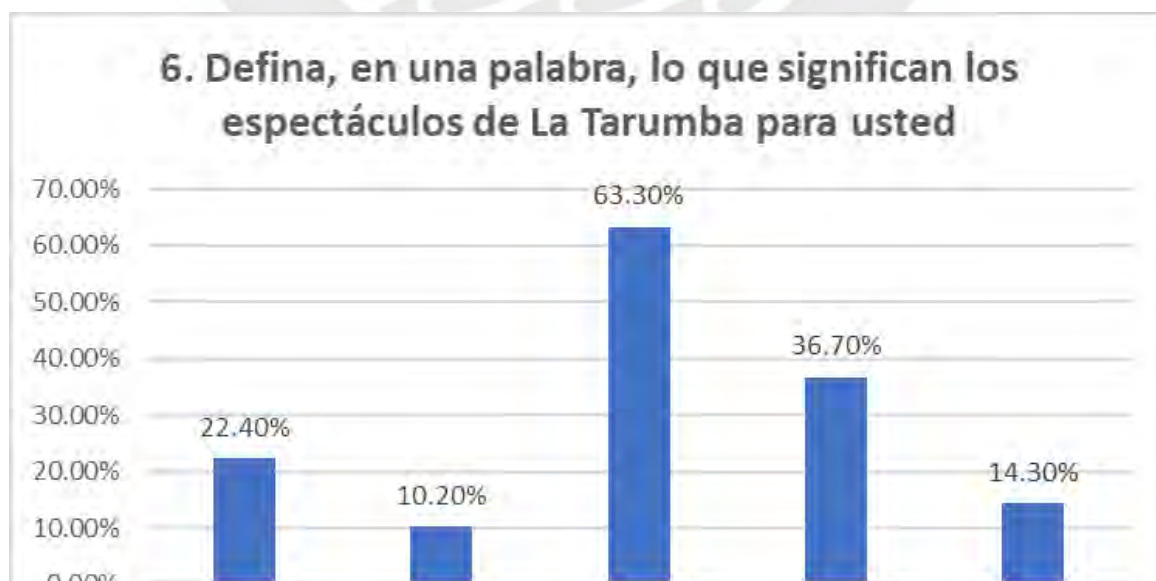
Si nos ponemos a analizar componentes del circo como disciplina en sí, Geraldine Sakuda no duda en señalar que hay características que hacen que el circo sea mucho más democrático que otras artes escénicas (Sakuda 2015). Esto en el sentido de que considera que el circo, como arte, tiene características particulares que lo hacen más cercano a todo tipo de público, sin importar edad o género (Sakuda 2015). En el espectáculo *Zanni* hay un momento en el que el personaje de Arlequín trae a escena un pony y pretende montarlo reiteradas veces. El público grita “NOOO” constantemente para que no se suba al pony, lo cual evidencia la complicidad lograda con el público. Arlequín no utiliza, en ningún momento, palabra alguna. Todo está desarrollado gracias a un conjunto de acciones físicas. Esta es, quizá, una de las características del circo que genera su mayor universalidad: la dramaturgia física, es decir, contar una historia sin usar palabras, sino acciones. De esta manera, contar una historia a través del lenguaje no verbal, un lenguaje simple y universal, permite la conexión con un mayor espectro de audiencias. La dramaturgia física en el circo es elocuente, pues cuenta historias desde emociones y sensaciones universales (miedo, tensión, amor, humor), sensaciones fácilmente reconocibles por su público: la narración de historias simples y universales, como en el caso de *Zanni*, espectáculo en el que se muestra un triángulo amoroso que envuelve a Arlequín, Capitán y La

Enamorada, con las cuáles el público se identifique rápidamente también juegan un punto a favor de la conexión con el espectador.

### **Zanni como historia: la narración desde personajes arquetípicos**

Otro elemento importante en cualquier historia que genera inmediata identificación con el público son los personajes. En este sentido, los espectáculos de circo contemporáneo operan principalmente desde personajes arquetípicos. Personajes que, como se dijo en el marco teórico de esta tesis, poseen rasgos emocionales y socioculturales específicos, reforzados en la parte estética del espectáculo, y que, por ende, permiten una conexión importante con el espectador. En el caso de *Zanni*, que es además un espectáculo inspirado en la *Commedia dell'Arte*, la presencia de personajes e historias arquetípicas es mucho más clara. Como se explicó líneas arriba, el espectáculo presenta la historia de un triángulo amoroso entre el personaje de Arlequín, el personaje de Capitán y la Enamorada. Arlequín un hombre noble, enamorado y, sobre todo, valiente, está dispuesto a todo por amor. Por otro lado, Capitán es, al ser jefe militar, un personaje bastante más poderoso que, sin embargo, no cuenta con la valentía de Arlequín. Una historia simple, con rasgos de fácil identificación, y con personajes que pueden generar empatía.

Así, el circo genera una conexión distinta a la conexión propiciada por otras artes escénicas; en tanto es más universal, pues opera no solo desde la dramaturgia física (jugando con sus límites y riesgos), sino también desde historias basadas en



**FIGURA 7. ASOCIACIÓN DEL ESPECTÁCULO CON UN TÉRMINO ESPECÍFICO.**

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR LA TESISISTA EL 4 Y 5 DE SEPTIEMBRE DEL 2015

personajes arquetípicos claramente reconocibles por el espectador. El circo como arte, de este modo, posee características inherentes a su composición que conectan con el público.

En este sentido, se concluye que no solamente la particularidad de la propuesta de La Tarumba genera conexión con el público, sino que también los componentes característicos del circo como disciplina y como tradición peruana son los que han confluído para generar una conexión entre la propuesta y nuestra sociedad. Esta conexión ha repercutido indudablemente en su sostenibilidad. La mezcla del componente artístico propio del circo y la representación del Perú en sus espectáculos confluye para definir el ideal artístico de esta organización. No en vano, como se observa en la Figura 7, las palabras que el público más relaciona con La Tarumba son “artístico” y “peruano”.



## La historia pensada: el relato sobre el origen de La Tarumba

La Tarumba cuenta con un discurso propio claro y contundente. Un discurso formado por una propuesta particular, una organización específica, pero, sobre todo, articulado desde la propia institución: En este sentido, La Tarumba se vuelve en, como señala Rocío Trigoso, un actor institucional, que realiza una determinada “performance institucional”. Esta performance está comprendida por un discurso propio (su historia, su misión y visión) siempre contada desde el orgullo, asociando este relato a connotaciones positivas.

Dicho relato se cuenta desde múltiples frentes: el libro que La Tarumba misma publicó, su propuesta gráfica, sus apariciones mediáticas, etc. En efecto, como menciona Trigoso “la historia contada por los protagonistas que se consolidan como la institución: historia institucional. El acto de la enunciación a través de la presencia mediática y la inauguración del discurso escrito y visual en el libro” (2015:24).

El discurso contado desde la propia La Tarumba ha calado en el imaginario del espectador, generando así *insights* profundos de identificación. La Tarumba y su historia es, entonces, entendida como aquella de todos los peruanos: luchadores, soñadores, aventureros, trabajadores, etc. En ese sentido, y para concluir, es importante citar a Rocío Trigoso explicando un poco más acerca de este fenómeno:

*“La Tarumba ha sabido ubicarse en este espacio[...] el discurso elaborado desde su propia historia como protagonistas, un discurso profundamente emocional que los ubica por décadas y espacios de acción en los discursos vigentes en cada momento, les otorga validez en su desempeño escénico, pero principalmente en su desempeño institucional; posicionándolos en el lugar del éxito y la autoproclama como la mayor compañía artística del país”*(Trigoso 2015: 43)

Así, tan importante cómo lo que se hace, es lo que se cuenta desde la propia institución.



## La Tarumba como una *lovemark*

Un factor esencial en el desarrollo sostenible de La Tarumba ha sido la capacidad de crearse una identidad propia, la cual, asociada a valores positivos, tales como la peruanidad, el empeño, la calidad, la creatividad, entre otros, ha permitido que La Tarumba como marca gane status. Es de este status del cual la organización se ha valido para la generación de alianzas institucionales y fidelización de público. En efecto, en palabras de la propia Geraldine Sakuda al ser interrogada acerca de cuáles cree que han sido los principales aciertos de La Tarumba menciona lo siguiente:

*“...uno fundamental ha sido la creación de una imagen y una identidad institucional que no solamente está bien posicionada en el país, sino que al interno genera una lealtad, un compromiso... esa identidad que casi es un **lovemark** a nivel de Lima ha sido fundamental porque nos ha dado visibilidad, la confianza de los partners, de los socios” (Sakuda 2015).*

Cuando, en el marco teórico de la presente investigación se hablaba de *lovemarks* y *branding* emocional se puntualizaba de la importancia de desarrollar una historia evocadora de emociones que acompañe el discurso de marca. Se nota, de esta manera, la relevancia de incorporar el desarrollo de una imagen a un discurso propio que movilice al espectador a niveles emocionales. Una marca simple se convierte en una *lovemark* cuando se asocia con una historia, con una identidad propia para, de esta manera, traspasar el espectro de lo racional. En el caso de La Tarumba, se puede establecer que esta dejó de ser una compañía de circo cualquiera para pasar a convertirse en una productora artística con identidad propia y compromiso social. Una marca que te enfrenta a tus tradiciones peruanas y al anhelo de cumplir los propios sueños. Este vínculo emocional no se crea de manera fácil ni rápida, sino que se necesita de tiempo para construir el prestigio y calar en las dimensiones emocionales más hondas del espectador.

La identidad de La Tarumba como institución está arraigada en componentes emocionales tanto del público asistente a los espectáculos, como de las empresas que apuestan por aliarse a ellos. Como es sabido, cuando una marca trasciende lo

funcional y se aloja en el plano emocional del consumidor, su arraigo es mucho mayor. Esta identidad, además asociada a la idea de solidez y estabilidad, genera confianza en la empresa que busca asociarse con un espectáculo que no solamente sea de calidad, sino que también le genere beneficios a nivel de imagen empresarial.

La consolidación de la imagen de marca genera lealtad, y esta se ve reflejada en el hecho de que el público se fideliza con los espectáculos; es decir, vuelve una y otra vez, porque confía en la calidad de los mismos. Así, en las encuestas realizadas a los espectadores, se descubre que casi la mitad de quienes iban a ver *Zanni* eran espectadores que habían asistido antes a algún espectáculo de La Tarumba (ver Figura 8) y que, encantados por la propuesta artística, deciden volver. Esto es también una característica de las *lovemarks*: la generación de lealtad.



**FIGURA 8. CONTINUIDAD O NOVEDAD EN LOS ASISTENTES A ZANNI**

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR LA TESISISTA EL 4 Y 5 DE SEPTIEMBRE DEL 2015

### **Más allá de la sostenibilidad financiera**

Un factor del desarrollo de La Tarumba como organización cultural es el hecho de que ha redefinido lo que significa ser sostenible. Si antes se entendía ser sostenible como algo estrictamente relacionado con lo financiero o económico, hoy, con el caso de La Tarumba, esta definición previa ha quedado obsoleta. Carlos Olivera menciona lo siguiente respecto al compromiso de La Tarumba, un compromiso que va más allá de

lo meramente mercantil: “El espectáculo está diseñado para aportar al desarrollo de la cultura. Muchas cosas no trascienden porque se instalan como un negocio. La visión es una visión absolutamente mercantil, detrás no hay una propuesta artística ni una intención de aportar a la sostenibilidad” (Olivera 2015). Lo económico ha sido definitivamente importante, pero La Tarumba entendió que para ser sostenible económicamente había que alimentar otros aspectos de la sostenibilidad.

En este sentido, se habla de sostenibilidad no solamente cuando se hace referencia al desarrollo económico paulatino, sino cuando se habla, por ejemplo, de sostenibilidad de prestigio ¿A qué se refiere este concepto? Al hecho de que no solamente es vital construir y velar por el desarrollo económico, sino que, en las organizaciones culturales, quizá sea mucho más importante la construcción de un prestigio y una confianza de marca. De este modo, la creación de una red de relaciones que den un soporte a la organización, así como la consolidación de un prestigio propio como institución son, en efecto, elementos tan importantes como la sostenibilidad económica.

Como menciona Geraldine Sakuda, cuidar las empresas con las que se hacen alianzas o sociedades estratégicas ha sido vital en el proceso de consolidación de La Tarumba, dado que hay una imagen que cuidar (Sakuda 2015). La Tarumba, según su propia directora pedagógica, busca siempre aliarse con entidades cuyos valores sean compartidos con los suyos y cuya relación pueda sostenerse en el tiempo (Sakuda 2015). Así, prima la preocupación por el estatus de la marca, por la imagen proyectada. Con una imagen y un prestigio ganados, la obtención de recursos de todo tipo es mucho más factible.

### **Gestión corporativa en una propuesta de circo: el reto de la profesionalización y la organización de las formas de trabajo**

En palabras de Geraldine Sakuda, uno de los aciertos principales para generar la sostenibilidad ha sido la forma en la que se ha llevado a cabo la gestión de la organización (Sakuda 2015). Alfaro menciona que, si bien legalmente La Tarumba no es una empresa propiamente dicha, dado que es una asociación civil sin fines de lucro

cuya finalidad no es generar renta, “su cultura, la forma en la que llevan las cosas si es de corte empresarial” (Alfaro 2015). Esta gestión les ha permitido estructurar la posibilidad de, por ejemplo, acceder a un préstamo para comprar la carpa circense (Alfaro 2015). Alfaro establece que La Tarumba se rige por proyecciones anuales y planes institucionales a largo plazo, los cuales en ocasiones son asesorados por consultoras importantes como APOYO (Alfaro 2015). No obstante, mezclar la gestión artística con un modelo de gestión empresarial no siempre estuvo presente en la mente de las cabezas de la organización. Según Estela Paredes, esto significó un reto necesario que tuvo que aprenderse en un momento del desarrollo de la organización:

*“Nosotros siempre hemos dicho que en determinado momento tomamos los componentes empresariales (así como trabaja una empresa) y nos pusimos a aprender. Era comprender cuál es el manejo de una empresa, por qué una empresa se mantiene sostenible y camina y avanza. Nosotros queríamos conocer ese tipo de cosas. Entonces tomé los componentes de la empresa, exactamente iguales, jugué cómo podría ser un organigrama y jugué a que los roles se cumplan, a tener un sistema de procesos y de procedimientos. Así de eficaces como una empresa. Y ha resultado” (2018).*

Frente a la sostenibilidad como reto, se impone el aprendizaje y la incorporación de nuevas formas de trabajo y organización. En efecto, el modelo de gestión empresarial fue acompañado, como se mencionó líneas arriba, de un proceso de profesionalización del equipo, lo cual, según Alfaro, ha sido un acierto si nos referimos a sostenibilidad (Alfaro 2015). Contar con profesionales cuyos conocimientos vayan más allá de lo meramente artístico ha sido vital.

Carlos Olivera establece que el dinero obtenido de la taquilla de los espectáculos se divide de la siguiente manera: una parte se destina al pago de salarios de personal artístico y administrativo de la temporada, otro monto se reinvierte en la organización y otra parte se guarda para la inversión del espectáculo del año siguiente (Olivera 2015). Esto demuestra que su nivel de proyección económica es bastante alto. La planificación económica y la planificación artística van de la mano.

Sin embargo, esta gestión de corte empresarial no solo ha sido relevante a nivel interno, sino también cuando se trata de establecer relaciones que alimenten su sostenibilidad como institución. En este sentido, Alfaro menciona que todos los socios auspiciadores o aliados estratégicos tienen una cultura corporativa, de ahí que La Tarumba comparta estos patrones para poder entablar y generar confianza (Alfaro 2015). Para poder generar alianzas y establecer vínculos con entidades que contribuyan al desarrollo de La Tarumba como entidad artística, se ha hecho necesario que La Tarumba “hable el mismo idioma” que sus aliados, para así generar autosostenibilidad y confianza (Alfaro 2015). Las instituciones aliadas de La Tarumba son principalmente organizaciones que se rigen por un modelo corporativo con lineamientos, planes a corto o largo plazo, de ahí que La Tarumba haya tenido que adaptarse a estos patrones, para generar confianza en las organizaciones aliadas y entablar relaciones duraderas en el tiempo.

Lo mismo ocurrió cuando se pretendía buscar financiamiento para comprar la primera carpa, en el año 2001. Estela Paredes menciona que uno de los principales problemas era generar confianza en cualquier entidad financiera, por lo cual conseguir el financiamiento les costó dos años (2018). Para esto, tuvieron que aprender a hablar el mismo lenguaje de sus acreedores y generar confianza en ellos.

Las relaciones con los aliados han sido, sin duda, vitales para el desarrollo de la organización. Sin embargo, igual de importante ha sido el encontrar el punto de riesgo específico que permita innovar en un entorno en el que las contingencias se puedan asumir. En efecto, para crecer es vital no quedarse estancado, sino intentar constantemente ir más allá y arriesgarse. El riesgo nos permite salir de la zona de confort y, de esta manera, desarrollarnos. El factor de riesgo ha estado siempre presente en el desarrollo “tarumbo”, pero este riesgo ha sido controlado. Justamente, la gestión ordenada y planificada es la que ha permitido que el equipo de La Tarumba pueda tomarse ciertos riesgos, sabiendo siempre que hay un soporte sobre el cual recaer. En efecto, como menciona Geraldine Sakuda:

*“Un emprendedor tiene que tener una visión de futuro, una capacidad de planificación, pero también un **punto de riesgo**, porque un emprendedor va a ser trascendente en la medida en que*

*apunta a un nicho o genera una necesidad en un mercado no existente o genera una diferenciación de lo que había. La Tarumba generó eso, marcó una diferencia en el mercado, sin perder sus principios y sus valores y sin perder su vínculo con lo humano y la misión de La Tarumba de ayudar al desarrollo del país”(Sakuda 2015).*

De este modo, múltiples factores se han entrelazado a través del tiempo para consolidar a La Tarumba como organización cultural. En efecto, pensar fuera de la burbuja e innovar, incluso sabiendo que hay posibilidades de que las cosas vayan mal, funcionó. Sin embargo, muchísimos otros fenómenos contribuyeron también a lograr la sostenibilidad desde diferentes ámbitos ¿Qué rol ha jugado la construcción de la idea de Perú en la sostenibilidad de La Tarumba? ¿Cómo se ha podido conectar lo económico con otro tipo de factores que, sin tener nada que ver con lo financiero, han terminado por darle solidez a la organización? ¿Qué tan innovadora fue la propuesta tarumba y de qué modo esta innovación sirvió como atractivo principal?





**CAPÍTULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN  
DE RESULTADOS**

## **La propuesta artística de La Tarumba: lo innovador en la tradición y la “Revolución de la Alegría”**

Como se ha establecido anteriormente, La Tarumba instaura en la década de 1980 una propuesta artística que conecta con su público de manera particular, lo cual origina que la organización gane cada vez más y más seguidores. Frente a las propuestas artísticas de la época, la propuesta de La Tarumba resulta innovadora por razones diversas. Sin embargo, son dos aspectos principales los que contribuyen a que su propuesta artística se consolide desde sus inicios como organización.

En primer lugar, La Tarumba genera una innovación, a la manera de un **océano azul**, al apostar por una **mezcla de teatro y circo**, mezcla que hasta entonces no se había visto en la escena artística de nuestro país. La llegada del circo contemporáneo a nuestra ciudad impacta desde el principio. Pero su mayor acierto en esta conjunción es adoptar el circo como su principal plataforma de desarrollo artístico y comunicación. La organización cultural, así, **reivindica** la posición del circo en nuestro país, pero, al mismo tiempo, ocupa un nicho que si bien durante mucho tiempo había gozado de mucha fama, había quedado relegado para la década de 1980. Esto principalmente debido a las crisis sociopolítica y económica que atravesó nuestro país por aquellos tiempos. En efecto, el circo, por las razones antes explicadas en el desarrollo de la presente tesis, es una disciplina que se encontraba ya bastante arraigada en el imaginario peruano, sin embargo, La Tarumba lo reinventa para crear un océano azul. Además de esto, por características propias de su composición que ya han sido mencionadas, este arte escénico es bastante más universal que otros, lo cual genera un espectro más amplio de posibles públicos y, por ende, una mayor universalidad en el desarrollo de la propuesta artística de sus espectáculos también.

El circo y su carácter de **universalidad** debido principalmente a su forma de comunicar desde lo **físico** (con ausencia casi completa de palabra), junto a la narración de historias simples, pero con personajes altamente reconocibles y basados en **arquetipos**, permite crear y consolidar una propuesta artística distinta a las propuestas que se encontraban en boga en los años de surgimiento de La Tarumba. Además de esto, el circo y su relación cercana con el **riesgo** inminente (pero, al mismo tiempo, controlado por el entorno) permite una generación de empatía y conexión con



el público que va muchísimo más allá de lo intelectual, y que, no obstante, moviliza y conecta con espectadores de distintos grupos etarios y procedencias sociales. Tomando todos estos elementos en cuenta, la organización establece entonces una propuesta distinta que, además, enfoca su atención en el desarrollo de una disciplina y hasta entonces poco explorada en nuestro país: el circo contemporáneo.

La Tarumba, de este modo, no solo permite que el Perú pueda retomar su tradición circense, sino que además de esto le propone algo nuevo al espectador, pues el circo que regresa de manos de esta organización no era el mismo que había imperado en tiempos anteriores en nuestro país. Frente al circo tradicional, La Tarumba propone un circo innovador que retoma elementos de distintas artes para su propio beneficio. Un circo que no solo invita a ver, sino que invita a sentir, a identificarse con una historia y a empatizar con distintos personajes.

Además de esto, otro elemento que fue crucial para que la propuesta artística de La Tarumba resultara atractiva fue el hecho de enfocar el compromiso y la reflexión sobre el país desde una visión diferente. Así, con el surgimiento de los espectáculos de La Tarumba se le brinda al espectador la oportunidad de ver su país con ojos de alegría, **belleza y humor**, comprometiéndose con su realidad desde un enfoque completamente innovador y disruptivo para una época en la que el Perú estaba en el medio de una grave crisis sociopolítica y bajo pleno azote del terrorismo.

Así, La Tarumba presenta una propuesta llena de color, alegría, risas y, sobre todo, **optimismo**. Frente a los discursos políticos y sociales de la época, esta organización propone una manera de hacer circo que permita que el espectador conecte con su país de una manera distinta: como dice el mismo Zevallos, en aquel entonces, hablar del Perú desde la alegría, la belleza y el humor era bastante más contestatario que levantar el puño o tomar las armas.

Lejos de causar distracción con esta propuesta, el espectador encuentra un lugar en el que puede ver sus trajes típicos, escuchar su idioma y sus jergas, ver lo que pasa en su país y bailar su música en un espacio libre de juicios, libre de polarización política, libre de controles y, sobre todo, en un espacio lleno de risas y humor. Si bien en tiempos de guerra y crisis son muchos los grupos artísticos que, en el mundo,

empiezan a reflexionar y mostrar su entorno desde perspectivas bastante más contestatarias, La Tarumba encuentra el punto exacto para proponer una perspectiva que reflexione y muestre el país desde la belleza, el humor y la alegría. Innova así en su modo de ver el mundo y de comprometerse con este. De este modo, la organización propone entonces, en medio de un espacio lleno de violencia y caos, algo que yo he llamado la “**Revolución de la Alegría**”, una revolución necesaria para una sociedad deteriorada que requiere ver su realidad desde aquella una perspectiva que le genere sensaciones positivas.

### **La Tarumba y el Perú: la construcción de “lo peruano” y el lugar del nacionalismo de consumo**

Naturalmente, de todo lo expuesto en la presente tesis, se puede decir que La Tarumba acierta al generar una propuesta artística que muestre y reflexione acerca de lo peruano desde múltiples frentes, al mismo estilo del circo criollo originado en Argentina. La Tarumba, desde entonces, fusiona elementos propios del circo con rasgos, costumbres y códigos de nuestra propia sociedad. En efecto, nutrirse **de manifestaciones de la cultura peruana** de distintos tipos en sus espectáculos ha sido un acierto vital para que estos calen hondo y logren captar un público que, además, se ha venido fidelizando con el paso del tiempo. No hay mayor movilización que la que se da a nivel emocional y, si hablamos de la patria, los sentimientos que este concepto genera son múltiples, además de encontrarse profundamente arraigados en nuestro imaginario personal y social.

La Tarumba, al ser un producto creado por peruanos para peruanos, refleja y alimenta nuestra identidad y tradición de una manera pulcra y nítida. La identidad, entendida como una construcción social, tal como la entiende Taylor<sup>31</sup>, es alimentada por los referentes que proporcionan los espectáculos de La Tarumba. Reconocemos, como espectadores, los códigos, la música, el vestuario, las palabras y todo lo que el espectáculo nos muestra. Y lo hacemos porque somos parte de eso mismo. De esta manera, incorporamos a La Tarumba como algo que forma parte de nuestra cultura y

---

<sup>31</sup> Las ideas de Taylor acerca de la identidad y su construcción son abordadas en el marco teórico de este estudio, en el subcapítulo “Teatro y artes escénicas: comunicación de referentes y construcción de identidad” (pág n° 45).

lo adoptamos como propio, como uno de los tantos **significantes de identidad** que señala Taylor. No solamente vamos a la carpa porque deseamos ver un espectáculo bonito y de calidad, sino porque ese espectáculo que vemos es nuestro y nos representa de muchas formas. Asistimos a estos espectáculos porque los mensajes que captamos en ellos alimentan nuestro sentido de identidad peruana y nuestra idea de patria.

Cuando hablamos de la idea de patria que propone La Tarumba podríamos quedarnos estancados en la forma en que la música peruana se luce en el espectáculo *Zanni* o, por ejemplo, en el modo en el que nuestro traje típico de marinera norteña es hermosamente estilizado para que la acróbata del *cyr wheel* pueda lucirlo sin problema. Sin embargo, La Tarumba propone una construcción de lo peruano que integra **la forma y el fondo**: la idea de patria deseada se construye así desde su propuesta artística y desde su propuesta de **circo social**.

En la propuesta netamente artística de dicha organización, la presentación de lo peruano ha ido variando con el tiempo y de espectáculo en espectáculo. Hay espectáculos que retoman lo peruano desde una circunstancia política o social particular (como en el caso del espectáculo Infausto, espectáculo que Zevallos dirigió y construyó artísticamente inspirándose en la nefasta coyuntura de los vlavideos), mientras que, en el caso de *Zanni* particularmente (y en varios otros espectáculos), la construcción de lo peruano se da desde la forma. En otras palabras, en los tiempos actuales La Tarumba construye, en sus espectáculos, su idea de peruanidad a través del vestuario, el lenguaje, la música y el color principalmente. Una peruanidad plasmada en las formas, en la estética, en los conceptos artísticos que se dejan ver en cada uno de sus espectáculos.

Esto no quiere decir que la organización haya perdido la conexión de fondo con su país, sino que, a medida que sus propuestas artística y social se han ido consolidando, la construcción de su idea de país se ha ido bifurcando: la construcción del Perú desde la forma se ha asentado en su propuesta artística, mientras que la construcción y su compromiso con el país desde el fondo se ha cimentado en su propuesta de circo social.

Conforme el tiempo ha pasado y La Tarumba ha podido acceder a mayores recursos, la propuesta circense se ha consolidado, construyendo una línea artística que representa al Perú a través de varias de sus manifestaciones culturales. Por otro lado, la consolidación de su propuesta de circo social ha permitido que la organización promueva el compromiso de los jóvenes con su país y su sociedad desde el hacer circo. Aquí la importancia se ha desplazado del producto final, para centrarse en el proceso. A través de sus múltiples talleres y programas sociales, La Tarumba promueve una construcción del Perú desde lo inclusivo, la equidad y el respeto, valores que se relacionan con la idea de país que rige a la organización. Es entonces que este compromiso con su sociedad también ha representado el cuidado de todos los integrantes de la comunidad y la valoración del trabajo de todos los involucrados. La construcción de un espacio de respeto hacia el arte y hacia el otro como parte de la misma sociedad ha significado la creación de una experiencia cuidada y de alta calidad.

Así, la idea de lo peruano que La Tarumba ha construido se ha consolidado de maneras distintas en sus diferentes ejes de acción, contribuyendo a la formación de una idea de nación integral. Desde la perspectiva de La Tarumba, el Perú no solo es bello, lleno de luz y color, sino también una nación que va camino a la equidad y que promueve la participación de todos independientemente de su procedencia. Se puede decir, entonces, que La Tarumba no solo muestra y conecta con el Perú desde su propuesta artística, sino que también hace y rehace su idea de Perú desde su propuesta social, retomando valores vitales como el respeto y la inclusión.

En la idea de la construcción de “lo peruano” también ha jugado un rol importante el momento coyuntural en el que La Tarumba decide dar el gran salto para convertirse en una organización aún más sólida. La Tarumba y su concepción del Perú, trabajada desde sus inicios, cobra mayor visibilidad cuando se mudan de la casa a la carpa, pues es aquí donde forma y fondo se articulan de manera orgánica. Aquí la idea del Perú en los ojos de La Tarumba empieza a llegar a más personas, justo en un momento en que el ciudadano peruano voltea a ver a su país y lo reconoce como

valioso. En efecto, en años en los que el **nacionalismo de consumo**<sup>32</sup> cobra importancia también en los hábitos del espectador peruano, el salto de La Tarumba a la carpa resulta preciso. Así, se logra empatar una propuesta cultural particularmente peruana con un momento de nuestra historia en el que el consumidor busca volver a lo nacional. Reconocer los momentos históricos y coyunturales de la sociedad en la que se trabaja resulta, entonces, vital.

### **La autosostenibilidad de La Tarumba y la conexión integral de los capitales desde la perspectiva de Pierre Bourdieu**

En la sostenibilidad de La Tarumba ha tenido mucha importancia el hecho de la búsqueda persistente de la autosostenibilidad y la potenciación de los principales **activos internos** de la organización. La Tarumba supo entretelar y construir diversos aspectos de su organización de manera ordenada, gradual y progresiva, inspirándose también en los modelos de gestión empresarial, de modo tal que una adecuada integración de ellos ha permitido lograr la autosostenibilidad desde distintos frentes.

Es aquí pertinente retomar la noción de capitales postulada por Pierre Bourdieu para poder analizar lo sucedido en el caso de La Tarumba y conocer cómo la consolidación paralela de distintos tipos de capital ha sido clave para el desarrollo sostenible de dicha organización. La Tarumba es hoy, 34 años después de su fundación, una empresa no solo sostenible, sino autosostenible (recordemos que en la actualidad solamente el 8.5% de sus ingresos totales son obtenidos por auspicios y/o alianzas con empresas). Sin embargo, esto no ha sido fácil ni fortuito. La Tarumba ha invertido tiempo y esfuerzo en la consolidación de una imagen de marca que, como se mencionó antes, cuenta con el reconocimiento de su público y de gran parte de nuestra sociedad que conoce su labor. No solo eso, sino que esta imagen de marca que se ha venido consolidando desde el inicio también ha hecho posible que La Tarumba pueda acceder a financiamiento externo en el momento necesario y que su público no solo se consolide con el devenir del tiempo, sino que se incremente. Además de esto, el desarrollo de su trabajo a través de los años ha permitido que su

---

<sup>32</sup> Este término y su construcción por Rolando Arellano son abordados en el marco teórico de la presente tesis, en el subcapítulo titulado “El Perú de fines del siglo XX e inicios del siglo XXI: de la crisis al apogeo” (pág n° 44).

conocimiento acerca del circo y de la gestión de la organización aumente, con lo cual también han perfeccionado tanto su propuesta artística como sus formas de trabajo. Por último, este mismo desarrollo a través del tiempo ha permitido también el que su red de trabajo crezca, brindándole así un soporte y apoyo a la organización con el que seguramente no contaba cuando todo empezó.

Lo que se ha dado en el caso de La Tarumba es una **interconexión de los capitales** en justa medida, de manera que la organización ha logrado consolidarse de manera integral. En efecto, para lograr la sostenibilidad con la que la organización cuenta hoy fue necesario, desde el inicio, cuidar la imagen que querían mostrar tanto a su público como a las empresas o entidades con las que buscaban formar alianzas. En este sentido, para poder acceder al capital económico ha sido vital, desde siempre, el cuidado de un capital simbólico que permita que este capital económico no solo se presente sino que aumente con el paso del tiempo. Además de esto, el conocimiento que se ha ido adquiriendo con el tiempo en relación el circo, el teatro, la música y la manera de gestionar y vender su propuesta ha permitido que su imagen se consolide y, por ende, que el capital económico necesario llegue a la organización de la mano de auspicios o de la mano de la venta de sus servicios propios. En este sentido, la consolidación de su propio capital cultural artístico y de gestión no solo ha contribuido a la consolidación del capital simbólico de la organización, sino también al desarrollo e incremento del capital económico. Asimismo, la construcción de redes de apoyo y trabajo con organizaciones circenses y entidades relacionadas con el mundo de la cultura también ha contribuido a la sostenibilidad del proyecto, originando así que el capital social de La Tarumba se desarrolle en el marco de la consolidación de todos los demás capitales antes mencionados.

De esta forma, en tanto, como organización, trabajo sobre mi capital simbólico, velando y cuidando la construcción de mi imagen de marca, mi capital social, generando redes de apoyo y alianzas, y me preocupo por el desarrollo del capital cultural de mi organización, procurando perfeccionar el dominio de mis técnicas artísticas y apelando al conocimiento pertinente para realizar mi trabajo, la generación de capital económico se da directa o indirectamente. Toda la fuerza viene de la organización en sí misma, de la propia La Tarumba.

Así, cuando hablamos del caso de La Tarumba hablamos de autosostenibilidad porque el acceso a capital económico, que ha permitido su total consolidación, depende principalmente de la organización y su manejo interno, no solo en tanto esta genera ventas en ingresos propios (talleres, taquilla, etc.) sino también en tanto la organización refuerza su imagen, adquiere y genera conocimiento relacionado a su propio quehacer y consolida sus redes de apoyo para, después, gracias a esto, acceder a mejor financiamiento. La autosostenibilidad es entendida así como una capacidad -más que como un hecho- inherente a la asociación para generar ingresos que le sirvan para los fines convenientes.

### **La enunciación del discurso propio: el relato articulado desde La Tarumba**

Uno de los factores más importantes en el desarrollo y consolidación de la organización cultural ha sido la facultad que han desarrollado para contar un discurso propio, casi **mítico**, sobre su origen y crecimiento.

En efecto, durante la presentación de resultados se habló del hecho de que una organización tenga un discurso tan bien construido, discurso que además cada uno de los integrantes de La Tarumba se ha encargado de difundir en cuanto han tenido oportunidad. Solo hace falta buscar en Google los términos “La Tarumba” para darse cuenta que, como organización, se han preocupado por construir de manera sólida un relato sobre su origen y desarrollo. Lo que es más, dicha preocupación no sólo ha radicado en la construcción de este discurso, sino en su propia difusión. En La Tarumba no sólo ha resultado importante la historia sobre su origen, sino también aquello que se puede contar sobre sus retos, dificultades y logros. Desde la organización se ha desarrollado una conciencia lúcida que se enfoque en el modo de contar la historia de La Tarumba y sus inicios.

El hecho de estar muy consciente de la historia que se cuenta y de la forma en que se cuenta ha permitido que La Tarumba gane reconocimiento y logre preservar su lugar en el **imaginario** del espectador. No solo esto, sino que la asociación de este relato con valores aceptados como positivos o inspiradores, tales como el esfuerzo, la lucha por los sueños y el trabajo duro ha sido vital. La articulación de este propio discurso

en el que *dos soñadores cumplen su sueño en un camino plagado de dificultades*, relato que por momentos nos recuerda a Joseph Campbell y su famoso “*viaje del héroe*”<sup>33</sup>, ha sido factor esencial para el desarrollo de la imagen de la organización y, por ende, para su sostenibilidad. Incluso, la misma organización publicó un libro por su vigésimo quinto aniversario en el cual se narraba la historia de su origen y desarrollo acompañada de documentos tanto escritos como visuales, así como de testimonios de personas relacionadas al mundo tarumbo que ratificaban aquello que el discurso establece.

Así, para esta organización es importante que se cuente su historia, pero es aún más importante contarla ellos mismos asociándola a valoraciones que, como organización, desean imprimirle a su relato: contarla desde el orgullo, desde este espíritu de equipo tan presente en ellos; articular al grupo no sólo desde su propio hacer, sino desde su propio contar, desde el relato original; articular su propuesta desde esta historia evocadora y casi mítica que permite que una marca empiece a adquirir reconocimiento gracias a una historia asociada a ideales aspiracionales y emociones unificadoras.

De este modo, para La Tarumba la construcción de una historia propia asociada y reconocida como evocadora e inspiradora ha significado un factor importante para el desarrollo de su imagen y, por ende, también para su consolidación.

### **La profesionalización y gestión del oficio: el circo desde una perspectiva nueva**

De todo lo expuesto en el presente estudio también queda establecido que un factor importante en la sostenibilidad de la presente organización fue la profesionalización y especialización de su equipo de trabajo. Me refiero a especialización en el sentido de que La Tarumba supo entender el paso que había que dar para dejar de ser un colectivo artístico para pasar a ser una organización en la cual cada miembro tuviese **labores** completamente definidas y especializadas. Entender y asumir que, para

---

<sup>33</sup> El “viaje del héroe” es un concepto acuñado por Joseph Campbell para estudiar el arquetipo del héroe en muchos relatos, refiriéndose al periplo que emprende un personaje común y corriente, que sale de su situación de cotidianidad para emprender una misión plagada de dificultades y riesgos, en pos de un sueño o meta importante, la cual eventualmente alcanzará de manera exitosa y con ayudas inexplicables.



crecer, era imposible que todos hicieran de todo fue un factor vital. Además, comprender que había que adoptar un modelo de **gestión empresarial** que permitiese llevar un orden, proyectar metas de distintos tipos y hacer frente a nuevos retos fue un proceso paralelo a la especialización del trabajo en la organización que ayudó mucho a la consolidación del grupo.

La importancia del proceso de especialización en el trabajo radica en el hecho de que esto permitió que aquellos que eran intérpretes pudieran dedicar su tiempo de manera exclusiva a sus labores artísticas en sí (ensayos y entrenamientos), optimizando el tiempo utilizado. Esto además permitió perfeccionar su técnica y perfilar de manera más exacta sus espectáculos. Por otro lado, desde el ámbito de la gestión, este proceso de profesionalización no solo buscó ordenar el trabajo realizado, sino generar confianza entre el ámbito empresarial y organizacional, con quien La Tarumba buscó establecer lazos desde un inicio.

En adición a esto, la profesionalización del grupo satisfizo también una demanda del artista de la época, quien, respondiendo al nuevo modelo económico instaurado en nuestro país durante la década de 1990, buscaba la sobrevivencia del colectivo artístico y su oficio propio frente a los retos del nuevo modelo de mercado.

El hecho de buscar la profesionalización del equipo y la **especialización del trabajo** tuvo que ver con el desarrollo de la creación colectiva, proceso que, como se mencionó en el marco teórico de esta tesis, dio paso a nuevas, y más ordenadas, maneras de organización con el fin de que las propuestas funcionaran. No solo las formas colectivas de creación influenciaron esta manera de trabajar, sino que La Tarumba también se vio enfrentada al reto de la profesionalización que enfrentaron los grupos artísticos a fines del siglo XX. El artista se aleja entonces de la idea del “genio creativo” para dar paso a la planificación de sus labores desde perspectivas distintas a lo puramente artístico. Con esto surgen también las figuras del productor o gestor como un ente separado del artista mismo. El trabajo colectivo trae nuevos retos consigo, los mismos que implican ordenarse para lograr objetivos comunes.

La especialización del trabajo también está íntimamente ligada a la aparición y desarrollo del **circo contemporáneo**. En efecto, dado que este circo se aleja del

ámbito familiar y permite, poco a poco, la profesionalización del artista circense mediante la formación académica, van surgiendo profesionales especializados en distintas áreas del circo. El paso del circo de grupos familiares que buscan la subsistencia a grupos empresariales que buscan el crecimiento y la consolidación a largo plazo también fue un rasgo propio del surgimiento del circo contemporáneo que, sin duda, hizo eco en La Tarumba.

La profesionalización del trabajo artístico, por ende, permitió un ordenamiento de los modos de trabajo en el ámbito artístico y de gestión que, sin duda, contribuyó a la consolidación y sostenibilidad de la organización.

### **El *branding* emocional aplicado a La Tarumba: Cuando el marketing de la cultura se mezcla con el circo**

Como se explicó en el marco teórico de esta tesis, hablar de *branding* emocional significa construir una experiencia en base a un producto o servicio determinado, de modo que esta se relacione y apele al espectador de forma indirecta. Este tipo de *branding* busca generar el consumo apelando a sentimientos, sensaciones y emociones, conectando y actuando también sobre las predisposiciones<sup>34</sup> del cliente o consumidor. Eventualmente, el *branding* emocional termina creando *lovemarks*: marcas profundamente arraigadas en la **mente** del consumidor que generan lazos de amor y fidelidad.

Así, La Tarumba se ha convertido, con el paso del tiempo, en una *lovemark*, pues ha desarrollado lazos de fidelidad y respeto con un público que, como se mostró, es bastante fiel y leal a su propuesta. La Tarumba, entonces, se ha convertido en una *lovemark* (incluso los propios miembros de la organización la reconocen como tal) que, a través de los años, ha sabido reinventarse y adaptarse a las distintas influencias artísticas y necesidades de su sociedad, lo cual ha permitido su conexión con el

---

<sup>34</sup> Se introduce el término “predisposiciones” desde el mundo de las Comunicaciones en la página n°47 de la presente tesis.

público a niveles que van más allá de lo racional. Su conexión con lo peruano desde la estética de su propuesta o desde la idea de Perú que buscan construir desde el ámbito social actúan sobre las predisposiciones del espectador y las activan, generando así un **compromiso emocional** con la marca. Asimismo, como quedó establecido en el marco teórico, debido a que Charles Taylor establece que la identidad se forma de acuerdo a una narración social que hacemos acerca de lo que somos en referencia a distintos significantes, los espectáculos de La Tarumba (en el caso de esta tesis, *Zanni*) nos permiten entender qué somos, para, posteriormente, comprender y articular quiénes somos y de qué estamos hechos.

De modo similar actúa para la generación de esta *lovemark* la construcción de este relato mítico mencionado líneas arriba. El relato construido y articulado desde la organización, dota a la marca de una fuerza particular, pues le confiere, de modo inspirador, el valor del triunfo por encima de las adversidades y del logro frente a la lucha por los sueños. La construcción de esta narrativa aspiracional también ha significado el éxito en el desarrollo de la marca.

La Tarumba evidencia así lo importante que es el cuidado de la **imagen de marca** no solo para una empresa corporativa tradicional, sino también para una organización cultural. La sostenibilidad se genera en tanto hay una marca sostenible. La marca, al ser la que le imprime identidad a la organización, necesita adquirir valor, lo cual solamente se dará con el tiempo y con una labor cuidada. La consolidación de un valor de marca genera confianza y fidelización en empresas que deciden apostar por la propuesta artística de La Tarumba, así como en su público. El paso de los años ha permitido que La Tarumba haya ido renovando constantemente su relación con el espectador, con su sociedad, con su imagen de país y con sus aliados, lo cual ha consolidado su imagen de manera integral.

## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES**



- \* La Tarumba innovó de muchas maneras desde el momento de su surgimiento. En ese sentido, la organización generó un **océano azul** al atribuirle valor cultural a un producto que estaba profundamente arraigado en nuestra tradición como país. Generar este océano implicó grandes riesgos dado que todo estaba recién por descubrirse, pero también implicó que sean pioneros en la construcción de una propuesta de circo particular. Si bien su propuesta tiene mucho de innovadora, a través de esta innovación, La Tarumba supo empatar su accionar con una tradición muy peruana: la tradición circense. No solo eso, sino que al mismo tiempo que innova, La Tarumba se nutre de **corrientes artísticas propias de la época** (tales como la creación colectiva y el circo contemporáneo) para, de esta manera, generar una propuesta que deja de lado la visión mercantil del circo y se instala como una propuesta consistente que aborda la peruanidad, desde una perspectiva integral. No solo eso, sino que La Tarumba deja de ver al circo como un mero espectáculo y lo concibe como una experiencia. La concepción de producto se reemplaza, entonces, por la concepción de experiencia. Al pagar una entrada, el espectador de La Tarumba no solamente está yendo a presenciar un espectáculo, sino que está introduciéndose en un mundo que activa predisposiciones arraigadas en su imaginario y que provee un entorno seguro, saludable y de disfrute. La “experiencia tarumba” se origina, entonces, desde mucho antes que el espectáculo empiece. Los olores, los sonidos, las personas, todo esto la compone y por ello se reconoce la innovación en valor cultural, la cual complementa el valor económico del producto.
  
- \* Rasgos propios del circo como disciplina han sido importantes en la consolidación de la propuesta artística de La Tarumba. La verdad en el circo como **verdad pura** y tangible genera identificación en el espectador y fascina, embelesa; por ende, atrae público. Su componente de dramaturgia de las acciones, así como la construcción de historias en base a personajes arquetípicos conecta con distintos tipos de público al mismo tiempo, lo cual actúa en beneficio de esta propuesta.

El lugar del **riesgo** en el circo es importante también para la generación de fascinación hacia el espectador. La empatía con el intérprete, quien está en

verdadero peligro, conecta a niveles que van más allá de lo intelectual y unifica la identificación.

Estos rasgos diferencian al circo contemporáneo de otras artes escénicas y lo tiñen de un matiz quizá más universal: el circo contemporáneo, al ser contado desde lo físico, desde el riesgo y desde lo arquetípico, genera conexión con chicos y grandes.

- \* La Tarumba instala también, desde su accionar, una propuesta de **peruanidad** abordada en **forma y fondo**. Mientras que la peruanidad en forma y estética se plasma de manera evidente en los espectáculos que constituyen su propuesta artística, la construcción de su idea de Perú desde el fondo se materializa en su propuesta de circo social. De este modo, la organización construye su concepto de Perú no solo desde el mostrar, sino desde el hacer. En ese sentido, la organización se posiciona como un **significante de identidad**.

En adición a esto, la organización propone además, desde su propuesta artística una perspectiva novedosa de ver y entender al Perú. En tiempos de crisis la organización busca generar una “**Revolución de la Alegría**”, de modo que el Perú pueda ser visto y entendido desde el humor, la alegría y la belleza. La Tarumba no solo innova con su propuesta, sino con la perspectiva con la que entiende y comunica su idea de país.

- \* El compromiso social de la organización es también relevante para su solvencia. Ninguna organización desligada de su realidad puede comprender bien su entorno y, por ende, conectar con este. La preocupación por trabajar por el otro y con el otro ha dotado a La Tarumba de múltiples aprendizajes y le ha permitido conocer al país desde múltiples perspectivas, lo cual ha contribuido al crecimiento de su propuesta artística.
- \* El componente teatral en este circo es vital para generar una diferencia con otras propuestas. La interdisciplinariedad o la innovación **Mix-and-Match**, a través de la que se mezclan los mejores elementos de distintas disciplinas para obtener un producto de calidad jugaron un papel fundamental en la atracción

del público hacia estos espectáculos circenses. En este sentido, se entiende el término **calidad** como un concepto compartido tanto por el público como por La Tarumba, el cual engloba la limpieza de detalles estéticos en su propuesta artística; la creación de un espacio seguro en la carpa, el mismo que se convierte en una burbuja en la que se suspende la incredulidad y permite que el espectador se sienta parte de un entorno seguro, lo que se establece como “experiencia tarumba”; y el desarrollo de estrategias de gestión que permitan potenciar el producto para que la interdisciplinariedad se fusione de modo atractivo. En consecuencia, la interdisciplinariedad se trabaja para lograr novedad, calidad y, como no, pulcritud en los detalles.

Optar por un espectáculo interdisciplinario de calidad implica, sin lugar a dudas, una inversión económica importante, algo que La Tarumba puede lograr el día de hoy. Así, el factor económico juega un rol importante en el desarrollo de espectáculos interdisciplinarios en los que es completamente necesario capacitar al elenco en distintas disciplinas y velar por cada detalle, por mínimo que este sea. De este modo, el tiempo ha jugado a favor de la organización, pues le ha permitido encontrar estrategias de financiamiento que, sin duda, han retroalimentado su proyecto artístico.

- \* La intención de buscar constantemente la **autosostenibilidad** ha sido clave en la consolidación de esta organización. El enfoque constante en dejar de depender de otros para centrarse en capitalizar las fortalezas internas y solucionar las debilidades ha permitido que, en efecto, La Tarumba genere soluciones financieras en momentos de crisis. Uno de los factores que más ha contribuido a la generación de esta autosostenibilidad es el hecho de haber sabido consolidar distintos capitales, entendidos desde la perspectiva de Pierre Bourdieu, de manera que se nutrieran los unos a los otros de manera directa.

De este modo, se retoman los planteamientos de Pierre Bourdieu para entender los capitales. En ese sentido, para tener acceso al capital económico ha sido vital cuidar y preservar las redes estratégicas (capital social) y además, la imagen de prestigio que ha sido construida a lo largo del tiempo y que viene acompañando a la marca hace algún tiempo (capital simbólico). Asimismo, el

incorporar profesionales capacitados y la adquisición del conocimiento necesario (capital cultural) ha sido igual de vital. La organización se ha preocupado por todos de igual forma, lo cual ha generado una sostenibilidad integral. Definimos así que la sostenibilidad económica no puede ser alcanzada a menos que se encuentre alineada con otros componentes.

- \* La información recogida nos demuestra que La Tarumba ha desarrollado una **sostenibilidad que va mucho más allá de lo meramente financiero**. En este sentido, el ejemplo de esta organización nos permite replantear la sostenibilidad, entendiéndola desde una óptica más aplicable a las organizaciones culturales. Si queremos hablar de sostenibilidad en el ámbito de las empresas culturales, tendremos que referirnos a un fenómeno que incluye de manera necesaria la construcción de una identidad propia, un valor de marca, la consistencia y la calidad de la propuesta artística y, un elemento vital, la construcción de un **equipo humano** capacitado y compenetrado con el ideal de la organización. Además de eso, la profesionalización y **especialización** del trabajo ha sido igualmente importante. No solo esto, sino que el mantenimiento de la autonomía en las decisiones por parte de cada responsable también ha sido un factor necesario para el ordenamiento de la dinámica de trabajo. Es decir, si bien La Tarumba cuenta con un sistema de creación colectiva y nutre su modo de creación y gestión de un componente social, las decisiones de cada área se toman de forma ordenada y autónoma por cada cabeza de área, siempre en consulta con los directores fundadores. Es decir, se busca la justa medida entre trabajo de grupo y autonomía, necesaria, para que todo avance. La formación de un equipo especializado, tanto en el ámbito artístico como de gestión, nutrido del mismo compromiso de la organización, ha sido también importante para su crecimiento. Un equipo capacitado que se adaptó a las exigencias que surgieron de acuerdo a determinada coyuntura y que ha trabajado para crear una experiencia de bienestar y respeto.
  
- \* En el camino de constituirse en una **lovemark**, gracias al *branding* emocional, La Tarumba ha sabido construir un **discurso propio**, evocador y casi mítico. Con este discurso, La Tarumba se ha logrado posicionar en el imaginario



peruano gracias a categorías relacionadas a connotaciones positivas como: emprendimiento, sueños, esfuerzo, trabajo. La Tarumba, como organización, ha estado pendiente del discurso propio, cuidándolo y construyéndolo desde su accionar propio, sus presentaciones en medios, la publicación de su libro, etc. Construir un discurso originario elocuente, asociado a lo positivo y lo peruano ha consolidado su imagen y, como no, su organización.

- \* El modelo bajo el cual se ha llevado a cabo la gestión de La Tarumba ha sido, quizá, su principal acierto. Gestionar una empresa cultural de la misma manera en la que se gestionaría una empresa comercial o tradicional permite un orden en la administración de recursos y el desarrollo de metas a corto y largo plazo. No solo esto, sino que también genera mayor confianza con los aliados estratégicos, debido a que se reconoce una empresa cultural que habla el mismo idioma que ellos. La comunicación, en este sentido, es mucho más fluida. De la misma manera, planear todo de manera organizada permite tener un rango para arriesgarse, así como para generar ingresos propios de manera autónoma. En este sentido, la gestión cultural se nutre de elementos de la **gestión empresarial** más tradicional y los reinventa para sus propios intereses artísticos.
  
- \* En el proceso de consolidación de la sostenibilidad de La Tarumba no solo ha sido importante el nexo con la identidad peruana, sino también el hecho de reconocer los **momentos que vive el país**. Enfrentar retos tan grandes como, por ejemplo, la compra de la casa y la instalación de la carpa de circo, no han sido, de ningún modo, improvisados. Hacer coincidir sus mayores retos como organización con momentos de apogeo económico y de nacionalismo de consumo impactó positivamente en su crecimiento. En ese sentido, reconocer, como organización, los momentos que vive el Perú desde lo social, lo político y lo económico es también vital para el ámbito cultural. No solo es importante pensar en la manera de "dar el gran salto", sino también analizar el momento en el que se da ese salto.

Habiendo dicho todo esto, la presente investigación nos da luces acerca de la forma en la que se puede mezclar una propuesta artística con una gestión eficaz, sin traicionar los ideales artísticos, sino, muy por el contrario, potenciándolos. En el futuro, las investigaciones provenientes de las artes escénicas o las comunicaciones que busquen estudiar fenómenos similares relacionados con la sostenibilidad podrán tomar esta investigación como punto de partida que les marque una hoja de ruta para sus propios estudios. Entender esta investigación significa entender que la sostenibilidad es una suma de fenómenos y factores que no tienen que ver exclusivamente con lo económico, pero que, sin duda, se ven influidos por este factor. Esta visión resulta reveladora y puede ayudarnos a entender propuestas artísticas y culturales desde una perspectiva distinta.

Es importante mencionar que la intención de esta tesis no es plantear un modelo 100% replicable, pues, como es conocido, las organizaciones culturales tienen particularidades propias que hacen que replicar de forma exacta un modelo sea imposible. Asimismo, como se estableció, mucho del éxito de esta organización tuvo que ver con coyunturas particulares del Perú del siglo XX y momentos históricos desde lo económico y desde lo sociocultural, con lo cual tratar de copiar un modelo a modo exacto sería infructuoso. Sin embargo, con esta investigación las puertas quedan abiertas para estudiar, por ejemplo, la sostenibilidad de otras organizaciones culturales de Lima y del Perú en general, las cuales, indudablemente, tienen mucho que decirnos acerca de una sostenibilidad que no solo tiene que ver con la generación de renta, sino también con otros componentes sociales, culturales y humanos.



## **CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA**

ALBRECHT

2006 *The contemporary circus: art of the spectacular*. Maryland: Scarecrow press.

Consulta: 27 de junio del 2015.

<<https://books.google.com.pe/books?id=nVS4AQAAQBAJ&lpg=PR13&dq=contemporary%20circus&hl=es&pg=PR2#v=onepage&q=contemporary%20circus&f=false>>

ALCÁNTAR, Armando y otros

2013 “Acto y Sujeto en la travesía del circo contemporáneo” *Errancia...la palabra inconclusa* Poliéticas .2013, volumen 5. Consulta: 28 de junio del 2015.

<[http://www.iztacala.unam.mx/errancia/v5/PDFS\\_1/POLIETICAS3%20ERRANCIA5.pdf](http://www.iztacala.unam.mx/errancia/v5/PDFS_1/POLIETICAS3%20ERRANCIA5.pdf)>

ALCÁNTARA, Antonio

2012 “El formador de circo social” *Quaderns d’animació i Educació social*. Número 16.

Consulta: 13 de julio del 2017

<[http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/diciseis/EL%20FORMADOR%20DE%20CIRCO%20SOCIAL%20\(1\).pdf](http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/diciseis/EL%20FORMADOR%20DE%20CIRCO%20SOCIAL%20(1).pdf)>

ALEGRÍA, Alonso

2013 *Manual para escribir teatro con claves para entender una obra dramática*. Material de enseñanza. Lima.

BASILIO, Cristian & Susy ROMERO

2017 *Gestión de públicos en las organizaciones escénicas independientes de Lima. Estudio de casos: Asociación Cultural “Selvámonos” y Asociación Cultural Teatro “La Plaza”*. Tesis de Licenciatura en Gestión Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

BELTRÁN, Gemma

2011 *Principales personajes de la Commedia dell Arte*. Andalucía: CaixaEscena.

Consulta: 12 de noviembre del 2017

<<http://www.ies-galileo.com/wp-content/uploads/2014/05/Personajes-de-la-Comedia-del-Arte.pdf>>

BENZA, Rodrigo

2007 *El teatro como herramienta de comunicación intercultural*. Tesis para optar por el grado de Licenciado en Artes Escénicas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

BONET, Lluís

2004 “El lugar de la economía de la cultura como disciplina contemporánea”. *Economía de la cultura*. Buenos Aires: Observatorio cultural y postgrado en administración de Artes del Espectáculo, pp.17-19.

BOUISSAC, Paul

2012 *Circus as a multimodal discourse*. Londres: Bloomsbury Academic

BOURDIEU, Pierre

2001 *Poder, Derecho y Clases Sociales*. Segunda Edición. Bilbao: Descleé de Brouwer. Consulta: 22 de noviembre del 2015  
<<https://rfdvcatedra.files.wordpress.com/2013/02/pierre-bourdieu-poder-derecho-y-clases-sociales.pdf>>

BOURDIEU, Pierre & Gunther TEUBNER

2000 *La Fuerza del Derecho*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes, Ediciones Unandes, Instituto Pensar. Consulta: 22 de noviembre del 2015.  
<<https://books.google.com.pe/books?id=F3J08pJDaGQC&lpg=PA69&dq=bourdieu%20las%20formas%20del%20capital&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=bourdieu%20las%20formas%20del%20capital&f=false>>

BUENAVENTURA, Enrique

1985 “La Dramaturgia del actor” En *Teatro del Pueblo-SOMI*. Cali. Consulta: 10 de octubre del 2017.  
<<http://www.teatrodelpueblo.org.ar/dramaturgia/buenaventura001.htm>>

## CABALLOMANÍA

Caballomanía.com. Consulta:22/05/18.

<[http://www.caballomania.com/enciclopedia\\_disciplinas\\_alta\\_escuela/index.html#](http://www.caballomania.com/enciclopedia_disciplinas_alta_escuela/index.html#)>

CAMERON, Douglas & Douglas HOLT.

2010 *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*.

New York: Oxford University Press. Consulta: 30 de abril del 2015

<<https://books.google.com.pe/books?id=oUOcr4qoUF4C&lpg=PP1&dq=cultural%20strategy&hl=es&pg=PT3#v=onepage&q=cultural%20strategy&f=false>>

CASTILLO, Mauricio

2004 *Guía para la formulación de Proyectos de investigación*. Primera edición.

Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Consulta: 30 de junio del 2015

<<https://books.google.com.pe/books?id=12QAoImkJxsC&lpg=PA2&ots=gYgAftTPcp&dq=mauricio%20castillo%20sanchez%20guia%20para%20la%20formulacion%20de%20proyectos%20de%20investigacion&hl=es&pg=PA15#v=onepage&q=mauricio%20castillo%20sanchez%20guia%20para%20la%20formulacion%20de%20proyectos%20de%20investigacion&f=false>>

CHESNEY, Luis

2007 *Teatro en América Latina: Siglo XX*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Consulta: 30 de septiembre del 2017

<<https://books.google.com.pe/books?id=EaSHm3rtlSMC&lpg=PT42&ots=RqM9Jc7Zfc&dq=Teatro%20Nacional%20popular%20per%C3%BA&hl=es&pg=PT7#v=onepage&q=Teatro%20Nacional%20popular%20per%C3%BA&f=false>>

CIRCO NACIONAL DE CUBA

Web oficial del Circo Nacional de Cuba. Consulta: 9 de julio del 2017

<<http://www.circonacionaldecuba.cu/index.php?idp=bdc7d80c4dfcbeb656743d400b8652e&idta=49&nvinc=Nuestra%20Historia>>

COLBERT, François, & Manuel CUADRADO

2010 *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Editorial Ariel. Consulta: 30 de abril del 2015.

<<https://books.google.com.pe/books?id=q0iEKjvnOvUC&lpg=PA1&dq=marketing%20de%20las%20artes%20y%20la%20cultura&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=marketing%20de%20las%20artes%20y%20la%20cultura&f=false>>

COLBERT, François & Yves EVRARD

2000 “Arts Management: A new discipline entering the millennium?” *International Journal of Arts Management*. Número 2, Volumen 2. Consulta: 20 de noviembre del 2015.

< <http://neumann.hec.ca/artsmanagement/articles/01%20Evrard.pdf>>

COLOMER, Jaume & Jordi SELLAS

2009 *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting.

DE GREGORIO, Albert

2003 *Introducción a la gestión estratégica*. Barcelona: Universidad de Barcelona Virtual. Consulta: 12 de noviembre del 2017.

<<http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>>

DURAND, Pilar

2012 *Lo político en la obra teatral ADIÓS AYACUCHO del grupo YUYACHKANI y su relación con el periodo de violencia política 1980 – 2000*. Tesis de Licenciatura en Artes Escénicas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

FÉDÉRATION MONDIALE DU CIRQUE

2012 “Social Circus” *Página oficial de la Fédération Mondiale du Cirque*. Mónaco. Consulta: 18 de noviembre del 2015.

<[http://www.circusfederation.org/social\\_circus](http://www.circusfederation.org/social_circus)>

FERNÁNDEZ, José Manuel

2013 “Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu” *Papers. Madrid*, volumen 98, número 1, pp. 33-60.

< <file:///C:/Users/VALERIA/Downloads/263724-356800-1-PB.pdf>>

GAYTÁN, Samantha

2012 *Cirque du Soleil: Una metamorfosis del circo tradicional al circo contemporáneo*. Tesis para optar por el grado de Licenciada en Historia del Arte. México D.f: Centro de Cultura Casa LAMM.

GAMBACCINI, ANA

1994 “El circo criollo: un fenómeno de la cultura popular y la comunicación” *Diálogos de la comunicación*. Buenos Aires, número 38, pp. 108-121.

GARCÍA CANCLINI, Néstor

2004 *Industrias culturales y desarrollo sustentable*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores

GONZÁLEZ, Enrique & Diana GUERRA

2009 *Manual de Gestión Cultural para promotores y gestores*. Lima: PUCP- Instituto Riva Agüero.

GORZIGLIA, Hugo

2015 “Marketing cultural: La gestión de públicos en espacios de exhibición de artes escénicas” *El Topo*. 2015, número 4, pp. 12-41. Consulta: 21 de junio del 2015. <[http://www.eltopo.cl/media/users/2/102890/files/12876/N4\\_1\\_HUGO\\_GORZIGLIA.pdf](http://www.eltopo.cl/media/users/2/102890/files/12876/N4_1_HUGO_GORZIGLIA.pdf)>

INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO

2012 “El camino hacia el nuevo circo” *Cuadernos de Picadero*. Buenos Aires, número 22. Número completo.

INSTITUTE DE PUBLIQUE SONDAGE D’OPINION SECTEUR (PERÚ)-(IPSOS PERÚ)

2015 *ZANNI* [Informe de resultados alcanzados]. Lima

2012 *CLÁSICO* [Informe de resultados alcanzados]. Lima



KIM, W. Cham & Renée MAUBORGNE

2005 *La estrategia del océano azul: como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma & Harvard Business School Press. Consulta: 1 de mayo del 2015.

<<https://books.google.com.pe/books?id=1g8oo3ygLQMC&lpg=PA263&dq=la%20estrategia%20del%20oceano%20azul&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=la%20estrategia%20del%20oceano%20azul&f=false>>

LA HOZ, Sebastián

2016 *Nueva Escuela Profesional de Circo: La Tarumba*. Tesis de titulación en Arquitectura. Lima: Universidad Ricardo Palma

*La Tarumba* [Página de Facebook] Consulta: 10 de octubre del 2015 y 25 de noviembre del 2015.

< <https://www.facebook.com/latarumba/timeline>>

LECOQ, Jacques

2004 *El cuerpo poético: Una pedagogía de la creación teatral*. Segunda edición. Traducción de Joaquín Hinojosa y María del Mar Navarro. Barcelona: ALBA Editorial.

MINISTERIO DE CULTURA DE ARGENTINA

2014 "Fondo argentino de desarrollo cultural – Línea sostenibilidad." En *Cultura Argentina*. Consulta: 11 de abril del 2015.

<<http://www.cultura.gov.ar/becas/fondo-argentino-de-desarrollo-cultural-linea-sostenibilidad/>>

MUÑOZ, Fanni

2001 *Diversiones públicas en Lima 1890-1920: la experiencia de la modernidad*. Primera edición. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú

NÚÑEZ, Antonio & Marisa ORTEGA

2005 "Ariel: el caso de una lovemark" *MK Marketing+ Ventas*. Número 200, pp 82-

84. Consulta: 25 de noviembre del 2015.

< <http://pdfs.wke.es/9/3/7/6/pd0000019376.pdf>>

MALCA, Malcolm

2011 *La gente dice que somos teatro popular*. Primera edición. Lima: PUCP, Departamento de Comunicaciones.

MARÍN, Teresa

2009 "Introducción a la Creación Colectiva" Material de Doctorado. Pontificia Universidad Javeriana.

<<http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1J2NZ94P4-1S827PX-1S9>>

2008 "Creación colectiva. Análisis comparado de los equipos de artes visuales en la Comunidad Valenciana de 1981 a 2000." Universidad Politécnica de Valencia. pp. 1-10.

<<http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1J2NZ94P4-1S827PX-1S9>>

MARTÍN, Alicia (Compiladora)

2005 *Folclore en las grandes ciudades*. Buenos Aires: Libros del Zorzal. Consulta: 12 de julio del 2017.

<<https://books.google.com.pe/books?id=2-p2oGZ2MiwC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA3#v=onepage&q&f=false>>

MARTÍN-BARBERO, Jesús

1992 *Televisión y melodrama: géneros y lecturas de la telenovela en Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo.

MARTÍNEZ, Miguel

2006 "La investigación cualitativa (síntesis conceptual)" *Revista IIPSI*. Lima, volumen 9, número 1, pp. 123-146. Consulta: 21 de junio del 2015.

<[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)>

MEDEROS, Kathryn & Scott PROUDFIT

2013 *A History of Collective Creation*. New York: Palgrave Macmillan. Consulta: 19 de noviembre del 2015.

<<https://books.google.com.pe/books?id=2X80AAAAQBAJ&lpg=PA8&ots=5Ni9GmZqD8&dq=how%20does%20collective%20creation%20appears&hl=es&pg=PR4#v=onepage&q=how%20does%20collective%20creation%20appears&f=false>>

MOCHIZUKI, Lourdes

2013 “El circo contemporáneo: otra opción en la temporada de circos” *PuntoEdu*. Lima, 24 de julio del 2013. Consulta: 18 de noviembre del 2015.

<<http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/el-circo-contemporaneo-otra-opcion-para-la-temporada-de-circos/>>

MUJICA, Mayte & Sergio VILELA

2010 *La Tarumba : 25 años*. Primera edición. Lima: El Comercio.

OTERO, EDISON

2004 *Teorías de la comunicación*. Chile: Comité de Publicaciones Científicas, Vicerrectoría de Asuntos Académicos y Estudiantiles, Universidad de Chile.

PASTOR, Lorena

2007 *Nosotras no somos malas : el teatro como recurso comunicacional y estrategia socioeducativa para romper estigmas y generar encuentros. Experiencia en el Centro Juvenil "Santa Margarita*. Tesis de Licenciatura en Artes Escénicas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

PEIRANO, Luis

2006 *Una memoria del teatro*. Tesis para optar por el grado de Doctor en Humanidades. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

PÉREZ, Marco Antonio

2008 *El circo social; como herramienta de intervención comunitaria para la*

*prevención de conductas de riesgo psicosocial: un estudio cualitativo a partir de las vivencias de adolescentes y jóvenes del programa Previene-Conace de circo social de la comuna de Maipú.* Tesis para optar por el grado de Licenciado en Psicología. Santiago de Chile: Universidad Santo Tomás, Escuela de Psicología.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

2018 *Diccionario de la lengua española*. Edición 23.1 Madrid: RAE. Consulta: 20 de Mayo del 2018

< <http://dle.rae.es/?id=aDbG8m4>>

ROBERTS, Kevin

2005 *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa.

SALAZAR, Hugo

1989 "Marcas de la historia y la violencia de estos días: el teatro peruano de los 80". *Márgenes: encuentro y debate*. Lima, número 6, pp. 63-83.

SÁNCHEZ, Fabiana

2011 "Apelar a sentimientos es un negocio rentable" *Perú 21*. Economía. Lima, 28 de mayo del 2011. pp. 10.

SÁNCHEZ, Jack & Alba SOTELINO

2015 "Bienvenidos al circo social, pasen y lean" *Psicomemorias*. Consulta: 18 de noviembre del 2015.

<<http://www.psicomemorias.com/bienvenidos-al-circo-social-pasen-y-lean/>>

SEIBEL, Beatriz

2005 *Historia del Circo*. Buenos Aires: Ediciones del Sol. Consulta: 30 de abril del 2015.

<[https://books.google.com.pe/books?id=\\_ltwviAMNlgC&lpg=PP1&dq=beatriz%20seibel%20historia%20del%20circo%20pdf&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_ltwviAMNlgC&lpg=PP1&dq=beatriz%20seibel%20historia%20del%20circo%20pdf&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false)>

## SINDICATO DE ARTISTAS, EMPLEADOS Y TÉCNICOS CIRCENSES DEL PERÚ

Sindicato de Artistas, Empleados y Técnicos circenses del Perú (Página Web).

Consulta: 18 de noviembre del 2015.

< <http://www.sindicatodeartistascircensesdelperu.com.pe/>>

THROSBY, David

2003 “Cultural Sustainability”. En TOWSE, Ruth (editora). *A Handbook of Cultural Economics*. Primera edición. Cheltenham: Edgard Elgar Publishing.

<<https://books.google.com.pe/books?id=OL484NVVBiAC&lpg=PP1&hl=es&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>>

TOMÉ, Pablo

1988 “Breve historia del teatro-circo Emilia Pardo Bazán de La Coruña” *Boletín Académico da Escola Técnica Superior de Arquitectura da Coruña*. La Coruña, número 9. Pp. 41-47.

TRIGOSO, Rocío

2015 *Hecho en el Perú. La construcción de la peruanidad en un contexto global: El caso de La Tarumba*. Tesis de Maestría en Antropología Visual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

TONO, José

2007 *Conceptos y experiencias de la Gestión Cultural*. Ministerio de Cultura de España.

UCEDA, Dahlia

2013 *Al Fondo Hay Sitio: Una manifestación de la identidad cultural peruana*. Tesis de Licenciatura en Comunicaciones. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

UNESCO

1988 “El circo: Un espectáculo del mundo” *El Correo de la Unesco*. París, Año XLI. Número completo.

VARBANOVA, Lidia

2013 *Strategic Management in the Arts*. Nueva York: Routledge. Consulta: 20 de noviembre del 2017.

< [https://www.amazon.com/dp/0415530032/ref=rdr\\_ext\\_tmb](https://www.amazon.com/dp/0415530032/ref=rdr_ext_tmb)>

ZÁRATE, José

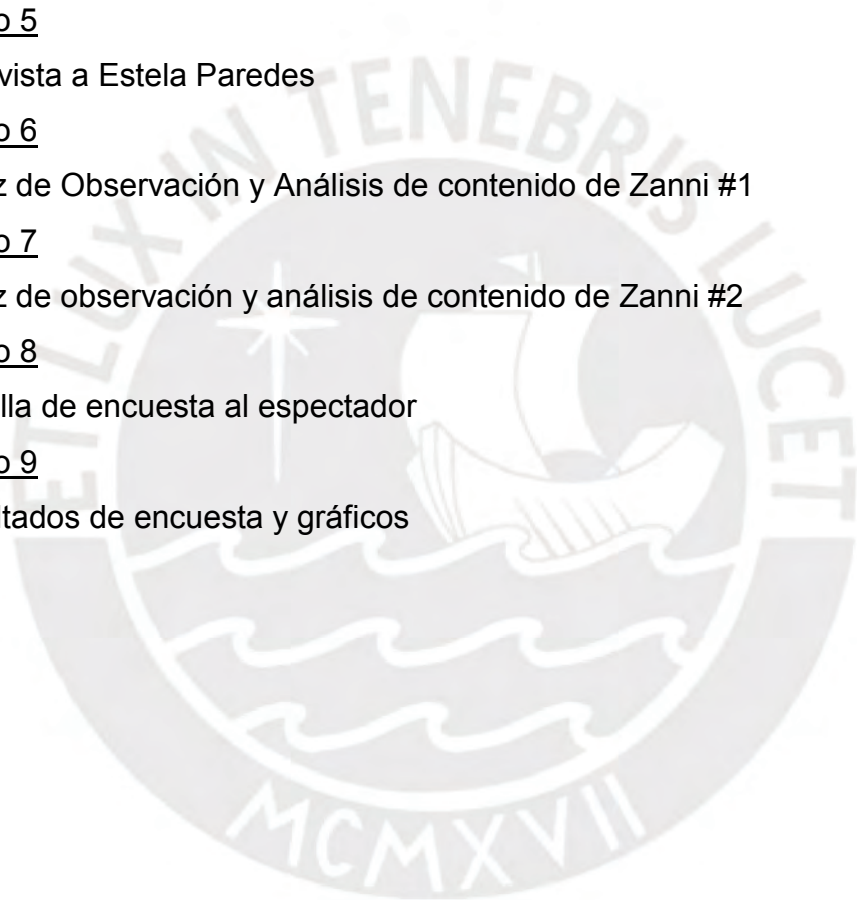
2015 “La identidad como construcción social desde la propuesta de Charles Taylor”  
*EIDOS*. Número 23.Pp 107-134.





## **CAPÍTULO 9. ANEXOS**

## Orden de Anexos

1. Anexo 1  
Entrevista a Geraldine Sakuda
  2. Anexo 2  
Entrevista a Daniel Alfaro
  3. Anexo 3  
Entrevista a Fernando Zevallos
  4. Anexo 4  
Entrevista a Carlos Olivera
  5. Anexo 5  
Entrevista a Estela Paredes
  6. Anexo 6  
Matriz de Observación y Análisis de contenido de Zanni #1
  7. Anexo 7  
Matriz de observación y análisis de contenido de Zanni #2
  8. Anexo 8  
Plantilla de encuesta al espectador
  9. Anexo 9  
Resultados de encuesta y gráficos
- 



## **ANEXO N°1 ENTREVISTA GERALDINE SAKUDA**

Fecha de entrevista: 1 de septiembre del 2015- OFICINAS LA TARUMBA, MIRAFLORES.

Geraldine trabaja en La Tarumba desde el año 93, hace 22 años. Estudió Derecho en la PUCP, pero desde sus épocas universitarias se interesó por el teatro. Se le pidió que inicie trabajando como asistente en unos talleres infantiles de La Tarumba, luego fue ayudando en distintas tareas, desde producción hasta atención en boletería. Todo esto le ha permitido tener una visión más global de La Tarumba.

1. ¿Durante estos 31 años de desarrollo, cuáles han sido las principales dificultades de esta labor?

**Falta de apoyo y falta de interés del estado.** Pero, a la vez para La Tarumba fue una **oportunidad**, porque nosotros vemos muchas organizaciones que probablemente tuvieron el apoyo del estado y que eso les hizo también como sentarse tranquilamente en esa estructura de apoyo que recibían de otros y no generar sus propios medios, su propia sostenibilidad para salir adelante. Esto le ha dado a La Tarumba **autonomía** para generar su propio discurso y su propia sostenibilidad, de no depender de otros para tratar tal y cual tema y para desarrollar el circo como un objetivo u horizonte que siempre estuvo presente.

2. Asimismo, ¿cuáles cree que han sido los principales aciertos de La Tarumba?

Uno fundamental ha sido la creación de una imagen y una **identidad institucional** que no solamente está bien posicionada en el país, sino que al interno genera una lealtad, un compromiso... esa identidad que casi es un **lovemark** a nivel de Lima ha sido fundamental porque nos ha dado visibilidad, la confianza de los *partners*, de los socios. Esto además genera confianza no solo en el público, sino en los aliados. Hay una buena percepción de La Tarumba. Cuidar la imagen y la identidad ha sido importantísimo. Otro acierto ha sido la **gestión**. Esto es una asociación cultural sin fines de lucro que trabaja con componentes empresariales. Esta estructura nos hace tener metas, plan estratégico, visión de futuro, eficacia y eficiencia.

Otro acierto: la construcción de un **equipo**. La construcción de un equipo formado en la propuesta Tarumba, una propuesta pedagógica y artística de La Tarumba. La escuela ha servido para esto.

3. ¿Qué tan difícil ha sido generar alianzas?

Ha sido difícil porque *a priori* no se confiaba en una asociación cultural-social y menos de circo. Ahora se ha dado, porque se ha generado la confianza. Las alianzas institucionales han sido un **trabajo sostenido** y estratégico, así como cuidado. Se prefiere tener pocos auspiciadores, pero que puedan perdurar en el tiempo. Preferimos tener una asociación con una empresa que nos da menos, pero que comparte nuestros valores y que sabemos que va a ser sostenible en el tiempo.

4. ¿Qué papel cree que jugó la innovación empresarial y artística en la sostenibilidad de La Tarumba?

Un emprendedor tiene que tener una visión de futuro, una capacidad de planificación, pero también un **punto de riesgo**, porque un emprendedor va a ser trascendente en la medida en que apunta a un nicho o genera una necesidad en un mercado no existente o genera una diferenciación de lo que había. La Tarumba generó eso, marcó una diferencia en el mercado, sin perder sus principios y sus valores y sin perder su vínculo con lo humano y la misión de La Tarumba de ayudar al desarrollo del país”

En el 2003 se pasó de 2000 espectadores a 40000 con el salto a la carpa. Entonces, se hizo necesario incrementar la dimensión de la difusión. Con **capacidad de riesgo**, se hizo un spot para la radio, un aviso de periódico. Se empezó a ingresar a medios masivos. La inversión también cambió, había que invertir mucho más. Convicción en lo que hacemos, pasión, no dormir noches enteras tocando muchas puertas (...) poco a poco fuimos convenciendo gente, ganando ese terreno.

5. ¿Qué cree que los ha diferenciado de otras asociaciones o grupos que han fenecido en su intento por hacer artes escénicas en nuestro país?

El enfoque de **buscar siempre la austostenibilidad**. Todo el tiempo La Tarumba ha tenido este formato donde ingresaba, invertíamos [se refiere a que ingresaba dinero y

*se invierte, en mejor vestuario o lo que sea]* y buscábamos siempre la calidad de lo que hacemos. No se debe renunciar a ese 100%, no renunciar a esa **calidad**. Todo tiene que estar bien hecho.

6. ¿Cuán importante cree que es el desarrollo de la marca o experiencia “tarumba” para su sostenibilidad como empresa cultural?

La **marca tarumba intuitivamente estuvo siempre**. Hay que cuidar los territorios conquistados. Si descuidas un territorio conquistado en algún momento lo puedes perder. Llegamos a la casa en 1983, los primeros años La Tarumba giró por provincias e hizo espectáculos pequeños. Recién en el 1997, La Tarumba sacó un espectáculo distinto. En esos años se consolidó la escuela, lo cual nos permitió no depender de que alguien nos dé dinero. Entonces, se empieza a trabajar con jóvenes, lo cual nos permite en el 2003 tener un elenco joven para el espectáculo de carpa. Cada paso fue consolidando el siguiente. Es importante no descuidar, si se logra una alianza o un vínculo, no se puede descuidar.

7. ¿Cree que es importante para la sostenibilidad de su organización la conexión que hay entre La Tarumba y la idea de lo peruano?

Es fundamental, porque es parte de nuestra identidad. La Tarumba, desde los primeros espectáculos trabajaba con tres payasos haciendo calle, pero estos tres payasos contaban una historia que tenía relación con el Perú y con lo que estábamos viviendo. Nosotros le proponemos algo al espectador. Nuestro rol como artistas es ser agentes de cambio, agentes transformadores, generar una reflexión. Hoy es más visible, en el vestuario, en la música. Por ejemplo, en *Upa la esperanza* yo veía la realidad de mi país puesta en ese espectáculo de payasos. Eso nos conecta con el espectador, con el primer espectador, pero hay algo más allá. Hay algo con lo peruano que conecta al público con la emoción **“esta emoción que te embarga, tu país, te moviliza a lo más profundo(...) no muchas cosas en este país te sacan esta cosa visceral(..) entonces creo que ese es nuestro rol”**

La misión de La Tarumba es aportar al desarrollo del país, desde todas las cosas que hace. Todo lo que se hace tiene que tener claridad de que está apoyando al desarrollo del país.

8. ¿De qué otras formas se vincula el espectador con el espectáculo, aparte de lo peruano?

El circo, como arte, tiene características particulares que lo hacen más cercano a todo tipo de público. El circo es un arte que emociona a todos, sin importar diferencias de edad, de género, de clase, etc. El circo te da esa posibilidad, tiene un lenguaje universal popular. La belleza de las imágenes, la emoción que te produce (miedo, sorpresa o alegría). Generar esa emoción es lo que queremos mantener y lo que nos vincula con el espectador. Son múltiples emociones, esa vida que irradia el circo, sumada a tenerlo con música que te mueve el corazón, es lo que te vincula. **Para nosotros es la emoción, es la importancia de generar emoción en el espectador.**

9. ¿Cómo se gesta un espectáculo de La Tarumba?

Hay un proceso, un trabajo, una investigación permanente que se tiene que desarrollar, así como una capacidad en los artistas de ser múltiple. A diferencia del circo tradicional en la que si vienes de familia de malabaristas vas a ser malabarista toda tu vida.

**Un espectáculo de la Tarumba se gesta desde siempre.** Fernando y Carlos ya están proyectando el siguiente espectáculo. Ya están mirando cosas en el mundo de cosas que se pueden traer. Apenas termina una temporada ya estamos preparando la siguiente. En enero empiezan los entrenamientos, en marzo los ensayos, para estrenar en junio. El proceso toma más o menos **un año**.

10. ¿Cuál o cuáles, diría usted, que es el o los principales atributos diferenciadores de sus espectáculos circenses?

Todos son distintos, venimos de experiencias distintas, pensamientos distintos, creadores distintos. Ahora hay una discusión para tratar de no diferenciar entre circo contemporáneo y circo tradicional, ya que lo contemporáneo es lo de hoy. Queremos borrar esas diferencias porque históricamente nos han separado.

Lo que sí quiere La Tarumba es ir creando una **tendencia de circo peruano**, que la gente mire y diga “ah wow, este es un circo peruano, porque tiene música en vivo, porque tiene latinidad en su hacer” En el Perú hay una tradición de circo, históricamente, no podemos darle la espalda a eso. Ojalá nosotros podamos crear una línea de circo peruano cuyas características sean que sea un circo ético, circo seguro, un circo vinculado con su historia que rescata la multiculturalidad que tenemos y que rescate nuestras tradiciones, por eso vez la música del danzante de tijeras, el caballo peruano de paso, etc.

11. ¿Cómo ve a La Tarumba, como organización y productora artística, en unos diez años?

Yo veo a **La Tarumba como una organización que trascendió a La Tarumba**. En 10 años va a haber muchas Tarumbitas que van a ser nacidas desde el impulso que La Tarumba dio. Nosotros seguiremos haciendo lo que hacemos, ojalá más y más grande, con capacidad de influenciar las políticas públicas, en donde se respete al artista de circo peruano como un artista digno, con derechos, con posibilidades, con título universitario, con reconocimiento del arte del circo en todas sus dimensiones.

## **ANEXO N°2 ENTREVISTA DANIEL ALFARO.**

Fecha de entrevista: 9 de octubre del 2015- PUCP

Daniel Alfaro es miembro del Consejo Consultivo de La Tarumba, además de ser especialista en gestión cultural.

1. ¿Por qué motivos considera que La Tarumba ha logrado ser sostenible?

- A. **Profesionalización**: el equipo de La Tarumba entiende que esto no solamente es un arte, sino un servicio, un servicio que debe ser profesionalizado. Atender al público, velar por que la atención sea buena. En los años noventa hubo un cambio que buscó mejorar el servicio, lo cual necesitó de incluir a nuevas personas, más allá de lo artístico. La Tarumba entonces comenzó a contar con gente más profesional para cumplir con su promesa. Esto le permitió **estructurar la posibilidad de acceder a un crédito que les permita comprar una carpa**. Ese fue un momento clave de crecimiento: ir de la casa a la carpa.
- B. **Consistencia de la propuesta artística**: No ha sido un grupo que ha migrado de un espacio a otro, sino que ha **sido consistente con la propuesta de circo peruano**. Primero fue un grupo de creación colectiva, luego tomó más consistencia el circo frente a las otras disciplinas. La consistencia de la propuesta circense **siempre alrededor de un concepto clave, del circo**. La construcción de una imagen colectiva que ha calado, que ha sido apropiada por el público.
- C. **Desarrollo de una propuesta pedagógica**: Esto genera un valor diferencial. Es tomar al arte como un medio para lograr un cambio en otros aspectos de la vida de las personas, eso es un valor diferencial.

2. ¿Si hablamos de autosostenibilidad, se puede decir que La Tarumba es realmente autosostenible?

Durante los años ochenta y noventa había financiamiento de apoyo social (de la familia Herrada Wagner, de la Cooperación Internacional) lo que permitía hacer talleres en el cerro Dos de Mayo, plaza Manco Cápac, etc. Esto permitió a La Tarumba crecer. Entonces, La Tarumba llega a un punto de crecimiento autosostenible cuando es capaz **de generar sus propios ingresos**. La Tarumba genera un ingreso por talleres (ingreso fijo, con estacionalidades concretas) y a esto se suma el ingreso por

espectáculos (auspicios y taquilla). No es un ingreso porque mi marca es bonita nada más, sino porque La Tarumba ayuda a que tu producto llegue a tu público, pero para esto debes construir primero tú, como organización, tu **valor de marca**. Gracias a auspicio y taquilla se ha logrado el crecimiento sostenible de La Tarumba. Ahora, La Tarumba se ha vuelto una entidad patrocinadora, porque con lo que logra sacar de ingresos por el circo puede financiar totalmente gratis a la Escuela Profesional de Circo. En ese sentido se ha vuelto patrocinadora.

Incluso, se está trabajando un proyecto con el BID, financiado por el BID. Es un programa que se está haciendo en Perú, Argentina y Chile. Un programa de empleabilidad que busca desarrollar habilidades blandas, más allá de la técnica. Estas capacidades blandas permiten la inserción en el mercado laboral.

3. ¿Cuál es la diferencia entre auspiciadores y socios o aliados estratégicos?

Auspiciador es una relación muy efímera. La Tarumba no busca auspiciadores de un año, sino una relación más profunda que va más allá de una temporada. Aliados estratégicos por una finalidad. Así cambias tu relación de auspiciador por la de aliado, hay una integración de intereses. Está por ejemplo el caso de Cencosud y La Tarumba.

4. ¿Qué tan empresarial es la gestión de La Tarumba?

En papeles no es empresarial en su sentido más fuerte porque es una asociación civil sin fines de lucro, no busca generar renta. Pero su cultura, la forma en la que llevan las cosas, sí es de corte empresarial. **Todas las entidades aliadas tienen una cultura corporativa, de ahí que La Tarumba comparta estos patrones para poder entablar y generar confianza.** Asimismo, tiene todos los problemas de una empresa regular: hay crecidas y bajadas, hay trámites con abogados, con el banco, préstamos y análisis financieros/legales, recursos humanos. También hay planes operativos anuales y hay planes estratégicos a más largo plazo. Incluso los planes estratégicos son asesorados por consultoras como APOYO. Hay proyecciones anuales que te dice tantos ingresos van a entrar y tantas cosas podemos gastar y un plan más institucional a largo plazo.

5. ¿Por qué la propuesta artística de La Tarumba ha pegado tanto?

La Tarumba ha pasado por una transición interesante. Tiene parte del momento de los ochentas, de creación colectiva de grupos como Yuyachkani, Maguey, Cuatro Tablas. Parte de la noción colectiva de creación y de la apuesta por lo social y el arte como transformación. Pero, en los noventas, se transforma. Logra cambiar su cultura para que la esencia de la propuesta prevalezca y pueda crecer en un nuevo entorno. Esa mística que tuvieron de los años ochenta y que pudieron conservar y amoldar hizo que La Tarumba sea especial. **En los años noventa, las propuestas se generaban y se deshacían. Como lo que pasa ahora. No hay relación de grupo y el grupo no vive no trasciende. La Tarumba ha logrado trascender con una propuesta consistente. Esto genera confianza y certeza.**

6. ¿Lo peruano realmente está planeado para generar una conexión con el público o simplemente se fue encontrando en el camino?

Desde un principio está planeado apostar por códigos peruanos para generar una propuesta artística. Eso ha sido una fortaleza. Lo que creo que al final logró la conexión fue la conjunción de factores. Fue que el circo en sí tiene mucha capacidad de proyectar peruanidad como disciplina, es muy tradicional en nosotros, porque está en nuestro ADN ir en julio a ver circo. En los años ochenta y noventa, el circo se había perdido, por el terrorismo o por miedo a los espacios públicos. La Tarumba es esta entidad y referente que le da sentido a una tradición que tenemos como peruanos. Si juntas la idea de lo social y la propuesta artística se potencia todo.



### **ANEXO N°3 ENTREVISTA FERNANDO ZEVALLOS**

Fecha de realización de entrevista: 15 de septiembre del 2015- OFICINAS LA TARUMBA (MIRAFLORES)

1. ¿Cómo fue fundar La Tarumba? ¿Cómo fueron esos primeros años?

La idea de fundar La Tarumba surge en mí desde muy chico. A los 16 años descubro el teatro, voy entendiendo que **el circo que yo quisiera tiene que tener algo de teatro** también. Vuelvo de Europa en el 82 con la idea muy clara de crear La Tarumba. En febrero de 1984 hago el primer espectáculo de La Tarumba, *La piedra de la felicidad*. Al inicio éramos un grupo callejero. Lo que nos mantuvo firmes era que creíamos firmemente en que **esta fusión era lo que nosotros queríamos**, lo que soñábamos, pero no teníamos ningún capital. La vida era difícil para cualquier profesional o para cualquier estudiante del Perú. **En algo creo yo en que intuitivamente acertamos fue que en una época en la que reinaba la violencia nosotros defendimos la vida, el humor, el optimismo, la alegría. En ese momento defender la belleza, el humor, parecía más contestatario que levantar el puño.**

2. ¿Cuáles fueron las tres cosas más difíciles en el desarrollo de la organización?:

- a. Al interior: fue muy trabajoso llegar a **consolidar un equipo** en el que cada integrante tenga un rol y en el que cada uno responda a los objetivos que nos trazábamos. **Todos no íbamos a ser actores, productores, artistas de circo.** Había que buscar el beneficio de La Tarumba
- b. Al exterior: Conseguir que las instituciones crean en un proyecto como este. No era fácil entender que el circo era un proyecto serio. El circo estaba muy desprestigiado en esa época. Los artistas de circo éramos vistos como trashumantes. Por eso había problemas en el financiamiento.

3. Principales aciertos de La Tarumba en todo este tiempo:

Hay cosas objetivas o subjetivas. Uno de los aciertos **fue entender lo que era el trabajo en equipo**. Nunca pensamos en hacernos famosos o hacer dinero. Nosotros siempre pensamos en **el ideal de hacer circo en función de los demás**. Este tendría que ser un circo al que los niños de distintas condiciones económicas tenían que acceder. Fue un acierto el apostar por un equipo para que este aporte su trabajo a los demás.

4. ¿Qué tan importante ha sido la consolidación de la imagen de La Tarumba?  
 La Tarumba nació “*con duende*”. El duende que menciona Lorca. El circo no es la carpa y el grupo de artistas que tienen unos talentos especiales y el público los celebra. El circo realmente es una estrecha comunicación entre los artistas y todos los trabajadores de un circo y la comunidad. Depende mucho de esta relación para que la comunidad los asuma como su circo. **Para esto han sido claves muchas cosas: una, que nosotros desde el inicio tratáramos temas peruanos y otra, que esos temas nos dieran una ventanita de esperanza.** Que tratáramos esos temas con humor y con optimismo, eso hacía que la gente se reconociera. **En medio de festejos, de landós, de huaynos, de tonderos de marinera y con personajes que podían ser cualquiera de los que estaban en la platea hizo que La Tarumba fuera recibida como circo peruano y eso hizo que nosotros entendiéramos la suerte que habíamos tenido de surgir en este país.** Pretender hacer una cosa que no surja del Perú en un país como este hubiera sido muy malo.

5. ¿Qué otras cosas propias de la propuesta de La Tarumba o del circo en general vinculan al espectador?

El circo tiene algo muy particular. La gente ve a los **artistas de circo como algo único**: ellos hacen algo que yo no puedo hacer. El circo es más difícil. Estos seres distintos pueden hacer cosas que el resto de mortales no podemos hacer, esto **fascina**. El circo tiene algo de misterio. Existe la historia de que el payaso está enamorado de la trapecista, etc. Lo que sucede en ese momento en el circo está sucediendo de **verdad**. Eso que está sucediendo en el circo cuando el artista está haciendo el triple mortal, eso es real: si el tipo salta de trapecio en trapecio y no ha entrenado, el tipo se cae y se mata. La parte técnica del circo es como el lenguaje, el vocabulario, con esto se cuentan las cosas. Yo lo que persigo es crear poesía en el espacio.

6. ¿Lo peruano es algo que siempre se buscó o se fue encontrando en el camino?  
 Siempre se buscó, desde un inicio. En *La piedra de la felicidad*, ahí había guitarra, cajón, valeses, festejos, etc. La Tarumba nació con esa idea. **Lo**

**peruano siempre ha estado, no lo veíamos de otra manera.** Todo esto viene de la tradición familiar de los artistas de La Tarumba.

7. ¿Cómo se gesta un espectáculo de La Tarumba?

Para eso yo no encuentro una fórmula, por más que intento sistematizar y llegar a tener un método, no lo consigo. En esa búsqueda permanente está el hecho creativo. Yo tengo varios proyectos ahí, que, de repente, conforme voy avanzando, ya sea por el equipo o por la coyuntura, nos vamos dando cuenta de que es momento de hacer este u otro proyecto. Por ejemplo eso pasó con *Infausto*, basado en el *Fausto* de Goethe. Surgen los *vladivideos* y hacer *Fausto* cae como de maduro. No hubo discusión, nos encontramos haciendo *Fausto*.

En el caso de *Zanni* yo me planteé hacer un espectáculo acerca de las danzas del Perú trabajándolo desde la estructura dramática de la *Commedia dell' arte*, pero usando las máscaras del Perú. Este avance me permitió entender mucho de la *Commedia dell' arte*.

8. ¿Qué significó dar el salto de los espectáculos de la casa a la carpa?

Fue muy fuerte, pero ya veníamos trabajando, desde un inicio, en espacios muy grandes. Trabajábamos en las canchas de fútbol, en los colegios, en coliseos, etc. Habíamos llenado el Coliseo Dibós para un evento que hicimos para la Cooperativa Ábaco. Nos manejábamos muy naturalmente porque lo veníamos haciendo. Cuando inauguramos la carpa más que la parte escénica lo que fue más duro de resolver fue la producción.

9. ¿ Si tuviera que definir los espectáculos de La Tarumba con 3 conceptos o ideas, cuales serían?

a. **Verdad: son espectáculos que creamos siendo muy honestos, muy auténticos, muy verdaderos. Es así porque es así de verdad, no pensamos en que esto va a tener éxito, en que esto va a funcionar económicamente.**

b. **Perú:** Yo siempre he tenido una espina clavada. Cuando salía a otros países se hablaba del circo en México, en Argentina, etc. El circo mexicano es así, el circo chino, el circo ruso, nunca se hablaba de circo peruano. Una de las cosas que a mí más bronca me daba era esto. Yo decía “si aquí hay una fuerte

**tradición de circo”** . Siempre pensé que los espectáculos de la Tarumba tenían que ser resultado de una de las cosas que tenemos aquí en el Perú.

c. **Duende:** eso se da, no se explica.

10.¿Cuáles cree que son las diferencias del circo de La Tarumba y el circo más tradicional?

Aun cuando hicimos *Clásico*, un espectáculo muy tradicional, tenía algo que era de La Tarumba. Creo que tiene que ver con **el teatro, siempre hay un filtro teatral. Siempre estamos en la búsqueda de contar algo, no solo de mostrar, sino de contar algo.** A nivel internacional, **La Tarumba es única**, porque esto pertenece al Perú, esto surge de nuestra cultura, de nuestro día a día y, en ese sentido, es única. La comunidad circense sabe cuáles son los circos o las compañías en las que se crea y cuáles son las que más o menos repiten una fórmula.

En los ochentas hubo que refundar el circo. Se había olvidado que el circo era un hecho artístico un hecho creativo. Solo se buscaba el dinero. Entonces, se van dando estas experiencias. Hay una misma preocupación, **la de recuperar la condición del arte del circo** y para eso cada uno se nutre de las otras artes.

11.¿Cómo ve a La Tarumba y a sus espectáculos de aquí en unos diez años?

No creo que haya un cambio de fondo. Los jóvenes que se acercan a estudiar el circo acá se acercan por lo que es La Tarumba en ese momento. De acuerdo a cómo evoluciona el mundo, tocarán otros temas que en este momento no se están tocando. De repente la estética se modificará, pero la esencia se va a mantener.

## ANEXO N° 4 ENTREVISTA CARLOS OLIVERA

Fecha: 13 de septiembre del 2015- OFICINAS LA TARUMBA (MIRAFLORES).

Carlos Olivera fue alumno de los talleres sociales de La Tarumba y actualmente es asistente artístico y coordinador de la Escuela Profesional de Circo Social de La Tarumba.

1. ¿Podría contarme su historia en La Tarumba? ¿ Como así ingresó?

No recuerdo la fecha exacta, más o menos hace 24 años. La Tarumba trabajaba en proyectos en la periferia de Lima, con chicos sin recursos, es ahí, en un proyecto que se realizó en San Martín de Porres, que yo conozco al equipo. Cuando compraron la casa, Fernando y Estela me invitaron a que sea parte de los talleres, primero como alumno, luego como asistente, después como profesor, y luego como artista.

2. ¿Cuáles han sido las cosas más difíciles que La Tarumba ha tenido que enfrentar?

Problema de infraestructura. La organización cada vez crece, hay más demanda, más gente que quiere hacer circo. Esa es una razón por la que la escuela no puede crecer más y solo puede tener una promoción cada tres años y medio. Todas las dificultades se han ido sorteando. El primer sueño fue tener una carpa, que parecía imposible. En el 2003 fue una apuesta súper grande. No sabíamos si iba a funcionar.

3. ¿Por qué crees que La Tarumba ha podido crecer y consolidarse?

Una de las cosas que ha hecho que crezca a estos niveles es el nivel de organización y los grupos que tienen claro cuál es su rol: artistas, profesores y la parte administrativa. Esto está muy bien delimitado y cada uno respeta los espacios del otro. Uno de los grandes errores es que los artistas se ponen a hacer todo: quieren producir, administrar, cuando muchas veces nosotros artistas no tenemos el conocimiento administrativo. La parte administrativa nos ha llevado de la mano con mucha fuerza.

4. Acerca de la propuesta artística:

Fernando siempre lo ha soñado de esta manera: con identidad peruana, que rescate valores. El trabajo de los caballos es algo con lo que soñó desde los inicios de La Tarumba, pero que le ha tomado como 25 años. Desde sus inicios La Tarumba apostó por lo peruano y por la formación, por poder aportar al movimiento cultural en el Perú.

5. ¿Cómo se gesta un espectáculo de La Tarumba?

Nosotros no paramos nunca, entrenamos todo el año. Hay un elenco estable, que son más o menos 20 personas. En noviembre ya tenemos el proyecto del próximo año, entonces lo que tenemos que hacer es separar los números que tenemos que presentar. Se trabajan hasta mayo, pues de ahí pasamos a la carpa. Los músicos también ensayan todo el año, ellos se juntan desde enero acá y van ensayando de acuerdo a lo que les vamos dando.

6. ¿Por qué cree que esta propuesta cala en el espectador?

Justamente porque tiene que ver con un sello que apuesta por la identidad. Es un espectáculo que se hace con mucho profesionalismo y a nivel de producción es impecable. El espectáculo está diseñado para aportar al desarrollo de la cultura. Muchas cosas no trascienden porque se instalan como un negocio. La visión es una visión absolutamente mercantil, detrás no hay una propuesta artística ni una intención de aportar a la sostenibilidad.

7. ¿Qué tan importante es la generación de la identidad tarumba?

Siempre se buscó reivindicar el circo. Porque en un momento el circo estaba muy bien posicionado. Profesionalizarlo. Darle un espacio a los jóvenes para que puedan dedicarse profesionalmente, pero que el referente sea una institución seria. Si antes decías yo quiero hacer circo lo ibas a dudar, no existía una referencia de institución. Antes estaba asociado a lo marginal. La Tarumba buscó profesionalizarlo: generar una imagen potente.

8. Tres conceptos que asociarías con los espectáculos de La Tarumba: cuidado, respeto y aporte a la cultura.

9. ¿Por qué el circo de La Tarumba es diferente?

El objetivo de La Tarumba es apostar al bienestar de la sociedad, del país, de la humanidad. El aporte, lo que queremos, es que vaya por ahí. Lo que se genera en estos espacios, donde vienen niños de toda clase, es un espacio de respeto. No hacemos un espectáculo para ganar plata, hacemos un espectáculo para aportar al gran objetivo de La Tarumba, que es aportar al bienestar de la sociedad. La inversión es enorme, para que el público cuando llegue entre a un ambiente que lo reciba con cariño, en el que se sienta seguro, respetado, que se pierda con la fantasía.

10. ¿Cómo ves a La Tarumba de aquí en unos diez años?

La esencia se va a mantener por siempre. Nosotros convivimos como una familia y difícilmente vamos a salir de nuestra esencia. A nivel de infraestructura probablemente tengamos que empezar a movernos. Falta abarcar muchos más lugares. Todavía está empoderada en Lima, pero no en todo el Perú. Normalmente vamos a Trujillo y Arequipa, pero si lo piensas es lo más cercano a Lima. Esto implica modificar ciertas cosas: acá en Lima se compran las entradas con anticipación, dos semanas antes tú sabes cómo va todo. En provincia no es así, es una aventura, la gente compra las entradas en boletería.

Datos respecto a las proyecciones financieras brindados por Carlos Olivera.

Sí se trabaja una proyección. Se saca dinero del espectáculo anterior. Una parte se reinvierte, la otra parte va a pagar los sueldos de los artistas y de ahí hay una proyección financiera para el espectáculo siguiente. La inversión es enorme, cada espectáculo cuesta entre 150 000 y 200 000 dólares.

## **ANEXO N°5 ENTREVISTA ESTELA PAREDES**

Fecha: 20 de marzo del 2018- OFICINAS LA TARUMBA (MIRAFLORES)

Estela Paredes es, junto a Fernando Zevallos, una de las fundadoras de La Tarumba. Actualmente es Directora de Gestión de la organización.

1. ¿Por qué cree que el circo es un arte más democrático/universal que algún otro arte escénico?

Porque es el espectáculo más popular, más antiguo de la historia de las artes escénicas. El circo está considerado como el espectáculo madre, sobre todo porque congrega a grandes públicos. El circo es parte de la comunidad, antes los circos llegaban a los pueblos a las ciudades y era el acontecimiento. El circo tiene llegada y tenía comunicación con todas las autoridades. Tenían que contactarse con la municipalidad, con la entidad de la salud, de la seguridad, de la policía, con la escuela, con las empresas. O sea, con todos tiene que ver. Yo lo veo por ese lado y también porque es el espectáculo más antiguo de la historia universal de las artes escénicas.

2. ¿Cómo empezó La Tarumba?

Nosotros empezamos como payasos de la calle, eso respondía más a un contexto de ese momento. En ese momento nosotros hacíamos teatro en la calle, ya desde ese primer momento hablábamos de una fusión del teatro, el circo y la música. Y en ese mismo contexto también las artes escénicas tenían la exigencia de trabajar una propuesta que fuese propia de la agrupación. En ese mismo ambiente, se germinaba el teatro colectivo y no había forma de que este colectivo tuviese una propuesta parecida al otro: había que crear una propuesta nueva. Creo que en ese momento la investigación era un factor fundamental para crear la propuesta. Ahora no, ahora uno va a ver teatro y todos son iguales. No responde a algo que se distinga de los demás. Fue así como empezamos, como payasos, incluyendo el lenguaje del teatro, el circo y la música. Sacamos al payaso del espacio común (del espacio en el que se le conocía) para que contara historias desde un escenario más teatral, historias



incluso dramáticas. Entonces, uno tenía que hacerse músico también , uno era múltiple en esa época.

3. ¿Cómo ha estado presente la autosostenibilidad en la organización? ¿Cómo se generaba esta autosostenibilidad desde el inicio?

Cuando nosotros iniciamos trabajamos con la Cooperación Internacional, porque nuestro **trabajo era en la calle**, por lo tanto llegaba más a sectores de todos los niveles socioeconómicos. Podíamos estar actuando en la plaza de Miraflores o en el parque Salazar y después nos íbamos a la plaza Manco Cápac o a Puente Piedra. Trabajábamos para todos. Y cuando llegábamos a los lugares para nosotros era importante ese contacto con la comunidad. El público para nosotros era una comunidad. Cómo identificar y cómo sacar de esa comunidad nuestras propias historias para trabajar. Entonces, a la Cooperación Internacional le parecía interesante este ida y vuelta. Para tener contacto no solamente presentábamos un espectáculo sino que realizábamos talleres, conversatorios, fórums después de terminado el espectáculo, etc. Así, los talleres fueron creciendo, porque también nuestra visión fue desde un principio tener una propuesta que sea artístico y educativa, porque entendimos siempre que nuestro interés se focalizaba en un público infantil. Entonces es que comprendimos que parados en el escenario estábamos educando, *estábamos formando*, por eso teníamos que ser responsables de ese rol. Y así fue que empezamos a trabajar con la Cooperación. Pero la Cooperación Internacional, dentro de sus esquemas económicos de trabajo, no financiaban los sueldos de la gente que trabajaba los proyectos. Entonces nosotros entendimos que teníamos que vivir de algo. Así, aprendimos que si a ese mismo servicio que nosotros hacíamos para la comunidad, le dábamos un valor económico y se lo ofrecíamos a quien pudiera pagarlo, además de la Cooperación Internacional, podía funcionar. Y quien pudiera pagarlo podía ser el colegio particular, una empresa, cualquier cliente potencial que estuviese interesado en comprar un espectáculo o un taller. Empezamos a crear la forma de atender a ambos mercados. Fue genial porque teníamos que crear diferentes estrategias de comunicación para que conozcan nuestro trabajo y, por lo tanto, para llamar la atención e interesarlos y cerrar una venta había que

investigar ambos sectores. El lenguaje era totalmente distinto, había que conseguir la alianza con la Agencia de Cooperación Internacional, como conseguir que el colegio te comprara una función para sus alumnos o te sumara en su cronograma de actividades del año y te pagara por esa función. Eso que nosotros reuníamos como pago de las funciones que teníamos, entonces eso era para nuestro bolsillo. O si actuábamos en la plaza de Miraflores lo que recogíamos en el sombrero también era para nuestro bolsillo y eso nos permitía ir y trabajar en sectores pobres (además de la Cooperación Internacional, que era quien pagaba los materiales y pagaba el transporte para los talleres y presentaciones). Pero llegaron los años noventa, el proceso de la dictadura de Fujimori y ahí se creó el Ministerio de la Presidencia, a través del cual ya era obligatorio que toda la Cooperación canalizara los fondos que entregaba a cualquier proyecto a través de este ministerio. Y ya, siendo canalizado por el Ministerio, cultura quedó en el último lugar. Porque, al Ministerio, cultura no le importaba. Entonces la Cooperación Internacional se retiró de muchos países.

Nosotros principalmente trabajábamos con Alemania, Suecia, Dinamarca y Noruega. Países socialdemócratas, entonces ellos retiraron su apoyo, porque no podían hacer alianza con ningún país que tuviese ese sistema político. Entonces, ahí fue que agradecemos haber tenido la experiencia de vender funciones.

Entonces dijimos: “**sigamos vendiendo**, *sigamos haciendo*”, porque ya teníamos un recorrido, una propuesta que habíamos creado. No era solo un espectáculo, era una identidad que teníamos. Ya la marca Tarumba era conocida y esta fusión del teatro, el circo y la música, cuando la aplicábamos dentro del espacio creativo, nos daba un resultado que nos distinguía de todos los demás. Por lo tanto, distinguía a la marca. Entonces comprendimos eso. Y ahí experimentamos también una realidad de libertad, de independencia. Porque siempre en este tipo de alianzas, con la Cooperación Internacional, uno estaba sujeto a cuáles eran las metas o los objetivos en ese momento de la Cooperación. Porque ella se mueve de acuerdo a sus intereses, también, entonces si se hablaba de violencia, bueno, había que aplicar el teatro, el circo y la música para la violencia. O de lo que fuera. Entonces ya nosotros no

teníamos que poner ninguna máscara, ningún título. Realmente el teatro, el circo, la música y las artes sirven para todo. No tienes que ponerle el título de “*oye voy a prevenir el sida*”. Antes de cuidarme yo mismo para que no me dé sida, tengo que valorarme, tengo que reconocermelo como alguien importante, tengo que quererme. Ese es el mayor problema que nosotros encontramos en el Perú, en la idiosincrasia, en la cultura peruana. Tenemos una autoestima tan baja que más vale que trabajemos primero por eso para después abarcar cualquier otro problema.

Entonces cuando tú tienes claro que tienes algo que sabes, conoces y valoras, entonces lo colocas y la gente lo consume. Es así y esta realidad de tener libertad y no tener que ponerle una máscara o una puntuación distinta nos pareció súper bueno. Nosotros ahora generábamos nuestros propios recursos y los invertíamos en lo que a nosotros nos parecía. Entonces esa cuestión de libertad fue genial, a pesar de que definitivamente era mucho más lento y había que ponerle muchísimo más esfuerzo. Y había que sacrificar también, ¿no? Por ejemplo, yo dejé de ser actriz. Yo empecé todo esto con el sueño de ser actriz, y realmente el sueño me obligó a que yo me dedique a la administración, a que yo realmente sostenga la plataforma para darle sostenibilidad a esto.

Entonces, sí, hubo muchos esfuerzos, pero finalmente, en ese aspecto, nada está hecho. Es como tirarte a un océano y ponerte a bucear dentro donde todo está por descubrirse, todo está por explotarse. Entonces en ese sentido, mi capacidad creativa la puse dentro de un modelo de gestión cultural, en las condiciones que el contexto en ese momento nos obligaba a generar para poder subsistir y para poder ser sostenibles más adelante, porque queríamos mantenernos en el tiempo. Creo que es una cuestión de trabajo y una cuestión de confianza, en lo que tienes, en lo que haces, en la verdad.

4. ¿Cuáles fueron los principales retos a los que se vio enfrentada La Tarumba desde sus inicios?

Creo que siempre los retos han estado relacionados a los hitos de la historia. Yo diría que siempre han estado relacionados con los espacios físicos, con el

local. Primero de la calle a la casa. Cuando operábamos en la calle, teníamos un departamento pequeño, que era de mi familia, que buenamente nos permitía usarlo como oficina y para ensayos. Para ensayar lo escénico teníamos que irnos al parque, al Campo de Marte por ejemplo, donde hacíamos las proezas circenses. Y el cambio a la casa fue un paso importante. Cualquiera hubiese dicho en ese momento, con mucha razón, que estábamos locos, que era el momento en que todo el mundo se iba del Perú y nosotros contraíamos deudas y compromisos con esta casa. Pero creíamos en lo que hacíamos. Y sí, fue un desafío grande que logramos sobrepasar. La casa se financió vendiendo entradas, vendiendo talleres, funciones, etc. No gastábamos, juntábamos la plata en una caja de cartón, en ese momento no teníamos ni cuenta bancaria. En ese momento el Perú era muy pobre, entonces todo era nada ostentoso. El vestuario lo conseguíamos en la Cachina o lo hacíamos nosotros mismos. Si había que instalar las luces nosotros mismos lo hacíamos. Pero era eso, esa capacidad y ese momento que vivíamos tan fuerte que realmente nos hacía fuertes para tomar las decisiones, aunque aparentemente fuesen difíciles o imposibles.

Cuando abrimos esta casa, fue la primera vez que cobramos por un taller al cliente directo, es decir, al padre que traía a su niño. Nos mudamos en el año 1993. Antes habíamos dados talleres, pero esos talleres los pagaba o una embajada, o la Cooperación o alguna empresa. Era la primera vez que nosotros abríamos y hacíamos la convocatoria para que el padre de familia nos confiara la formación de su hijo, lo trajera acá y pagara una pensión por eso. Nosotros habíamos hecho las cuentas y necesitábamos tener 38 alumnos para cubrir los costos del taller. Y vinieron más de 70. Entonces ya partimos bien. Al año siguiente tuvimos 200. Y así fue creciendo el taller, como fue creciendo el espectáculo también. También fue un desafío botar parte de la casona y hacer este patio de circo, porque necesitábamos un espacio para desarrollar más el circo.

Creo que una característica nuestra siempre ha sido ir de a pocos. De a poquitos vas sumando y vas haciendo cosas grandes. Hay que tener la visión clara, clarísima. No distraerte. Porque nosotros encontrábamos oportunidades

de hacer muchísimas cosas. Nos decían “oye, te contrato para el evento, para la fiesta, para el matrimonio”. Pero ese no es nuestro rollo. Nosotros decíamos: “*nosotros vamos a hacer espectáculos en el teatro, en la carpa de circo y vamos a desarrollar una escuela*”. Lo demás nos distraía. Te sacaba del camino. Entonces eso es tener la visión clara. Y eso también determina sacrificios y mucho más trabajo. Determina dejar cosas que son de ahorita. Pero nunca nosotros pensamos en lo inmediato, sino en qué puerta me abre esto. Y si esa puerta me abre algo para el futuro, okey, pero si no me abre nada, sigo. Esa característica creo que fue muy importante. Esa visión.

Otra característica es que le damos mucho valor al ahorro, a lo que después tú puedas reciclar. Eso es importante. Desde un principio, desde que teníamos la caja de cartón, ahorrábamos. Para seguir produciendo. Capital para lo que vayamos a producir después. Y hasta ahora lo hacemos de esa manera.

Otro momento que está relacionado con el espacio es la carpa. Cuando decidimos pasar de esta sala que albergaba 180 espectadores a pasar a una de 650 era un salto grande, pero nos mandamos. Nos tomó dos años. Fue fuerte, porque había que construir una carpa y no teníamos la plata para hacerlo. Nosotros siempre hemos empezado así, para nosotros el dinero nunca ha sido limitación. Porque uno piensa: “*Pero cómo lo voy a hacer si no tengo plata*”. Si no empiezas a hacerlo el dinero no se mueve. El hacerlo es lo que te va a dar herramientas, te va a abrir puertas, oportunidades. Si estás quieto te pasan las cosas por delante. Es como sentarte en la estación y ver que el tren pasa, y pasa el otro tren y otro se te pasó. No, mótate en el tren y a ver qué encuentras en la siguiente estación. Y eso también es parte de la filosofía.

5. ¿Y la carpa la financiaron?

La carpa la financiamos, tuvimos dos entidades que nos apoyaron. La Cooperación Internacional nos dijo “*por cada dólar que ustedes consigan del sector privado nosotros les damos otro dólar*”. Y con el sector privado lo que hicimos fue una alianza con la empresa, la corporación Wong, porque en ese momento la identificamos como *la empresa peruana*. Y también buscamos

financiamiento, un crédito. Pero la posibilidad de conseguir un crédito fue lo que más nos demoró. El sistema financiero, crediticio, simplemente no nos encontraba sujetos de crédito. No había antecedentes del circo, ni siquiera de teatro. Empezamos la búsqueda en el año 2001 y nos mudamos en el 2003. En esos dos años aprendimos muchísimo de finanzas y también nos fuimos preparando de acuerdo a ese mercado de crédito ¿Qué es lo que necesita ese mercado de crédito para que confíe en ti y puedas entrar dentro de su sistema? Y así fue que lo conseguimos.

Fuimos depurando el lenguaje de comunicación, haciendo determinadas cosas que permitieran al banco confiar en nosotros. Por eso nos tomó todo ese tiempo, para ir creando esa confianza. El banco necesitaba eso, porque el banco nos decía: *«Sí, yo creo en lo que me dicen. Pero, si esto no resulta, mañana el banco va a tener que retirarles la casa (porque la casa la poníamos en hipoteca). Y no queremos que el titular diga “el banco tal le quitó la casa a La Tarumba” (porque ya La Tarumba sonaba en ese momento).»* Entonces, dijimos *“tenemos que crear confianza, tenemos que crear realmente condiciones. Que el banco vea que se la puede jugar también”*. Y fue grandioso, porque cuando conseguimos ese crédito (de la Cooperativa Ábaco) se logró pagar la deuda tal como se quedó. Nosotros también estuvimos muchísimo más seguros de poder pagar la deuda, porque en esos dos años nos pusimos a prueba de todo. Y así logramos el crédito.

Lo que había que hacer ahora era que cada función tuviese las 650 personas que necesitábamos. Al principio, en el primer año, tuvimos una ocupabilidad del 79%. Nada mal.

Y ya está, eso también relacionado con el espacio. Primero la casa, de la casa nos fuimos a la carpa, la carpa nos llevó a una nueva carpa (con un salto con más confianza, porque ya sabíamos de qué se trataba). Y ahora de lo que se trata es de seguir.

En cuanto a la escuela también un paso importante fue abrir el anexo en Surco y vamos a abrir otro anexo más en otro distrito. Creo que un sueño que

teníamos era que el circo sea considerado como un arte, porque estaba venido a menos. Nosotros recuperamos una tradición muy peruana, porque las fiestas patrias se celebran con circo en el Perú y eso no sucede en ninguna otra parte del mundo. Esa es una tradición peruana. Y fue una de las satisfacciones más grandes que hemos tenido, creo que tiene que ver también con lo que tú apuestas. Creo que tiene que ver con que tienes una visión clara. Con conocimiento, con que conozcas lo que estás haciendo. Eso también es filosofía y es lo que nos guía ahora.

Otro reto importante fue la Escuela Profesional. Queríamos formar artistas. En esto de revalorar el circo, el reto era formar artistas de circo que fueran integrales, que alcanzaran un nivel técnico internacional. El artista de circo principalmente es internacional. El circo es nómada, entonces los artistas de circo siempre se están moviendo de un lado a otro. Entonces nos parecía importante que nosotros los formáramos. Ahora, te confieso, hay una relación muy rica entre La Tarumba y los jóvenes, pero creo que habría que darle un giro a eso todavía. Hay que darle un giro para que la escuela sea sostenible, ese es un reto que nosotros tenemos ahora: la Escuela Profesional de Circo. La escuela empezó en el 2002. Cada 3 años tenemos una promoción que la financiamos nosotros íntegramente (los chicos no pagan nada por esa formación). En un sentido estamos satisfechos porque, se ha elevado el nivel del circo. Ahora muchos jóvenes quieren hacer circo y eso está bueno. Pero creo que aún se tiene que hacer muchísimo más.

6. A día de hoy ¿qué tan autosostenibles son? ¿Cómo se maneja la autosostenibilidad?

Nosotros tenemos claramente dos líneas estratégicas: la escuela y el espectáculo. El espectáculo genera el 70% de todo el valor económico que tiene La Tarumba y la escuela genera el 30%. Definitivamente estamos en un negocio (el del circo) de mucha vulnerabilidad económica, porque no sabes si estás en medio de una temporada y surge un terremoto y se te cayó el negocio. Y estando el 70% puede ser peligroso. Por eso nosotros ahora estamos apuntando a hacer crecer la escuela. Teníamos que impulsar muchísimo la

línea del espectáculo, porque demanda mucho más trabajo. Es una temporada de 3 meses y si en esa temporada de tres meses no vendiste todo lo que tenías que vender se te fue el tren. Hay un montón de factores que escapan de tu control y de tu capacidad de manejo también. Entonces es un negocio que se te cae fácilmente y hay que estar cuidando eso.

Nosotros siempre hemos dicho que en determinado momento tomamos los componentes empresariales (así como trabaja una empresa) y nos pusimos a aprender. Era comprender cuál es el manejo de una empresa, por qué una empresa se mantiene sostenible y camina y avanza. Nosotros queríamos conocer ese tipo de cosas. Entonces tomé los componentes de la empresa, exactamente iguales, jugué cómo podría ser un organigrama y jugué a que los roles se cumplan, a tener un sistema de procesos y de procedimientos. Así de eficaces como una empresa. Y ha resultado. Hoy día todo lo que genera La Tarumba lo genera La Tarumba. El auspicio que nosotros recibimos representa el 8.5% de todos los ingresos que tenemos. Nada. Si un auspiciador se va, sí, nos afecta, pero poco.

Hoy en día el patrocinador nos busca, ni siquiera nosotros lo buscamos. Nos busca porque, con esto del componente empresarial, se ha trabajado una calidad de servicio, calidad de producto y posicionamiento de marca. Eso es lo primero que trabaja una empresa. Y eso es lo que nosotros hemos hecho.

Los ingresos que generamos los generamos del espectáculo (taquilla) y de la escuela (programa para niños, para adolescentes, para jóvenes, para jóvenes de bajos recursos, corporativos). La misma metodología de trabajo se aplica para cualquiera de esos programas y se adapta de acuerdo al giro del participante o al giro del objetivo que tiene el cliente. Entonces, salvo ese 8.5% de auspicio, el 91.5% de nuestros ingresos lo generamos nosotros de la venta de nuestros servicios. Y con eso logramos financiar nosotros mismos los proyectos sociales: la Escuela Profesional, un taller con los niños de Aldeas Infantiles, cada temporada de cinco mil a cuatro mil personas pueden entrar sin pagar nada al espectáculo, todo lo financiamos. Son funciones completas que damos a los grupos culturales que llevan el teatro o circo a los barrios. Y hay



otros proyectos de grupos que apoyamos con la temporada: les otorgamos una cierta cantidad de entradas que ellos venden y con lo que venden apoyan su proyecto. Hacemos una serie de proyectos que apoyan lo que es nuestra naturaleza. Hay muchísima responsabilidad. La Tarumba tiene más de cien trabajadores. Igual que nos hemos valido del componente empresarial, siempre hemos peleado por la formalización del equipo: esos cien trabajadores están en planilla o tienen beneficios sociales.

Frente al cambio de los años noventa Estela menciona: *“o te quedabas o, si habías venido construyendo con los años, tenías que aprovecharlo y dar el salto. Y dar el salto significaba que podías dar el salto a un vacío, total. Pero bueno, si no lo intentas, no sabes”*.

7. ¿Qué tanta importancia tuvo el saber reconocer los momentos del país?

Eso es importantísimo. El conocimiento. Lo que uno hace y cómo lo hace. Es la sabiduría del conocimiento, entonces uno no puede estar desvinculado, desconectado del entorno. Un artista, aún más que cualquier otra persona de otro oficio, tiene que estar enterado de cómo se mueve el país para realmente entender. Porque tienes una responsabilidad en el escenario. Una enorme responsabilidad en el escenario y si lo que estás comunicando sobre el escenario lo estás comunicando mal, estás haciendo mal tu trabajo, definitivamente. Nosotros, como artistas, somos generadores de contenido por sobre todas las cosas. Y no podemos nada más suscribirnos a lo que es el sentir humano. Tenemos que hablar de por qué ese sentir humano es distinto al que era antes. Entonces para eso tienes que chequear el entorno. Tienes que comprenderlo. Para comprenderlo tienes que haber seguido la historia. Tener conocimiento en lo político, de la historia del Perú, de lo que está pasando en el presente todo el tiempo. Porque eso te va a dar la posibilidad de saber no solamente qué pones de contenido en tu escenario, sino dónde vas a poner la inversión.

8. ¿Ha ido cambiando la manera de tocar el Perú o de abordar el Perú desde los espectáculos?

Definitivamente hay cambios, pero no creo que en el contenido y tampoco en la estética. Creo que nos hemos ido un poco más al circo cuando hemos tenido el espacio de la carpa, porque la carpa misma lo determina, lo acoge y te lleva a eso. Creo que hemos cambiado en el espectáculo también por los contextos que vivía La Tarumba. Antes, los espectáculos eran minimalistas: trabajábamos con una escalera, una silla y se acabó. Pero empezamos a trabajar más el circo, porque antes no lo hacíamos tanto, no porque no quisiéramos, sino porque no estaban dadas las condiciones. Porque si nosotros íbamos a tener una propuesta que iba a fusionar el teatro, el circo y la música más vale que conocieras bien esos tres lenguajes a la perfección, que realmente los dominaras para ver en qué momentos se podían encontrar naturalmente y constituirse en uno solo. Entonces, para nosotros, hasta el momento de la casa, el circo era todavía una deuda en la propuesta. Cuando hemos tenido la casa y las condiciones físicas de espacio para poder desarrollar el circo es cuando el circo ha tomado ese protagonismo que siempre le quisimos dar a la propuesta. Ahí, en ese fusionar, esos cambios estéticos están en la búsqueda constante de cómo estos tres lenguajes se pueden fusionar en un encuentro natural.

En el fondo el contenido siempre será el mismo, siempre vamos a hablar del Perú. Del Perú de antes, de algún hecho de la historia que nos pueda hacer entender lo que nos pasa hoy, o de algún hecho que nos está pasando hoy día. Hemos tomado historias clásicas como Fausto de Goethe (en el espectáculo Infausto) para hablar de lo más fuerte que nos había pasado a nosotros con todo el destape de la corrupción de Fujimori y Montesinos.

## **ANEXO N°6 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO #1**

**FECHA Y HORA DE INICIO DE ANÁLISIS: 22 de agosto 2015 7:50 pm**

**FECHA Y HORA DE FIN DEL ANÁLISIS: 22 de agosto 2015 10:15pm**

**OBJETIVO:** Determinar la manera en la que las categorías de “lo peruano”, “lo emocional” y “lo espectacular” se manifiestan, así como la manera en la que el público se conecta con la experiencia.

**UNIDADES DE ANÁLISIS/CATEGORÍAS:**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	
<b>LO PERUANO</b>	Música peruana	<p>-Suena música en el ambiente desde antes que empiece la función, la cual tiene matices de percusión peruana. Durante el receso suena un festejo peruano.</p> <p>-Se inicia con música “italianizada” propia del género de la <i>Commedia dell’ Arte</i>. La música se va latinizando o “peruanizando” conforme avanza el espectáculo. También hay versiones de música peruana mezclada con salsa (acto del trapecio)</p> <p>-El número de la cuerda floja tiene música afro, y los interludios entre número y número a veces se alternan con música afroperuana.</p>
	Caballos de paso	<p>-La aparición de caballos de paso genera mucho júbilo en el público.</p> <p>-En el caballo de paso se realizan acrobacias, y se alternan los caballos entre un acto y otro. No son los mismos caballos los que aparecen en actos consecutivos.</p>
	Referencias a la historia o la cultura peruana	<p>-Color de la carpa de La Tarumba: Roja y Blanca. Los colores de la bandera del Perú.</p>

		<p>-Identificación como “CIRCO PERUANO” en el banner.</p> <p>- Referencias, a lo largo del espectáculo, de la cultura peruana, sobre todo a nivel de la música.</p> <p>- Los anfitriones o acomodadores están vestidos a la manera de Húsares de Junín.</p>
	Otras manifestaciones de peruanidad	<p>Vestuario: Vestuario peruanizado. El vestuario de las mujeres se mezcla con los trajes con los que se baila marinera norteña, y el de los acróbatas con los que se usan para bailar festejo, landó, etc.</p> <p>-Final: los jinetes están vestidos de chalanes</p>
<b>LO EMOCIONAL</b>	Narración de historias arquetípicas, empatía por los personajes.	<p>-Tipo de historia arquetípica: Dos hombres que se pelean por el amor de una mujer (sin usar violencia, sino cortejándola de forma “romántica”). Eventualmente, ella decide quedarse con un tercer chico.</p> <p>-Cada número tiene una microhistoria que el público puede seguir, hay unos actos bastante más teatrales que otros, pero todos tienen un trasfondo. El número de las telas, con el chico y la chica en acto de cortejo a través de las telas muestra que hay una historia de fondo.</p>
	Personajes	<p><i>Capitán</i>: asociado a la figura de poder, no genera mucha compasión ni empatía. Está enamorado de La Enamorada (Colombina).</p>

		<p><i>Arlequín</i>: Simboliza el amor, la inocencia, la bondad. Es un sirviente. Está enamorado también de Colombina, pero ella no le hace caso.</p> <p>Dos polos opuestos plasmados en los personajes.</p> <p>Intervenciones del público según distintas emociones: fascinación por el espectáculo.</p>
<b>LO ESPECTACULAR</b>	Intervenciones de música	<p>Formas de intervención de la música y reacción del público: Conexión con el festejo y con la percusión peruana.</p> <p>Música peruana de distintos lados, no solo de la costa, porque también hay intervenciones de danza de tijeras.</p>
	Intervenciones de danza	<p>Formas de intervención de la danza y reacción del público: La danza se presenta a lo largo del espectáculo, mas no en momentos puntuales.</p>
	Momentos de fascinación por el espectáculo (silencios, gritos de asombro, exclamaciones del público, etc.)	<p>-Momentos de ruptura del hielo con el espectador: Justo el segundo número empieza con Arlequín rompiendo el hielo con el público, interactuando con chicas del público con el texto "<i>principessa clava directo al corazone</i>"</p> <p>-Cuerda floja: música peruana, giros, saltos, acrobacias. Fascinación.</p>

**FASCINACIÓN:**

Se identifican tres tipos de fascinación: Fascinación por la **belleza**, fascinación por la **tensión** y fascinación por el **humor**.

La entrada, a la manera de Carnaval, fascina por lo fastuoso y bello. El *cyr wheel*, el aro giratorio, la pareja en las telas aéreas, fascinan más por la belleza. El trapecio, la cuerda floja y el cuadro coreano fascinan más por la tensión que se genera y la sensación de lo inesperado.

-En los actos, si hay mucha belleza no hay tanta tensión y viceversa. El acto del sube y baja mezcla tensión y belleza. El público tiene el impulso del aplauso a flor de piel.

-Teatralización del circo: Las llamadas (primera, segunda, tercera.) Todo es teatral, todos los intérpretes están siempre en personaje. No son "pepito" o "juanito", sino que siempre hay un personaje y ese se mantiene. Incluso los músicos son teatrales, y tienen una personalidad y personajes definidos.

Humor cómplice: Arlequín quiere subirse al pony, Público: "no lo hagas, no te subas al pony"

FINAL: FIESTA PERUANA. DÉCIMA.

## ANEXO N°7 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO #2

**FECHA Y HORA DE INICIO: 4 DE SEPTIEMBRE 2015 7:50 PM**

**FECHA Y HORA DE FIN: 4 DE SEPTIEMBRE 2015 10:03 PM**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS NÚMEROS CIRCENSES**

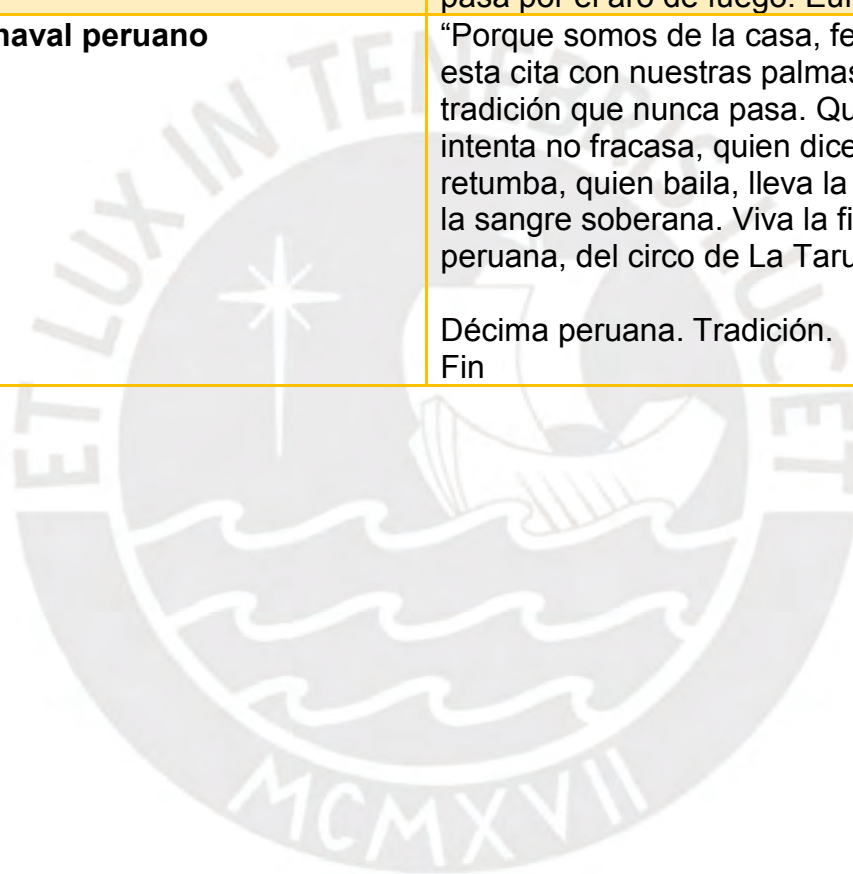
**OBSERVACIÓN:** La gente aplaude apenas ve que las puertas del ruedo se cierran, porque presiente que el show va a empezar.

<b>NÚMERO</b>	<b>DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS.</b>
<b>1. Inicio: Carnaval</b>	Salen todos menos Arlequín. Luego salen los caballos de paso, con una música un poco árabe, hacen saltar a los caballos y el público estalla en júbilo.
<b>2. Interludio Arlequín</b>	Arlequín rompe el hielo, interactúa con la gente, come canchita, juega con el público con la frase " <i>principessa, clava directo al corazon</i> "
<b>3. Malabares</b>	Arlequín, Capitán y otro. Hay situaciones de acción física, pero que no van acompañadas de palabras.
<b>4. Cuadro coreano</b>	Número artístico que fascina por la tensión que genera. Una señora de aproximadamente 60 años exclama un "Ay me muero". Va acompañado de música instrumental que empieza lenta, pero que se va latinizando a la manera de salsa conforme el número avanza.
<b>5. Número de diablos</b>	Música peruana (música criolla). Número acompañado de acrobacias y piruetas que generan tensión. Tres acróbatas pequeños, agarran a uno y ese es el que realiza las piruetas más espectaculares.
<b>6. Aro (La Enamorada y caballo)</b>	Fascinación por la belleza que genera la chica en el aro y la interacción con el caballo peruano. Aplausos espontáneos. El caballo esta vez hace una reverencia y hay una ovación del público. Esto no pasó en la observación del espectáculo anterior.
<b>7. Cuerda floja</b>	Este número cambia de show en show, porque fascina mucho por la tensión que genera. En anteriores oportunidades era un número que fascinaba por otros motivos, pero esta vez genera más tensión, ya que el artista casi se cae en dos oportunidades, lo cual hace que

	improvisar un poco. El artista es ovacionado varias veces cuando soporta a pesar de que casi pierde el equilibrio.
<b>8. Interludio de cajones</b>	Percusión con ritmos peruanos que se utiliza mientras desmontan la cuerda floja del escenario.
<b>9. Acrobacias en caballo</b>	Capitán y otro acróbata. El caballo cabalga al ritmo de los aplausos. Este número de acrobacias en caballo de paso diferencia a La Tarumba. El número finaliza con un baile del director de la orquesta.
<b>10. RECESO</b>	La Tarumba reparte su encuesta, se escucha una música ambiental también con toques de percusión afro peruana.
<b>11. Dos acróbatas, La Enamorada y El Capitán. Telas aéreas</b>	Se escucha música a la manera de vals o jazz peruano. Este número fascina por su belleza y por la tensión que genera. Ovación cuando el acróbata gira rápidamente y sonido de sorpresa cuando la chica se suelta por completo y solo se agarra de los pies.
<b>12. Lanzamiento de cuchillos</b>	Acción física, sin palabra. Uno de los cuchillos no clava y se resuelve en el momento.
<b>13. Cyr Wheel</b>	Número que fascina por su belleza. Música inicia tranquila y se va tornando afro. Vestuario de la chica a la manera de un vestuario de marinera norteña.
<b>14. Desmontaje de plataforma</b>	Música afroperuana. El director de orquesta se mueve como un loco, se hace reconocimiento a los tramoyistas o libreas, el público los aplaude.
<b>15. Capitán/Enamorada</b>	Caballos, cara de tensión de la chica. Esta cara corta la identificación y la fascinación. Arlequín junto al pony. Intenta 5 veces subirse al pony. El público cómplice le grita para que no se suba.
<b>16. Sube y baja</b>	Música de danza de tijeras. El solo sonido de la música de la danza de tijeras incita el aplauso. Acróbatas (3) vestidos como soldados o húsares de Junín
<b>17. La Enamorada en la soga aérea</b>	Soga en Alto. Fascina por su belleza y la tensión. La música empieza a latinizarse. Al final salen Capitán y



	Arlequín y se dan cuenta que la mujer de sus sueños está con otro. Finaliza con un “ <i>me gusta el amor</i> ” del director de la orquesta.
<b>18. Dos mujeres en el trapecio</b>	Marinera. Las dos vestidas iguales, con vestidos de bailarina de marinera. Número que fascina por la tensión que genera.
<b>19. El amor de Makena</b>	Música empieza medio funk/rock. Primera canción que tiene letra y que no es solamente instrumental. “Makena tiene un corazón que solo sabe dar amor”. Acróbata encima del caballo, pasa por el aro de fuego. Euforia.
<b>20. Carnaval peruano</b>	<p>“Porque somos de la casa, festejamos esta cita con nuestras palmas: bendita tradición que nunca pasa. Quien lo intenta no fracasa, quien dice la verdad, retumba, quien baila, lleva la rumba por la sangre soberana. Viva la fiesta peruana, del circo de La Tarumba”</p> <p>Décima peruana. Tradición. Fin</p>



## **ANEXO N°8 PLANTILLA DE ENCUESTA AL ESPECTADOR- Zanni** **LA TARUMBA**

Esta encuesta es realizada por Valeria Hurtado Vassallo, estudiante de 9° ciclo de Artes Escénicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Los resultados de esta encuesta solamente serán utilizados para fines académicos. Muchas gracias por su tiempo.

**1. ¿Es la primera vez que viene a ver un espectáculo de La Tarumba?**

- Sí
- NO

**2. ¿Cómo se enteró del espectáculo?**

- Spot de TV
- Anuncio en el periódico
- Valla publicitaria en la vía pública
- Recomendación de amigo o familiar.
- Otro: \_\_\_\_\_

**3. ¿Por qué decidió venir?**

Explique brevemente

**4. ¿Qué fue lo que más le gustó del espectáculo?**

- La calidad y la destreza de los artistas
- La historia que contaba
- La mezcla de circo, danza, teatro, música.
- La aparición de elementos peruanos (cajón, música afroperuana, caballo de paso)
- Otro: \_\_\_\_\_

**5. Si es la primera vez que viene, ¿volvería a un espectáculo de La Tarumba? ¿Por qué?**

**Si ha venido antes, ¿Por qué vuelve a los espectáculos de La Tarumba?**

**6. Defina, en una palabra, lo que significan los espectáculos de La Tarumba para usted**

- Belleza
- Conmover
- Artístico

- Peruano
- Otro: \_\_\_\_\_



## ANEXO N°9 RESULTADOS DE ENCUESTA Y GRÁFICOS

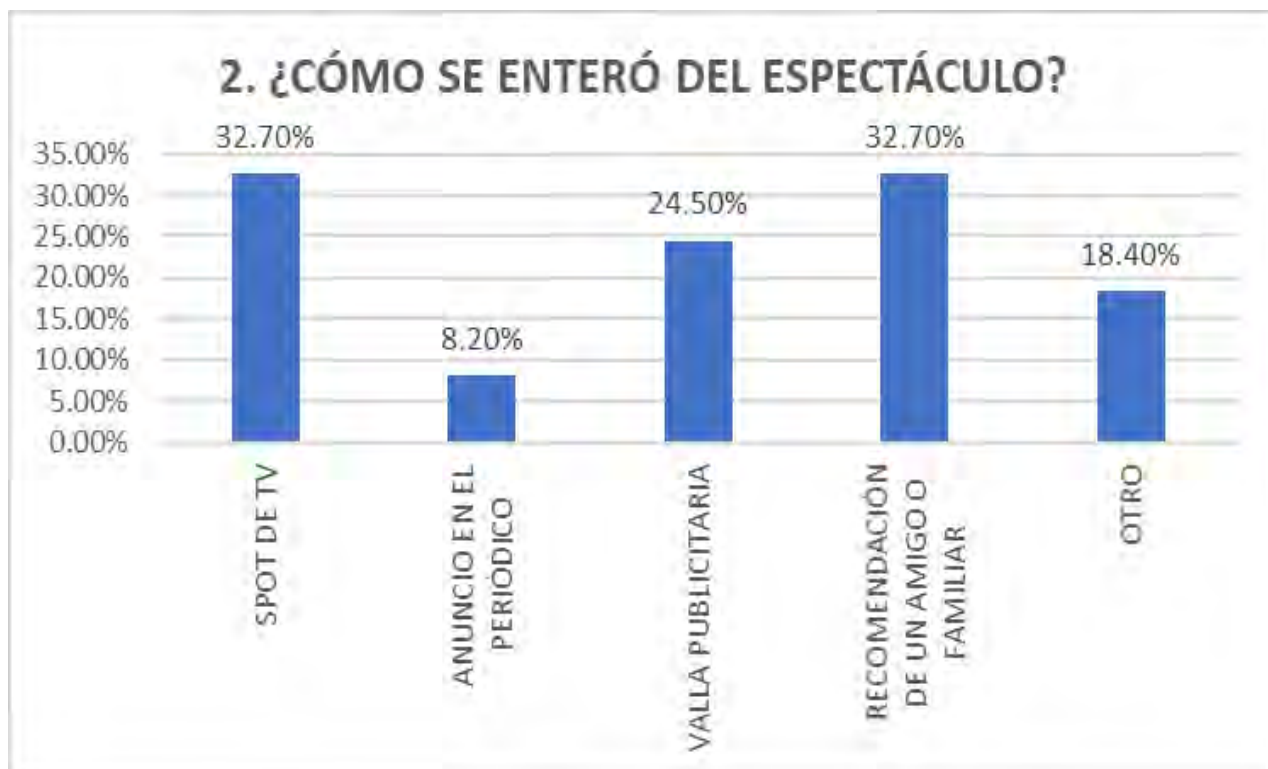
### 1. ¿ES LA PRIMERA VEZ QUE VIENE A VER UN ESPECTÁCULO DE LA TARUMBA?

SÍ	55.10%
NO	44.90%



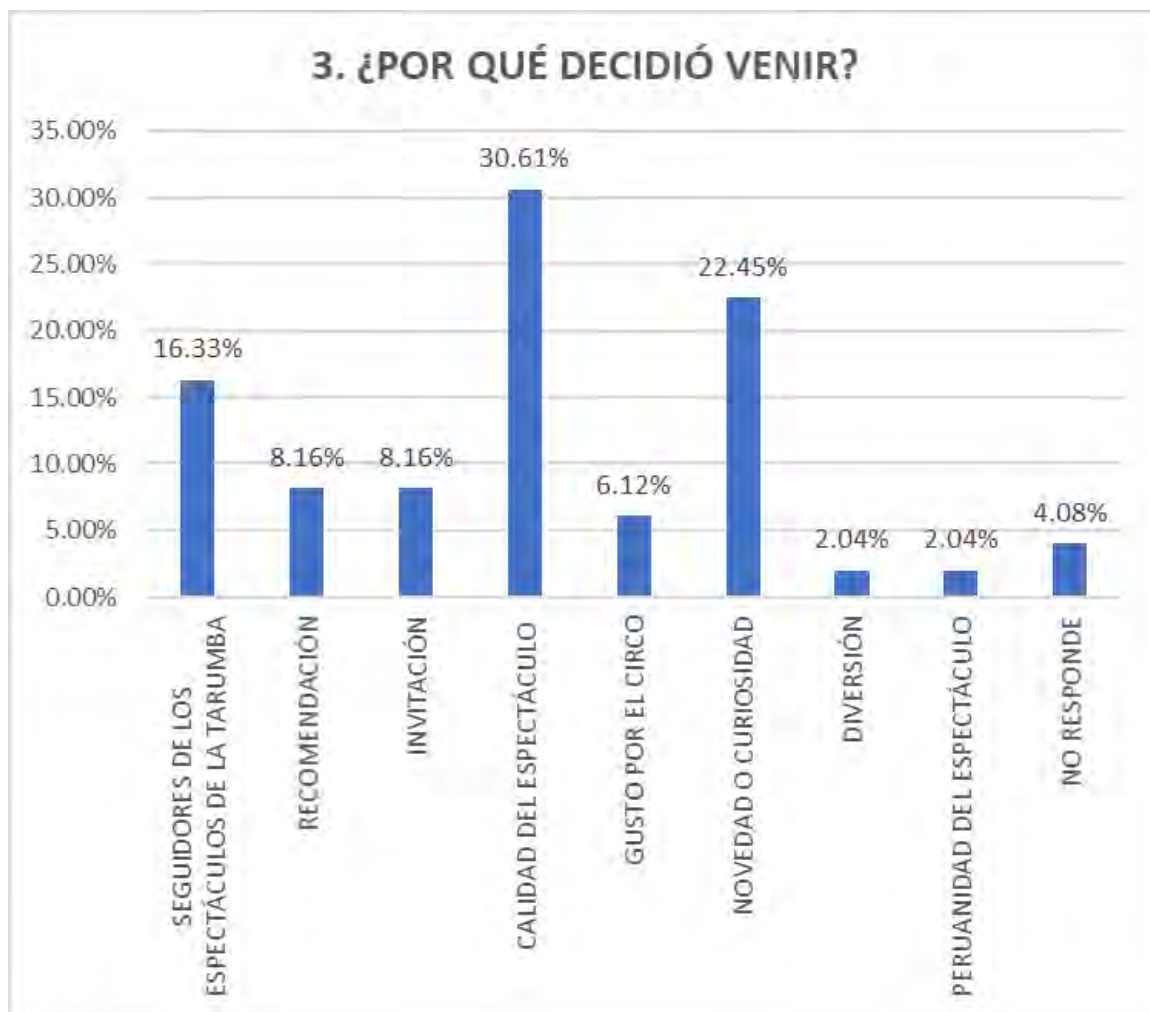
### 2. ¿CÓMO SE ENTERÓ DEL ESPECTÁCULO?

Spot de TV	32.70%
Anuncio en el periódico	8.20%
Valla publicitaria	24.50%
Recomendación de amigo o familiar.	32.70%
Otro	18.40%



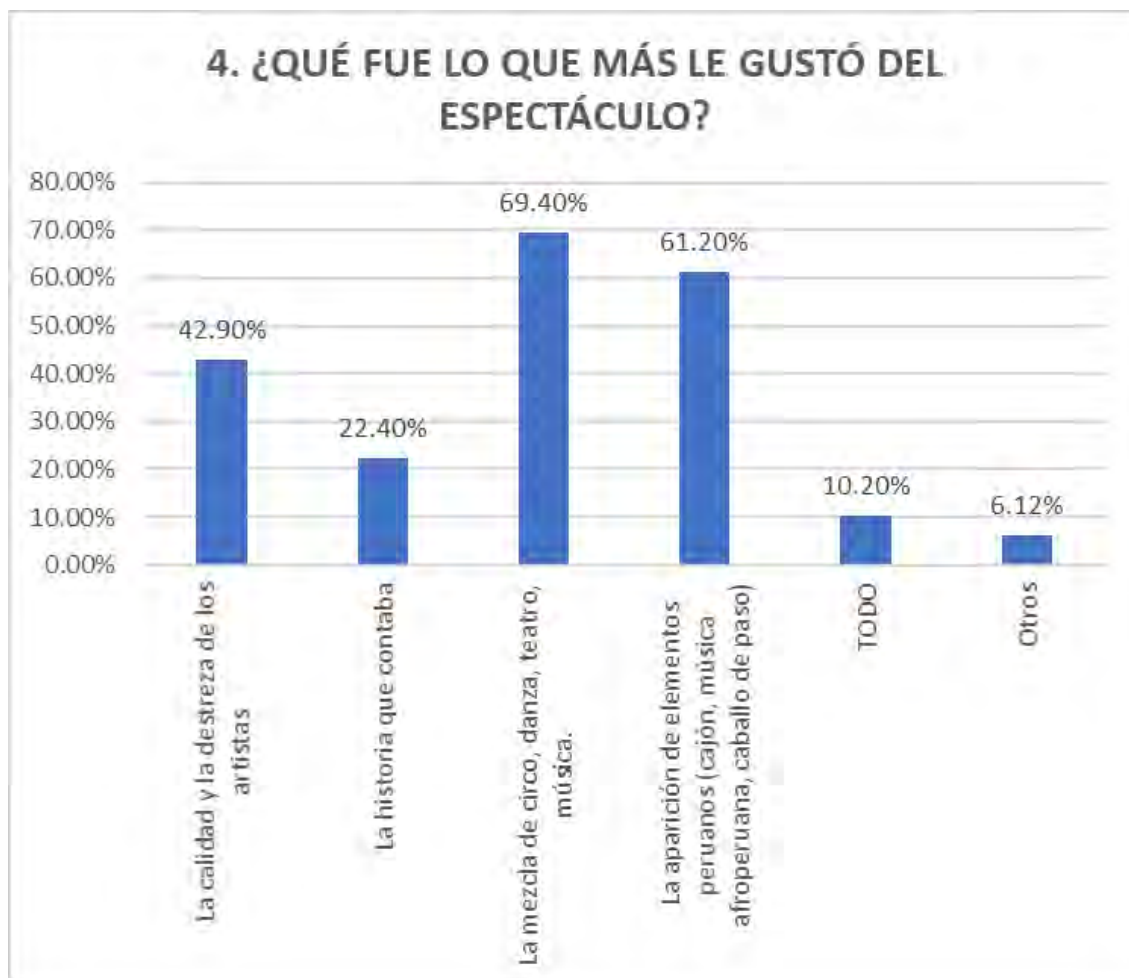
**3. ¿POR QUÉ DECIDIÓ VENIR?  
(RESPUESTAS MÚLTIPLES AGRUPADAS)**

SEGUIDORES DE LOS ESPECTÁCULOS DE LA TARUMBA	16.33%
RECOMENDACIÓN	8.16%
INVITACIÓN	8.16%
CALIDAD DEL ESPECTÁCULO	30.61%
GUSTO POR EL CIRCO	6.12%
NOVEDAD O CURIOSIDAD	22.45%
DIVERSIÓN	2.04%
PERUANIDAD DEL ESPECTÁCULO	2.04%
NO RESPONDE	4.08%
TOTAL	100.00%



#### 4. ¿QUÉ FUE LO QUE MÁS LE GUSTÓ DEL ESPECTÁCULO?

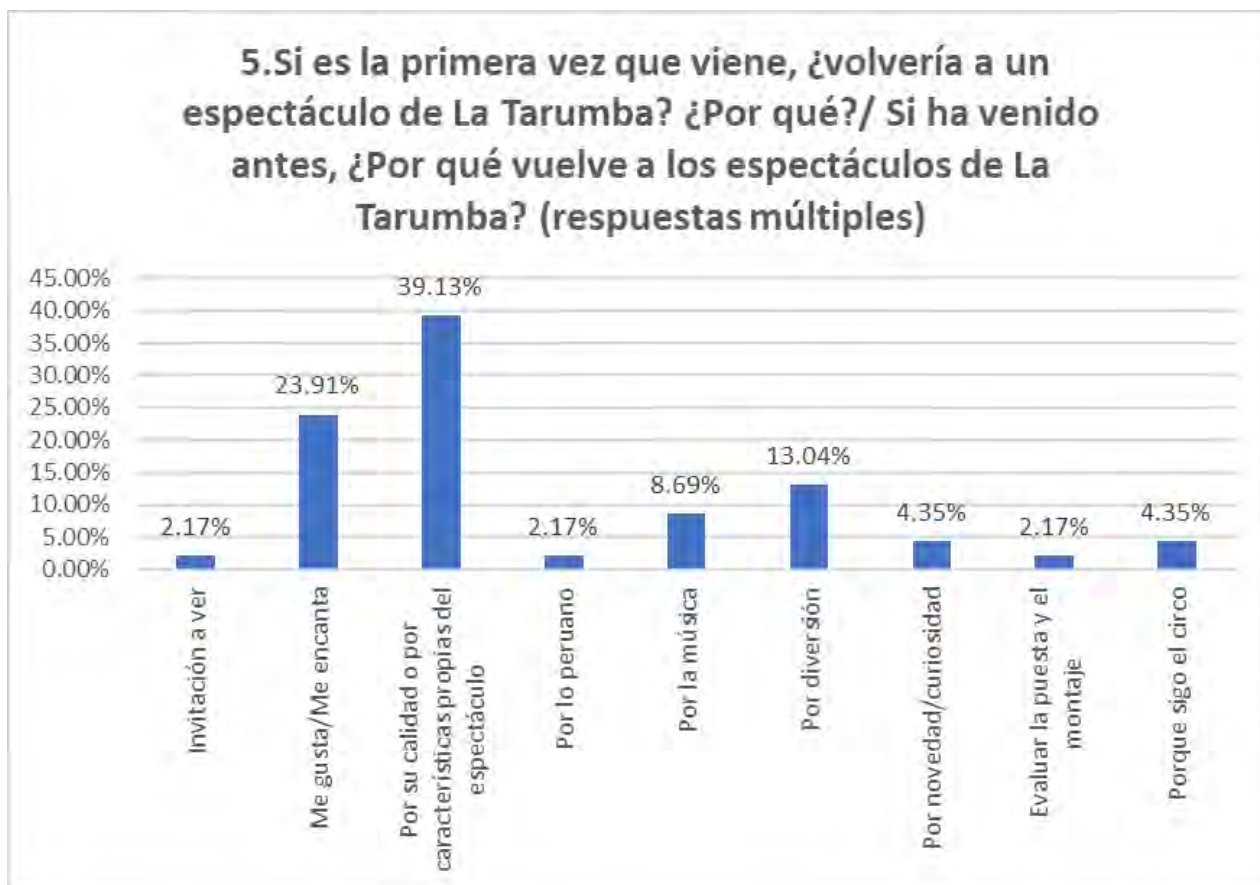
La calidad y la destreza de los artistas	42.90%
La historia que contaba	22.40%
La mezcla de circo, danza, teatro, música.	69.40%
La aparición de elementos peruanos (cajón, música afroperuana, caballo de paso)	61.20%
Todo	10.20%
Otros	6.12%



**5. Si es la primera vez que viene, ¿volvería a un espectáculo de La Tarumba? ¿Por qué? / Si ha venido antes, ¿Por qué vuelve a los espectáculos de La Tarumba?**

**(RESPUESTAS MÚLTIPLES)**

Invitación a ver	2.17%
Me gusta/Me encanta	23.91%
Por su calidad o por características propias del espectáculo	39.13%
Por lo peruano	2.17%
Por la música	8.69%
Por diversión	13.04%
Por novedad/curiosidad	4.35%
Evaluar la puesta	2.17%
Sigo el circo	4.35%



**6. Defina, en una palabra, lo que significan los espectáculos de La Tarumba para usted**

Belleza	22.40%
Conmover	10.20%
Artístico	63.30%
Peruano	36.70%
Otro	14.30%



### 6. Defina, en una palabra, lo que significan los espectáculos de La Tarumba para usted

