

FACULTAD DE  
GESTIÓN Y  
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

## 20 AÑOS DE ALEGRÍA REBELDE

# IMPLICANCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA SOSTENIBILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL UNA APROXIMACIÓN DESDE EL CASO DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL ARENA Y ESTERAS. 2008-2012

Tesis presentada para obtener el Título Profesional  
de Licenciado en Gestión Social

por

Estefanía Jesús Lay Guerra

20074681

Lima, 9 de Octubre de 2012

Esta tesis

**20 años de alegría rebelde. Implicancia de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012**

ha sido aprobada

---

Mayen Ugarte Vásquez-Solís

---

Percy Bobadilla Díaz

---

Luis Soltau Salcedo

*Dedico esta tesis a mi madre, quien ha sido un gran ejemplo de esfuerzo durante toda mi vida, y cuyo soporte me ha permitido culminar esta etapa satisfactoriamente.*



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a todos los miembros de la Asociación Cultural Arena y Esteras, quienes no sólo me apoyaron durante el proceso de elaboración de esta investigación; sino que, sobre todo, me inspiraron con su espíritu de lucha y alegría. Del mismo modo, expreso mi gratitud a todas aquellas personas y profesionales que gentilmente me brindaron su punto de vista y nutrieron esta tesis.

Por otro lado, deseo reconocer el apoyo brindado por mi asesor, Percy Bobadilla, cuya orientación ha sido crucial para poder culminar exitosamente esta tesis de investigación. De igual manera, expreso mi agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron durante este camino, tanto amigos como docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, cuyos consejos, aportes y ánimo han tenido un gran impacto en la culminación de este documento.

Por último, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por su aporte a mi desarrollo personal y profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

| SECCIÓN  | PÁGINA      |
|--|-------------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....   | <b>VIII</b> |
| <b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>1</b>    |
| 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....   | 1           |
| 1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....   | 3           |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN .....  | 4           |
| 1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....  | 7           |
| <b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....   | <b>16</b>   |
| 2.1 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....  | 16          |
| 2.1.1 Las organizaciones culturales comunitarias .....   | 20          |
| 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....   | 22          |
| 2.2.1 ¿Qué es la cultura organizacional y cuál es su importancia en la gestión de organizaciones? .....              | 23          |
| 2.2.2 ¿Cómo se forma la cultura organizacional? .....  | 30          |
| 2.3 LA SOSTENIBILIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL .....   | 36          |
| 2.3.1 ¿Qué se entiende por sostenibilidad? .....   | 37          |
| 2.3.2 Modelos de sostenibilidad .....  | 40          |
| 2.3.3 Sostenibilidad organizacional .....  | 44          |
| <b>3 ARENA Y ESTERAS: UNA ORGANIZACIÓN CULTURAL ORIENTADA AL DESARROLLO LOCAL</b> .....                              | <b>51</b>   |
| 3.1 ORIGEN Y PRIMEROS PASOS: EL MITO FUNDACIONAL DE ARENA Y ESTERAS .....  | 51          |
| 3.2 ¿QUÉ ES Y CÓMO FUNCIONA ARENA Y ESTERAS? .....   | 54          |
| <b>4 “POR EL DERECHO A LA SONRISA”: CULTURA Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ARENA Y ESTERAS</b> .....             | <b>64</b>   |
| 4.1 ¿CÓMO ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARENA Y ESTERAS Y QUÉ EFECTOS TIENE EN LA GESTIÓN?: UNA APROXIMACIÓN ..... | 67          |
| 4.2 ¿CÓMO SE ORIGINA Y SOSTIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARENA Y ESTERAS?.....                                   | 82          |
| 4.3 INFLUENCIA DE LA CULTURA DE ARENA Y ESTERAS EN LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL .....                            | 89          |
| 4.4 DESAFÍOS DE ARENA Y ESTERAS DE CARA AL FUTURO .....  | 113         |
| <b>5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....  | <b>123</b>  |
| 5.1 CONCLUSIONES.....  | 123         |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....  | 126         |
| <b>6 BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | <b>129</b>  |
| <b>7 ANEXOS</b> .....  | <b>140</b>  |

**LISTA DE CUADROS**

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| CUADRO 1.1 | CUADRO GENERAL DEL TOTAL DE PERSONAS ENTREVISTADAS .....  | 9   |
| CUADRO 1.2 | ENTREVISTAS SOBRE PERCEPCIÓN DE ARENA Y ESTERAS: TIPO Y CANTIDAD DE ENTREVISTADOS .....                   | 10  |
| CUADRO 1.3 | ENTREVISTAS SOBRE LA HISTORIA DE ARENA Y ESTERAS: TIPO Y CANTIDAD DE ENTREVISTADOS .....                  | 11  |
| CUADRO 1.4 | ENTREVISTAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARENA Y ESTERAS: CANTIDAD Y TIPO DE ENTREVISTADO.....         | 11  |
| CUADRO 1.5 | ENTREVISTAS SOBRE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN OCC: TIPO Y CANTIDAD DE ENTREVISTADOS .....                 | 12  |
| CUADRO 1.6 | ENTREVISTAS SOBRE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ARENA Y ESTERAS: TIPO Y CANTIDAD DE ENTREVISTADOS..... | 13  |
| CUADRO 2.1 | OSC: TIPOLOGÍAS ORGANIZACIONALES .....  | 18  |
| CUADRO 2.2 | CULTURA ORGANIZACIONAL: PRINCIPALES DEFINICIONES CONCEPTUALES .....                                       | 23  |
| CUADRO 2.3 | SOSTENIBILIDAD EN OSC: DIMENSIÓN EXTERNA E INTERNA .....  | 42  |
| CUADRO 3.1 | ARENA Y ESTERAS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES .....   | 55  |
| CUADRO 3.2 | ARENA Y ESTERAS: PRINCIPALES PROYECTOS Y ACTIVIDADES SEGÚN LÍNEA TEMÁTICA .....                           | 57  |
| CUADRO 4.1 | EL DÍA A DÍA EN ARENA Y ESTERAS.....  | 65  |
| CUADRO 4.2 | ARENA Y ESTERAS: EL COLECTIVISMO EN LAS PRÁCTICAS DE RRHH .....   | 69  |
| CUADRO 4.3 | CULTURA DE ARENA Y ESTERAS: LA ORIENTACIÓN HACIA VES .....  | 73  |
| CUADRO 4.4 | ARENA Y ESTERAS: PRINCIPALES ACTIVIDADES SEGÚN LÍNEA TEMÁTICA 2008-2012 .....                             | 91  |
| CUADRO 4.5 | ARENA Y ESTERAS: PRINCIPALES FACTORES RELACIONADOS CON LA SOSTENIBILIDAD 2008-2012.....                   | 111 |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| GRÁFICO 2.1 | CULTURA ORGANIZACIONAL: EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN .....                    | 27 |
| GRÁFICO 2.2 | CULTURA ORGANIZACIONAL: NIVELES.....  | 29 |
| GRÁFICO 2.3 | CULTURA ORGANIZACIONAL: PROCESO DE FORMACIÓN .....                          | 32 |
| GRÁFICO 2.4 | CULTURA ORGANIZACIONAL: MECANISMOS DE TRANSMISIÓN .....                     | 33 |
| GRÁFICO 2.5 | SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL: COMPONENTES CLAVES.....                      | 45 |
| GRÁFICO 3.1 | ARENA Y ESTERAS: COMPOSICIÓN .....  | 59 |
| GRÁFICO 3.2 | ARENA Y ESTERAS: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA .....                             | 61 |
| GRÁFICO 3.3 | ARENA Y ESTERAS: LÍNEA DEL TIEMPO .....                                     | 62 |
| GRÁFICO 4.1 | CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARENA Y ESTERAS: TRES VALORES FUNDAMENTALES ..... | 68 |
| GRÁFICO 4.2 | CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARENA Y ESTERAS .....                             | 78 |

## ACRÓNIMOS

|         |   |
|---------|---|
| AUSAID  | Australian Agency for International Development (Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional)              |
| A&E     | Asociación Cultural “Arena y Esteras”   |
| CCP     | Centro de Comunicación Popular de Villa El Salvador   |
| CUAVES  | Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador   |
| DEMUNA  | Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente   |
| DESCO   | Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo   |
| MOTIN   | Movimiento de Teatro Independiente del Perú   |
| OCC     | Organizaciones Culturales Comunitarias  |
| ONG     | Organización No Gubernamental   |
| OSC     | Organizaciones de la Sociedad Civil   |
| PRONOEI | Programa No Escolarizado de Educación Inicial   |
| PROVIPO | Programa de Vivienda y Desarrollo Popular   |
| RLATS   | Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social   |
| RRHH    | Recursos Humanos  |
| RRPP    | Registros Públicos  |
| UGEL    | Unidad de Gestión Educativa Local   |
| UNICEF  | United Nations Children's Fund (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia)                                      |
| USAID   | United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) |
| VES     | Villa El Salvador   |

## RESUMEN EJECUTIVO

La cultura organizacional, entendida como los valores y percepciones compartidas que definen la manera correcta de actuar dentro de una organización, es considerada en la actualidad un factor clave en la gestión de organizaciones. De este modo, los autores coinciden en que esta cultura se puede convertir en una ventaja competitiva y principal activo para mejorar el desempeño de la organización si es coherente y apoya los objetivos institucionales. En el caso específico de las organizaciones de la sociedad civil, se puede afirmar que la cultura organizacional es un factor crítico de sostenibilidad, pues colabora con alinear a los miembros alrededor de un conjunto de valores sustentados en la solidaridad y promoción del desarrollo.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo exponer de qué manera la cultura de una organización de la sociedad civil puede influir en su sostenibilidad. Para ello, se ha realizado un estudio de caso basado en la Asociación Cultural Arena y Esteras, organización con 20 años de trayectoria.

En primer lugar, se revisará la variedad de organizaciones de la sociedad civil existentes, con el objeto de identificar qué tipo de organización corresponde a Arena y Esteras, y qué dinámica institucional la caracteriza. A partir de ello, se identificará que esta experiencia corresponde a una categoría organizacional incluida dentro de las asociaciones culturales: la organización cultural comunitaria, la cual enfoca sus labores en la democratización del arte y la cultura, entendiéndolas como un derecho para el desarrollo integral de las personas y sus entornos. Dicho conocimiento resulta relevante para este estudio, pues las características y tipo de actividad desarrollada por una organización influyen en los valores que se gestan dentro de su cultura.



Posteriormente, se ahondará en la explicación sobre la sostenibilidad organizacional, dimensión de interés de esta investigación, la cual alude al desarrollo de un marco de trabajo que sirva de soporte para las actividades dirigidas a generar valor social. La sostenibilidad organizacional se compone de cuatro elementos claves: (a) la capacidad operacional de las organizaciones para generar valor social, (b) el nivel de profesionalización de la gestión, (c) el desarrollo organizacional, y (d) el enfoque intergeneracional (sucesión).

El principal hallazgo en relación con la cultura organizacional radica en que la formación de la misma, en el caso de Arena y Esteras, ha sido influenciada por las prácticas de su entorno (Villa El Salvador); por las características de sus fundadores, tal como la identidad territorial ligada a Villa El Salvador; y por las particularidades de las organizaciones culturales comunitarias, tales como la priorización del equipo y sus relaciones dentro de la dinámica institucional. En consecuencia, se reconoce que los principales valores de la cultura de Arena y Esteras son el colectivismo, el cual resalta la importancia de la preocupación por el equipo; la territorialidad, la cual fomenta un entendimiento compartido sobre cómo el desarrollo individual está ligado y depende del fomento del desarrollo de su localidad; y el normativismo, el cual promueve el alineamiento de los integrantes hacia la promoción de un estilo de arte con enfoque para la transformación social.

Con respecto a la influencia de la cultura de Arena y Esteras sobre su sostenibilidad organizacional, por un lado, los altos niveles de compromiso fomentados por ella han favorecido la permanencia de las personas en la asociación, lo cual contribuyó a asegurar el factor crítico de la capacidad operacional de la asociación: su equipo humano. En contraste, a pesar de que el equipo administrativo ha promovido acciones

para fortalecer la profesionalización de la gestión, los miembros de la asociación no han apoyado óptimamente dicho proceso, pues, dentro de ella, prevalece una cultura que prioriza el compromiso social y las acciones dirigidas hacia el cumplimiento de la misión en detrimento del apoyo y desarrollo de las actividades de gestión. Por otro lado, el estilo de relaciones basadas en la cooperación ha facilitado el intercambio de conocimiento entre los miembros, y la identidad forjada sobre la base de la promoción de un estilo de arte pedagógico ha contribuido a conservar la autonomía de la organización y su misión frente a influencias externas; sin embargo, en la actualidad, esto se ha convertido en un obstáculo para aprovechar de mejor manera las oportunidades comerciales y de generación de ingresos. Por último, aún no se han llevado a cabo procesos de sucesión efectivos dentro de la asociación, pues Arena y Esteras ha sido manejada durante los 20 años de vida institucional por sus dos socios fundadores, aunque dicho fenómeno no guarda relación con la cultura de la organización.

Estos elementos han configurado un escenario en el cual la asociación enfrenta un conjunto de retos que deberá trabajar en aras de fortalecer su sostenibilidad. El primero se refiere a la necesidad de equilibrar el compromiso social existente y la necesidad de incorporar criterios de gestión por resultados que le permitan mejorar el desempeño organizacional. Para ello, la incorporación de personal especializado en temas de gestión se convierte en una buena alternativa; sin embargo, esto requiere que la asociación aprenda a balancear las necesidades e intereses de sus miembros voluntarios, y las necesidades internas de profesionalización. Por último, la cultura organizacional construida a partir de la imagen y prácticas existentes en Villa El Salvador durante la década de 1990 (mayor factor de sostenibilidad durante los 20 años de la asociación) ha generado que Arena y Esteras encuentre como principal

desafío la construcción de un sistema de valores que responda a un nuevo contexto marcado por el individualismo, pues la continuidad de esta experiencia radicará en poder seguir involucrando a nuevos jóvenes en la construcción de una sociedad más justa e inclusiva a través del arte.

A partir de lo señalado, se propone que la asociación genere un espacio de reflexión sobre los cambios o acciones que desea implementar para fortalecer su sostenibilidad y analice cómo su cultura organizacional favorece o no el desarrollo de dichas medidas. Asimismo, una alternativa sugerida en relación con los procesos de profesionalización de la gestión es el establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, las cuales le permitan acceder a los conocimientos especializados requeridos para fortalecer la organización. Finalmente, se recomienda incrementar aún más los mecanismos de participación y toma de decisión democrática con el objetivo de generar espacios de empoderamiento para nuevos jóvenes, y así facilitar los procesos de sucesión al interior de Arena y Esteras.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Problema de investigación

A la fecha, diversos autores han explorado cuáles podrían ser las causas que explican el surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil (en adelante, OSC). Entre la variedad de razones propuestas, una llamó particularmente la atención de esta investigación: los fines altruistas y la sensibilidad social que moviliza a las personas para asociarse con el objetivo de cubrir necesidades colectivas o de interés público no satisfechas ni por el mercado ni por el Estado (Portocarrero y otros 2002: 11).

A partir de esto, se ha afirmado que la solidaridad y el voluntariado de los miembros son los motores que sustentan gran parte de las OSC existentes (Drucker 1991: 6; Hudson 2007: 158; Mosquera 2004: 93-120). Al respecto, Drucker concluyó lo siguiente: “una de las grandes fuerzas con que cuentan estas organizaciones [OSC] radica en que sus miembros (no todos, pero sí muchos) no trabajan para ganarse la vida, sino por una causa. Estas circunstancias le crea, además, una responsabilidad enorme a las institución: la de mantener viva esa llama y no permitir que el trabajo se convierta en un simple 'empleo' ” (1991: 151-152).

En este marco, el estudio de la cultura organizacional cobra especial interés, pues permite comprender cómo se logra formar, dentro de las OSC, una atmósfera que involucra moralmente a los miembros, donde la compatibilidad con los valores y supuestos que sustentan dicha cultura se convierte en un factor crítico para la continuidad del personal y, en gran parte, de la organización en su conjunto (Hudson 2007: 159).

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional se ha concentrado tradicionalmente en el sector empresarial otorgándose mayor énfasis a su influencia en el desempeño económico (López 2007: 18). Como consecuencia, la investigación sobre la cultura organizacional en las OSC aún no ha obtenido una atención suficiente.

Por lo anteriormente mencionado, esta investigación ha tenido como propósito conocer qué efectos puede producir la cultura organizacional en una OSC. Para ello, se ha tomado como caso de estudio a la Asociación Cultural Arena y Esteras<sup>1</sup> (en adelante, Arena y Esteras).

Arena y Esteras lleva 20 años de vida institucional, lo cual la convierte en una de las organizaciones culturales sin fines de lucro con mayor trayectoria. En este marco, la presente investigación busca indagar ¿cómo la cultura organizacional de Arena y Esteras ha influenciado en la sostenibilidad organizacional desde el 2008 hasta el 2012?

Las preguntas específicas de investigación son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales valores de la cultura organizacional de Arena y Esteras y cómo han influido en su gestión interna?
2. ¿De qué manera la cultura organizacional de Arena y Esteras ha sido influenciada por los factores del entorno y qué mecanismos se han desarrollado para socializar y transmitir dicha cultura?
3. ¿Cuáles han sido las acciones implementadas por Arena y Esteras para mejorar su sostenibilidad organizacional entre los años 2008 y 2012, y qué avances ha obtenido?

---

<sup>1</sup> La Asociación Cultural Arena y Esteras es una organización cultural comunitaria de Villa El Salvador, la cual desarrolla actividades de formación artística y difusión cultural. La organización inició operaciones en 1992, y se ha centrado en promover un acceso a arte y cultura que colabore con los procesos de desarrollo local.

## 1.2 Objetivos e hipótesis de investigación

El objetivo general de la investigación es identificar cuál ha sido la influencia de la cultura organizacional de Arena y Esteras sobre la sostenibilidad organizacional desde el año 2008 hasta el año 2012.

Los objetivos específicos de investigación son tres:

1. Analizar los principales valores de la cultura organizacional de Arena y Esteras, así como sus efectos en la gestión de la asociación.
2. Identificar las principales influencias y mecanismos que permiten sostener la cultura organizacional de Arena y Esteras.
3. Determinar los avances y dificultades en la mejora de la sostenibilidad organizacional de Arena y Esteras desde el año 2008 hasta 2012.

Considerando lo anteriormente mencionado, la hipótesis general a partir de la cual se desarrolla esta investigación es que la cultura organizacional de Arena y Esteras ha sido un factor crítico para la sostenibilidad organizacional desde el 2008 hasta el 2012, pues ha facilitado la coherencia y alineamiento de la asociación con relación a las acciones que requirió promover para mejorar su sostenibilidad. Así, a pesar de que el periodo de evaluación de esta tesis se centra en la etapa mencionada, se presume que la cultura organizacional ha colaborado fuertemente desde los inicios de la asociación.

Las hipótesis específicas de investigación son las siguientes:

1. La cultura organizacional de Arena y Esteras se caracteriza por un fuerte sentimiento de pertenencia a Villa El Salvador, lo cual ha generado altos niveles de compromiso y permanencia del equipo de la asociación.
2. La formación de la cultura organizacional de Arena y Esteras ha sido influenciada por los referentes de su contexto (Villa El Salvador), lo cual ha generado un sistema de trabajo basado en la cooperación y fuerte vínculo entre sus miembros.
3. Las principales acciones que han contribuido a la sostenibilidad organizacional ha sido la construcción de un equipo cohesionado e identificado con el objetivo organizacional y la adopción de prácticas de gestión para organizar las labores internas.

### **1.3 Justificación**

El Perú es un país que ha mantenido una larga data sin incorporar la cultura como un elemento dentro de su agenda, lo cual ha generado que las políticas públicas culturales sean casi inexistentes. En este contexto, el aporte y función social de las organizaciones culturales sin fines de lucro ha sido vital para llenar el vacío generado por la limitada capacidad del Estado en el campo cultural y el poco incentivo de la empresa privada para promover el arte y cultura en zonas con bajo poder adquisitivo como Villa El Salvador (Malca 2008: 118, Portocarrero y otros 2002: 11).

Dentro de este contexto, las organizaciones culturales comunitarias se convierten en un importante actor social en sus entornos al promover y acercar las diferentes manifestaciones artísticas y culturales a estas poblaciones, al generar nuevas oportunidades de formación y futuro profesional, y al colaborar con la construcción de

una sociedad más integral a través de la utilización del arte para la transformación y cohesión social (Camacho 2011: 8; Municipalidad de Lima 2012: 2).

Por otro lado, es preciso señalar que la creación del Ministerio de Cultura ha generado una ventana de oportunidad para que el aporte de la cultura a la sociedad se visibilice, así como para generar iniciativas dirigidas desde el Estado para promover y facilitar el funcionamiento de las organizaciones culturales sin fines de lucro. En este contexto, programas como “Puntos de Cultura”, desarrollado por el Ministerio de Cultura<sup>2</sup>, y “Cultura Viva Comunitaria”, promovido por la Municipalidad de Lima<sup>3</sup>, son iniciativas orientadas a identificar, fortalecer y promover este tipo de experiencias.

Sin embargo, la naturaleza emergente de estas iniciativas, al igual que en otras OSC, suele presentar serias consecuencias en la continuidad de sus actividades, pues generalmente no se presta la atención debida al desarrollo de la gestión para el soporte de la organización. Al respecto, Kotler y Scherff señalaron lo siguiente “la mayoría de los directores de artes escénicas han aprendido el oficio trabajando, por lo que adolecen tanto de la educación necesaria en gestión moderna y teoría del marketing, como del dominio de técnicas para analizar, concebir estrategias, planificar, llevar a cabo planes y evaluarlos de forma efectiva” (2004: 50-52).

A partir del reconocimiento de esta problemática, se escogió como estudio de caso una organización cultural comunitaria (en adelante, OCC). Resulta importante rescatar que las OCC se han estado gestando durante los últimos 25 años (Municipalidad de Lima 2012: 1). En este marco, Arena y Esteras se ha convertido en una de las

---

<sup>2</sup> Recientemente, se ha emitido la Resolución Ministerial N° 331-2012-MC para aprobar el “Procedimiento para el registro y reconocimiento oficial de los puntos de cultura”. Con ello, se espera poder conocer y empadronar a todas las organizaciones culturales comunitarias existentes, con el objeto de promover políticas públicas orientadas a potenciar su labor e impacto.

<sup>3</sup> El programa Cultura Viva Comunitaria busca fortalecer la gestión e impacto de las organizaciones culturales comunitarias. En ese contexto, la Municipalidad de Lima ha elaborado un proyecto de ordenanza orientado a establecer una política pública que reconozca y apoye las organizaciones de cultura viva comunitaria existentes en Lima Metropolitana (Municipalidad de Lima 2012: 6).



organizaciones de referencia en el sector cultural no lucrativo, dados los logros y la amplia trayectoria acumulada (20 años)<sup>4</sup>.

De este modo, la relevancia de esta investigación radica en el estudio de un caso positivo dentro del ámbito cultural no lucrativo, el cual podrá servir como referente para otras experiencias similares. Además, se busca contribuir con conocimiento especializado sobre la realidad de las organizaciones culturales no lucrativas, a fin de identificar cuáles son los principales desafíos que deben afrontar cuando se deseen promover cambios dentro de la organización. Por otro lado, se espera que los hallazgos de esta investigación contribuyan a un mejor conocimiento de la asociación por parte de sus líderes y que se convierta en recurso útil para la toma de decisiones en el futuro.

Finalmente, en el nivel teórico, esta investigación esboza un modelo de sostenibilidad organizacional que puede ser de gran utilidad para organizaciones no gubernamentales; organizaciones de asistencia privada; organizaciones de tipo cultural, deportivo y recreacional; y demás organizaciones interesadas en evaluar y mejorar su sostenibilidad. De esta manera, se busca contribuir con un mayor conocimiento especializado sobre la gestión de las organizaciones de la sociedad civil y los factores críticos que se deben considerar para mejorar el desempeño organizacional.

---

<sup>4</sup> Arena y Esteras ha sido una de las 10 organizaciones culturales comunitarias que fueron convocadas para la mesa de trabajo sobre el "Proyecto de ordenanza marco que establece la política pública de nivel local para el reconocimiento y la promoción de la cultura viva comunitaria en la ciudad de Lima Metropolitana". Además, es una organización reconocida internacionalmente, pues ha realizado intercambios y giras durante seis ocasiones en cerca de siete países de Europa. Sin embargo, el principal logro de la organización es haber logrado mantenerse bajo un enfoque de autogestión durante los 20 años de vida institucional.

#### 1.4 Metodología de investigación

La presente investigación comenzó con un enfoque descriptivo, pues la revisión bibliográfica permitió identificar la existencia de dimensiones y tipologías culturales elaboradas con anterioridad por diversos autores (Hernández, Fernández y Baptista 1998: 69), a partir de lo cual se esperó conocer cómo era la cultura en una organización de la sociedad civil. Posteriormente, la investigación incorporó un enfoque explicativo que permitiera comprender y explicar la relación entre la cultura organizacional y la sostenibilidad de la organización sin fines de lucro estudiada.

Para ello, esta investigación se ha desarrollado a partir de un estudio de caso, ya que esta técnica permite al investigador comprender a profundidad y de manera integral las características de un fenómeno, tomando en cuenta las particularidades e influencias de su entorno (Yin 2009: 18). De este modo, la técnica de estudio de caso se presenta como la mejor opción para comprender la cultura de una organización, su proceso de formación y su influencia en la gestión.

La selección del caso de estudio se basó en dos criterios: (a) la accesibilidad a información y apertura de la organización, y (b) la importancia de la organización dentro del sector cultural no lucrativo. Se ha definido como periodo de investigación aquel comprendido entre los años 2008 y 2012. Esta elección se ha fundamentado en dos criterios: (a) la identificación del año 2008 como un hito en la gestión de Arena y Esteras, pues comenzó el proceso de profesionalización, ya que la organización reconoció la necesidad de desarrollar sistemas de planificación, manejo económico y del talento humano que no solo colaboren a ordenar su flujo de trabajo interno, sino que le permitan cumplir con nuevas exigencias para entablar relaciones con

organizaciones financiadoras; y (b) la disponibilidad de información sistematizada, puesto que no se han sistematizado las actividades realizadas antes del 2008.

El enfoque de esta investigación es cualitativo y se ha compuesto por la aplicación de entrevistas a profundidad, la aplicación de entrevistas semiestructuradas, y la observación participante y no participante. La elección de este enfoque y técnicas se sustentó en que la cultura organizacional es un fenómeno holístico que se construye socialmente (Hofstede 1999: 293), por lo cual el enfoque cualitativo brindó las técnicas más idóneas para el estudio de este fenómeno. Así, la investigación cualitativa se caracteriza por su “intención en comprender los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de los propios sujetos que los producen y experimentan” (Vieytes 2004: 613). Además, este enfoque permite mantener la flexibilidad requerida para el estudio de la cultura organizacional.

El proceso de investigación ha estado compuesto por tres fases: (a) la revisión de fuentes secundarias, (b) el desarrollo del trabajo de campo, y (c) la sistematización y análisis de la información primaria recolectada.

a) Revisión de fuentes secundarias

La primera etapa consistió en la revisión bibliográfica sobre las organizaciones de la sociedad civil, la gestión y sostenibilidad en organizaciones de la sociedad civil, y la cultura organizacional. En relación con la información secundaria sobre el caso de estudio, se revisaron documentos institucionales, tesis de investigación realizadas con anterioridad sobre el caso de estudio<sup>5</sup>, y se accedió a las entrevistas realizadas por Carlina Derks<sup>6</sup> durante su proceso de elaboración de tesis.

---

<sup>5</sup> Arena y Esteras ha sido tomada como caso de estudio con anterioridad para tres tesis: (1) La gente dice que somos teatro popular: Referentes de identidad en la práctica teatral de Lima Metropolitana, (2) Teatro desde la comunidad, para la comunidad.

Adicionalmente, se revisaron 15 videos y reportajes sobre Arena y Esteras elaborados tanto por la misma asociación como por canales como América Televisión, RPP Televisión, TV Perú, Agencia EFE (España), entre otros. Esta revisión de material audiovisual permitió obtener una primera imagen sobre cómo era la organización, qué imagen proyectaba y cuáles eran los símbolos más visibles de su cultura organizacional.

b) Trabajo de campo: instrumentos y procedimientos

El trabajo de campo consistió en la aplicación de entrevistas a 31 personas; entre miembros y exmiembros de Arena y Esteras, participantes de los talleres de Arena y Esteras, miembros de los grupos de interés, voluntarios extranjeros y personas que hayan elaborado investigaciones previas sobre Arena y Esteras (Ver Cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1 Cuadro general del total de personas entrevistadas<sup>7</sup>**

| Tipo de entrevistado   | N° de entrevistados |
|--|---------------------|
| Miembros de Arena y Esteras  | 12 personas         |
| Grupos de interés  | 6 personas          |
| Exmiembros de Arena y Esteras  | 3 personas          |
| Voluntarios de Arena y Esteras y/o personas que han elaborado estudios sobre Arena y Esteras | 4 personas          |
| Participantes de los talleres de Arena y Esteras   | 6 personas          |
| Total  | 31 personas         |

Elaboración: propia

Se diseñaron cinco tipos de entrevistas según temática: (a) percepción sobre Arena y Esteras, (b) historia de Arena y Esteras, (c) gestión y sostenibilidad de organizaciones

---

Un estudio sobre la construcción de la comunidad de teatro Arena y Esteras en Villa El Salvador, Perú y su relación con una comunidad de teatro online Carrusel y (3) Procesos de inducción ciudadana utilizando el teatro como espacio comunicacional: dos casos de estudio en el distrito de Villa El Salvador: "Arena y Esteras" y "Vichama Teatro".

<sup>6</sup>Carlina Derks es una antropóloga cultural autora de la tesis "Teatro desde la comunidad para la comunidad: un estudio sobre la construcción de la comunidad de teatro Arena y Esteras en Villa El Salvador, Perú y su relación con una comunidad de teatro online Carrusel". Para ello, Derks se involucró activamente en todas las actividades de Arena y Esteras como voluntaria por seis meses, participando en el proceso de creación colectiva del año 2012.

<sup>7</sup> Para mayor detalle ver los anexos 6.1, 6.2 y 6.3

culturales comunitarias, (d) sostenibilidad organizacional de Arena y Esteras, y (e) cultura organizacional de Arena y Esteras. Como producto final se obtuvieron 52 entrevistas realizadas, ya que a algunos participantes se les aplicó dos o más formatos de entrevistas.

En primer lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas sobre la percepción de Arena y Esteras a los miembros de organizaciones que mantienen o han mantenido una relación con la asociación (ver Anexo 6.4). La finalidad de estas entrevistas fue recoger la imagen que proyectaba Arena y Esteras y obtener una idea preliminar sobre cómo era la cultura organizacional de la asociación.

**Cuadro 1.2 Entrevistas sobre percepción de Arena y Esteras: tipo y cantidad de entrevistados**

| Tipo de entrevistados                  | N° de entrevistados |
|--|---------------------|
| Profesores de colegios beneficiarios   | 3                   |
| Autores de tesis sobre Arena y Esteras | 2                   |
| Ministerio de Cultura                  | 1                   |
| Municipalidad de Lima                  | 1                   |
| Total                                  | 7                   |

Elaboración: propia

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad sobre la historia y cultura organizacional de Arena y Esteras (ver Anexo 6.5 y 6.6), ya que esta técnica permite que el investigador obtenga respuestas más completas, pues se interactúa con el entrevistado para que pueda expresar con libertad sus ideas sobre el tema de estudio (Weiers 1986: 236-240).

**Cuadro 1.3 Entrevistas sobre la historia de Arena y Esteras: tipo y cantidad de entrevistados**

| Tipo de entrevistados | N° de entrevistados |
|-----------------------|---------------------|
| Socios fundadores     | 3                   |

Elaboración: propia.

Si bien el diseño de las entrevistas estuvo basado en variables identificadas anteriormente en la revisión de material audiovisual sobre Arena y Esteras y en las entrevistas con los grupos de interés, las entrevistas a profundidad brindaron la flexibilidad necesaria para ahondar en aspectos no considerados inicialmente en el estudio de la cultura organizacional, pero que se convirtieron en insumos claves para una comprensión integral de la cultura de la asociación.

**Cuadro 1.4 Entrevistas sobre cultura organizacional de Arena y Esteras: cantidad y tipo de entrevistado**

| Tipo de entrevistados                       | N° de entrevistados |
|---|---------------------|
| Miembros de Arena y Esteras                 | 12                  |
| Exintegrantes de Arena y Esteras            | 3                   |
| Participante de talleres de Arena y Esteras | 6                   |
| Voluntarias en Arena y Esteras              | 2                   |
| Total                                       | 23                  |

Elaboración: propia.

Con respecto a los miembros del equipo de Arena y Esteras, se logró una cobertura total del universo, pues la asociación cuenta actualmente con doce integrantes, dos socios fundadores y diez miembros que se incorporaron posteriormente (ver Anexo 6.2). Adicionalmente, se entrevistaron a tres exintegrantes de Arena y Esteras, dos de los cuales han fundado sus propias organizaciones culturales en Villa El Salvador.

En relación con los participantes de los talleres de Arena y Esteras, se seleccionaron a aquellos jóvenes que, a criterio del director, se mantenía una expectativa de que fueran

incorporados dentro del equipo permanente en el futuro. Por ello, se buscó conocer de qué manera la cultura organizacional del equipo permanente era o no compartida por los jóvenes de los talleres, pues se acostumbra seleccionar a los miembros del equipo permanente del conjunto de jóvenes beneficiarios de los talleres. Finalmente, se entrevistó a dos voluntarias extranjeras que habían participado durante seis meses en la organización. La información provista por estas participantes fue crucial, pues permitió contrastar la interpretación realizada sobre la cultura organizacional.

Paralelamente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas sobre la segunda variable de la investigación: la sostenibilidad organizacional (ver Anexo 6.7). Por esta razón, primero se entrevistaron a especialistas y personas que conocían el sector cultural comunitario (ver Cuadro 1.5).

**Cuadro 1.5 Entrevistas sobre gestión y sostenibilidad en OCC: tipo y cantidad de entrevistados**

| Tipo de entrevistados                                       | Cantidad de entrevistados |
|---|---------------------------|
| Ministerio de Cultura                                       | 1                         |
| Municipalidad de Lima                                       | 1                         |
| Asociación Cultural “Vichama Teatro”                        | 1                         |
| Autor de tesis sobre organizaciones culturales comunitarias | 1                         |
| Total   | 4                         |

Elaboración: propia

Finalmente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas sobre sostenibilidad organizacional a todos los miembros de Arena y Esteras y a los exintegrantes de esta asociación (ver Anexo 7.8).

**Cuadro 1.6 Entrevistas sobre sostenibilidad organizacional en Arena y Esteras: tipo y cantidad de entrevistados**

| Tipo de entrevistados            | N° de entrevistados |
|----------------------------------|---------------------|
| Miembros de Arena y Esteras      | 12                  |
| Exintegrantes de Arena y Esteras | 3                   |
| Total                            | 15                  |

Elaboración: propia

Asimismo, se utilizó la técnica de observación no participante y participante para contrastar los principales resultados de las entrevistas con la dinámica del día a día de la organización. La primera de ellas se realizó durante los 15 días que tomó la aplicación de las entrevistas al personal de Arena y Esteras. Esta técnica permitió conocer cómo eran las interacciones entre los miembros y qué tipo de actividades solían realizar, de manera que facilitó la identificación de los elementos más visibles de la cultura organizacional. Complementariamente, la observación participante se realizó en el marco del VII Festicirco, festival de circo social que anualmente Arena y Esteras organiza en Villa El Salvador (6 días, ver Anexo 6.13). En ese sentido, se aprovechó esta oportunidad para acompañar a los miembros de la asociación en las actividades planificadas, por lo cual se compartió y participó en las actividades que realizó la organización (dictado de talleres, visitas a colegios, almuerzos, entre otros). La importancia de esta técnica radica en que “el observador participa activamente en las situaciones analizadas, comportándose como un miembro más del grupo. Con la participación total pueden descubrirse cosas que únicamente se hacen inteligibles a través de la experiencia del investigador en la cultura o evento” (Vieytes 2004: 656). Ambas técnicas fueron desarrolladas con guía de observación (ver Anexo 6.9).

Las limitaciones metodológicas comúnmente señaladas en los estudios sobre cultura organizacional radican en la veracidad de la información provista por los entrevistados



y en la subjetividad y dificultad para interpretar los elementos visibles de la cultura como los miembros de una organización lo entienden (Schein 2004: 27). Por ello, el diseño del trabajo de campo puso énfasis en utilizar la técnica de observación participante, así como en identificar a personas que hayan pertenecido a la organización y cuya mirada permita balancear y contrastar las opiniones recogidas por los miembros.

Por este motivo, las entrevistas a tres exmiembros de la organización (uno de ellos socio fundador) ha representado una técnica muy importante para corroborar información provista internamente. Sin embargo, las entrevistas con las dos voluntarias extranjeras (una antropóloga y una animadora sociocultural) han sido la principal fortaleza de este estudio, pues la experiencia de estas personas (el proceso de socialización de la cultura organizacional durante su estadía) ha permitido identificar aquellos elementos que no son tan visibles, pero que, al ser incorporados en el análisis, efectivamente reflejan elementos muy importantes de la cultura organizacional.

Otra limitación por considerar es el incipiente nivel de profesionalización de la gestión en Arena y Esteras, así como la ausencia de sistematizaciones previas. Este factor dificultó la aplicación de indicadores de resultados para medir la sostenibilidad como cantidad de beneficiarios de actividades o el análisis de revisión financiera del periodo de evaluación, razón por la cual se acotó el alcance de la investigación únicamente a la dimensión organizacional de la sostenibilidad.

c) Análisis de información

Finalmente, para un análisis sistemático de las entrevistas desarrolladas, se utilizó el *software* de análisis para información cualitativa Atlas.ti 6, el cual permitió codificar y comparar las variables de estudio planteadas en la investigación.



## 2 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo está ordenado en tres secciones, las cuales buscarán profundizar los temas clave analizados en esta investigación: (a) la sociedad civil, (b) la cultura organizacional y (c) la sostenibilidad. En primer lugar, se expondrán los principales acercamientos conceptuales sobre la sociedad civil. En ese sentido, esta revisión permitirá que el lector se familiarice con las particularidades de la organización objeto de estudio, como su carácter no lucrativo y su trabajo orientado prioritariamente hacia los miembros de su comunidad.

La segunda sección se vincula con el tema de interés central de la investigación: la cultura organizacional. Para ello, se ha realizado una revisión de los principales conceptos asociados; a partir de lo cual se señala que la importancia del estudio de la cultura organizacional radica en que una organización podrá mejorar su desempeño solo si su cultura le permite sustentar acciones y estrategias que atiendan pertinentemente las necesidades internas y las exigencias del entorno.

Finalmente, el marco teórico cerrará con la introducción a un tema de amplio debate e interés entre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): la sostenibilidad. Como se detallará más adelante, los estudios y aportes sobre ella han evolucionado desde una mirada que solo se centraba en el factor económico hacia un concepto más amplio, que busca recoger toda la complejidad de la gestión de las OSC y su desafío frente a la sostenibilidad.

### 2.1 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El término sociedad civil ha sido objeto de amplio debate debido a su carácter polisémico y a la heterogeneidad de organizaciones que incluye (De Cárdenas 2005:

124, Mochi 2001: 3, Olvera 2000: 6). Así, el uso contemporáneo de este término enfrenta nuevos desafíos para poder caracterizar la multiplicidad a la que hace referencia.

En primer lugar, existen acercamientos que han definido la sociedad civil a través de la negación, es decir, a partir de lo que no es, caracterizándola como un “residuo dentro de la concepción tripartita de la sociedad global. Esta contempla un ámbito político formado por el Estado y las organizaciones políticas [...]. Un ámbito económico, que incluye a las empresas, [...] el ámbito restante es de la sociedad civil” (De Cárdenas 2005: 124).

Por otro lado, Mochi exploró la dimensión organizada de la sociedad civil, a la cual describe como el espacio donde se configura un serie de organizaciones que operan bajo una lógica pública y social, ya sea para exigir el cumplimiento y extensión de los derechos ciudadanos, o proporcionando una oferta de bienes y servicios vinculados con demandas sociales y necesidades de la ciudadanía (2001: 3).

Por último, desde otra perspectiva, Olvera ha definido a la sociedad civil a partir de dos elementos clave de los aportes de Jean Cohen y Andrew Arato<sup>8</sup>. El primero es el elemento institucional de la sociedad civil, que se refiere al conjunto de derechos de los ciudadanos que permiten la libre asociación e intervención ciudadana. El segundo elemento es el carácter activo y transformador, que busca plantear nuevos valores y demandas sociales, así como la vigilancia de los derechos otorgados (2000: 8). Sin embargo, advirtió el riesgo de caer en una noción estrecha de la sociedad civil, por lo que señala lo siguiente:

La sociedad civil no es un actor colectivo, no es un espacio único o unificado, no se limita a ONG y no constituye una especie de actor histórico

---

<sup>8</sup> Definición de sociedad civil contenida en *Teoría política y sociedad civil*

transformador por naturaleza. La sociedad civil es un resultado contingente de la construcción de la modernidad que solo se consolida plenamente con la democracia y el estado de derecho. La sociedad civil porta la promesa de una relación crítica con los sistemas económico y político, pero la actualización de ese potencial es contingente y no necesaria. Dentro de la sociedad civil coexisten intereses contrapuestos y contradicciones económicas, políticas y culturales [...]. (2000: 11)

A pesar de la heterogeneidad señalada, se pueden resaltar algunas características observables en estas organizaciones, como no distribuir las utilidades entre sus socios (sin fines de lucro), además de “operar fuera del aparato estatal y permitir que los ciudadanos se involucren libremente en la búsqueda de causas comunes, ampliando de ese modo el espacio de lo público y generando una mayor integración moral entre los ciudadanos” (Portocarrero y otros 2002: 12).

En este contexto, las tipologías organizacionales representan una de las formas en que se puede estudiar la multiplicidad existente en las OSC. A continuación, se expondrá el modelo propuesto por Olvera donde, como criterio de clasificación, prima el enfoque sobre el propósito organizacional.

**Cuadro 2.1 OSC: Tipologías organizacionales**

| Tipo  | Características   |
|---|---|
| <b>Asociaciones de carácter económico gremial</b>   | Están orientadas a la defensa de intereses particulares de sus miembros. Como principales ejemplos, se encuentran los sindicatos, grupos y clubes empresariales; las asociaciones profesionales; y los grupos de productores rurales.   |
| <b>Asociaciones políticas formales</b>  | Son aquellos partidos políticos que aún no forman parte del sistema político. No se encuentran profesionalizados, por lo cual aún no forman parte del Gobierno. Uno de sus objetivos consiste en servir de puente entre la sociedad y el Estado para representar sus aspiraciones colectivas.   |
| <b>Asociaciones de matriz religiosa</b>   | Mantienen su eje en la religión como institución y generalmente dependen de las jerarquías eclesiásticas. Buscan generar una visión del mundo y una interpretación de la religión que defina las prácticas sociales legítimas.<br>Entre los principales ejemplos están las organizaciones de culto religioso, de promoción social, las órdenes religioso-cultural, etc. |
| <b>Organizaciones civiles</b><br>Asociaciones libres de ciudadanos cuyo fin es actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos dejados por la acción del Estado y del mercado. |   |

|  |   |
|--|---|
| a. Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos de los ciudadanos | Sus actividades giran en torno de la crítica y reforma de las reglas de operación del sistema político. Un ejemplo son los movimientos sociales prodemocráticos y las organizaciones de defensa de los DD.HH.                             |
| b. Organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad (ONG)              | Su principal característica es su vocación transformadora. Suelen crear nuevas agendas sociales y políticas y se consideran como actores clave en el diseño de una estrategia de desarrollo y para la democratización de la vida pública. |
| c. Asociaciones de asistencia privada  | Ofrecen servicios a la comunidad que ni el Estado ni el mercado son capaces de brindar por la dimensión y profundidad necesarias. No buscan cuestionar ni modificar el status quo, sino compensar sus problemas por una vía asistencial.  |
| <b>Asociaciones de tipo cultural</b>   | Representan la parte activa del patrimonio cultural de cada nación y contribuyen a la creación y reproducción de una identidad nacional.  |
| <b>Asociaciones privadas de tipo deportivo y recreacional</b>                            | Sirven como instancias primarias de socialización y promueven actividades o recreacionales.   |
| <b>Asociaciones de tipo urbano-gremial</b>   | Constituyen uno de los primeros pisos para la acción colectiva; crean espacios públicos primarios; y se convierten en interlocutores privilegiados en el diseño, ejecución y vigilancia de políticas públicas.                            |
| <b>Movimientos y asociaciones de comunidades indígenas</b>                               | Actores colectivos que asumen el papel de representación y gobierno bajo bases consensuales, y que recuperan espacios públicos propios.   |

Fuente: Olvera 2000, 13-14.

La descripción realizada por Olvera permite identificar todo el bagaje de OSC existentes. A partir de ella, se ha identificado que el tipo de organización analizada corresponde a las “asociaciones de tipo cultural”; sin embargo, esta tipología aún es muy amplia para el objeto de estudio de esta investigación. Dicho esto, se da pase a la siguiente sección, la cual introducirá una categoría organizacional emergente: las organizaciones culturales comunitarias.

### 2.1.1 Las organizaciones culturales comunitarias<sup>9</sup>

A continuación, se detallará qué se ha entendido por “organización cultural comunitaria” (OCC), categoría que describe con mayor precisión el tipo de organización estudiada en esta investigación.

La principal característica de estas organizaciones radica en que la cultura (cultura viva) es reconocida como “un proceso vivo y dinámico en el que las personas se conciben como protagonistas y donde se asume la responsabilidad que tienen los seres humanos para contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida y las de su entorno” (Atehortúa 2012: 11). De esta manera, se reconoce la potencialidad de la cultura viva como una herramienta para promover la autonomía, protagonismo, empoderamiento y transformación no solo a nivel individual, sino sobre todo comunal y social (Escuza 2012: 2).

Durante las últimas décadas, esta nueva forma de designar a un subgrupo de organizaciones de tipo cultural se ha estado consolidando a partir de la mayor visibilidad<sup>10</sup> de su rol en las dinámicas sociales –especialmente en grupos en situación de vulnerabilidad-, así como del reconocimiento de la existencia de una identidad y estilo de gestión particular (Atehortúa 2012: 2). No obstante, se debe señalar que este término sigue siendo un concepto en construcción (Camacho 2011: 5). A continuación, se señalarán las principales características que definen a las OCC.

- **Enfoque basado en la creación cultural:** Esto quiere decir que no se pretende promover el acceso a un estilo de cultura que no se relacione con la realidad local. A

<sup>9</sup>Cabe precisar que se suele identificar el tipo de organización que se describirá tanto como “organización de cultura viva comunitaria” o como “organización cultural comunitaria”, aunque en el fondo aluden a la misma dinámica organizacional.

<sup>10</sup> Muestra de ello son las acciones dirigidas en 11 países de América del Sur para promover la regionalización del Programa Puntos de Cultura (política pública brasilera centrada en el fortalecimiento de las OCC) y los planes de incidencia dirigidos a la asignación del 0,01% de los presupuestos nacionales hacia el fomento de las OCC. En ese marco, en el año 2009 el Parlamento del Mercosur aprobó un anteproyecto de norma legislativa por la regionalización de la Ley de los Puntos de Cultura (RLATS).

partir de ello, surge la importancia de un proceso de creación cultural propio, “que fomente la identidad y la asociatividad comunal” (Segura 2010: 7). Entonces, “los grupos sociales, cualesquiera que sean, precisan y quieren verse al espejo y saber que la imagen reflejada es aquella que desean reflejar, sea por medios audiovisuales, exposiciones, danzas, literatura, música o política” (Turino 2011: 22).

- **La relación directa con la comunidad:** Las OCC presentan “la ventaja de ser el escalafón más directo de organización de una comunidad, [y] son la base del desarrollo cultural de un país” (Segura 2012:2). Por ello, estas organizaciones normalmente surgen de los mismos miembros de una comunidad, lo cual reporta ciertas ventajas como el mejor conocimiento de su contexto y de los problemas más críticos, elemento que facilita el desarrollo de propuestas de intervención cultural caracterizadas por su pertinencia.
- **Base en la participación local:** Por lo general, estas organizaciones involucran a los pobladores como estrategia para sustentar sus actividades. De esta forma, “la idea es generar un maquinaria de desarrollo cultural, [...] con un fuerte trabajo voluntario” (Segura 2010: 4), que se convierta en el principal sustento de estas iniciativas; entonces, los jóvenes son quienes suelen mantener mayor participación y protagonismo en las OCC. Sin embargo, esto genera algunos desafíos para estas organizaciones, ya que “al ser una actividad en mucho resuelta vía trabajo voluntario, cuando se asumen mayores responsabilidades económicas o familiares, se deja de realizar” (Camacho 2011: 16).
- **La identidad común que surge a partir de su relación con el territorio:** El rasgo territorial define habitualmente a las OCC, aunque esto no ocurre en todos los casos (Camacho 2011: 12). Con respecto de las OCC que mantienen un fuerte lazo



con el territorio donde operan, se suele resaltar la importancia de la existencia de factores de identidad comunes ligados a dicho territorio (Segura 2012: 3).

De este modo, se adoptará la conceptualización elaborada por la Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social (RLTAS)<sup>11</sup> sobre las OCC:

Estas organizaciones proponen la práctica cotidiana de diversos lenguajes artísticos y la “puesta en escena” de eventos culturales de carácter barrial y comunitario, que se realizan en espacios públicos, basados en la movilización de las capacidades y los recursos efectivamente existentes en una comunidad, y en la promoción de la articulación social. Esta experiencia tiene como uno de sus rasgos más significativos haberse constituido progresivamente en un proyecto ligado a la promoción del desarrollo local y la participación de los sectores excluidos en el espacio público con la finalidad de ampliar la democracia. En tal sentido, no solo pueden ser vistas como un conjunto de pequeñas iniciativas sino como el tránsito hacia una lógica nueva, una nueva relación entre lo público, lo comunitario y lo estatal. (RLATS, citado por Roitter 2009: 2)

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta sección, se sientan las bases teóricas necesarias para desarrollar el estudio de la cultura en una organización. En ese sentido, la cultura organizacional se ha entendido como el conjunto de supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna (Schein 2004: 17). De este modo, se explica cómo dicho conjunto de supuestos compartidos influyen no sólo en el comportamiento de los miembros, sino también en la identidad y compromiso organizacional.

---

<sup>11</sup> La Red Latinoamericana de Arte para la transformación social es una plataforma que conglomerada a organizaciones culturales latinoamericanas que “realizan prácticas artísticas de calidad - desde la música, teatro, danza, circo y artes visuales - en torno a la generación de integración social, ciudadanía efectiva, promoción de los derechos humanos, interculturalidad y sustentabilidad a través del arte”. En la actualidad cuenta con 73 organizaciones de países como Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, El Salvador, México, Uruguay, Guatemala, Costa Rica y Honduras (RLATS).

## 2.2.1 ¿Qué es la cultura organizacional y cuál es su importancia en la gestión de organizaciones?

Usualmente, se pueden encontrar definiciones sobre la cultura organizacional que aluden a las conductas, supuestos, valores<sup>12</sup> o normas que los miembros de una organización acostumbran compartir (Schein 2004: 17; Trompenaars 1994: 8), y que sirven para diferenciarlos de otra organización (Hofstede 1999: 294; Robbins 2009: 351). El Cuadro 2.2 presenta las principales definiciones conceptuales revisadas.

**Cuadro 2.2 Cultura organizacional: Principales definiciones conceptuales**

| Autor                  | Definición conceptual  |
|------------------------|--|
| Trompenaars (1994)     | Forma en que las conductas son expresadas dentro de una organización.  |
| Hofstede (1999)        | Programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.   |
| Schein (2004)          | Supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. Así, habiendo funcionado lo suficientemente bien, dichos supuestos pueden ser considerados como válidos y, por lo tanto, necesarios de ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas descritos. |
| Robbins (2009)         | Sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue una organización de otra   |
| Hodge (2003)           | Modelo o configuración de dos niveles de características (observables e inobservables) que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos.   |
| Cameron y Quinn (2006) | Abarca los valores tomados por sentado, las expectativas y las memorias colectivas presentes en una organización. Representa “cómo son las cosas por acá”.   |
| SEKN (2006)            | Patrones de conducta y desempeño que se manifiestan en diferentes dimensiones de las organizaciones  |
| Jones (2008)           | Conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma.  |

Fuentes: Trompenaars 1994: 8, Hofstede 1999: 294, Schein 2004: 17, Robbins 2009: 551, Hodge 2003: 276, Cameron y Quinn: 16, SEKN 2006: 85, Jones 2008: 177

Elaboración: propia.

<sup>12</sup> En la presente tesis el término “valores” se ha entendido como aquellos “criterios, estándares o principios claves que las personas utilizan para determinar qué tipo de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (Jones 2008:178).

A partir de la revisión de diferentes aportes teóricos, se ha tomado como referente para esta investigación el concepto postulado por Schein, pues no solo recoge la esencia de la cultura organizacional (supuestos compartidos) y su efecto sobre la gestión (orienta la forma en que los miembros de una organización deben actuar frente a los problemas), sino que incluye el proceso de aprendizaje colectivo<sup>13</sup> como factor clave para comprender cómo la cultura de una organización se mantiene y reproduce constantemente. De esta manera, la cultura organizacional permite entender por qué las organizaciones pueden actuar de manera distinta ante un mismo problema (Trompenaars 1994: 7-9).

No obstante, es necesario acotar que, dentro de una organización, no siempre se desarrolla una sola cultura organizacional, sino que pueden coexistir una cultura dominante, y una o varias subculturas (Hodge 2003: 282, Schein 2004: 20). En consecuencia, mientras que la cultura dominante “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización; [...] las subculturas son miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica” (Robbins 2004: 353). Entonces, variables específicas como la división de las áreas, el grupo de edad o los niveles jerárquicos pueden ser cruciales para determinar el surgimiento de subculturas dentro de una organización (Hofstede 199: 324). Generalmente, estas se conforman alrededor de los valores centrales de la cultura dominante; sin embargo, se pueden componer por valores adicionales característicos del tipo de trabajo que suele realizar un grupo en particular (Schein 2004: 20). La atención a la existencia de dichas subculturas es muy

---

<sup>13</sup> En el caso de la cultura organizacional, el aprendizaje colectivo alude al proceso que experimenta un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna, y del cual se obtiene como producto final el conjunto de supuestos compartidos que conforman la base de la cultura organizacional.

importante, a fin de evaluar la coherencia con la cultura dominante y sus efectos en la gestión del día a día.

Ahora bien, el creciente interés en la cultura organizacional se explica por las múltiples teorías e investigaciones que demuestran cómo la cultura puede afectar los procesos de gestión y el desempeño de una organización (Hernández, Ruiz y García 2008: 103). Sin embargo, la influencia de la cultura organizacional dependerá del nivel de “fortaleza” de la misma. Una cultura organizacional fuerte es aquella cultura que es reconocida, difundida y aceptada ampliamente por los miembros de una organización; en consecuencia, su impacto en el comportamiento individual será mayor (Hodge 2003: 285; Hofstede 1999: 309; Robbins 2009: 554). En contraste, si la cultura organizacional es débil, su efecto sobre el comportamiento de los miembros será mínimo. Así, los principales efectos de una cultura organizacional fuerte se refieren a los siguientes aspectos: (a) la generación de identidad colectiva, (b) el control social sobre el comportamiento y (c) el compromiso.

En primer lugar, un rol comúnmente atribuido a la cultura organizacional es la “transmisión de sentido de identidad a los miembros de la organización” (Robbins 2004: 355). De esta manera, la cultura organizacional se convierte en un referente de identidad colectiva, que permite unir al grupo y diferenciar una organización de otras (Cameron y Quinn 2006: 16; Schein 2004: 30). De acuerdo con la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), en el caso de las OSC, se suele relacionar la construcción de la identidad colectiva con un sentimiento compartido de indignación frente a los escenarios de injusticia social de su entorno (2006: 105-106). Por ello, el origen de las OSC determina normalmente en gran medida el tipo de identidad que se construye alrededor de ellas. Asimismo, se ha comentado cómo a partir de los

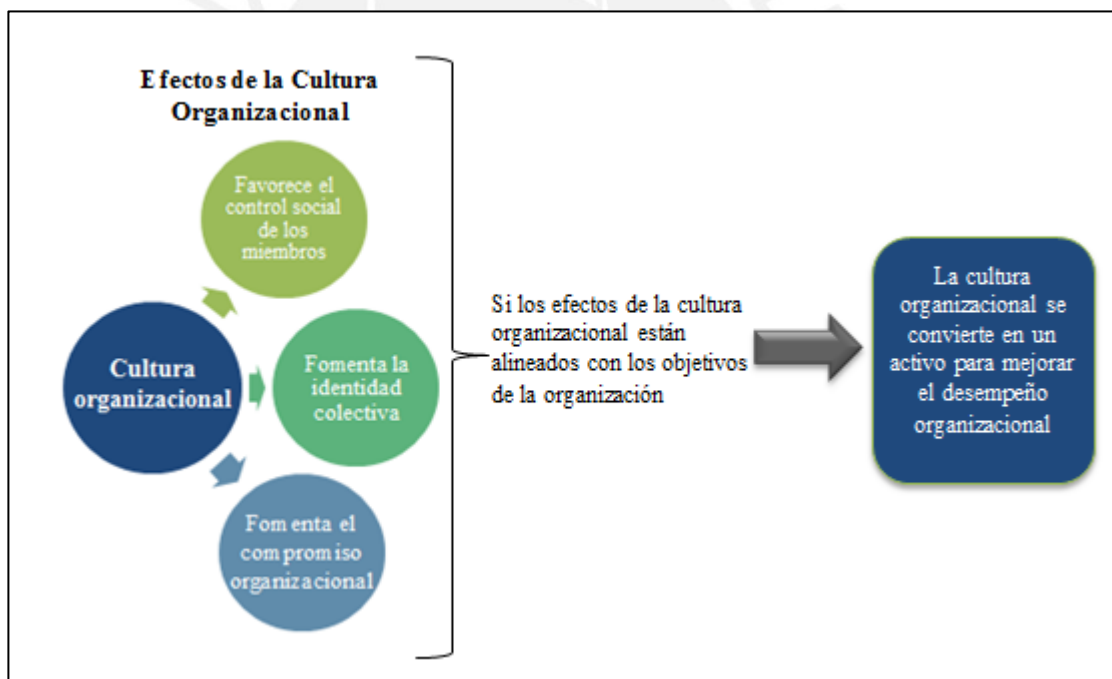
sentimientos que dan origen a las OSC se forma una identidad que también es entendida como antagónica a la “frialidad impersonal de las leyes del mercado” (Rodríguez y Quezada 2007: 129).

En segundo lugar, se señala la función de la cultura organizacional como medio para el control social. A través de ella, se consigue que los miembros internalicen los valores organizacionales y que se homogenicen los comportamientos individuales (Hernández, Ruiz y García 2008: 96). Este rol de la cultura organizacional ha llevado a que varias OSC hayan suplido la inexistencia de políticas y procedimientos de gestión de las personas por medio de una cultura organizacional fuerte que fomente un comportamiento compartido basado en valores como solidaridad, ética y confianza (SEKN 2006: 110). Sin embargo, es preciso reconocer que, conforme las organizaciones crecen, el manejo de la misma se complejiza, y el control de un equipo cada vez más grande puede demandar la institucionalización y formalización de criterios para el manejo de personal.

Finalmente, la cultura organizacional también ha sido considerada como un factor crítico para la continuidad de actividades de las organizaciones, pues impacta en el grado de compromiso de sus miembros (Hodge 2003: 294; Sabater, Mercader y Carrasco S/A: 8-9.). En consecuencia, se acostumbra relacionar una cultura organizacional fuerte con bajos niveles de rotación laboral (Robbins 2009: 554). Entre las OSC, se ha señalado que la compatibilidad entre la cultura organizacional que promueve la organización y los intereses que movilizan a sus miembros (sobre todo los voluntarios) ha fomentado que se establezcan altos niveles de compromiso dentro de estas experiencias (Hudson 2007: 156-159).

Sin embargo, las culturas organizacionales fuertes únicamente obtendrán un impacto positivo en la gestión si guardan coherencia y son consistentes con los objetivos de una organización. Por ende, una organización podrá mejorar su desempeño solo si su cultura le permite sustentar acciones y estrategias que atiendan pertinentemente las necesidades internas y las exigencias del entorno (Hodge 2003: 292; Kotter y Heskett 1992: 141). En caso contrario, la cultura organizacional podrá significar una barrera para el cambio, lo cual generará organizaciones con débil capacidad de adaptación a nuevos entornos (Kotter y Heskett 1992: 142-143; López 2007:30, Robbins 2009: 357).

**Gráfico 2.1 Cultura organizacional: efectos en la organización**



Fuente: Hernández, Ruiz y García 2008: 96; Hodge 2003: 292-294; Kotter y Heskett 1992: 141-143; Robbins 2009: 355; Sabater, Mercader y Carrasco S/A: 8-9. Elaboración: propia

En suma, la cultura de una organización puede facilitar la gestión si fomenta un sentido de identidad, compromiso y alineamiento que guarde coherencia con las necesidades de una organización. Por ello, cabe destacar que no existen culturas

buenas o malas, sino solo culturas más apropiadas según el contexto de una organización. De esta manera, resulta fundamental para cualquier líder conocer la cultura organizacional de su institución; saber cómo gestionarla; y, sobre todo, poder reconocer cuándo dicha cultura no se alinea o afecta la consecución de los objetivos organizacionales (Schein 2004: 22-23).

### Niveles de la cultura organizacional

Los autores revisados coinciden en que la cultura organizacional se manifiesta a través de una esfera visible, y que el análisis de esta esfera permite conocer cuál es el núcleo de la cultura organizacional (Hodge 2003: 286). La cultura organizacional se compone de tres niveles o capas, desde un grado más superficial hasta uno más profundo (Schein 2004:25-37; Trompenaars 1994: 23-26), que son los siguientes: (a) representaciones visibles, (b) valores y creencias expuestas, (c) supuestos compartidos.

#### a. Representaciones visibles (productos de la cultura organizacional)

Son las manifestaciones más superficiales y visibles, la cuales permiten una primera aproximación a la cultura de una organización, aunque no son la cultura en sí misma (Hofstede 1999: 38-39; Schein 2004: 25-27).

#### b. Valores y creencias expuestas

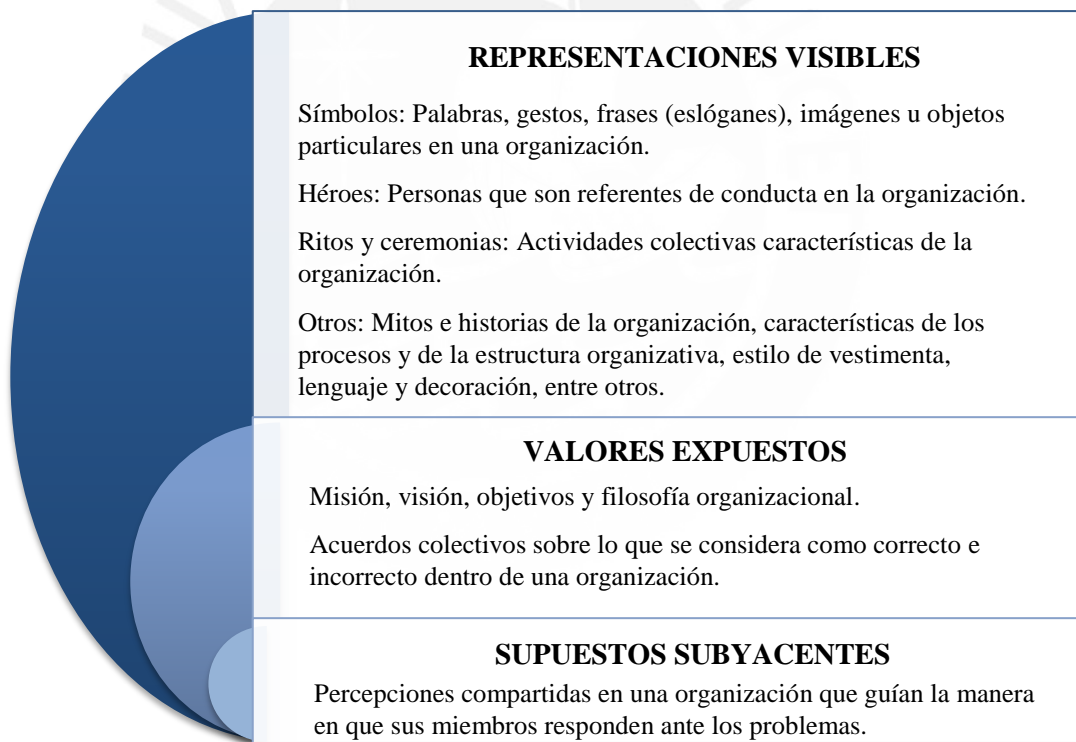
Conforman la capa intermedia que colabora en la interpretación de las representaciones visibles de la cultura organizacional (Trompenaars 1994: 24-25; Schein 2004: 28-30).

c. Supuestos compartidos

Constituyen el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización. Como se ahondará en la sección 2.2.2, se suelen adoptar estas percepciones a través de un proceso de aprendizaje colectivo, el cual es influenciado en gran parte por los valores del fundador o líder de la organización (Hofstede 1999: 298-299; Schein 2004: 88)

A continuación, el Gráfico 2.2 presenta los elementos de cada nivel de la cultura organizacional.

**Gráfico 2.2 Cultura organizacional: niveles**



Fuente: Hodge 2002: 276-292, Hofstede 1999: 297-299, Schein 2004: 25-30, Trompenaars 1994: 23-25.  
Elaboración: propia



Las manifestaciones superficiales solo esclarecen cómo es la cultura, pero, para reconocerla en su complejidad, es preciso ahondar en las percepciones compartidas que sustentan la existencia de los símbolos, héroes, rituales y demás indicadores visibles de la cultura organizacional. De este modo, el estudio de la cultura de una organización debe abarcar desde la identificación de sus manifestaciones observables hasta el corazón de la cultura organizacional. Sin embargo, solo un conocimiento integral de las fuerzas e influencias que dieron origen a dicha cultura permitirá una interpretación adecuada de los elementos visibles, por ello a continuación se expondrá el proceso de formación de la cultura organizacional.

### **2.2.2 ¿Cómo se forma la cultura organizacional?**

Hasta el momento, se ha hablado de la importancia de la cultura y de cómo se manifiesta e influye en una organización. Sin embargo, también es preciso reconocer cómo surge dicha cultura y el rol que juega el fundador en la construcción de la misma.

El proceso de formación de la cultura organizacional puede ser influenciado por factores como las experiencias de los miembros de un grupo, los valores que traen los nuevos miembros (Schein 2004: 225), las prácticas y valores del entorno (Fernández y Bringmann 2007: 3430), e incluso por las características del sector o industria a la cual pertenece una organización (Hofstede 1999: 314). No obstante, esta investigación ha optado por profundizar en el conocimiento de la influencia del líder en la formación de la cultura organizacional (Robbins 2009: 558, Schein 2004: 225-243). Este enfoque señala que la cultura de una organización es en gran medida el reflejo de los valores de su fundador. Para ello, el proceso de formación de la cultura organizacional se puede analizar en tres etapas: (a) la influencia del líder, (b) el

reforzamiento de los valores del líder dentro de la cultura organizacional y (c) la consolidación de la cultura organizacional.

En primer lugar, como se sabe, el fundador de una organización es quien establece cuál será la misión y visión (aspectos formales de la cultura organizacional), pero, sobre todo, influye en el comportamiento y prácticas que adoptan sus miembros. Así, cuando una organización comienza a operar, los miembros deben brindarle solución a los problemas de integración interna y de adaptación externa (Schein 2004: 87-112). Los primeros se refieren a la necesidad de desarrollar acuerdos para mantener y regular las relaciones dentro de la organización. En contraste, los segundos se vinculan a cómo la organización deberá responder a las fuerzas del entorno para sobrevivir. En este contexto, se desarrolla la etapa de influencia, ya que el fundador, a partir de su conjunto de valores y creencias, propone alternativas y formas de responder ante cada reto que enfrenta la organización.

Como resultado, los miembros de la organización suelen asimilar la visión del líder y la ponen en práctica. Si dicha visión resulta exitosa en la solución del problema, lo más probable es que vuelva a ser aplicada cuando se presente un problema similar (etapa de reforzamiento). En ese caso, si dicha manera de responder a los problemas continúa demostrando su aplicabilidad reiteradas veces, los valores que motivaron al líder a proponer la alternativa serán legitimados por el grupo. Finalmente, a partir de dicho proceso, los valores transmitidos mediante el comportamiento del líder comenzarán a ser internalizados por la organización y se convertirán en las bases de su cultura organizacional (etapa de consolidación).

Gráfico 2.3 Cultura organizacional: proceso de formación



Fuente: Schein 2004, 15-23

Elaboración: propia

Por otra parte, la influencia del líder no siempre se da de manera tan explícita como en la determinación de la misión, visión y objetivos organizacionales. Más bien, existen dos tipos de mecanismos a través de los cuales los líderes transmiten sus valores e influyen en la organización: (a) mecanismos primarios y (b) mecanismos secundarios.

Para empezar, los mecanismos primarios se orientan a introducir los valores y creencias dentro de un grupo; es decir, apoyan el proceso de creación de la cultura de una organización (Schein 2004: 245-262). Por ello, hacen énfasis en el rol del líder, y en cómo, a través de su conducta, transmite información a los miembros sobre qué tipo de comportamientos se esperan de parte de ellos.

En contraste, los mecanismos secundarios están dirigidos a reforzar, socializar y transmitir la cultura, ya formada, de la organización. En ese sentido, el foco se traslada de la conducta del líder hacia los mecanismos y procedimientos de la organización.

El Gráfico 2.4 expone los principales mecanismos de transmisión de la cultura según categoría.

**Gráfico 2.4 Cultura organizacional: mecanismos de transmisión**

| Mecanismos primarios  | Mecanismos secundarios  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspectos que los líderes prestan atención, miden y controlan regularmente.</li> <li>• Cómo reaccionan los líderes ante los problemas o crisis.</li> <li>• La asignación de recursos</li> <li>• Cómo los líderes reclutan, selección, promueven o desvinculan a los miembros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Sistemas y procedimientos organizacionales</li> <li>• Rituales de la organización</li> <li>• Discursos formales sobre la filosofía y credos organizacionales</li> <li>• Procesos de selección institucionalizados</li> <li>• Actividades de inducción y capacitación</li> </ul> |

Fuente: Robbins 2009, 559-563; Schein, 2004, 245-271.  
Elaboración: propia.

De este modo, resulta importante que los directores de una organización sean conscientes de qué tipo de valores y comportamientos se están promoviendo a través de estos mecanismos, a fin de verificar si realmente se alinean con los objetivos de la organización.

#### Cambio de la cultura organizacional

Aunque las culturas organizacionales son dinámicas y se transforman con el tiempo, el cambio de cultura organizacional alude a las transformaciones promovidas por la organización de manera consciente y planificada (Hodge 2003: 298). Antes de comenzar la descripción de esta última sección, es importante tomar en cuenta que la cultura organizacional se refuerza a través de continuos procesos de aprendizaje

colectivo, por lo cual un cambio en la cultura organizacional es un proceso largo y difícil de promover (Cameron y Quinn 2006: 142; Hodge 2003:298).

Entonces, a pesar de que los mecanismos primarios (las actitudes y prácticas del líder) pueden ayudar a cambiar ciertos patrones en la cultura organizacional, usualmente estas técnicas no son efectivas cuando la organización ha logrado sobrevivir por un tiempo considerable y la cultura organizacional se encuentra fuertemente arraigada (Schein 2004:292). En este contexto, se deben incorporar nuevas acciones para promover el cambio cultural deseado. Una organización está interesada en promover un cambio de cultura organizacional cuando reconoce que esta ya no es consistente o no colabora con los objetivos estratégicos de la organización (Cameron 2004: 3; Hodge 2003: 298).

Por una parte, la existencia de la cultura organizacional es un fenómeno colectivo, por lo cual depende del comportamiento y percepciones de cada uno de los miembros de una organización (Cameron y Quinn 2006: 177). En ese sentido, un cambio cultural requiere necesariamente un cambio en los patrones de conducta de las personas interesadas en promover dicho cambio.

Algunos autores, como Cameron y Quinn, resaltaron la importancia de considerar el cambio organizacional como un proceso de gestión dentro de la organización, compuesto por fases e hitos a evaluar. Por ello, se recomienda comenzar por diagnosticar el tipo de cultura existente y sus efectos en la gestión interna. Posteriormente, se resalta la importancia de definir qué tipo de cultura desea la organización, para lo cual se recomiendan cuestionarios basados en el tipo de entorno existente y cómo se desearía responder ante él. A partir de ello, la organización debe estar en la capacidad de entender qué efectos de la cultura organizacional están

dificultando los cambios que la gestión de la organización necesita para mantenerse efectiva. Este proceso permitirá planificar los cambios requeridos y reconocidos por la organización, así como determinará qué aspectos de la cultura organizacional se desean mantener, pues son considerados como claves para la identidad y compromiso colectivo. Finalmente, para facilitar la operacionalización del cambio cultural, se recomienda diseñar estrategias que focalicen los cambios requeridos en la estructura, símbolos, sistemas, equipo, estrategia, estilo de liderazgo y habilidades de los directores (Cameron y Quinn 2006: 139- 142).

A modo general, existen dos tipos de estrategias para promover el cambio cultural: (a) el cambio de arriba hacia abajo y (b) el cambio de abajo hacia arriba (Hodge 2003: 298-299).

En la primera, la dirección es el actor clave y principal promotor del cambio cultural. Por lo general, dicha intención de cambio se moviliza a partir de normas formales, a través del ejemplo de los líderes (mecanismos de transmisión primarios), o por medio del cambio de las principales cabezas o la contratación de personal con los comportamientos que se desean fomentar en la organización.

La segunda estrategia privilegia la participación y el involucramiento de los miembros de la organización en la planificación y ejecución del cambio. Este tipo de cambio es más lento, pero, según Hodge, “es probablemente más duradero porque los empleados están implicados y comprometidos al cambio” (2003: 299). Por consiguiente, considerando la cultura organizacional como un fenómeno socialmente construido, el enfoque participativo en un cambio cultural se convierte en un factor crítico de éxito (Cameron y Quinn 2006: 85).

En suma, es importante reconocer cómo la cultura organizacional -entendida como los supuestos compartidos existente en una organización que orientan y dirigen el comportamiento individual de los demás miembros- tiene implicancias importantes en la vida de una organización, y es un factor elemental para ser tomado en cuenta por los interesados en implementar nuevas estrategias o cambios que no sean coherentes con los percepciones que sustentan las prácticas al interior de una organización.

### **2.3 LA SOSTENIBILIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Esta sección introducirá la descripción de las dimensiones asociadas a sostenibilidad en una OSC. En primer lugar, se realizará un recorrido sobre la evolución del término y aportes vinculados a la sostenibilidad; entonces, se expondrá cómo inicialmente se limitó la sostenibilidad en las OSC al factor financiero. Sin embargo, el reconocimiento de la complejidad de gestión en las OSC ha permitido que, en la actualidad, se involucren las diversas dimensiones que pueden afectar su sostenibilidad, tanto externa como interna: financiera, organizacional y de desempeño.

Esta revisión permitirá introducir el tema de interés de esta investigación: la sostenibilidad organizacional. Para ello, se propone un bosquejo que presente cuáles serían los factores críticos de la sostenibilidad organizacional en una OSC: (a) la capacidad operacional para generar valor social, (b) la profesionalización de la gestión, (c) el desarrollo organizacional y (d) el enfoque intergeneracional (sucesión).

No obstante, es preciso señalar que gran parte de la producción académica se ha elaborado a partir de las experiencias de las ONG. A pesar de ello, se considera que los aportes desarrollados sobre la sostenibilidad en ONG pueden aplicarse a otras OSC (como el caso de estudio) que compartan el principal elemento característico de las

ONG: una acción movilizadora por fines altruistas y de apoyo social, dirigida a velar por el bienestar de población en situación de vulnerabilidad (Bobadilla 2011: 11).

### 2.3.1 ¿Qué se entiende por sostenibilidad?

El término sostenibilidad se caracteriza por su ambigüedad, así como por la multiplicidad de conceptos asociados (Banco Mundial 2003: 2). De este modo, generalmente, se ha asociado la sostenibilidad a la temática ambiental (Garzón, Amaya y Castellanos 2004: 89), y se utiliza para caracterizar el estilo de desarrollo<sup>14</sup> al cual se orientan actualmente los países (OREALC-UNESCO Santiago 2005: 2). Sin embargo, las acepciones mencionadas anteriormente difieren del enfoque de esta investigación, ya que su análisis parte desde el punto de vista de la vida institucional de una organización.

Antes de comenzar la revisión de los conceptos existentes, es preciso resaltar que la producción literaria relacionada con el tema de sostenibilidad en las OSC se ha desarrollado de manera fragmentada (Weerawardena, McDonald y Sullivan 2009: 346-347). De hecho, aún existe una mirada reduccionista en relación con la sostenibilidad que solo enfoca el tema desde una perspectiva financiera y limita la problemática a una cuestión de ingresos (Banco Mundial 2003: 3).

Además, este tema ha sido explorado con mayor profundidad por las agencias de cooperación internacional en el marco de gestión de proyectos de desarrollo financiados por donantes. En ese contexto, la sostenibilidad ha sido entendida como la continuidad de los beneficios después de que la ayuda externa del donante ha sido terminada (AUSAID 2000: 1). Como se puede apreciar, el concepto anteriormente

---

<sup>14</sup> La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (1998) definió al desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.



descrito centra su mirada en el propósito de la sostenibilidad (perdurar los beneficios); sin embargo, no da luces sobre sus diferentes dimensiones, ni sobre cómo las organizaciones pueden trabajar para construirla.

Por esta razón, algunos autores prefieren referirse a la “sostenibilidad institucional”, concepto que busca ser más amplio al desarrollar el estudio de la sostenibilidad no solo en el contexto de los proyectos de desarrollo (intervenciones con un periodo de vida limitado), sino también en el contexto de las OSC y los emprendimientos sociales. Además, esta mirada pretende abarcar dimensiones que se encuentran más allá del aspecto financiero, como el organizacional, el de desempeño y la interacción con el entorno.

En esta línea, un primer aporte es el concepto desarrollado por De Souza, Cheaz y Calderón (2001), quienes señalan que es importante considerar que

La sostenibilidad institucional es un estado de reconocimiento social y de apoyo político, institucional y financiero logrado por una organización, como resultado de un proceso de interacción y negociación permanente con los actores claves de su entorno relevante. Ese reconocimiento y apoyo solo existirán durante la vigencia de la contribución de las organizaciones. Si estas no son capaces de renovar su vigencia en el contexto de su entorno cambiante, tampoco ese entorno continuará reconociendo su contribución y apoyándolas social, política, institucional y financieramente. (37)

Como se puede observar, en esta definición prima el enfoque desde el entorno, y cómo la organización –entendida como un sistema abierto- es capaz de interactuar y responder oportuna y pertinentemente a las necesidades de dicho entorno.

Otra definición interesante es la propuesta por Lisa Cannon, posteriormente utilizada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) para desarrollar instrumentos de trabajo orientados a fortalecer la sostenibilidad en las ONG.

Según Cannon, debe entenderse la sostenibilidad institucional como la habilidad de una organización para conseguir, asegurar y gestionar recursos suficientes. De este modo, se espera que la organización se encuentre en la capacidad de poder trabajar para cumplir su misión de manera efectiva y constante a lo largo del tiempo, a fin de evitar la dependencia excesiva a una única fuente de recursos (Cannon 2001b). Adicionalmente, la USAID (S/A: 3) señaló que la sostenibilidad no es únicamente una medida de la habilidad de una organización para cumplir su misión, sino que también es la capacidad de la organización para atender a los grupos de interés a lo largo del tiempo.

Ahora bien, como se ha señalado, la perspectiva y alcance de esta investigación parte desde la mirada organizacional, y se centra en aquellos elementos que puedan ser manejados e influenciados directamente por la organización. Asimismo, se ha señalado que el abordaje de esta tesis se inicia desde el análisis de la influencia de la cultura organizacional en la gestión de las OSC, específicamente en su capacidad para promover acciones dirigidas a fortalecer su sostenibilidad. Entonces, tomando como punto de partida estas aclaraciones, se utilizará el desarrollo teórico de Garzón, Amaya y Castellanos (2004), al ser considerado como el concepto de sostenibilidad que mejor encaja con los objetivos de esta investigación.

Estos autores resaltaron la importancia de reconocer a la organización como un sistema social, por lo cual priorizaron el enfoque sobre el lado humano de las organizaciones. Así, señalaron que la sostenibilidad de una organización es “una serie de esfuerzos mancomunados que conllevan a que la organización permanezca productiva en el tiempo, contemplando todos los aspectos que involucran su realidad como sistema social, en el que las personas, sus relaciones y sus valores compartidos

son el verdadero motor del proceso de desarrollo” (Garzón, Amaya y Castellanos 2004: 90). Este acercamiento permite reconocer la relevancia del talento humano en las organizaciones, y aclara la importancia que podría obtener la cultura organizacional (valores compartidos) en la sostenibilidad.

Finalmente, cabe precisar la complejidad y amplitud del estudio de la sostenibilidad en las OSC. Ante ello, es necesario recordar que ella no solo debe entenderse como un fin, sino como un proceso (USAID S/F: 4). En consecuencia, es importante reconocer que la sostenibilidad no es un estado permanente, por lo cual una organización nunca llega a ser absolutamente sostenible, ni es sostenible de forma irreversible. Por ello, resulta fundamental desarrollar la capacidad de las organizaciones para mantener su sostenibilidad a lo largo del tiempo (De Souza, Cheaz y Calderón 2001: 37-38).

### **2.3.2 Modelos de sostenibilidad**

Como se ha señalado en el acápite anterior, se han desarrollado diferentes entradas para analizar el tema de la sostenibilidad en las OSC, ya sea desde la perspectiva de proyectos o desde la mirada de las dimensiones de la sostenibilidad en una organización (financiera, organizacional, de beneficios).

Indistintamente de cuál haya sido el alcance de los estudios sobre sostenibilidad, se ha podido observar que suelen existir dos tendencias preponderantes: (a) una mirada desde el entorno y (b) una mirada desde la organización.

La primera enfoca el análisis en las fuerzas del ambiente que facilitan o promueven la acción de las organizaciones sin fines de lucro, así como la interacción e influencia de las organizaciones sobre dicho entorno. Considerando esto, es importante acotar lo siguiente:

El entorno no se entiende como “algo” en concreto, que existe afuera de la organización, independiente de la percepción, las decisiones y las acciones de aquellos que la integran. Un entorno no existe, listo para ser descubierto. Lo que llamamos “entorno” relevante es el resultado de nuestra percepción sobre ese entorno, y de nuestra negociación con actores que integran dicho contexto, que incluye nuestra propia organización. [...] En este sentido, el entorno también emerge de un proceso de interacción donde nosotros podemos influenciar su definición y cambio y, a su vez, este entorno también define y transforma nuestra organización. (De Souza, Cheaz y Calderón 2001: 37-38)

Por otra parte, se encuentra el enfoque en el cual prevalece la mirada desde la organización y sus capacidades, la cual incluye la revisión de aquellos aspectos que están bajo el control directo de la misma organización. Entre algunos de ellos, se pueden nombrar la definición del enfoque de la intervención social, la capacidad para actuar de la organización, la definición de la estrategia financiera y la planificación de los resultados e impactos esperados a lograr a partir de su actuación.

Más adelante, en el Cuadro 2.3, se consolidan y analizan los modelos de sostenibilidad elaborados por los autores revisados, clasificados según dimensiones externas e internas.

**Cuadro 2.3 Sostenibilidad en OSC: Dimensión externa e interna**

|  | DIMENSIÓN EXTERNA   | DIMENSIÓN INTERNA   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  |   | Financiera  | Organizacional  | Del desempeño  |
| <b>Índice de Sostenibilidad de las ONG</b> | <b>Ambiente legal</b><br>- Facilidad para el registro de ONG<br>- Claridad en la legislación, derechos y regulación de las ONG<br>- Régimen y beneficios tributarios                          | <b>Viabilidad financiera</b><br>-Capacidad de la organización para recaudar fondos locales<br>- Capacidad para movilizar ayuda no monetaria de su comunidad<br>- Nivel de diversificación de sus fondos<br>- Existencia de medios de generación de ingresos propios | <b>Capacidad organizacional</b><br>Centra su atención en cómo operan las ONG.<br>- Nivel de definición de la misión organizacional<br>- Estructura de trabajo<br>- Capacidades de gestión<br>- Capacidad para convocar y comprometer a voluntarios en su labor. | <b>Provisión de servicios</b><br>Evalúa la entrega eficiente de servicios que atiendan las necesidades, prioridades y expectativas de la población beneficiaria (pertinencia de la intervención social). |
|  | <b>Apoyo político</b><br>-Apertura e interés del entorno político<br>- Coaliciones para el trabajo de incidencia<br>- Antecedentes de influencia en políticas públicas.                       |   |   |  |
|  | <b>Redes y soporte</b><br>-Existencia de redes de trabajo e intercambio de conocimiento<br>- Apertura de las organizaciones para entablar alianzas para el trabajo de un mismo objetivo.      |   |   |  |
|  | <b>Visibilidad y credibilidad del sector no gubernamental</b><br>Percepción de la comunidad, sector público y empresarial con respecto a la imagen pública y aporte a la sociedad de las ONG. |   |   |  |

|  | DIMENSIÓN EXTERNA   | DIMENSIÓN INTERNA  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  |   | Financiera   | Organizacional   | Del desempeño   |
| Lisa Cannon                                  | <b>Sostenibilidad comunal</b><br>Interés y empoderamiento por parte de la comunidad, que le permita asumir el proyecto o incidir en el Gobierno para que subvencione la provisión del servicio.                                 | <b>Sostenibilidad financiera</b><br>Medida de la capacidad de la organización para recaudar recursos de diversos tipos de fuentes de modo que se prioriza la generación de ingresos propios. | <b>Sostenibilidad organizacional</b><br>Se enfoca en componentes clave de una organización fuerte y efectiva<br>- Disponibilidad de recursos<br>- Prácticas de gestión<br>- Dirección estratégica<br>- Provisión de servicios (operaciones)  | <b>Sostenibilidad de beneficios</b><br>Se enfoca en asegurar que los beneficios generados para la comunidad puedan mantenerse con o sin el programa que originalmente los promovió.             |
| USAID  | El autor no desarrolló este factor.   | <b>Sostenibilidad financiera.</b><br>Puede ser medida a través de los ingresos netos de la organización, la liquidez y solvencia.  | <b>Sostenibilidad organizacional.</b><br>- Disponibilidad de recursos<br>- Cumplimiento de misión  | <b>Sostenibilidad del servicio</b><br>Que los servicios brindados y los impactos esperados continúen, inclusive después de que la fuente de donación o provisión del servicio se haya retirado. |
| Triángulo de la sostenibilidad institucional | <b>Credibilidad institucional</b><br>Se refiere a la legitimidad y apoyo que se ha construido alrededor de la organización, y que puede utilizarse para movilizar recursos a favor del cumplimiento del proyecto institucional. | El autor no desarrolló este factor   | <b>Proyecto institucional</b><br>Se refiere a la capacidad del propósito de la organización para guiar las acciones e involucrar a diversos actores.<br><b>Capacidad institucional</b><br>Capacidad de la organización para operar bajo una lógica que responda a los elementos orientadores contenidos en el proyecto institucional. Este elemento “explica cómo la tarea se organizará y gestionará para conseguir los objetivos” (Moore 1998: 116). | El autor no desarrolló este factor.   |

Fuente: USAID S/A; Cannon 2001a; USAID 2010; De Souza, Cheaz y Calderón 2001: 38-41.

Elaboración: propia

Como se aprecia, se necesita construir la sostenibilidad de una OSC desde diferentes ángulos. Sin embargo, es importante resaltar que el alcance de esta investigación se circunscribe a la mirada de la organización y sus capacidades, ya que el objetivo es poder determinar aquellos factores manejables por la organización que son influenciados positiva o negativamente por la cultura organizacional. Por este motivo, la presente tesis se centrará en la dimensión interna, específicamente en el aspecto organizacional que se desarrollará en la siguiente sección.

### **2.3.3 Sostenibilidad organizacional**

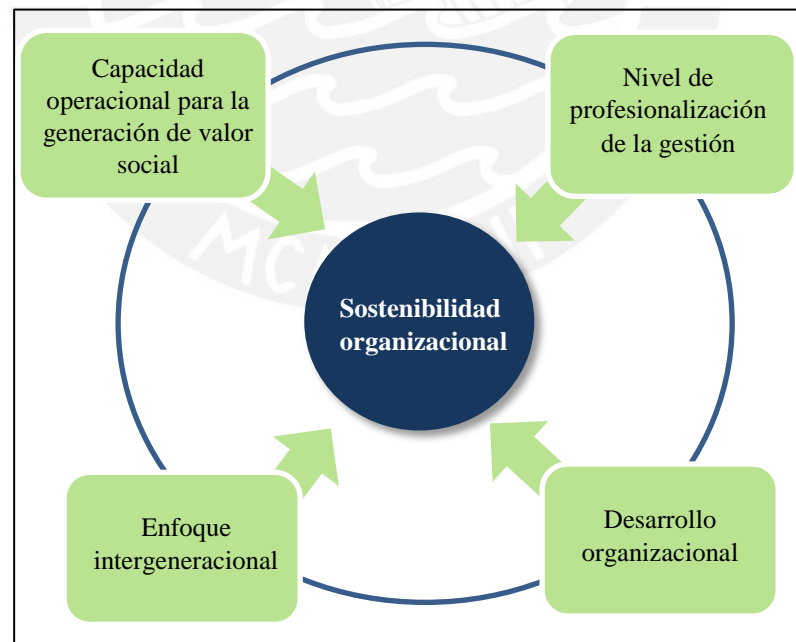
La sostenibilidad organizacional alude a la capacidad de los *arreglos* y adaptaciones de una organización para proveer una estructura y marco de trabajo a través de los cuales se pueda seguir generando valor social (Canon, citado por Lewis 2003: 215). Algunos autores que han explorado con anterioridad esta dimensión han sido Okorley y Nkrumah (2012). Ellos señalaron que los factores críticos en la sostenibilidad organizacional son la disponibilidad y la calidad de los recursos materiales, un estilo de liderazgo que se basa en el apoyo, además de una gestión efectiva (330-339). Por otro lado, VanSant también se refirió a la sostenibilidad organizacional resaltando la perspectiva a futuro e intergeneracional que incluye este concepto. De esta manera, señaló que la autonomía, aprendizaje organizacional y liderazgo son los elementos clave que permiten a una organización trascender en el tiempo (2003: 4).

A partir de la revisión literaria, se considera que las propuestas señaladas no son antagónicas, sino que, por el contrario, son complementarias. Así, sobre la base de dicha complementariedad, se ha esbozado una propuesta que involucra los aportes de los

autores que han estudiado diferentes elementos de la sostenibilidad organizacional. Este modelo ha sido desarrollado de la manera más concreta posible, buscando ser un instrumento que permita explicar con claridad cómo construir la sostenibilidad organizacional de las organizaciones sin fines de lucro.

No obstante, cabe destacar que, si bien se tomaron las bases para la construcción de este modelo a partir de la producción literaria existente sobre sostenibilidad organizacional en organizaciones sin fines de lucro, se ha recurrido a bibliografía de soporte desarrollada para los ámbitos de gestión del sector empresarial y público. Esto se realizó con el objeto de aprovechar aquellos aspectos que han sido estudiados más profundamente en estos campos. A continuación, en el Gráfico 2.5, como producto de esta revisión literaria, se resume el enfoque bajo el cual se estudiará la sostenibilidad organizacional.

**Gráfico 2.5 Sostenibilidad organizacional: componentes claves**



Fuente: Cannon 2001a; De Souza, Cheaz y Calderón 2001: 38-4; Garzón, Amaya y Castellanos 2004: 90; Lewis, 2003, 215; Okorley y Nkrumah 2003: 8-9; SEKN 2006: 100; USAID 2010; VanSant 2003: 8-9.

Elaboración: propia



a) Capacidad operacional para la generación de valor social

Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, deben orientar sus estrategias y acciones de acuerdo a su misión. En el caso de las OSC, el logro de esta misión se traduce en la generación de valor social.

En ese sentido, este componente alude a la capacidad de una organización para actuar de forma congruente con su misión, es decir, que las acciones que esté desempeñando estén generando valor para sus destinatarios. Para ello, será necesario que la organización disponga de recursos y capacidades que le permitan volver operativa su misión en el día a día (Lewis 2003: 215; SEKN 2006: 54).

b) Nivel de profesionalización de la gestión

La profesionalización se entiende como “el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo estén bien desarrolladas y sistematizadas” (Girardo 2001: 6). Por esta razón, la profesionalización contempla el cumplimiento de requisitos en el nivel programático de la organización, como el desarrollo y uso de sistemas y herramientas básicas de gestión (Meroño 2009:81).

Se ha resaltado la importancia de la profesionalización de la gestión tanto desde el mundo lucrativo (Meroño 2009: 80-98) como desde el ámbito no lucrativo (Girardo 2001: 1-8), pues “la necesidad de una mayor formalización y profesionalización está ligada principalmente al aumento de la dimensión de las organizaciones y a su progresiva descentralización” (Amat 2000: 135).

Por consiguiente, el continuo incremento de la capacidad operacional de una organización usualmente lleva a que se desarrollen estructuras de trabajo que brinden soporte a las actividades del giro central de una organización.

c) Desarrollo organizacional

Este componente centra mayor atención en el lado humano de la organización (French y Bell 1996: 124). A pesar de que el campo del desarrollo organizacional es bastante amplio, su aplicación en las organizaciones sin fines de lucro se ha enfocado en tres elementos: (a) el tipo de liderazgo ejercido, (b) el aprendizaje organizacional y (c) la autonomía organizacional (VanSant 2003: 8-9).

- Estilo de liderazgo

Por lo general, el liderazgo, entendido como la capacidad de una persona para influir en un grupo para el logro de metas, se considera como un factor crítico para explicar el comportamiento y desempeño de una organización (Robbins 2009: 402). Por ello, fomentar un liderazgo basado en la comunión entre los intereses personales de los miembros y el propósito organizacional es un requerimiento indiscutible para construir organizaciones que fomenten el compromiso de sus miembros, con lo cual se contribuye con su sostenibilidad.

De esta manera, se resalta la necesidad de que el líder esté alineado con las metas y valores que busca promover su organización, pues es el principal referente de comportamiento en el interior de la misma (VanSant 2003: 9).

- Aprendizaje organizacional

De manera similar, se ha puesto énfasis en la capacidad para aprender continuamente como una cualidad de las organizaciones capaces de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que les permite capitalizar los conocimientos individuales existentes (García 2004: 47).

Para la presente investigación, se ha entendido el aprendizaje organizacional como la capacidad para facilitar el aprendizaje continuo de los miembros a través de la adquisición, difusión y utilización del conocimiento (García 2004: 59). En ese sentido, el aprendizaje organizacional ayuda a construir organizaciones inteligentes, es decir, organizaciones que a través del aprendizaje son capaces de romper el paradigma de “sobrevivencia”, de incrementar su eficacia y de mejorar su desempeño organizacional (García 2004: 59, Senge 2009: 24).

- Autonomía organizacional

Se entiende la autonomía organizacional como el grado de independencia de las organizaciones sin fines de lucro en relación con otras organizaciones o fuerzas de su entorno. De este modo, este elemento se puede evidenciar en el poder de las organizaciones para determinar y mantener su misión, visión y objetivos estratégicos sin intromisión de entidades ajenas (VanSant 2003: 8, Portocarrero y otros 2002: 15).

Esto se podrá lograr en la medida en que exista una diversificación del financiamiento, de modo que se evite la dependencia a una sola fuente de financiamiento (VanSant 2003: 8). Se espera que el desarrollo de la autonomía organizacional impida que las organizaciones sin fines de lucro sean instrumentalizadas por la volatilidad en la orientación de los

fondos de cooperación internacional, lo cual afectaría sus propósitos y discursos originales (Lay 2012j). Asimismo, otros mecanismos para identificar el grado de autonomía desarrollado en una organización es la evaluación de su “capacidad para controlar sus procedimientos de funcionamiento interno y la elección de sus miembros” (Portocarrero y otros 2002: 15).

d) Enfoque intergeneracional

Se refiere a la mirada hacia el futuro de una organización, así como a su capacidad para generar mecanismos que colaboren en el cumplimiento de dicha proyección. En el caso particular de las organizaciones sociales, esta connotación alude a la capacidad para responder a desafíos como la sucesión (SEKN 2006: 100).

La sucesión se ha estudiado con mayor profundidad en empresas familiares, pues varias no suelen sobrevivir la transición de la primera a la segunda generación (Amat 2000: 71). Por ello, se acostumbra desarrollar el énfasis de análisis de la sucesión tomando en cuenta la transferencia de la propiedad y la gerencia (Martínez 2011:41).

Sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro, a diferencia de las empresas, no existe sentido de propiedad. Este tipo de organizaciones se forma por un conjunto de socios con un objetivo en común. En ese sentido, es importante considerar esta particularidad para el desarrollo de una teoría que responda a las características y naturaleza de las organizaciones de la sociedad civil.

Recapitulando, en esta sección, se han expuesto las principales teorías sobre la sostenibilidad y se ha establecido el enfoque de sostenibilidad que se utilizará para la presente tesis, el cual la considera desde una mirada interna a las organizaciones de la sociedad civil. Adicionalmente, se ha realizado una revisión de la bibliografía producida hasta el momento sobre la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro, insumos que sirvieron para postular el modelo de sostenibilidad organizacional que se evaluará en el caso de estudio seleccionado.

Finalmente, resulta preciso señalar que el estudio de la relación entre la cultura organizacional y la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil ha surgido como interés particular de la investigadora, a partir de la familiarización con el caso de estudio escogido. Sin embargo, es importante acotar que existen otros factores que pueden ser considerados como claves en la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil, razón por la cual los resultados de esta investigación no pretenden ser generalizables.

### **3 ARENA Y ESTERAS: UNA ORGANIZACIÓN CULTURAL ORIENTADA AL DESARROLLO LOCAL**

En este capítulo, se presentan los principales antecedentes y características de funcionamiento de la Asociación Cultural Arena y Esteras. Esta es una organización cultural comunitaria fundada en la década de 1990, época marcada por la violencia terrorista y contexto en el cual un grupo de jóvenes decidió utilizar el arte como medio para contribuir con su distrito, Villa El Salvador (VES).

Esta experiencia se ha desarrollado de manera orgánica, y es producto en gran medida de las oportunidades que se han presentado a la asociación. En la actualidad, Arena y Esteras cuenta con un equipo permanente conformado por 12 miembros, quienes están encargados de las actividades de formación artística, de promoción de presentaciones culturales, y de trabajo en redes e incidencia realizadas por la asociación para visibilizar el aporte de la cultura al desarrollo.

#### **3.1 Origen y primeros pasos: el mito fundacional de Arena y Esteras**

Arena y Esteras surgió el 29 de marzo de 1992 en un contexto cargado por la violencia generada a causa del terrorismo. Sus fundadores, un grupo de jóvenes de entre 16 y 24 años, ya se conocían previamente de otras experiencias organizativas locales. Según los fundadores, la vulnerabilidad de VES a los ataques terroristas, la persecución de los referentes de liderazgo local, el debilitamiento del tejido social, y sobre todo el asesinato de María Elena Moyano fueron los hechos que promovieron su movilización. Así lo explicó Ramiro García, uno de sus fundadores y socio durante los cinco primeros años:

[...] es un año duro [el año en que surge Arena y Esteras], porque es un año en que asesinan a María Elena Moyano y atentan contra Michael Azcueta. Además, es un proceso de quiebre y retroceso de muchas organizaciones sociales, básicamente las políticas y dirigenciales. En mi caso, yo opto [por emprender Arena y Esteras] no como refugio, sino porque era la única alternativa de un espacio de más participación, donde uno podía expresar ideas y puntos de vista sin pararse en una asamblea y decir “yo estoy en desacuerdo de la violencia de Sendero”; eso no lo iba a hacer con los 17, 18 años que tenía ¿no? Entonces, el arte sí era un medio con mucha fuerza, con mucha potencia para decir esas cosas, porque nosotros no hacíamos teatro solamente para divertir; entendíamos, y sé que Arena y Esteras sigue entendiendo el arte como transformación, como participación política ¿no? Era finalmente para ponerle títulos, un espacio de militancia política sin que estemos en un partido, pero era un espacio en el que el arte nos permitía seguir haciendo actividades públicas en un escenario de guerra interna. (Lay 2012a)

Así, de una manera informal, espontánea y emergente, este grupo de amigos comenzó a desarrollar algunas actividades de animación socio cultural (“festivalitos”<sup>15</sup>) en los distintos grupos residenciales de VES. Sus actividades estuvieron dirigidas a fomentar que los niños y sus familias salieran de sus casas y mantuvieran interacciones en los espacios públicos del distrito, ya que, como mencionó otro de los fundadores de Arena y Esteras, “el problema era que nadie quería sacar a los niños, pues todos trataban de calcular el mínimo movimiento posible por el miedo” (Lay 2012b).

Alrededor del año 1994, tres de los fundadores de Arena y Esteras decidieron asumir la iniciativa como un proyecto permanente, para lo cual optaron por formalizarse como una organización civil sin fines de lucro. Hasta ese momento, sus actividades se habían sustentado a partir del aporte de los mismos fundadores: a través de la puesta a disposición de sus casas como centros de ensayo, de su tiempo voluntario e incluso de sus

---

<sup>15</sup> Los festivalitos es la forma en que surge Arena y Esteras. Son actividades donde se utiliza el arte (pintura, teatro, circo) para promover la interacción con la población de un territorio.

implementos artísticos. Sin embargo, también pudieron acceder a una pequeña donación por parte de la ONG WUACC para la compra de algunos materiales e implementos.

No obstante, en 1995, se dio un giro en la organización cuando parte de los fundadores de Arena y Esteras participó en un proyecto sobre emprendimientos económicos, por el cual ganaron un pequeño crédito para establecer una tienda de multiservicios llamada Arlequín<sup>16</sup>. Los ingresos que obtuvo la tienda se destinaron, en mayor medida, al sustento de las actividades de Arena y Esteras, lo cual generó una lógica de autosostenimiento. Sin embargo, dicha iniciativa solo duró dos años y, entre las diversas razones que motivaron el cierre de la tienda, se encontró el hecho de que el negocio concentraba el tiempo tradicionalmente dedicado a la ejecución de festivales y actividades de proyección comunitaria<sup>17</sup>. En ese sentido, se puede apreciar que, desde aquella época, existió una tensión entre la necesidad de llevar a cabo actividades de autosostenimiento y el compromiso social.

Luego, en 1997, Arena y Esteras accedió a un contrato para la elaboración de murales del Seguro Escolar Gratuito. A partir de esa experiencia, focalizó la generación de ingresos a través de la venta de sus servicios (pasacalles, obras de teatro, pintado de murales) y la recaudación de fondos provenientes de la ejecución de miniproyectos con organizaciones como la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente (DEMUNA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), las unidades de gestión educativa local (UGEL), entre otros. Para 1998, Arena y Esteras ya había conseguido reunir una suma de

---

<sup>16</sup> Tienda dedicada a la venta de servicios de filmación y animación de eventos.

<sup>17</sup> Las actividades de proyección comunitaria son los talleres y festivales de animación sociocultural realizados en Villa El Salvador. Se utiliza el término proyección comunitaria en lugar de proyección social, porque Arena y Esteras se reconoce como miembro dentro de la comunidad de Villa El Salvador, por lo cual sus actividades están movilizadas por un sentido de ciudadanía en relación con su distrito, y no bajo la lógica de una intervención por parte de un agente externo.



dinero basada en el ahorro y, con el apoyo del Programa de Vivienda y Desarrollo Popular, promovido por la ONG Desco, y de dos préstamos bancarios, lograron comprar y construir el primer lote para la Casa Cultural Comunitaria de Arena y Esteras. Este suceso representa uno de los puntos de quiebre más importantes en la vida institucional de esta organización, pues la compra del terreno le otorgó estabilidad al grupo.

En el 2005, la condición de la mayoría de los miembros más antiguos cambió, debido a una mayor carga familiar, y el alejamiento de varios integrantes con gran potencial dentro de la asociación llevó a plantear la necesidad de instalar un sistema de sueldos. De este modo, se creó un sistema de economía mancomunada, es decir, una bolsa común a partir de la cual se reparten los sueldos entre todos los miembros del equipo permanente. Estos sueldos funcionan bajo el mismo sistema hasta la actualidad, aunque los montos de salario se han incrementado con el tiempo.

En adelante, la trayectoria de Arena y Esteras se puede resumir en múltiples participaciones en las muestras nacionales del Movimiento de Teatro Independiente del Perú (MOTIN), en la regularización de sus actividades, en la incursión y participación en redes de trabajo y colectivos relacionados con el arte y la cultura tanto nacionales como internacionales, así como en su proceso de internacionalización a través de giras e intercambios con países como Holanda, Francia, España, Alemania, Italia, Bélgica, Polonia y Eslovaquia.

### **3.2 ¿Qué es y cómo funciona Arena y Esteras?**

Arena y Esteras se caracteriza por promover un estilo de arte y cultura que contribuye no solo con el desarrollo individual de los destinatarios directos, sino que además fomenta el

desarrollo del entorno en el cual la organización opera, pues cada niño y joven transformado se convierte en un agente de cambio dentro de su comunidad. Dicha orientación ha sido plasmada en la misión, visión y valores institucionales de Arena y Esteras (ver Cuadro 3.1)

**Cuadro 3.1 Arena y Esteras: misión, visión y valores institucionales**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Misión</b>                  | Somos Arena y Esteras, organización de artistas, educadores y líderes comprometidos con nuestra comunidad. Proponemos una forma de ser y hacer arte que contribuya al desarrollo humano y la transformación social. Por ello, nuestras acciones están dirigidas a las poblaciones más vulnerables.         |
| <b>Visión</b>                  | Soñamos y trabajamos por construir una sociedad justa, inclusiva y emprendedora. Para lograrlo, buscamos consolidar una propuesta artística y pedagógica basada en la organización comunitaria, la acción intercultural y la participación juvenil.  |
| <b>Valores institucionales</b> | <b>Compromiso social y político.</b> Nos consideramos artistas-líderes, asumimos nuestra labor como activismo social y político desde el arte. Nuestra práctica artística se sustenta en el momento histórico y social que vivimos, el cual queremos transformar de las injustas desigualdades existentes. |
|                                | <b>Identidad comunitaria.</b> Nacimos en Villa El Salvador, somos hijos de migrantes. Sustentamos un arte de la comunidad, con la comunidad y para la comunidad. Cuánto más enraizado a lo local sea nuestra práctica artística, más universal será.   |
|                                | <b>Equipo humano creativo.</b> Desde la filosofía de un teatro de grupo asumimos el arte como una fuerza movilizadora que nos reta ante los desafíos de una sociedad excluyente. Creamos, re-creamos y transformamos desde nuestras propias vidas hacia un impacto de carácter global.                     |

Fuente: Arena y Esteras 2011a

Como se puede observar, Arena y Esteras es una asociación cultural que le brinda gran importancia a su principal motor de funcionamiento, el equipo humano; a la fuerza que moviliza sus acciones, el desarrollo de su comunidad: Villa El Salvador; y al objetivo de cambio social, combatir las estructuras de desigualdad e injusticia social a través del arte.

Ahora bien, Arena y Esteras no surgió con un planteamiento formal de misión, visión y valores institucionales, sino que estos lineamientos estratégicos se desarrollaron recién en el 2008, como producto de la reflexión y debate colectivo acerca del rol de la

organización. En consecuencia, es importante resaltar su carácter orgánico, pues este crecimiento ha respondido a las oportunidades que se le presentaron y a la maduración natural de la iniciativa.

Para poder cumplir los lineamientos estratégicos, Arena y Esteras desarrolla un conjunto de proyectos y actividades que se clasifican en tres líneas temáticas<sup>18</sup>:

- Educación y creación artística: Incluye los proyectos y actividades cuyo propósito es fomentar la utilización del arte como medio para la formación personal. Suelen ser procesos largos, pues involucran el desarrollo de habilidades personales como autoestima, respeto por el otro, trabajo en equipo, confianza, entre otros.
- Promoción de presentaciones culturales: Actividades dirigidas a difundir puestas en escena que fomenten la reflexión sobre problemáticas sociales locales. Los temas más recurrentes de las presentaciones de Arena y Esteras son el respeto a los derechos humanos, la importancia de la equidad, la identidad relacionada con Villa El Salvador (historia de fundación), entre otros.
- Incidencia y visibilización del aporte del arte y cultura a la sociedad: Se compone de actividades enfocadas en fomentar una nueva aproximación hacia el arte y la cultura, no como una actividad de entretenimiento o accesorio, sino como un derecho fundamental para el desarrollo de las personas.

Algunas de las actividades suelen contar con financiamiento por parte de ONG locales, aunque la mayoría son cubiertas por actividades paralelas de autosostenimiento económico que la asociación ha desarrollado. La principal actividad regular de este tipo

---

<sup>18</sup> La clasificación ha sido elaborada por la autora de la tesis.

es el dictado de talleres de arte durante el verano. Sin embargo, Arena y Esteras también formula propuestas de venta de servicios según convocatorias específicas relacionadas con la ejecución de pasacalles, la elaboración de consultorías sobre educación comunitaria, la realización de festivales artísticos, entre otros. Estas actividades de autosostenimiento desarrolladas generalmente se alinean con los ejes temáticos de trabajo de la asociación, ya que la asociación procura mantener un enfoque pedagógico y social en todas las actividades que realiza. Además, busca auspicios de las organizaciones con las cuales se suele vincular, tales como la Municipalidad de Lima y ONG locales, para proseguir sus actividades.

El cuadro 3.2 muestra las principales actividades clasificadas según línea temática.

**Cuadro 3.2 Arena y Esteras: principales proyectos y actividades según línea temática**

|   |   |
|---|---|
| <b>Formación y creación artística</b>         | <b>Escuela Rodante:</b> Programa de educación comunitaria que utiliza el arte como medio para fomentar la formación integral y pleno desarrollo de los participantes.   |
|   | <b>Barrio Circo:</b> Programa socioeducativo que promueve la formación de liderazgos, y la construcción de valores y habilidades sociales a través de la práctica del circo en una dimensión educativa y comunitaria.   |
|   | <b>Giras e intercambios culturales:</b> Espacios de aprendizaje sobre el arte con un enfoque social y político. Arena y Esteras realiza giras al exterior del país, mientras que los intercambios culturales se dan tanto al interior como exterior del Perú.   |
|   | <b>Escuela de Arte:</b> Talleres de formación artística. A diferencia de los otros proyectos, estos talleres tienen un costo y es una de las principales fuentes de generación de ingresos para la asociación.  |
| <b>Promoción de presentaciones culturales</b> | <b>Festicirco - Festival de circo social:</b> Festival de circo comunitario en Villa El Salvador. Incluye actividades como ‘circo en el cole’, ‘invasión circense’, circo en el parque, conversatorios, intercambio internacional, temporada de espectáculos en la casa comunitaria y voluntariado intercultural. |
|   | <b>Arte y Memoria Yuyaykunaypac:</b> Encuentro interactivo que une teatro, exposiciones, talleres, conferencias y voluntariado intercultural. El propósito es generar reflexión, debate y compromiso sobre los derechos humanos, la identidad y memoria.  |
|   | Participación y promoción de conversatorios, conferencias y debates sobre arte y cultura para el desarrollo humano  |

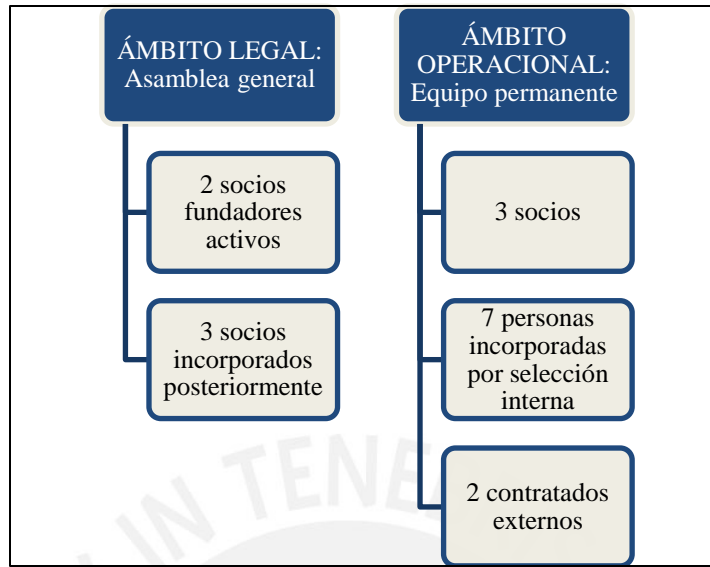
|   |   |
|---|---|
|   | Temporadas de circo, recitales, conciertos, pasacalles y otras actividades culturales.  |
| <b>Incidencia y visibilización del aporte del arte y la cultura</b> | Trabajo en redes: Movimiento de teatro independiente del Perú, Red de arte y transformación social, Comité cívico para que no se repita Lima Sur, Red joven sur, entre otros. |
|   | Participación en mesas de trabajo sobre arte y cultura.   |

Fuente: Arena y Esteras 2011a; entrevistas a los miembros de Arena y Esteras.  
Elaboración: propia.

El cuadro 3.2 muestra únicamente las actividades regulares de la asociación; sin embargo, usualmente, Arena y Esteras lleva a cabo más actividades, las cuales surgen en el día a día de la organización.

Por otro lado, en relación con los miembros de la asociación, es necesario aclarar que existen dos ámbitos de organización: legal (asamblea de socios) y operacional (equipo permanente). En primer lugar, en el ámbito legal, Arena y Esteras cuenta con cinco asociados: dos socios fundadores y tres socios que se incorporaron posteriormente. En segundo lugar, en el ámbito operacional, la organización presenta un equipo permanente de 12 personas, que es el núcleo de trabajo que realiza la gestión e implementación de sus actividades. Dicho equipo está compuesto por tres socios, de los cuales dos son los socios fundadores; siete personas que ingresaron a partir de una selección interna, es decir, jóvenes que inicialmente pertenecían a los talleres de formación dictados por la organización; y dos contratados externos: una contadora y un profesor de danza (ver Gráfico 3.1).

**Gráfico 3.1 Arena y Esteras: Composición**



Elaboración propia.

Luego, mientras los miembros de la asamblea de socios asumen sus labores (esporádicas) ad honorem, el equipo permanente sí percibe un salario, pues su principal actividad económica son sus funciones en Arena y Esteras. Sin embargo, tres jóvenes de este equipo se dedican a la asociación de manera voluntaria, aunque con la aspiración de ser incorporados dentro del personal asalariado.

Hasta el 2008, Arena y Esteras había funcionado bajo la lógica de un grupo de teatro, forma de trabajo que se caracteriza por una distribución de responsabilidades flexibles, la cual responde a las actividades que surgen en el día a día. Sin embargo, conforme se fueron incrementando la cantidad y cobertura de las actividades, la organización reconoció la necesidad de desarrollar una estructura que ordenara su flujo de trabajo. Dicho proceso comenzó en ese año, con el diseño y formalización de los procesos de gestión. En este contexto, uno de los socios fundadores asumió la gestión general de la asociación, y se centralizaron el desarrollo de propuestas técnicas de los proyectos, la

elaboración del planeamiento anual, el manejo de redes de trabajo y el contacto con los principales cooperantes y clientes.

Posteriormente, en el 2010, la maduración de la organización llevó al desarrollo de estructuras de trabajo y de asignación de responsabilidades mejor definidas, por lo cual se planteó formalmente un sistema de organización agrupado en tres áreas funcionales: (a) administración general, (b) área educación y creación y (c) área de comunicación. A continuación, se brindará una breve descripción de cada una de ellas:

- Administración general: Es el área de soporte, encargada de los procesos contables, administración del personal y manejo de contratos.
- Área de educación y creación: Consiste en el área del giro de la organización, encargada del desarrollo de los procesos de creación colectiva<sup>19</sup> y del manejo del elenco de teatro, repertorio de obras, vestuario y utilería. Además, incorpora el manejo de los talleres dictados en proyectos como Escuela Rodante, Barrio Circo y Escuela de Arte.
- Área de comunicación: Es el área encargada de la difusión y promoción de las actividades de Arena y Esteras, así como del manejo de las relaciones públicas y participación en redes de trabajo. Debe trabajar de forma coordinada y ser un soporte para el área de educación y creación.

Adicionalmente, se ha identificado la existencia de un área más: el centro cultural comunitario. El proyecto de esta área se gestó gracias a la donación de la Embajada de Japón para la habilitación del tercer lote en el 2011. En la actualidad, la construcción ya

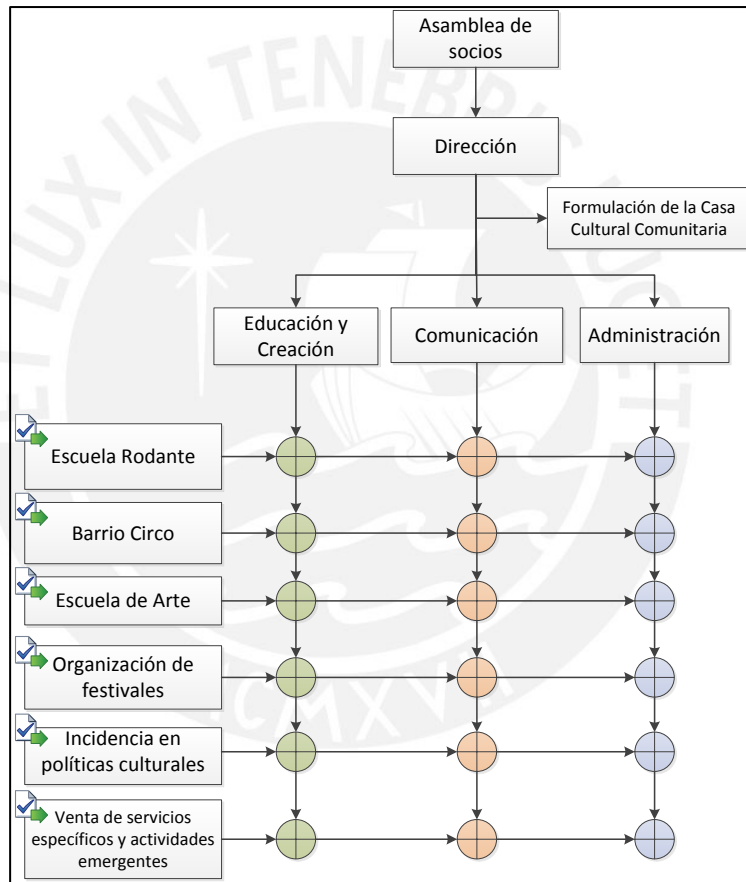
---

<sup>19</sup> La creación colectiva es el proceso que permite la generación de productos teatrales. Sin embargo, en el caso de Arena y Esteras, no es necesario que dicho proceso mantenga por finalidad la generación de una pieza teatral, sino, más bien, también debe ser utilizarse como un proceso de formación de los jóvenes participantes en los talleres.

está terminada, y una de las socias ha asumido el diseño del centro cultural como un área más autónoma al resto de las áreas funcionales.

El Gráfico 3.3 muestra la propuesta de organigrama que representa la estructura de trabajo actual, la cual responde a una lógica matricial, pues los miembros de las áreas funcionales se organizan en función de necesidades específicas de cada proyecto.

**Gráfico 3.2 Arena y Esteras: Propuesta de organigrama**



Elaboración: propia.

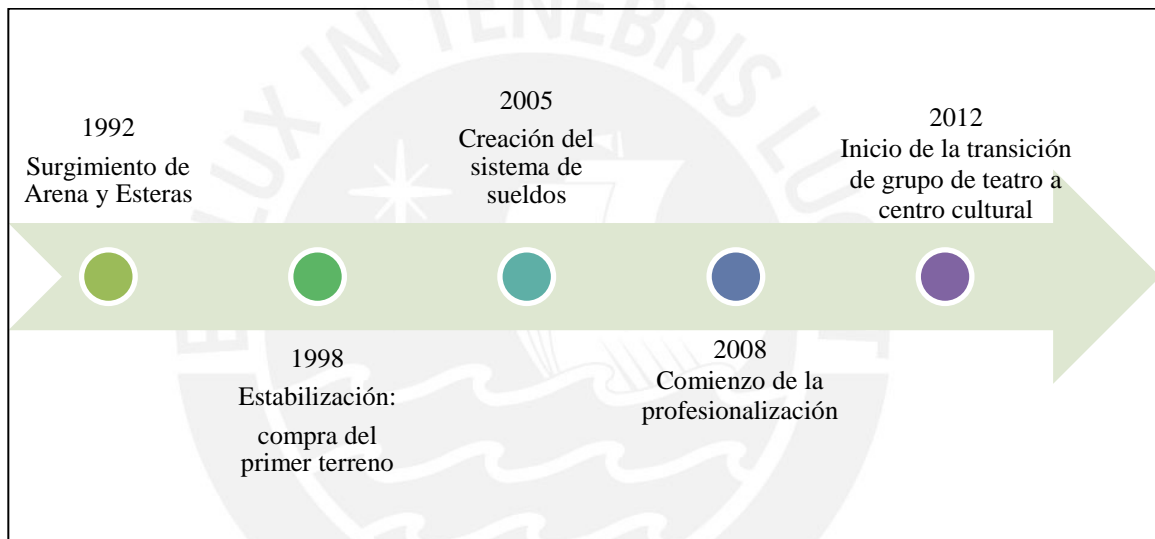
A pesar de que la formulación de las áreas ha ayudado a asignar responsabilidades permanentes, en la práctica la división de labores no se da manera radical, sino que más bien la mayoría de integrantes apoyan a las demás áreas cuando no hay personal



suficiente. Por otro lado, la máxima instancia de la organización radica en la asamblea general de socios. Mientras, la dirección general es asumida por los dos socios fundadores, uno a cargo de la dirección artística y el otro de la dirección ejecutiva (ve labores administrativas).

A modo de cierre, se presenta una línea del tiempo que resume los principales hitos revisados en la historia de Arena y Esteras hasta la fecha.

**Gráfico 3.3 Arena y Esteras: Línea del tiempo**



Elaboración propia.

Los dos hitos de principal interés de esta investigación son el inicio de la profesionalización (año 2008) y la transición de grupo de teatro a centro cultural (año 2012). En relación al primer hito, ambos directores señalaron que la rotación de una parte del equipo permanente y las nuevas demandas de las ONG y otros actores con los que se relacionaban conllevó a una reflexión sobre el estilo de manejo de la asociación. Hasta ese momento las relaciones externas y gran parte de las labores administrativas habían sido concentradas por la directora ejecutiva. Como consecuencia, se visibilizó la

necesidad de comenzar a generar un mayor grado de delegación de funciones y mejores espacios de participación. Adicionalmente, se inició el proceso de contratación de personal externo para colaborar con el manejo administrativo de Arena y Esteras.

Por otro lado, la construcción del centro cultural comunitario de Arena y Esteras (tercera etapa del local) conllevará el cambio de la dinámica organizacional, pues implica incorporar nuevas líneas de trabajo para aprovechar el espacio (no necesariamente artísticas)<sup>20</sup> y plantear una estrategia financiera que permita sostener la nueva infraestructura y actividades de la organización.

En suma, el recorrido por los principales antecedentes de Arena y Esteras permite comprender que el desarrollo orgánico de la asociación responde a la espontaneidad de la iniciativa. Asimismo, como se revisará en el siguiente capítulo, gran parte de los valores y supuestos que sustentan la cultura organizacional de la asociación se desprenden del mito fundacional relatado. Por ello, resulta fundamental visibilizar la importancia que mantiene VES como referente y foco de las actividades y discurso de desarrollo de la asociación.

---

<sup>20</sup> El proyecto del centro cultural comunitario involucra la articulación con otras organizacionales locales para el desarrollo de una dinámica de presentaciones y actividades permanente. Además, concibe la creación de una biblioteca comunitaria.

#### 4 “POR EL DERECHO A LA SONRISA”: CULTURA Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ARENA Y ESTERAS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos del estudio de caso realizado, el cual se guió bajo la hipótesis de que la cultura organizacional de Arena y Esteras fue un factor crítico para la sostenibilidad organizacional desde el 2008 hasta el 2012.

En ese sentido, la cultura organizacional de Arena y Esteras ha fomentado un entorno familiar que promueve la cooperación entre sus miembros y un comportamiento alineado con la difusión de un estilo de arte con enfoque pedagógico y fuerte énfasis en la contribución hacia VES. Estos efectos de la cultura organizacional se han sustentado en tres valores centrales identificados: (a) el colectivismo<sup>21</sup>, (b) el normativismo<sup>22</sup> (criterio orientado a priorizar la acción social frente al pragmatismo), y (c) la territorialidad.

De este modo, la principal influencia de la cultura de Arena y Esteras sobre la sostenibilidad se relaciona con la capacidad para gestar altos niveles de compromiso en el equipo, lo cual ha favorecido su permanencia. Sin embargo, dicha cultura ha generado una percepción compartida sobre la incompatibilidad entre los criterios de la gestión “empresarial” y las demandas de la acción social, por lo cual se ha reforzado un sistema de trabajo que no le ha prestado la atención necesaria a la profesionalización de la gestión.

---

<sup>21</sup> Hofstede, señala que las culturas colectivas dan prioridad al equipo para la toma de decisiones.

<sup>22</sup>El normativismo ha sido reseñado por Hofstede y Etzioni como el valor que promueve la comunión entre los intereses personales y el propósito organizacional, por lo que está íntimamente relacionado a una cultura ética. A pesar de que dicho valor es promovido y anhelado por todas las organizaciones, no siempre es compartido y asimilados por los integrantes. En ese sentido, Etzioni señala que las organizaciones no lucrativas se caracterizan por el normativismo, lo cual genera altos niveles de compromiso con la misión institucional.

La explicación de los resultados se ha organizado en cuatro secciones. La primera se centrará en la caracterización de la cultura de Arena y Esteras y sus principales efectos en la organización. La segunda explicará que las dos principales fuerzas que han dado origen y sostienen esa cultura se relacionan con la práctica artística del grupo (teatro comunitario), así como con la influencia de los referentes del entorno (VES) y valores de los fundadores. La tercera ahondará en el análisis de cómo la cultura organizacional ha fomentado o limitado el desarrollo de la sostenibilidad organizacional de Arena y Esteras entre los años 2008 y 2012. Finalmente, se cerrará con la exposición de los principales desafíos de la asociación de cara al futuro.

Antes de comenzar esta explicación, se presentará una breve descripción de la dinámica organizacional que permita introducir al lector en el análisis de la cultura organizacional.

#### Cuadro 4.1 El día a día en Arena y Esteras

| <i>El día a día en Arena y Esteras<sup>23</sup></i>  |
|--|
| <p>Cuando una persona llega a la Casa Comunitaria de Arena y Esteras, prácticamente no la diferencia del resto de infraestructura local. Su fachada tiene la apariencia de una casa y, aunque presenta un pequeño cartel, este suele pasar desapercibido (ver anexo 6.10). Sin embargo, cuando se ingresa al local, todo es muy diferente.</p> <p>Lo primero que se puede apreciar en el pasadizo camino a la sala de teatro son un conjunto de fotos colgadas en la pared. Son fotos antiguas, en blanco y negro, que retratan imágenes de jóvenes en zancos, con caras pintadas y con varios niños alrededor (ver anexo 6.11). Estas fotos representan las actividades de los primeros años, y muestran cómo nació Arena y Esteras: en Villa El Salvador.</p> <p>Al levantar la mirada, rápidamente se podrán apreciar las paredes pintadas de colorida manera, que otorgan una sensación bastante cálida y alegre al lugar (ver anexo 6.12). Ello es natural, puesto que la casa es un lugar para jóvenes, para estar alegres y compartir. Cabe mencionar que la primera visita a Arena y Esteras se realizó un fin de semana. En aquella ocasión, Arturo Mejía, el director artístico de la asociación, me dio la bienvenida. Lo primero que llevó a cabo fue mostrarme todas las instalaciones de la Casa Comunitaria, lo cual incluía la tercera etapa, recientemente construida con una donación de la Embajada de Japón. El resto de la casa es igual de colorida y, conforme uno sube las escaleras, puede apreciar diversos afiches sobre las actividades que ha realizado Arena y Esteras, la gran mayoría en Villa El Salvador.</p> <p>En el primer piso se encuentra la sala de teatro, lugar donde los jóvenes ensayan todos los días. En el segundo piso, hay dos oficinas, las cuales comparten una decoración sencilla y, a pesar de que una es más</p> |

<sup>23</sup> Esta sección contiene fragmentos redactados en primera persona, pues es producto de las experiencias vividas a través de la observación participante.

grande que la otra (porque trabajan más personas ahí), no existen elementos en la infraestructura que muestren diferencias de status o poder entre las personas de ambas oficinas.

El día es largo y los jóvenes llegan poco a poco, pues, a pesar de existir una hora de entrada, se suele mantener flexibilidad con el personal. La jornada de los miembros de Arena y Esteras puede ser muy agotadora, ya que ellos visitan distintos colegios de VES, donde dictan talleres gratuitos (ver anexo 6.13). Sin embargo, hay un comportamiento que parece repetirse: los jóvenes se olvidan de llenar la solicitud de materiales que utilizarán, y, a pesar de que la persona encargada de administración se queja porque siempre pasa lo mismo (es decir, los miembros no suelen cumplir los procesos para solicitar materiales o dinero con anterioridad), les permite coger lo que necesitan, ya que, después de todo, el dictado de talleres y la enseñanza a los niños son la prioridad.

Poco antes de la hora del almuerzo, las personas encargadas suben a solicitar el dinero: Arena y Esteras subvenciona la comida para los miembros de la asociación. Sin embargo, los jóvenes deben asumir algunas responsabilidades como preparar el refresco, la ensalada y comprar la fruta que acompañará el almuerzo. Para ello, disponen de un cronograma pegado en la pared del comedor, muy parecido al sistema que varias familias utilizan para repartir las labores del hogar. Durante el almuerzo, todos comen juntos en una mesa larga (ver anexo 6.14), mientras comparten y se hacen bromas sobre los talleres o situaciones que les ha pasado durante el día.

Ahora bien, lo primero que me sorprendió fue cómo Arena y Esteras sostenía los sueldos de una plana de nueve personas. Por ello, Arturo Mejía me explicó que el sistema de sueldos recién se creó en el 2005 y, desde ese momento, se fundamentó en una lógica cooperativa: “Una sola persona por un solo taller consigue mucho más y da de comer [a los demás] por dos meses. Entonces, ese aspecto cooperativo y mancomunado nos lleva a un estilo de vida donde todos estamos preocupados, nos enlaza de alguna manera, nos lleva siempre a ser solidarios” (Derks 2012b).

Asimismo, otro aspecto que me causó sorpresa ocurrió durante mi segunda visita a Arena y Esteras. En aquella oportunidad, la puerta estaba abierta, pero nadie salía a atender. Entonces, decidí llamar a Arturo para consultarle si había gente en la casa; ante ello, él me explicó que quizás ya estaban por llegar, pero que podía ir pasando y acomodándome. No puedo evitar resaltar esa confianza y apertura mostrada por esta organización, sobre todo al compararla con referencias de otras organizaciones como empresas o entidades gubernamentales, en las cuales, para entrar, se necesita pasar por un trámite, anunciar a quién se busca, entregar el DNI, entre otros requisitos. En cambio, en Arena y Esteras es distinto, ya que la puerta siempre está abierta durante todo el día, y cualquier persona puede ingresar como si fuera su lugar de residencia. Seguramente esto puede sorprender a la mayoría de personas, pero, como comenta un socio fundador,

Hay algo que yo digo a todos: esto es un zafarrancho, porque la casa es una casa abierta, la puerta nunca está cerrada. ¿Entiendes? No hay un portero; en realidad, cualquiera puede entrar a la casa, y mucha gente nos ha dicho “¡uy!, ¡qué peligroso!”, pero eso también crea un tipo de atmósfera ¿no? [...] [Además], nos hemos dado cuenta que ganamos mucho más con las puertas abiertas, pues los jóvenes vienen, sienten que este lugar es como su refugio. (Lay 2012b)

El resto de mis días en Arena y Esteras fueron similares. Cuando llegaba, me instalaba en una de los sitios que gentilmente me ofrecieron y, al mediodía, almorzaba con los demás miembros. Durante las tardes, bajaba para observar la dinámica de los talleres, los cuales se basaban en muchachos que ayudaban y enseñaban a otros muchachos. Como me comentó una joven, “cuando uno entra, uno viene a recibir los talleres, y los talleres los dictan los mismos jóvenes. Entonces, se vuelve circular porque lo que uno aprende se lo enseña a otros jóvenes y así sucesivamente. Una de las cosas que más te sorprende es cómo un joven como yo puede enseñarte cosas importantes, te entusiasma, tienes ganas de seguir, de aprender y enseñar” (Lay 2012k).

Finalmente, cuando uno le pregunta a los jóvenes qué los compromete con la organización, las respuestas casi siempre coinciden en un mismo elemento: cómo Arena y Esteras les permite aportar a otras personas.

Tal como señaló Jean Roca, uno de los miembros más joven de la asociación: “Arena y Esteras nace con la idea no de formar artistas, sino de formar líderes para combatir el contexto que vivimos en nuestro país. [...] lo que mayormente buscamos es que, a través de un zanco, de un malabar, que ellos [los niños y jóvenes participantes] vean la vida diferente ¿no?” (Lay 2012d).

Fuente. Elaboración propia

#### **4.1 ¿Cómo es la cultura organizacional de Arena y Esteras y qué efectos tiene en la gestión?: Una aproximación**

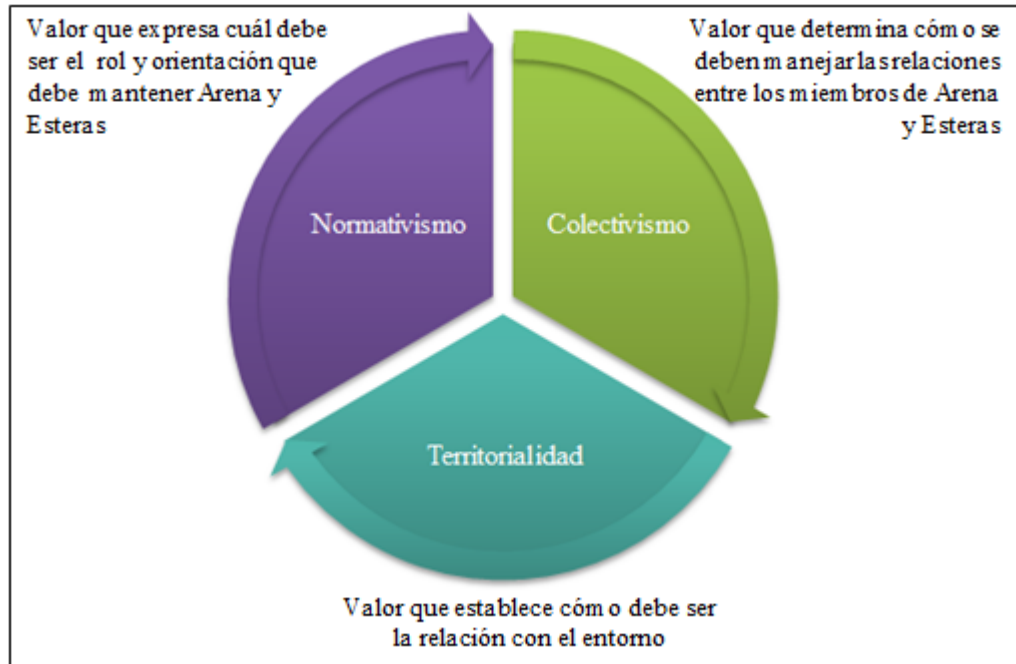
El relato presentado en la sección anterior permitirá introducir la caracterización de la cultura organizacional de Arena y Esteras a partir de la identificación de las principales representaciones visibles. Como se explicó en el marco teórico, la cultura organizacional se manifiesta a través de tres niveles: (a) las representaciones visibles (símbolos, rituales, características de procesos); (b) los valores expuestos que permiten interpretar las representaciones visibles; y (c) los supuestos subyacentes que reflejan lo que se considera correcto dentro de la organización. A continuación, se procederá a detallar la cultura organizacional a partir de la descripción de la capa intermedia de valores y normas expuestas, explicación que permitirá ahondar en los supuestos que subyacen a dichos valores.

Por un lado, la cultura organizacional de Arena y Esteras está compuesta por tres valores centrales: (a) el colectivismo, que es la priorización del equipo sobre el individuo; (b) la territorialidad, el fuerte énfasis en el sentimiento de apego con Villa El Salvador; y (c) el normativismo, que es la priorización de la acción social frente al pragmatismo<sup>24</sup>. Cada uno de estos valores refleja una percepción compartida relacionada con lo siguiente: (a) cómo se deben manejar las relaciones entre los miembros, (b) cuál debe ser el tipo de

<sup>24</sup> El pragmatismo se refiere a las culturas organizacionales que se guían por el mercado, en lugar del propósito organizacional (Hofstede 199: 313). Sin embargo, es importante considerar que ninguno de los extremos es mejor que el otro, sino que la organización debe saber encontrar un balance que le permita operar óptimamente.

relación con el entorno y (c) el rol y orientación que debe mantener la organización (ver gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1 Cultura organizacional de Arena y Esteras: tres valores fundamentales**



Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico, estos tres valores son interdependientes, pues la cultura organizacional es un fenómeno holístico. Sin embargo, para efectos prácticos de esta investigación, se revisará cada valor por separado y, al finalizar la sección, se expondrá cómo la cultura en su conjunto ha fomentado la identidad, el compromiso y el control del comportamiento de los miembros de la organización.

a) *El colectivismo*

Se ha identificado que Arena y Esteras fomenta un sentimiento de colectivismo dirigido a recuperar valores y prácticas cuya prioridad sea el bien común. A continuación, el cuadro 4.1 detallará las principales prácticas de manejo de personal, análisis que permitirá comprender cómo se manifiesta el colectivismo en Arena y Esteras.

**Cuadro 4.2 Arena y Esteras: el colectivismo en las prácticas de RRHH**

| Tipo de práctica   | Descripción   |
|--|---|
| <p><b>Selección</b></p> <p>La selección en Arena y Esteras se puede dar a partir de dos canales: interno, cuando los postulantes han sido beneficiarios de los talleres; y externo, por contratación de profesionales.</p> | <p><b>Canal interno:</b> Los jóvenes participantes de los talleres que están interesados en pertenecer al equipo asalariado de la organización deben cumplir con dedicarse voluntariamente a Arena y Esteras por aproximadamente un año.</p> <p>Este periodo se denomina “forma becaria” y el objetivo consiste en que el joven desarrolle no solamente habilidades artísticas, sino sobre todo competencias relacionadas con la gestión de Arena y Esteras (formulación de proyectos, organización de eventos, coordinación con dirigentes locales, entre otros).</p> <p>La forma becaria se creó para asegurar que todos los jóvenes aporten por un periodo a Arena y Esteras de manera voluntaria, al igual que los fundadores y líderes más antiguos.</p> <p><b>Canal externo:</b> La contratación de personal externo depende de que los profesionales estén dispuestos a recibir el mismo salario que los demás miembros (aproximadamente una subvención mínima vital).</p> |
| <p><b>Remuneración</b></p> <p>Salarios equitativos</p>   | <p>Todos los miembros contribuyen a la generación de una “bolsa económica” común a partir de la cual se distribuyen salarios homogéneos. En la asociación, no se establecen diferencias salariales entre los miembros más antiguos y los más nuevos. Además, no hay un monto de salario fijo, sino que este se define en función de los ingresos y saldo disponible mensual.</p> <p>La única diferencia radica en las personas que pertenecen a la forma becaria, pues, al inicio, no reciben un salario; sin embargo, conforme asumen más tiempo en la organización, ganan el derecho a un porcentaje del salario, el cual se incrementa a lo largo de su periodo formativo (escalera económica).</p>  |
| <p><b>Aprendizaje</b></p> <p>Cadena de reciprocidad</p>  | <p>Cualquier niño o joven del distrito puede acceder a la formación artística que ofrece Arena y Esteras de manera gratuita. Sin embargo, una condición que se establece es que todo destinatario de los talleres debe retribuir enseñando a otro grupo de niños y jóvenes, y participando en los festivales de proyección comunitaria. Esto genera una cadena basada en la reciprocidad que ha colaborado con la continuidad de actividades de la asociación.</p>  |
| <p><b>Desvinculación</b></p> <p>La estabilidad laboral</p>   | <p>La organización evita desvincular a sus miembros, pues reconoce que su principal activo es su gente y el compromiso que mantienen. Así, se señala que el despido de alguien podría generar un mal ambiente laboral. Sin embargo,</p>   |



|  |   |
|--|---|
|  | eso ha llevado a que se mantenga a miembros cuyo desempeño no es el esperado, lo cual ha generado ineficiencia desde el punto de vista de la gestión. |
|--|---|

Elaboración propia.

Las prácticas anteriormente descritas se sustentan en tres tipos de criterios: (a) la equidad en el aporte voluntario y sacrificios (igualdad de sueldos, forma becaria, criterio para contratación externa); (b) la cooperación (sistema económico mancomunado); y (c) la reciprocidad (cadena de aprendizaje). Todos estos criterios mantienen un elemento común: la importancia de la preocupación por el otro.

De este modo, la asociación ha reconocido que, en ella, es impensable el individualismo que marca el sistema de trabajo en otro tipo de organizaciones. Por el contrario, sus 12 miembros coincidieron en que la familiaridad y apoyo mutuo, fomentados por el colectivismo, han generado lazos muy fuertes en el equipo. En ese sentido, Pamela Gamonal, una joven que ingresó a los 11 años de edad a los talleres de Arena y Esteras y que en la actualidad, con 20 años, es miembro permanente de la organización, señaló lo siguiente:

Yo he vivido diferentes procesos en el grupo, he viajado, he dictado talleres, he aprendido mucho. Una de las cosas que yo aprendí en Arena y Esteras es a soñar. Aquí yo aprendí eso, a ver las cosas de una manera diferente, de proyectarme. Como que el grupo no solo te aporta para ti ¿no? Sino que te ayuda para que tú puedas aportar a otros espacios, en este caso, a mi familia. Entonces, como que el grupo te aporta muchas cosas, muchas cosas, y, entonces, le agarras mucho cariño al grupo, porque ya no es un simple grupo, ya no son tus patas, es tu familia; se convierte en algo más fuerte. (Lay 2012k).

Esta familiaridad es incentivada por la misma dinámica de la organización, tal como lo señaló uno de los fundadores: “Yo creo que [en Arena y Esteras, los jóvenes] aprenden a ser familia, te lo resumiría así. Aprenden primero a ser familia y a valorar el arte; entre esas dos cosas, comienza la creación de metodologías y de relaciones interpersonales

nuevas. Entonces, hay gritos, lágrimas, emociones, hay de todo, porque para ser familia necesitas vincularte, tolerarte, convivir” (Lay 2012h).

Como se desprende del comentario anterior, reconocerse como familia reporta tanto ventajas como desventajas. Por ello, si bien los lazos y experiencias compartidas refuerzan el compromiso entre los miembros, a su vez dificultan la eficiencia en el manejo de personal. En ese sentido, los dos directores y uno de los miembros del área administrativa coincidieron en la dificultad al interior de la asociación para desvincular a gente que no ha logrado desarrollar las habilidades de gestión básicas requeridas en la asociación, como la redacción de proyectos y evaluación de resultados. Más bien, la familiaridad generada entre los miembros explica un fenómeno frecuente en otras OSC: el conflicto entre la necesidad de asegurar la competencia del personal y romper el vínculo personal (Drucker 1991: 155).

Adicionalmente, el criterio de equidad entre los miembros condujo a que la organización desistiera de la contratación de un especialista en proyectos y recaudación de fondos, pues, a pesar de contar con recursos suficientes para subvencionar el salario solicitado por el profesional externo, esto implicaba romper con la dinámica de cooperación e igualdad existente en los salarios. Esta barrera ha contribuido a que, en la actualidad, se origine un círculo vicioso en la organización, puesto que Arena y Esteras no ha podido desarrollar una estrategia sólida de generación de ingresos y recaudación de fondos por la falta de personal especializado; sin embargo, a su vez, la limitada disponibilidad de fondos económicos no le permite cubrir un salario de un especialista acorde al mercado. En consecuencia, en la actualidad, existe la necesidad de incorporar profesionales con

compromiso social que se sacrifiquen de la misma manera que el resto de la organización.

Así lo comentó una de las directoras:

Por ejemplo, el año pasado nosotros contratamos a una persona para [el área de] comunicación, porque tuvimos un proyecto pequeño que requería y la contratamos. Pero, claro, cuando no hubo el recurso [económico] suficiente esta persona se fue, porque no tenía el compromiso al 100% ¿no? Y tú dices, la persona que está comprometida y está aquí se va a comprometer con el proyecto y no solo lo va a ver como un espacio laboral. [...] Sí nos gustaría mucho encontrar un balance, de gente profesional que tenga mucho compromiso, porque no va a funcionar si solo es un agente externo, no funciona, o sea porque aquí no hay horarios ¿entiendes? (Lay 2012c)

Sin embargo, aún no se ha logrado conseguir el balance señalado por la directora ejecutiva, lo cual reporta un desafío para la organización.

Ahora bien, como se señaló al inicio de la sección, el colectivismo es un valor que refleja un supuesto subyacente, la percepción compartida, sobre cómo se considera que deben manejarse las relaciones entre los miembros. Por ello, la revisión de la historia de Arena y Esteras y el tipo de obstáculos a los cuales se enfrentan las OCC para desarrollar sus labores han permitido entender que el supuesto subyacente que sostiene este valor es el siguiente: *Solo la acción colectiva dentro de Arena y Esteras permitirá superar las barreras a las cuales se debe enfrentar la organización.*

Tomando en cuenta lo mencionado por Schein, la cultura organizacional está conformada por supuestos subyacentes que un grupo aprende para resolver sus problemas de adaptación o integración (2004: 17). En consecuencia, como se ha señalado en la reseña histórica, Arena y Esteras comenzó por el entusiasmo de un grupo de jóvenes, quienes, a pesar de no disponer de un soporte económico, generaron mecanismos para agenciar los

recursos que necesitaban. De este modo, el apoyo mutuo alineado con una causa común les permitió sobrevivir a la época del terrorismo, tiempo durante el cual el grueso de grupos de teatro comunitario desapareció. Además, dicha acción colectiva alineada hacia un propósito en común, llevar alegría a la gente de VES, fomentó en gran medida los sacrificios económicos de los primeros años, los cuales permitieron comprar y construir la casa comunitaria con la cual hoy en día cuenta Arena y Esteras.

*b) La territorialidad*

En el caso de Arena y Esteras, existe una variedad de manifestaciones que permiten reconocer a primera vista el fuerte énfasis en lo local, como se muestra en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.3 Cultura de Arena y Esteras: la orientación hacia VES**

| Indicador                           | Descripción  |
|-------------------------------------|--|
| Decoración de la casa comunitaria   | Al ingresar a la casa comunitaria, se pueden observar fotos en blanco y negro que retratan las primeras actividades de Arena y Esteras en los diferentes grupos residenciales de Villa El Salvador.  |
| Mito fundacional                    | En el relato sobre el origen de Arena y Esteras, se suele resaltar que la acción que movilizó a los fundadores fue la situación que atravesaba Villa El Salvador, enfatizando el deber ciudadano por parte de los fundadores de contribuir con su comunidad. |
| Valores institucionales             | Nacimos en Villa El Salvador, somos hijos de migrantes. Sustentamos un arte de la comunidad, con la comunidad y para la comunidad. Cuánto más enraizado a lo local sea nuestra práctica artística, más universal será.                                       |
| Destinatarios de las actividades    | Niños, adolescentes y jóvenes de zonas vulnerables, prioritariamente de Villa El Salvador  |
| Contenido de obras                  | “Arenas de Villa”: Obra que narra la historia de fundación de Villa El Salvador  |
| Héroe                               | Continuamente, se apela a la imagen de María Elena Moyano como fuerte referente dentro de la identidad de Arena y Esteras.   |
| Participación en festivales cívicos | Arena y Esteras colabora y participa en las actividades realizadas por el aniversario de fundación de VES y el aniversario de la muerte de María Elena Moyano.   |

Elaboración propia.

Este énfasis en lo territorial y la concentración de la mayoría de actividades en Villa El Salvador responden a la siguiente percepción compartida: *El desarrollo individual está ligado y depende del desarrollo local.*

En ese sentido, las diez personas del equipo permanente que han nacido o viven en Villa El Salvador fueron los miembros que atribuyeron mayor importancia a la territorialidad de Arena y Esteras. Esta característica es un elemento particular de las organizaciones culturales comunitarias y ya ha sido explorado con anterioridad en otras experiencias:

Este [sentimiento de pertenencia] es un referente de identidad que no pareciera existir comúnmente en los distritos de la zona residencial de Lima. Un sentimiento de pertenencia a un distrito específico, de cariño por el lugar, que casi distancia de la idea de ser limeño. [...] este sentimiento de arraigo, de pertenencia a su distrito es impensable para el ciudadano promedio de Magdalena, de San Borja, de Barranco, etc. Pues normalmente no concebirían que su desarrollo personal esté ligado al desarrollo del distrito en el que viven. Por lo común, no han invertido esfuerzo en urbanizarlo, y así, si su status económico mejora, simplemente se mudan a un distrito que cuente con mejor infraestructura. (Malca 2008: 98-99)

Esta percepción compartida sobre la importancia del enfoque territorial comunitario se ha podido comprobar tanto en los miembros mayores como en los jóvenes. De este modo, las diversas actividades de proyección comunitaria que ejecuta Arena y Esteras se han convertido en el principal mecanismo de transmisión de este valor. Jean Roca (19 años), miembro que lleva dos años en Arena y Esteras, afirmó lo siguiente:

Yo mismo cuando ingresé no sabía quién era María Elena Moyano, que había sido una lideresa, que había sido teniente alcalde, que había dado su vida por Villa El Salvador. Aparte, yo, siendo de Villa, no conocía el distrito; acá con los festivales, he conocido nuevos lugares, donde hay más necesidad y también te refuerza ese lazo social, porque nosotros no cobramos, lo hacemos gratis pues, como voluntarios. Esas cosas las vas aprendiendo acá, acá hay bastante debate, conversación. Eso, es normal no saber. Acá con los promotores culturales, intentamos explicarles; por ejemplo, para lo del aniversario de Villa El Salvador, se les mandó a que hagan su investigación y cada uno salía a hablar y dar su punto de vista. (Lay 2012r)

Este lazo de apego con su comunidad (los miembros de Arena y Esteras no utilizan la palabra “distrito” para referirse a Villa El Salvador) y el deber compartido por aportar al desarrollo local no se han quedado a nivel discursivo, sino que se han materializado en la práctica y se evidencian en el grado de legitimidad otorgado por el entorno de la asociación. En consecuencia, el apoyo de los vecinos y otras organizaciones de base local referidos por los miembros de Arena y Esteras se ha convertido en un factor clave para la organización de sus actividades. Asimismo, las siete personas entrevistadas de los principales grupos de interés de la organización también coincidieron en que el lazo con Villa El Salvador es un elemento que caracteriza a la asociación. Como lo señala la directora del colegio Buena Esperanza:

Me da mucha satisfacción que, en Villa El Salvador, se conserve esa mística que a veces se siente que se ha perdido como distrito. Si Villa El Salvador llegó a ser lo que es, fue porque había mística en la gente, había espíritu de lucha, confianza, el creer que teníamos la “capacidad de”. Entonces, yo creo que Arena y Esteras representa esa mística, y que trata en todas sus presentaciones de transmitir eso, que todos podemos, que todos podemos seguir creciendo. Creo que al final el arte se convierte en el “medio para”. (Lay 2012i)

Esta mística referida en el comentario anterior es la esencia de la organización, la cual todos los miembros de Arena y Esteras se preocupan por conservar y transmitir a las nuevas generaciones.

*c) El normativismo*

Finalmente, el último valor se refiere a la orientación predominante de la asociación. Hofstede señaló que las organizaciones pueden mantener una inclinación predominante hacia el mercado o hacia una mirada interna alineada con el propósito y ética

organizacional (1999: 313). En este marco, el normativismo alude al grado en que el propósito organizacional se convierte en una “norma” adoptada y firmemente compartida entre todos los miembros. Así, Etzioni señaló que las culturas normativas suelen contribuir al compromiso personal, pues los objetivos de la organización básicamente son los objetivos de las personas (Etzioni, citado por Schein 2004: 191).

En el caso de Arena y Esteras, la percepción compartida sobre cuál debe ser el rol de la organización se resume en la siguiente expresión: *Arena y Esteras tiene como prioridad la transformación social, para lo cual todos los miembros deben orientarse a promover una práctica artística con enfoque pedagógico.*

Así, 11 de los 12 miembros resaltaron que, en Arena y Esteras, se utiliza la práctica artística como un canal para comunicar, es decir, como una plataforma política que propicie que las personas reflexionen sobre las problemáticas sociales. Además, destacaron la capacidad del arte para promover el desarrollo personal. De este modo, Arena y Esteras se dirige a formar líderes y no artistas. Dicho convencimiento parte de la experiencia de cada miembro, como lo indicó uno de los encargados del proyecto Escuela Rodante:

Es que tú notas un cambio, tú notas un cambio. No sé si te lo conté a ti, pero los chicos llegan a uno y son súper introvertidos, con las justas hablan, no sé [...] pero su proceso de desarrollo hace que diga “ah que bacán, sirve mi trabajo”. Y todo ese cúmulo de cosas, todo eso que va pasando aquí hace que el chico vaya madurando, va quemando etapas, no solamente artísticamente sino socialmente, eso para mí es muy importante. (Lay 2012e)

De este modo, las opiniones expresadas por los entrevistados fueron contrastadas en la práctica, pues efectivamente las puestas en escena y actividades que promueve Arena y Esteras se orientan a generar conciencia social.

Sin embargo, dentro de las OSC, deben convivir y balancearse dos imperativos: (a) la vocación por la acción social y (b) la necesidad de llevar a cabo actividades que le permitan a la organización sobrevivir (SEKN 2006: 60). En el caso de Arena y Esteras, no se ha logrado desarrollar un balance entre estos dos imperativos; por el contrario, la priorización de la acción social se ha desarrollado en detrimento de otras necesidades que deben cubrirse, como el cumplimiento de procedimientos por parte de todos los miembros, el desarrollo de la profesionalización, la medición de resultados, entre otros.

Esta percepción fue resaltada más firmemente por los miembros del área de administración (tres personas) y el profesor de danza, quien también se ha involucrado en las actividades de soporte y gestión de Arena y Esteras. Janeth Quispe, una joven contratada en el equipo permanente que antes había participado en los talleres de la asociación, afirmó lo siguiente:

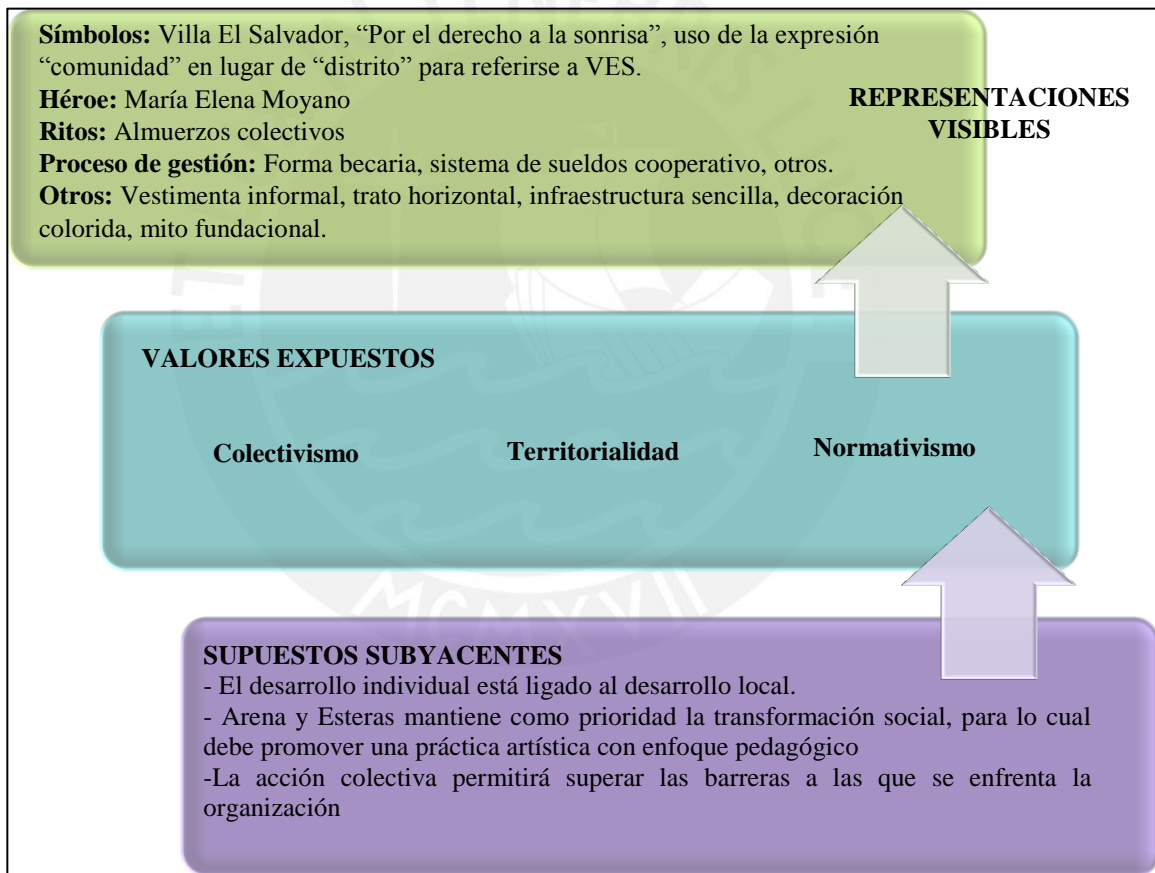
Yo entré a la parte administrativa y legal para formalizar las cosas; todo era muy informal o es muy informal aún. Recién se están formando reglas o creando formatos para ordenarnos nosotros mismos también. Porque, si bien tenemos materiales, a las personas, la capacidad, pero nuestra misma dinámica o las cosas que hacemos hacen que descuidemos otras cosas que también son importantes y que hacen que podamos seguir avanzando. [...] De repente, si tenemos todo en regla, podemos avanzar más rápido ¿no? Y mejor también. Pero esas cosas recién se están elaborando y los mecanismos, y en realidad a la gente de acá le cuesta asumir que hay reglas y mecanismos que seguir. Porque antes venían y decían, “ah necesito esto” y se lo daban, pero ahora está el mecanismo de cualquier empresa ¿no? Porque no quiere decir que porque seamos una institución cultural no tengamos reglas o formas de trabajar. Es decir, le cuesta hacer su informe, o su requerimiento, todavía le cuesta, porque todavía no tienen esa cosa en la cabeza como cuando tú vas a la empresa y tienen eso y solo te queda adecuarte. En cambio aquí es como más abierto ¿no? (Lay 2012p)



De esta manera, si bien el normativismo le ha permitido a la organización mantener un equipo alineado bajo un mismo propósito, en la actualidad le está generando dificultades para involucrarlos en otras actividades, que, aunque no se relacionan con la acción social, son necesarias para desarrollar un soporte para las actividades centrales de la asociación.

A continuación, en el Gráfico 4.2, se resume la interpretación realizada sobre la cultura organizacional en Arena y Esteras.

**Gráfico 4.2 Cultura organizacional de Arena y Esteras**



Elaboración propia.

Ahora bien, tanto el colectivismo como el normativismo son reconocidos y compartidos por los 12 miembros de la organización. De manera similar, la territorialidad es un rasgo

de la cultura de Arena y Esteras compartido y expresado por la gran mayoría (10 de los 12 miembros). Este análisis permite concluir que la cultura organizacional de la asociación es fuerte, ya que se adopta y difunde ampliamente entre su equipo permanente.

Entonces, como se revisó en el marco teórico, las culturas fuertes suelen influir en la formación de identidad colectiva, en el compromiso organizacional y en un sistema de control social entre los miembros. A continuación, se realizará una breve descripción sobre cada uno de estos efectos en el caso de estudio:

a) Identidad organizacional

Como se ha señalado durante la caracterización de la cultura organizacional, Arena y Esteras ha desarrollado una identidad organizacional fuertemente marcada por los valores que promueve: colectivismo, territorialidad y normativismo.

A modo general, la asociación ha generado una identidad basada en una relación de familiaridad que le permite trabajar alineadamente hacia la democratización del arte y cultura dirigida prioritariamente hacia el desarrollo de VES. Sin embargo, es importante acotar que, mientras que los rasgos relacionados con la promoción del arte con énfasis en VES fueron mencionados tanto por los 12 miembros de la asociación como por 6 de las 7 personas entrevistadas en los principales grupos de interés, la familiaridad solo fue señalada por los 12 integrantes del equipo de Arena y Esteras, las 2 voluntarias de la asociación y 2 de las 7 personas entrevistadas de los grupos de interés. Esto se podría explicar en el hecho de que la familiaridad se establece en las relaciones al día a día,

espacios en los cuales no suelen intervenir los grupos de interés con que se relaciona Arena y Esteras.

b) Compromiso

El compromiso ha sido entendido como la condición en la cual “los miembros de un grupo aportan esfuerzos, habilidades y lealtades a la organización, y la búsqueda de sus metas a cambio de satisfacción”; en ese sentido, el nivel de identificación con el propósito organizacional es un requisito fundamental (Hodge 2003: 294).

Dentro de Arena y Esteras, el compromiso de los miembros se manifiesta en situaciones cotidianas como jornadas de trabajo que exceden el horario común y se extienden incluso a los días domingo; los sacrificios que realizan los miembros, tal como renunciar a percibir un sueldo durante los primeros años para comprar construir la casa; los salarios por debajo del costo de oportunidad actual de los miembros<sup>25</sup>; y la permanencia del personal (8 de los 12 miembros mantienen más de 6 años en la organización). Un joven de 24 años, que lleva 10 años en Arena y Esteras, señaló lo siguiente:

Yo creo que lo que ha generado que Arena tenga lo que tiene es su propia gente. Porque hubiera sido fácil para nosotros decir “ya, bueno, ya tenemos algo de dinero, hay que repartirlo”, ¿no? Yo entré a Arena y Esteras cuando no teníamos nada, cuando no teníamos clavos, no teníamos trapeo, ensayábamos en la arena, no teníamos paredes y el vecino nos veía, cosas como esas. Entonces, el hecho de ver que otros espacios tenían elementos de circo y eso, decíamos “lo que tenemos hay que invertirlo para comprar”. Y así fuimos comprando, comprando. Por eso, cuando mucha gente viene, yo les digo: “mira, esto antes no existía, se fue haciendo con lucha, con el esfuerzo de todos, ¿no?” Esto se ha construido por toda la gente que ha pasado por Arena y Esteras, porque por Arena y Esteras ha pasado muchísima gente. Entonces, el hecho de sacrificar, claro, muchas veces nos hemos privado de ganar, no sé, S/1 000, y muchas de nuestras actividades son gratis, como dictamos estos talleres muchas veces privándonos de cosas, y es el compromiso de la propia gente. (Lay 2012n)

---

<sup>25</sup> Ocho de los doce miembros señalaron que los estudios y experiencia con que cuentan les permitirían acceder a puestos de trabajo mejor remunerados.

Dicho compromiso también ha sido resaltado por los tres profesores de las escuelas beneficiadas con los talleres de Arena y Esteras. Así lo expresó Ayda García, profesora del Colegio Héroes del Alto Cenepa:

Este año ha estado trabajando Miguelón, el año pasado fue Eduard. Siempre están entusiasmados, y un día le pregunté a Eduard “y tus pasajes... ¿quién te lo costea?” y me dijo “¡uy!, lo que tengo que hacer para costear el pasaje”.

A veces no venían porque no tenían recursos; entonces, también me surge un poco de incomodidad exigirles de que vengan, ¿no? Pero, tienen ese compromiso de estar apoyando en los talleres, de enseñarles a los chicos, a pesar de que no les podamos pagar nada. (Lay 2012)

11 miembros de la asociación señalaron que la principal razón para continuar en Arena y Esteras era la orientación de la organización hacia la generación de valor social a través del arte, pero con un fuerte énfasis en su propia comunidad. De este modo, se confirma que el fortalecimiento de valores relacionados con la causa social promueve una mayor cohesión en las OSC, lo cual suele redituarse en mejores niveles de desempeño de estas experiencias (SEKN 2006: 123).

#### c) Control social

El control social promovido por la cultura organizacional de Arena y Esteras se manifiesta en las actitudes fomentadas y esperadas entre los miembros de la asociación. En consecuencia, en esta asociación, se valoran los sacrificios que cada integrante realice por mantener el sentimiento de familiaridad y colectivismo existente, tal como recibir sueldos igualitarios; se espera que los miembros se conecten con la importancia de contribuir localmente; y se espera que el principal foco de las acciones que realicen sea la promoción de un arte transformador.

No obstante, también se ha observado que, en Arena y Esteras, el control social se ha desarrollado bajo una tendencia hacia lo radical, lo cual no ha permitido balancear los valores centrales con los cambios que la organización necesita promover. Por tanto, su control social se ha tornado en una barrera frente a la necesidad de contratar personal externo que no acepte un salario igual al resto de miembros y en una barrera para instalar un manejo de personal basado en la eficiencia. Estos efectos se ahondarán más adelante en la sección sobre la sostenibilidad (4.3) y desafíos de Arena y Esteras (4.4).

En resumen, la cultura organizacional de Arena y Esteras transmite tres valores centrales: (a) colectivismo, (b) territorialidad y (c) normativismo. La interrelación de los tres valores mencionados ha permitido que se generen una identidad, compromiso y control social que han mantenido alineados a los integrantes de la asociación hasta la fecha. Sin embargo, como se señaló en el marco teórico, los efectos de la cultura organizacional serán positivos en la medida en que promuevan o sustenten las acciones y cambios que requiere la organización para mantener un desempeño efectivo, elemento que se evaluará en la sección sobre sostenibilidad organizacional.

#### **4.2 ¿Cómo se origina y sostiene la cultura organizacional de Arena y Esteras?**

Las largas conversaciones con los fundadores y demás miembros de la organización han permitido identificar dos fuerzas que explican el surgimiento y consolidación de la cultura anteriormente descrita: (a) la influencia de las prácticas del sector (el estilo de arte promovido entre las organizaciones culturales comunitarias), y (b) la influencia del

entorno (Villa El Salvador) y los fundadores de la asociación. A continuación, se revisará con detalle cada fuerza:

a) La influencia del sector: el teatro comunitario y el proceso de creación colectiva

Los fundadores de Arena y Esteras poseían experiencia de una práctica teatral denominada “teatro de grupo”, también conocida como teatro comunitario. La principal característica de este tipo de teatro radica en la importancia que se le atribuye al colectivo, pues, a diferencia de las compañías teatrales<sup>26</sup>, el teatro de grupo se fundamenta en la creación que el equipo pueda generar. A continuación, se presenta una breve descripción:

La expresión *teatro de grupo* surgió como una adjetivación de un tipo de teatro que sería hecho a partir del énfasis en los procedimientos colectivos. Pero, el colectivismo no se refiere, en este caso, apenas a la división de las tareas, sino más bien a otro nivel de compromiso que se acerca a la idea de lo comunitario como elemento central de la actividad organizativa y creadora. Un teatro que trata de establecer un territorio alternativo que, aparte del trabajo colectivo, piensa formas solidarias de intercambio entre los grupos. De esta manera, se formuló un proyecto de organización que se califica y se politiza por medio de este énfasis en lo grupal. Consecuentemente, bajo este punto de vista, el grupo deja de ser el medio para la producción del arte, para considerarse el objeto indisoluble de la creación. [...]El movimiento de *teatro de grupo* afirma las nociones de solidaridad y cohesión de lo colectivo. (Carreira 2011)

Como se observa, la lógica de teatro de grupo conduce a que los miembros del colectivo se sientan en comunidad, y que los lazos de cooperación y cohesión se fortalezcan. En el caso de Arena y Esteras, ha sido muy recurrente la alusión a identificarse como teatro de grupo, lo cual se manifiesta en sus valores institucionales: “Desde la filosofía de teatro de grupo, asumimos el arte como fuerza movilizadora que nos reta ante los desafíos de una sociedad excluyente” (Arena y Esteras 2011a).

<sup>26</sup> Las compañías o productoras teatrales, por lo general, mantienen una lógica de trabajo basada en la contratación de actores que rotan por la compañía. En ese sentido, el vínculo entre los actores y la compañía teatral se limita a una relación laboral por un tiempo definido.

Un elemento íntimamente relacionado con el teatro de grupo es la utilización de la técnica de creación colectiva:

Según Petra Koppers, lo que diferencia al teatro comunitario del teatro comercial es su énfasis en la comunidad. El teatro comunitario es creado en comunidad porque no es producido por un individuo en especial. La participación activa de la comunidad dentro de los procesos creativos es un elemento esencial que diferencia está práctica de otros tipos de teatro. La creación colectiva, método frecuentemente utilizado en el teatro comunitario, satisface las necesidades de un teatro participativo, porque se basa en un proceso colectivo y no en el resultado final de una pieza teatral. La pieza final no es la prioridad dentro de este tipo de teatro sino el proceso de creación donde diversas voces, cuerpos y experiencias puedan unirse y formar parte de un mismo espectáculo. (Derks<sup>27</sup> 2012: 16)

En consecuencia, una lógica de trabajo como grupo de teatro que utiliza la técnica de creación colectiva ha sido el componente fundamental para asentar una cultura organizacional basada en las personas con un fuerte énfasis en lo colectivo. Así lo confirmó Carlina Derks, quien señaló lo siguiente: “Mi participación en los procesos creativos de la escuela me ha permitido comprender que el teatro es un componente central en la manera en que la comunidad se construye, porque forma parte sobre cómo Arena y Esteras se identifica y cómo establece relaciones sociales dentro de su contexto local” (2012: 43). Por lo tanto, es importante señalar que 11 de los 12 miembros participan o han participado de los talleres artísticos de Arena y Esteras, y que ese sentimiento de comunidad se ha podido extender y mantener indistintamente del área a la cual pertenecen los miembros. Es más, dos de las tres personas que asumieron las labores administrativas aún participan en el elenco de teatro de la asociación, lo cual ha facilitado la conservación de las relaciones colectivas.

---

<sup>27</sup>Carlina Derks es una antropóloga cultural autora de un estudio que explora la construcción de comunidad a través del teatro en el caso de Arena y Esteras. Para ello, Derks se involucró activamente en todas las actividades de Arena y Esteras como voluntaria por 6 meses participando en el proceso de creación colectiva del año 2012.

b) Las influencia del entorno y los líderes: rasgos culturales e identidad territorial ligada a Villa El Salvador<sup>28</sup>

Arena y Esteras surgió en 1992, por lo cual sus fundadores pertenecen a la segunda y tercera generación de Villa El Salvador. Los elementos que caracterizaban a VES en aquella época eran la fuerte identidad territorial entre sus pobladores (Cisneros y Llona 1997: 107), así como el fuerte capital social producto de la experiencia de construcción del distrito<sup>29</sup>. Como en algún momento lo señaló María Elena Moyano<sup>30</sup>:

La solidaridad es algo elemental, algo nato en Villa El Salvador, algo que todos tenemos para la unidad y la lucha [...] Villa El Salvador es una muestra concreta de cómo el pueblo se organiza para enfrentarse al Estado y conquistar algunos derechos. [...] ese proyecto no se ha quedado en la teoría, sino que se ha plasmado en un hecho práctico, en la consolidación de 2 500 organizaciones de base conformadas por jóvenes, mujeres, pequeños empresarios. (Moyano, citado por Mislolavich 1993: 22-23)

Así, los fundadores y líderes más antiguos de la asociación se formaron en un contexto caracterizado por la fuerte movilización social de la época, tal como lo indicó Arturo Mejía, socio fundador:

[Yo tengo] el cúmulo del Centro de Comunicación Popular<sup>31</sup>, por la experiencia del taller de teatro. En el taller, yo recibo esa formación de teatro de grupo, pero,

<sup>28</sup>Villa El Salvador comenzó como un pueblo joven perteneciente al distrito de Villa María del Triunfo (Blondet 1991: 23-25). Su origen se remonta al año 1971, “a partir de una reubicación realizada por el Estado, en terrenos que fueron expresamente habilitados para albergar a las familias que habían invadido una zona cercana” (Cisneros 1997: 101). Luego de varios años de lucha y participación social organizada para acceder a servicios básicos, VES es reconocida como distrito y se consolida como un referente de construcción de ciudad de manera autogestionaria.

<sup>29</sup>Villa El Salvador surge en un terreno sin servicios ni caminos que lo conecten con la ciudad. A partir de ello, la misma población se vio en la necesidad de organizarse para agenciar los recursos necesarios a fin de cubrir las necesidades colectivas (Franco 1993: 430).

<sup>30</sup>María Elena Moyano fue una de las dirigentes vecinales más reconocidas en Villa El Salvador; ella fue dos veces presidenta de la Federación Popular de Mujeres de Villa El Salvador y teniente alcaldesa del distrito. Asimismo, promovió la organización de las mujeres para otorgar solución a problemas comunes como la alimentación, a través de la conformación de comedores populares y Comités de Vaso de Leche. Fue asesinada el 15 de febrero de 1992 por el grupo terrorista Sendero Luminoso (Miloslavich 1993: 13-14).

<sup>31</sup> El Centro de Comunicación Popular de Villa El Salvador (CCP) se creó en el año 1973 a partir de la formalización de los “círculos de cultura” durante la I Convención de la CUAVES. Así, “el Centro de Comunicación cumplió un rol muy importante de integración social y en la formación de una identidad comunitaria entre los jóvenes pobladores” (Blondet 1991: 37). El objetivo del CCP era “poner los medios de comunicación y sus técnicas en manos de la población organizada de base, [...] fomentar la autocritica y la crítica en nuestra comunidad” (Mata 1976: 17). Esto se lograba a través de la formación en talleres de teatro, cine, audiovisuales, historietas, publicaciones y canto.



en el Centro de Comunicación Popular, recibo esa formación integral, de estar y comunicar, de la incidencia educativa, de lo que se llamaba educación popular. Entonces, hay una gran admiración por Michael Azcueta. [...] Aparte, saber que las cosas que se hacían en el Centro de Comunicación Popular tenían repercusión local, metropolitana y nacional, ser testigo de eso. Ya no tan solo hacías teatro allí y era teatro de grupo, sino que eras parte de eso [de la dinámica social local]. Y más aún, tú salías del Centro de Comunicación Popular y veías un Villa más vivo, el local comunal tenía más valor, ya tenías más conciencia del tejido social. Entonces, todo esto se convertía en tu escuela. (Lay 2012h)

En consecuencia, esta mirada crítica, el compromiso social y la identidad territorial de los fundadores han moldeado en gran medida la cultura organizacional de Arena y Esteras. Dicha perspectiva ha sido heredada, a su vez, por los demás miembros, tal como lo expresó uno de ellos:

Todo el trabajo que hace Arena y Esteras está pensado para nuestra comunidad, para nuestro distrito que es Villa El Salvador. [...] Yo entré en el 97 y no teníamos esta casa. Entonces, yo recuerdo haber hecho funciones en locales comunales, lozas deportivas, en grupos residenciales, en invasiones, en donde solicitaban. Normalmente, nuestro trabajo muy, pero muy fuerte es en Villa El Salvador porque así nacemos. [...] Los primeros integrantes de Arena y Esteras deciden salir con el poco material que tenían porque creyeron firmemente que a través del arte se podía generar una sonrisa, [...] Los que venimos después hemos heredado esa visión de hacer de Villa El Salvador una ciudad diferente. Eso es lo que yo trato también de traspasar y de heredar a los nuevos jóvenes, a las nuevas generaciones que vienen pasando por aquí. Repito, no con el ideal de que se conviertan en buenos artistas, sino con el ideal de que se conviertan en mejores seres humanos, mejores pobladores del distrito de Villa El Salvador. (Derks 2012d)

De este modo, el contexto local de Villa El Salvador marcó en gran medida la identidad, los valores y las prácticas de los fundadores de la organización. Como resultado, en la actualidad, se aprecia que el sistema de trabajo construido en Arena y Esteras refleja en gran medida las prácticas y tipo de relaciones que caracterizaron a Villa El Salvador durante la década de 1990.

El análisis expuesto confirma lo señalado por Hofstede y Schein sobre cómo, mediante la adopción de prácticas inspiradas en los valores de los líderes, se consolida paulatinamente la cultura de una organización (Hofstede 1999: 298-299; Schein 2004: 22-23). Asimismo, la influencia y la adopción de estilos de trabajo semejantes a los existentes en Villa El Salvador permite entender cómo “los patrones culturales [de las OSC] tienden a derivar de valores y presupuestos que surgen del contexto social en el cual el emprendimiento se inserta; por esto, son bastante semejantes a los aspectos culturales que predominan en la sociedad” (SEKN 2006: 122).

Ahora bien, hoy en día, la cultura organizacional se ha logrado sostener gracias a la continuidad de las prácticas descritas a lo largo de este capítulo como el desarrollo de un teatro basado en la creación colectiva, las prácticas de gestión de personal, los rituales (almuerzo colectivos) y las actividades de proyección comunitaria. Adicionalmente, Arena y Esteras dicta capacitaciones sobre identidad territorial, en las cuales se incluye la revisión de la historia de VES y la vida de María Elena Moyano, y sobre su propia historia como parte del eje de formación de líderes de sus proyectos, lo cual permite transmitir la cultura organizacional hacia los destinatarios de los talleres.

Finalmente, uno de los principales mecanismos que ha desarrollado la organización para sostener la cultura organizacional son los criterios para la selección de personal. Así, los directores de Arena y Esteras reconocieron que no todos los jóvenes que participan en los talleres comparten la misma sensibilidad social que los miembros de la organización. Por el contrario, los jóvenes de los talleres suelen inscribirse motivados por el interés en el

arte o en la búsqueda de amigos, como bien coincidieron tanto los integrantes del equipo permanente como los jóvenes beneficiarios de los talleres.

Sin embargo, los directores también admitieron que la sostenibilidad de la experiencia depende en gran medida de poder captar a aquellos jóvenes que sí muestran un interés por el trabajo comunitario. Como lo señala el director artístico,

Lo que existe es un ambiente educativo, pedagógico para nuclear o decidir si tal o cual persona va a tal o cual actividad o área. Hay esta cosa de escuela rodante y ya los viejos nos damos cuenta de quiénes hablan bien, quiénes saben animar, o el sentido de ternura [...]. Por otro lado, hemos encontrado chicos que saben hablar muy bien, pero se relacionan de una manera déspota y no pueden trabajar así acá. Ese elemento [la ternura] es básico, y después vemos otras cosas; si el chico se siente útil, ya es candidato a ser parte de Arena y Esteras, porque ese sentido nos dice que esta actividad está haciendo eco en él. Si el chico siente que esto es un hobby, como que su nota baja. Y ¿cómo nos damos cuenta? Por la escuela rodante, el proceso es tan sencillo y natural. [...] Además, cuando los mandas al ruedo, tú ves cómo es la cosa, quiénes ordenan más, quiénes escriben, quiénes se ponen al centro a animar. De esa forma natural, tú vas implementando lo que se llama recursos humanos; en el futuro, tú sabes que no a todos de los que captas les gusta el arte, pero haces el intento. De ese intento, unos pocos quedan para el elenco, porque tienen que estar autoconvencidos. (Lay 2012o)

En suma, la formación de la cultura organizacional de Arena y Esteras responde a un conjunto de fuerzas como la influencia de los valores y prácticas preponderante en el entorno de la asociación (reciprocidad, cooperación y sentimiento comunitario); las experiencias y valores de los fundadores y líderes (identidad territorial ligada a VES); y las características comunes en el sector cultural comunitario (colectivismo fomentado por a través del práctica de teatro comunitario).

### 4.3 Influencia de la cultura de Arena y Esteras en la sostenibilidad organizacional

A continuación, se plantean los principales resultados en torno a la sostenibilidad organizacional, la cual ha sido entendida como la capacidad de los *arreglos* y adaptaciones de una organización para proveer una estructura y marco de trabajo a través de los cuales se pueda seguir generando valor social (Canon, citado por Lewis 2003: 215). Para ello, se ha utilizado el modelo presentado en la sección 2.3.3, el cual está conformado por cuatro factores críticos de esta sostenibilidad: (a) la capacidad operacional, (b) la profesionalización de la gestión, (c) el desarrollo organizacional, y (d) el enfoque intergeneracional (sucesión).

El análisis de la relación entre la cultura de Arena y Esteras y la sostenibilidad organizacional se ha basado en la identificación de cómo los valores promovidos por la cultura organizacional (territorialidad, normativismo y colectivismo) y sus efectos (fomento del compromiso, identidad y control social) han sido factores que (a) favorecieron el desarrollo de la sostenibilidad organizacional o (b) dificultaron la implementación de acciones dirigidas a mejorar la capacidad operacional, profesionalización, desarrollo organizacional o la sucesión. De este modo, se expone que la cultura ha sido un factor que ha favorecido la capacidad operacional y desarrollo organizacional al fomentar un ambiente que propicia la permanencia de los miembros; mientras que también, “cual moneda de dos caras”, ha sido un obstáculo para la mejora de la profesionalización de la gestión. Finalmente, no se ha encontrado evidencia de una

relación entre la cultura organizacional y la ausencia de procesos de sucesión en Arena y Esteras.

a) Capacidad operacional para generar valor social

Este componente alude a la capacidad de Arena y Esteras para desarrollar actividades alineadas con la promoción de un estilo de arte pedagógico, lo cual depende en gran medida de la disposición suficiente de recursos. Por ello, se ha evaluado mediante un indicador: la realización de actividades en el periodo comprendido entre el 2008 y el 2012. Entonces, a partir de la verificación de la capacidad operacional de la organización, se ha procedido a evaluar cuáles son los factores que contribuyeron a mantener operativa a Arena y Esteras.

Se ha efectuado el recuento de las actividades a través de las tres categorías señaladas en la sección 4.3: (a) educación y creación artística, (b) promoción de actividades culturales, e (c) incidencia y visibilización del aporte del arte y la cultura. A continuación, el cuadro 4.3 señala la ejecución de actividades según línea temática durante el periodo de evaluación.

**Cuadro 4.4 Arena y Esteras: principales actividades según línea temática 2008-2012**

|   | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012 <sup>32</sup> | Total |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|-------|
| Educación y creación artística                            | 16        | 7         | 17        | 13        | 7                  | 60    |
| Promoción de presentaciones culturales                    | 11        | 11        | 16        | 19        | 14                 | 71    |
| Incidencia y visibilización del aporte del arte y cultura | 5         | 4         | 14        | 3         | 18                 | 44    |
| <b>Total</b>  | <b>32</b> | <b>22</b> | <b>47</b> | <b>35</b> | <b>39</b>          |       |

Fuente: Arena y Esteras 2012.

Elaboración: propia

Como se puede apreciar, Arena y Esteras ha mantenido un constante flujo de actividades durante el periodo de evaluación. La principal causa que explica este alto dinamismo radica en que Arena y Esteras ha podido asegurar los recursos mínimos necesarios para el desarrollo de dichas actividades: (a) recursos económicos; (b) recursos materiales, tales como infraestructura, implementos artísticos y equipamiento audiovisual; y (c) el talento humano.

En relación con los dos primeros tipos de recursos, 10 de los 12 miembros coincidieron en que la visibilidad y renombre forjado por Arena y Esteras a nivel local, Villa El Salvador, y nivel internacional le posibilitaron acceder a diversas oportunidades para financiar sus proyectos o para vender sus servicios, tales como desarrollo de consultorías, pintado de murales, pasacalles, entre otros. De esta manera, los miembros más antiguos señalaron que el fuerte trabajo comunitario y de base redituó en el reconocimiento de la labor de la asociación.

<sup>32</sup> En 2012, se incluyen las actividades desarrolladas hasta agosto de ese año.

Por otro lado, la suficiencia de personal dentro de la asociación sí se relaciona con los efectos promovidos por la cultura organizacional. Entonces, los ocho miembros con más de seis años de antigüedad señalaron que el compromiso que mantienen con el propósito de la asociación ha sido la principal razón por la cual continúan en la organización. Esto lo afirmó Pamela Gamonal, una joven con nueve años en Arena y Esteras:

Claro, si bien es cierto que lo económico es importante para muchos, para que estemos tranquilos, pero yo creo que los que estamos acá no estamos por eso, porque no es mucho tampoco. Si estamos aquí es porque sentimos un compromiso con la comunidad; si estamos aquí es porque nos gustó el hecho de ir a comunidades y compartir con ellos. Mucha gente nos dice “¡están locos!” “¿cómo hacen eso?” “¿cómo van y hacen un festival donde no hay nada?” “Van y organizan, ponen una estructura, actúan...”. Pero nosotros decimos “es lo normal, ¿no?”; es lo que hacemos siempre; no hay nada de otro mundo, ¿me entiendes? Claro, y si se pierde esa esencia, Arena y Esteras pierde todo. (Lay 2012k)

Además, ambos directores señalaron que el compromiso de las diversas generaciones que han pasado por la asociación los llevó a no repartirse el dinero que se recaudaba en las actividades, pues se priorizaron la compra y la construcción de un espacio que les otorgara estabilidad en el trabajo. De este modo, el compromiso del equipo no solo explica su permanencia, sino también le ha permitido agenciar los recursos necesarios a partir del sacrificio de los integrantes de Arena y Esteras. Esto confirma que un alto nivel de compromiso fomentado por la cultura organizacional les permite a las organizaciones no solamente obtener una inversión emocional por parte de sus miembros, sino incluso financiera (Hodge 2003: 294).

Adicionalmente, tres de los miembros del equipo permanente señalaron que ellos ingresaron a la asociación cuando no existía el sistema de sueldos, por lo cual debieron retirarse ante la necesidad de contribuir económicamente en sus hogares. Sin embargo,

estas tres personas también relataron que, durante el periodo que se alejaron de sus labores permanentes, siempre mantuvieron contacto con la asociación e incluso participaron con eventualidad en los festivales organizados, pues el compromiso seguía latente. Posteriormente, cuando se instalaron los sueldos, regresaron a la organización.

Este hecho permite visibilizar que, a pesar del alto nivel de compromiso que pueda compartir el equipo, la organización debe admitir que sus integrantes necesitan una seguridad económica que les permita dedicarse a sus labores sin mayores preocupaciones. No obstante, la falta de definición de una estrategia de generación de ingresos ha afectado la estabilidad de los montos de los salarios. En consecuencia, seis de los diez miembros asalariados señalaron que un factor que los obligaría a dejar Arena y Esteras sería la inestabilidad económica de la organización. Esto confirmaría lo referido por Camacho en relación a las OCC, ya que, “al ser una actividad resuelta vía trabajo voluntario, cuando se asumen mayores responsabilidades económicas y familiares, se deja de realizar” (2011: 16).

Ante esta situación, Arena y Esteras debe reconocer las implicaciones de la indeterminación de un proceso regular de generación de ingresos. Por ello, si bien la gestión del día a día ha funcionado muy bien durante estos veinte años, en la actualidad, dicha improvisación económica puede acarrear la salida de sus miembros.

#### b) Profesionalización de la gestión

Antes de ahondar en el análisis sobre la profesionalización de la gestión en Arena y Esteras, es preciso reconocer el patrón existente en las OCC. Como lo señaló la jefa de Promoción Cultural de la Municipalidad de Lima, “la profesionalización no tiene que ver



necesariamente con un grado o título profesional. Creo que las organizaciones de cultura viva comunitaria son organizaciones muy profesionales por la calidad de sus propuestas y del trabajo que vienen realizando. Entonces, el *know-how* que tienen actualmente viene dado desde la experiencia” (Lay 2012f). Considerando esta acotación, se ha evaluado la profesionalización de la gestión sobre la base de la existencia de personal con conocimientos en gestión (formación académica o empírica), y el grado de institucionalización de prácticas de gestión (Camacho 2011: 18-19, Meroño 2009: 81).

Por ello, es importante señalar que la institucionalización de los sistemas de gestión “no debe ser confundida ni reducida a su oficialización o formalización [...]. [Más bien] algo está institucionalizado cuando logra ser practicado de forma irreversible y ser apoyado de forma continua, mientras su necesidad y relevancia estén vigentes” (De Souza 2001: 44).

En primer lugar, se debe señalar que el proceso de profesionalización de la gestión de la organización comenzó en el año 2008, a partir del desarrollo de prácticas contables y la contratación de personal dirigido a brindar soporte al flujo de trabajo de Arena y Esteras. Esta decisión fue motivada por el crecimiento de la capacidad operacional de la asociación, tal como lo señala una de las socias:

Yo creo que los cambios han tenido que ver necesariamente con el crecimiento físico, material, la estructura ¿no? Del espacio también, pero también avanzar en mirar más allá del teatro, una posibilidad cultural más amplia ¿no? Es decir, no es el grupo teatral Arena y Esteras como lo concebíamos en los primeros 10 años de formación, sino es una lógica de casa cultural donde se hace teatro, pero también se hace música, danza, o sea también se hace gestión cultural; de alguna manera, se incorporan elementos que tienen que ver con políticas culturales; entonces, es como una mirada bastante más amplia. Eso hace que la idea del grupo de teatro, donde todos hacemos de todo no es suficiente, sino que necesitas especializarte, necesitas alguien que conozca de administración y gestión, y que organice de alguna manera, incipiente quizá, la casa ¿no? Pero que además que pueda organizar los recursos, porque ya no es los 100, 200 o 1 000 que repartimos entre todos, sino que tenemos que organizar un fondo para infraestructura,

mantenimiento, servicios, y para la gente que está acá; entonces, eso hace que ya te comiences a especializar. (Lay 2012e)

Dicha aseveración confirmaría lo señalado por diversos actores, quienes coincidieron que la tendencia a la profesionalización se inicia por el desafío del crecimiento (Amat 2000: 135; SEKN 2006: 114).

Ahora bien, se ha identificado que las principales debilidades del proceso de profesionalización se encuentran en dos factores: (a) la brecha de conocimientos especializados en gestión<sup>33</sup>, y (b) el insuficiente apoyo por parte del equipo para la implementación de nuevos procedimientos de gestión.

Por un lado, a pesar de contar con 3 personas dedicadas al área administrativa (una secretaria, una contadora y una socia fundadora), 10 de los 12 miembros afirmaron que el principal factor limitante para el crecimiento de Arena y Esteras radica en la falta de personal con conocimientos sobre redacción de proyectos, evaluación de resultados, relaciones comerciales (para la venta de sus servicios), entre otros. Esto es producto de que 10 de los 12 miembros se incorporaron a la asociación a través de los talleres dictados por la organización, por lo cual no cuentan con conocimientos ni formación en gestión.

Además, es preciso señalar que, hasta el 2010, la gestión, en su mayor parte, había sido asumida por la directora ejecutiva y socia fundadora. Este sistema originó que los demás miembros de la organización no reconocieran que la gestión, más específicamente la generación de ingresos, era una responsabilidad compartida por todo el equipo; además, no promovió el desarrollo de competencias de este tipo en todos los miembros de la

<sup>33</sup> En el marco del proyecto “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de emprendimientos culturales y posicionamiento de la OdB Arena y Esteras” se realizó un diagnóstico de la institución, donde se señala que los principales problemas identificados son: (a) bajo conocimiento de competencias empresariales entre los miembros y (b) débil nivel de gestión organizacional y empresarial (Arena y Esteras 2011c)

asociación. Por ello, desde finales del 2010, se comenzó a fomentar una lógica de “apropiación” de la gestión en todo el equipo, tal como lo señala la directora ejecutiva:

Se han dado cambios muy sustanciales, y lo que está pasando va a prueba a todo el equipo humano para saber si son capaces de gestionarse a sí mismos. Es decir, tú eres tu propio jefe, entendiendo eso como que tú no esperas que otros te paguen, porque Arena y Esteras no es un ministerio, ni una municipalidad, ni una empresa. Arena y Esteras es la suma de Janet, más Daniela, más Miguel, más Martín, y al ser la suma “de”, la economía y todo lo demás es responsabilidad de cada uno. Entonces, todo el mundo tiene que asumir temas de gestión y de recaudación de ingresos. (Lay 2012c)

En este marco, se intentó impulsar la capacitación de los miembros en el interior de la organización a fin de cubrir las carencias de conocimiento señaladas. Para ello, se desarrolló un proyecto de gestión y emprendeduría cultural, pero los niveles de receptividad no fueron los esperados:

Se hizo el proyecto de emprendeduría cultural SUMA, que buscaba la profesionalización en temas de plan de negocios y proyectos culturales. Te soy sincera, el proyecto SUMA ha sido bien difícil de llevarlo, porque el equipo humano le presta poco interés al tema; eso porque creo que es como no comprender que una experiencia como esta no se basa solamente en que estés todo el día haciendo malabares, haciendo saltos, expresión corporal o tocando la guitarra. Eso es posible porque hay gente que está pensando “y ahora, ¿cómo hago?”, “y ahora, ¿cómo se paga la luz?” (Lay 2012c)

Como se observa, la principal dificultad del interés de la dirección en promover un nuevo estilo de trabajo, basado en la gestión compartida, ha sido una cultura que priorizó por 16 años el cumplimiento de actividades ligadas a la misión de la organización. Esta situación suele ser un patrón común en las OSC, donde

[existe una] priorización de actividades asociadas a la causa, en detrimento de actividades de soporte; así, a estas últimas no se les dedica mucho tiempo y energía, y se consideran menos gratificantes que las primeras. Los más diversos

emprendimientos cuentan con individuos interesados en el trabajo voluntario o asalariado que desean estar en contacto directo con la población en la que focalizan su acción, ya sea en un trabajo de campo o en una actividad específica del proyecto, pero que se niegan a ocuparse de tareas administrativas y de gestión. (SEKN 2006:107)

Por esta razón, aunque una cultura organizacional normativa y con fuerte énfasis en las personas constituyó el principal factor que explica la permanencia del equipo de Arena y Esteras, esta cultura está planteando un conjunto de desafíos para la asociación en la actualidad. Como lo señaló Schein, promover un cambio dentro de una organización con una cultura fuertemente arraigada es una labor muy difícil de lograr por parte de los directores (2004: 292).

En consecuencia, no solo el desarrollo de capacidades ha experimentado trabas, sino también la institucionalización de las prácticas de gestión. De este modo, las tres personas del área administrativa señalaron que la principal barrera para impulsar la adopción de estas prácticas es un sistema de trabajo en el cual se ha fomentado la flexibilidad con el equipo mientras este cumpla con el compromiso social. Para ilustrar esta situación, se presenta la siguiente declaración de un miembro del área administrativa:

[...] Esas cosas [procedimientos de gestión] recién se están elaborando, y los mecanismos y, en realidad, a la gente de acá le cuesta asumir que hay reglas y mecanismos que seguir. Porque antes venían y decían “ah, necesito esto” y se lo daban, pero ahora está el mecanismo de cualquier empresa ¿no? Porque no quiere decir que porque seamos una institución cultural no tengamos reglas o formas de trabajar. Es decir, le cuesta hacer su informe, o su requerimiento todavía le cuesta, porque todavía no tienen esa cosa en la cabeza como cuando tú vas a la empresa y tienen eso y solo te queda adecuarte. En cambio aquí es como más abierto ¿no? (Lay 2012p)

De este modo, se concluye que la cultura organizacional de Arena y Esteras no le ha permitido responder adecuadamente a las necesidades referidas a la profesionalización de

la asociación. En consecuencia, a pesar de que los siete miembros de las demás áreas admiten la necesidad de desarrollar la profesionalización de la gestión, en la práctica, se resisten a asumir y cumplir los nuevos procedimientos que ha intentado implementar el área administrativa.

En suma, se aprecia que, en ciertas ocasiones, una cultura no alineada a los nuevos objetivos de una organización puede generar inconsistencias entre aquello que se desea y aquello que el equipo efectivamente fomenta en la acción. Como lo señalaron Rodríguez y Quezada, “lo paradójico de la cultura organizacional es que es posible que algunos miembros de la organización –e incluso todos- la critiquen por considerarla negativa, pero todos rigen sus acciones por ella” (2007: 126).

#### c) Desarrollo organizacional

Como se detalló en el marco teórico, se evaluó el desarrollo organizacional en OSC en relación con tres componentes: (a) estilo de liderazgo, (b) autonomía y (c) aprendizaje organizacional.

- Estilo de liderazgo

En primer lugar, es necesario señalar que, dentro de Arena y Esteras, se ha observado la existencia de un liderazgo compartido entre los dos fundadores que aún continúan en la asociación. Por esta razón, se percibe que el éxito que han obtenido estas dos personas al ayudar a superar las crisis internas y lograr mantener activa la organización durante sus 20 años de existencia son los principales elementos que colaboraron con consolidar estos liderazgos. Además, tal como lo expresó la jefa de promoción cultural de la Municipalidad de Lima, en las OCC,

el liderazgo tiene que ver con el trabajo sostenido que han tenido estos líderes en sus barrios: todos ellos han tenido una relación directa con otras organizaciones locales [...]. Entonces, la figura del líder está cargada de un contenido de relaciones sociales importantes y del posicionamiento que han logrado en su comunidad, en su entorno. Esa certeza y confianza en el líder tiene que ver también con los resultados que, aunque no estén sistematizados o grabados en un documental, han sido evidentes para su comunidad. (Lay 2012f)

El cúmulo de experiencia y los resultados conseguidos en su trayectoria han respaldado la consolidación de estos liderazgos. Así, en Arena y Esteras, se ha desarrollado un liderazgo compartido, ya que, mientras que uno de los socios fortalecía su imagen en el interior a través del manejo de los talleres y elenco de teatro (líneas de creación y formación), el otro socio asumía la gestión interna de la organización y el manejo de las relaciones públicas (líneas de administración y comunicación).

Ahora bien, una vez expuesto cómo se desarrolla el liderazgo en Arena y Esteras, se procederá a analizar el tipo de liderazgo del cual se está tratando. Para ello, se tomará en cuenta lo revisado hasta el momento, puesto que la identificación del tipo de liderazgo abarca la observación de las relaciones humanas dentro de una organización a través de sus diferentes etapas.

De esta manera, se ha reconocido que los liderazgos en Arena y Esteras son de carácter transformacional, ya que han logrado generar un alineamiento de los miembros con la propuesta de la asociación. Así, este alineamiento ha fomentado que gran parte del equipo esté dispuesto a realizar sacrificios o esfuerzos adicionales a fin de lograr las metas del grupo (Arbaiza 2010: 214, Robbins 2009: 419).

En ese sentido, un factor que explica la sostenibilidad de Arena y Esteras desde el análisis del estilo de liderazgo consiste en que el enfoque transformacional “genera compromiso por parte de los seguidores y les inyecta una sensación de más confianza en el líder” (Robbins 2009: 421). Además, Paloma Carpio, coordinadora de proyectos de gestión cultural del Ministerio de Cultura, señaló lo siguiente:

Creo que el factor de riesgo mayor puede ser que, por algún motivo, la mística se acabe, la fe se acabe y como que desenamorarte del proyecto, que tiene que ver con el recurso humano. Si es que quienes impulsan el proyecto dejan de creer en eso, a diferencia de una empresa que al final sigue produciendo y se acabó, en el caso de estas organizaciones [organizaciones culturales comunitarias] si quienes lideran pierden el deseo de seguir impulsando lo que están haciendo, la cosa muere. Además, eso es lo que uno ve que se reproduce en este tipo de espacios; un maestro que te motiva, que te señala una posibilidad de hacer las cosas distintas... es [él] quien tiene la capacidad de involucrar a otros, y esos otros son los que hacen que se impulse una acción conjunta, un proyecto. (Lay 2012j)

De esta forma, a diferencia de otros elementos evaluados hasta el momento, la cultura organizacional no es la variable que influye en este aspecto específico de sostenibilidad. Por el contrario, el estilo de liderazgo transformacional es aquel que ha permitido consolidar una cultura organizacional cuyos principales valores son el normativismo, la territorialidad y el colectivismo.

- Aprendizaje Organizacional

El análisis sobre la capacidad de aprender en Arena y Esteras se ha delimitado a la evaluación de la transmisión del conocimiento crítico para las actividades del giro de la organización: las metodologías de proyectos<sup>34</sup>. Esta organización utiliza una metodología

---

<sup>34</sup> Las principales metodologías de proyectos son la de Escuela Rodante, Barrio Circo y Yuyaykunaypac

particular de trabajo con niños y adolescentes, la metodología de escuela rodante<sup>35</sup>, la cual se desarrolló a partir de sus primeros “festivalitos”. Esta forma de enseñanza logró convertirse en el *know-how* más valioso de Arena y Esteras, ya que le permitió acceder a financiamiento externo para sus proyectos.

Sin embargo, ella no está contenida en manuales ni documentos institucionales de la organización: se transmite de persona a persona como parte del proceso de aprendizaje de los jóvenes en los talleres. Así, para realizar los festivales itinerantes, todos ellos deben saber cómo desenvolverse y trabajar con niños, qué estrategias utilizar para captar su atención y cómo enseñarles las diferentes técnicas artísticas.

En ese sentido, es posible apreciar que las nuevas generaciones de integrantes han accedido a este conocimiento producido por la organización, lo cual permitió que perdure y se capitalice, y que se genere un proceso de aprendizaje organizacional. Dicha transferencia se ha caracterizado por desarrollarse a través de una enseñanza oral y del “aprender haciendo” (Nonaka y Takeuchi 1999: 79).

No obstante, una debilidad admitida por la organización es la ausencia de sistematizaciones oficiales<sup>36</sup> en relación con las metodologías o experiencias como la escuela rodante y demás proyectos. Se reconoce dicha carencia como una limitante para validar objetivamente su propuesta metodológica, lo cual influye en la capacidad de la organización de utilizar este activo de conocimiento de manera más óptima. Otra consecuencia de la ausencia de sistematización, a causa de la falta de tiempo y de

---

<sup>35</sup>La metodología de escuela rodante recoge varios elementos de la metodología de animación sociocultural. Sin embargo, esta metodología también incluye nuevas técnicas de interacción a través del arte, por lo que la organización la reconoce como el principal activo de conocimiento.

<sup>36</sup>La organización señala que para postular a proyectos suelen escribir la metodología, pero que no existe una sistematización trabajada por todos los miembros y que recoja la experiencia de los veinte años.



conocimientos específicos, radica en que el conocimiento existente en la organización aún presenta un nivel muy alto de dependencia a las personas, lo cual podría conducir a que este activo tan valioso se pierda con el paso del tiempo, tal como lo señala una socia:

La otra [fortaleza] que no está sistematizada, pero que tiene que ver con la riqueza y propuesta cultural de Arena y Esteras es su metodología. Arena ha trabajado una metodología de animación sociocultural y de cultura viva comunitaria que es diferente a otras y que es alternativa, pero que no está escrita. La escuela rodante es una propuesta que está ahí y que se la saben los que están aquí, el festival Yuyaykunaypac [...] Yo creo que la fortaleza es esa propuesta metodológica y pedagógica en lo cultural, pero la limitación es que no está sistematizado, no está escrito ¿no? Y la transferencia es muy lenta porque no hay forma [definida] de que otros aprendan de eso. (Lay 2012e)

La organización ha sido consciente de esta debilidad, razón por la cual un objetivo estratégico para el 2011 fue la sistematización de la metodología. Sin embargo, dicha intención no pudo materializarse, pues la misma dinámica de la organización consume el tiempo de los integrantes; además, no se logró llegar a un consenso sobre el enfoque de trabajo para dicha sistematización. Es importante señalar que, si bien esta ayuda a preservar el conocimiento, el principal valor dentro de la asociación radicaría en que dicha sistematización se puede convertir en un medio para validar la metodología<sup>37</sup>.

Por otro lado, a pesar de la ausencia de sistematizaciones, es necesario reconocer la importancia del tipo de transmisión de conocimiento desarrollado en la organización (de persona a persona, a través de la experiencia), el cual se amolda mejor al tipo de conocimiento que se está transfiriendo (técnicas artísticas y de interacción con niños). En ese sentido, la sistematización formal de la metodología, de manera escrita y también

---

<sup>37</sup> La sistematización de la metodología no sólo incluye las técnicas y en qué consiste la metodología en sí misma, sino cómo ha sido utilizada y qué beneficios ha generado (resultados e impactos de la intervención).

audiovisual, asumiría un rol importante al convertirse en un soporte para preservar el conocimiento.

Finalmente, aunque este espacio de aprendizaje se ha desarrollado de manera natural dentro de la dinámica de la asociación, el ambiente colaborativo y de apoyo colectivo, fomentado por la cultura organizacional, ha sido un factor que facilitó este aprendizaje. Por esta razón, a diferencia de otras organizaciones en las cuales hay recelo por compartir los conocimientos, en Arena y Esteras se ha observado que la enseñanza hacia otros es un comportamiento esperado en los miembros y que es aquello que permitió que el conocimiento perdure a pesar de que muchas personas se hayan retirado de la asociación.

- Autonomía Organizacional

En primer lugar, se debe señalar que Arena y Esteras no recibe financiamiento sistemático por parte de alguna agencia u entidad de cooperación. Por el contrario, los miembros de la asociación señalan que no se ha podido desarrollar una relación estratégica de cooperación, ya que no ha habido un trabajo orientado hacia ello. Entonces, la organización se suele financiar con proyectos eventuales y, sobre todo, con la generación de ingresos propios a partir de la venta de sus servicios y realización de consultorías.

Sin embargo, seis miembros de la asociación señalaron que la venta de servicios también supone un riesgo para el enfoque social de la organización, pues la tendencia actual de consumo cultural se orienta hacia el entretenimiento, visión que no incorpora la mirada pedagógica y social de Arena y Esteras. Por ello, la asociación ha delineado criterios organizacionales para determinar qué tipo de servicios pueden prestar. Entonces, la cultura organizacional cobra vital importancia, pues la gran necesidad de desarrollar un

estilo de arte para la transformación social, normativismo, ha calado en los miembros, de manera que todos los entrevistados concordaron en que no se aceptan contratos por servicios como las “horas locas”<sup>38</sup>, pues no se alinean con la propuesta pedagógica de formación humana de los jóvenes<sup>39</sup>.

En este contexto, se ha dirigido gran parte de la venta de servicios a obras o eventos para ONG, relacionados con temáticas sociales. No obstante, estas líneas de generación de ingresos son inestables, tal como lo afirmó un miembro del área de creación: “En todo trabajo que hacemos, vemos la manera de tocar algún tema social. No aceptamos tampoco cualquier trabajo, pero eso también nos pone en la situación de [si] llegaremos o no llegaremos a este fin de mes” (Lay 2012q).

En la actualidad, Arena y Esteras se encuentra en un debate sobre cuál debería ser la estrategia de generación de ingresos que promueva una estabilidad económica y que, a la vez, le permita seguir llevando a cabo actividades con orientación comunitaria. Sin embargo, esta decisión no ha sido sencilla, pues, a pesar de la necesidad económica, el normativismo de la cultura organizacional es más fuerte, situación que parece repetirse en otras OSC: “Con frecuencia, los líderes se encuentran en la disyuntiva de tener que darle mayor importancia al “negocio” para sobrevivir que a los fines sociales; y entonces surge la pregunta de si la organización pierde, en ese proceso, su razón de ser” (SEKN 2006: 61).

---

<sup>38</sup>Las “horas locas” son servicios de entretenimiento que se ofrecen para amenizar eventos como fiestas de cumpleaños, matrimonios, aniversarios, entre otros. Dichos servicios consisten en la animación de un breve periodo del evento a través de una intervención artística (generalmente, caminata en zancos o bailes) que promueva la participación de los invitados.

<sup>39</sup>Es importante acotar que esta percepción surge desde el punto de vista en que las horas locas se basan únicamente en la utilización del arte para entretenimiento, y porque se suelen desarrollar en espacios considerados como no seguros para niños y adolescentes debido al consumo de alcohol.

Por esta razón, se ha percibido la fuerte convicción hacia el desarrollo de actividades culturales-educativas que contribuyan al desarrollo local, fomentado por la cultura organizacional, como contradictoria a la generación de ingresos por venta de servicios, pues concentra el tiempo que se dedica a las actividades de proyección comunitaria. De este modo, el principal desafío de Arena y Esteras está marcado por la definición de una estrategia que le permita balancear las actividades con fin social y la generación de ingresos por venta de servicios, sobre todo en un contexto donde la cooperación internacional está disminuyendo y es inestable.

En suma, se ha podido identificar que el liderazgo transformacional es un elemento que ha influenciado en el estilo de cultura organizacional de Arena y Esteras. A su vez, esta cultura, que promueve relaciones de cooperación, ha facilitado el flujo de conocimiento en el interior de la asociación. Sin embargo, el normativismo y el sentimiento compartido de la necesidad de mantener un fuerte foco social han generado una percepción de incompatibilidad con propuestas de generación de ingresos que, a pesar de no estar conectadas directamente con el fin social, pueden convertirse en un medio para permitir asegurar recursos suficientes para las actividades de proyección comunitaria.

#### d) Enfoque intergeneracional

El último componente de la sostenibilidad organizacional alude a la capacidad de la organización para generar espacios de empoderamiento para futuros líderes, los cuales permita facilitar procesos de sucesión exitosos.

En este marco, resulta conveniente señalar que Arena y Esteras lleva 20 años de vida institucional, los cuales han estado bajo el mando de sus dos socios fundadores. Por ello,

esta sección resulta particularmente importante en el caso de estudio, pues puede representar un factor crítico para la sostenibilidad futura. El análisis de la sucesión en Arena y Esteras comenzará por la revisión del reconocimiento de la asociación acerca la necesidad de promover procesos de sucesión, así como la existencia de una estrategia de sucesión.

No obstante, es importante aclarar que el análisis de la estrategia de sucesión no se ha centrado en identificar la elaboración de un plan de sucesión o la formalización de dicha estrategia. Más bien, se ha adecuado a la dinámica de la organización, por lo cual el estudio se ha fundamentado en la verificación de procesos orientados a colaborar con la formación de nuevos líderes y al desarrollo de un sistema de gobierno institucionalizado (Amat 2000: 149- 161, Martínez 2011: 41-52). Complementariamente, se han estudiado las causas que impidieron un traspaso efectivo con anterioridad de la dirección a fin de identificar qué barreras existen para la sucesión.

En primer lugar, se ha podido identificar que efectivamente hay un consenso entre los dos directores y el resto del equipo de Arena y Esteras sobre la importancia de formar jóvenes para que asuman el proyecto en el futuro y así mantengan viva la asociación. En general, los dos fundadores señalaron que, desde hace algún tiempo, se comenzó a reflexionar sobre quiénes deberían ser los “herederos” de la experiencia.

Dicho reconocimiento se ha constatado en la realidad, pues, efectivamente, se ha desplegado una estrategia que, aunque informal, se dirige a fortalecer las competencias y experiencia de los jóvenes que podrían asumir la dirección de Arena y Esteras en un futuro. Esta estrategia se plasma en la decisión de incrementar el nivel de

responsabilidades en los demás integrantes del equipo de la asociación para que asuman progresivamente la lógica y necesidades que implica el manejo de la organización. En ese sentido, desde hace algún tiempo, la casa comunitaria es manejada casi en su totalidad por un miembro que, luego de culminar sus estudios técnicos, ingresó a Arena y Esteras para apoyar el proceso de profesionalización de la asociación.

De manera similar, se evidenció que los miembros más jóvenes han logrado empoderarse en el aspecto operativo de la organización, ya que ellos manejan las relaciones en el nivel local, la organización de los eventos, y los talleres y formación de los nuevos integrantes. Esto ha contribuido a que se construyan nuevos referentes de liderazgo en el interior de Arena y Esteras, específicamente con las nuevas generaciones de niños y adolescentes en procesos de formación. Sin embargo, el liderazgo más fuerte aún sigue siendo ejercido por los dos socios fundadores.

Por otro lado, en el 2011, la asociación tuvo la intención de generar un espacio de gobierno institucionalizado a través de la creación del Comité Directivo. La intención de dicho comité fue designar a un equipo conformado por el responsable de cada área y los socios para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, a pesar del reconocimiento por parte de todos los miembros sobre la necesidad de institucionalizar las decisiones dentro de la organización, dicho comité no ha funcionado. Un análisis a profundidad del caso permitió comprender que uno de los factores que explica tanto la desarticulación del comité directivo como la inexistencia de procesos previos de sucesión es una natural resistencia a traspasar el poder y autoridad (Amat 2000: 73).

Luego, a pesar de la capacidad y apertura de otros dos socios para asumir la dirección de la asociación, aún no se ha logrado rotar los puestos tanto en el plano formal (presidencia de la asociación) como en el administrativo (dirección ejecutiva), lo cual manifiesta una tendencia a retrasar el proceso de sucesión.

Sin embargo, es bueno señalar que este comportamiento no se basa en una posición egoísta por parte de los líderes, sino que es resultado de una conjunción de factores comúnmente observados en otras organizaciones de carácter territorial (organizaciones de base) y en empresas familiares. En ese sentido, es importante conocer qué factores han llevado a esta situación a fin de abordar la problemática considerando toda su complejidad.

En primer lugar, se ha apreciado que el poder que actualmente ostentan los líderes es fruto de la decisión de los demás miembros por ceder sus cuotas de poder dentro de la organización. Esto suele ocurrir comúnmente en los procesos de formación de las organizaciones de base, ya que los dirigentes “tienen y manejan un conjunto de conocimientos, discursos y vínculos burocráticos que, al poner al servicio de sus organizaciones, les permite asumir la función de dirección y liderazgo de las mismas” (Tovar 1996: 92). Aunque ello es natural en cualquier organización, en las organizaciones territoriales se suele correr el riesgo de generar un estilo de gestión muy dependiente a las cabezas. En el caso de Arena y Esteras, esta situación se ha prolongado por todo el periodo de vida de la organización (20 años), lo cual ha originado una relación paternalista con los demás miembros, debilidad que fue mencionada por 7 de los 12 integrantes de la organización. Por ello, la actual gestión se ha enfocado en delegar cada

vez más responsabilidades y en fomentar el aprendizaje a través de la experiencia, aunque este proceso aún se encuentra en desarrollo.

Un segundo elemento importante es el especial lazo que los fundadores acostumbran desarrollar con su organización (Amat 2000: 74). En el caso de Arena y Esteras, la permanencia de dos de los fundadores se sustenta en una elección de proyecto de vida con respecto a la asociación. Como consecuencia, se suele considerar a la organización como el resultado de varios años de esfuerzo y sacrificios, logro que no se quiere poner en riesgo al ceder el poder de toma de decisiones a otras personas. Por ello, a pesar de que Arena y Esteras mantiene un fuerte componente participativo, la toma de decisiones en un nivel más estratégico se ha conservado en la dirección. En ese sentido, se ha podido apreciar que, a pesar de que en un nivel más operativo, existen altos niveles de participación y consulta entre todo el equipo permanente; los dos socios fundadores son quienes mantienen el poder de decisión final en las cuestiones más críticas de la organización.

Por último, otro factor que explica que los fundadores hayan asumido el liderazgo durante los 20 años de existencia es la rotación de los equipos dentro de Arena y Esteras. Dicha rotación se ha debido en gran medida a que los jóvenes voluntarios se encuentran forzados a retirarse de la asociación por mayores responsabilidades económicas y familiares (Camacho 2011: 16). Además, otras causas que explican la rotación son la existencia de aspiraciones como continuar los estudios y el interés por emprender proyectos personales, y del poco apoyo de las familias para que los jóvenes continúen sus



actividades en Arena y Esteras. Entonces, la presencia de estos dos directores durante los 20 años le ha otorgado estabilidad a la organización.

Como se ha deseado exponer en esta sección, la sucesión exitosa en el caso de Arena y Esteras dependerá no solo de una formación de los sucesores sino, sobre todo, de la democratización del poder, lo cual permitirá consolidar espacios importantes como el Comité Directivo y colaborará con el fortalecimiento del equipo entero de la organización. De este modo, únicamente el reconocimiento de las debilidades de una gestión dependiente a las cabezas permitirá que se implemente un proceso de sucesión efectivo y exitoso.

Finalmente, no se ha encontrado evidencia que permita relacionar la cultura organizacional de Arena y Esteras con el retraso de la sucesión o con las intenciones más recientes de efectuar procesos de sucesión. Más bien, se reconoce la sucesión como una prioridad en la organización (11 miembros), dada la inminente salida de los fundadores en un futuro. En este marco, es necesario que Arena y Esteras admita que la continuidad de la asociación dependerá de la capacidad para retener e involucrar a más jóvenes, lo cual permitirá que existan nuevos cuadros que promuevan una renovación generacional en todo nivel dentro de la organización.

**Cuadro 4.5 Arena y Esteras: principales factores relacionados con la sostenibilidad 2008-2012**

|   | Oportunidad   | Exigencia interna/ del entorno  | Cultura Organizacional  |
|---|---|---|---|
| <b>Capacidad operacional para la generación de valor social</b> | La visibilidad, construida sobre la base del trabajo comunitario de los primeros años, ha generado oportunidades comerciales y de financiamiento que permiten cubrir recursos económicos y materiales | No se ha encontrado evidencia alrededor de este elemento.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el principal factor que explica la permanencia del personal de Arena y Esteras.</li> <li>- La cultura organizacional también permitió agenciar algunos recursos económicos gracias a los sacrificios y voluntariado del personal</li> </ul>   |
| <b>Profesionalización de la gestión</b>                         | No se ha encontrado evidencia alrededor de este elemento.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La profesionalización surge como una necesidad de responder al incremento de operaciones de la asociación.</li> <li>- Exigencia para relacionarse con agencias de cooperación internacional</li> </ul> | - La cultura organizacional no ha colaborado en el pleno desarrollo de la profesionalización de la gestión, pues no se sabe balancear el normativismo con las exigencias del entorno.   |
| <b>Desarrollo Organizacional</b>                                | No se ha encontrado evidencia alrededor de este elemento.   | No se ha encontrado evidencia alrededor de este elemento.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El normativismo ha influenciado la definición de criterios para conservar la autonomía de la asociación.</li> <li>- El colectivismo ha fomentado un trabajo colaborativo y una lógica de reciprocidad que ha permitido el aprendizaje organizacional.</li> <li>- El liderazgo transformacional ha sido un factor que influenció en la generación de una cultura normativa enfocada en las personas.</li> </ul> |
| <b>Sucesión</b>   | No se ha encontrado evidencia alrededor de este elemento.   | No se aplica directamente, aunque el surgimiento de una estrategia de sucesión se debe al reconocimiento de la inevitable rotación de personal y la necesidad de formar gente para continuar la experiencia.                                    | No se ha encontrado evidencia alrededor de este elemento.   |

Elaboración propia

El cuadro 4.5 resume lo explicado en páginas anteriores. Sin embargo, es preciso acotar algunas ideas alrededor de cada componente de la sostenibilidad organizacional. En relación a la capacidad operacional, este aspecto se ha podido asegurar predominantemente gracias a las oportunidades comerciales que le han surgido a la asociación y a los efectos de la cultura organizacional sobre el compromiso de sus miembros. Por el contrario, no se ha encontrado evidencia que permita inducir que la capacidad operacional que ostenta en la actualidad la asociación es producto de una exigencia interna o del entorno, como sí ocurre con la profesionalización de la gestión, pues dicho proceso se inicia a partir del cambio en las demandas de los cooperantes y su interés por financiar organizaciones con niveles de profesionalización de la gestión que permitan resguardar un adecuado uso de los recursos.

De manera similar, el desarrollo organizacional no parece tener relación con factores externos, pues básicamente ha sido la cultura de Arena y Esteras la que ha permitido fomentar el aprendizaje y autonomía organizacional. Finalmente, con respecto a la sucesión, las entrevistas permitieron identificar que la sucesión es reconocida como una respuesta inevitable a la madurez y crecimiento de la organización, y ninguno de los miembros la asoció con la cultura organizacional.

Este análisis permite corroborar que, efectivamente, la cultura organizacional sí ha sido un factor crítico para la sostenibilidad de Arena y Esteras. Sin embargo, el nuevo contexto al que se enfrenta la asociación permite identificar que, a su vez, la cultura puede tornarse disfuncional y una barrera para el cambio sino se trabajan las inconsistencias que guarda.

#### 4.4 Desafíos de Arena y Esteras de cara al futuro

El periodo de elaboración de la tesis ha coincidido con una época económica difícil para la asociación, pues el crecimiento de la infraestructura y operaciones ha llevado a un incremento de los gastos; sin embargo, dicho incremento no ha estado acompañado con la formulación de una estrategia de generación de ingresos o recaudación de fondos.

En ese sentido, esta situación ha permitido identificar cuatro paradigmas fundamentales para la organización: (a) la tensión entre el compromiso social y la actividad empresarial, (b) el dilema entre el voluntario y la organización profesional, (c) la sucesión, y (d) los cambios en la juventud de Villa El Salvador y sus efectos sobre la transmisión de la cultura organizacional de Arena y Esteras. Solo el reconocimiento y el diálogo interno sobre estos cuatro paradigmas y sus consecuencias permitirán que la asociación se fortalezca y mejore su sostenibilidad.

##### a) La tensión entre el compromiso social y la actividad empresarial

La cultura organizacional de Arena y Esteras ha fomentado una percepción de incompatibilidad entre la acción social que promueve la organización y la necesidad de administrarse bajo una lógica empresarial.

De este modo, los intentos por impulsar una gestión por resultados se han fundido ante la percepción de que los indicadores son fríos y no permiten visibilizar la verdadera esencia de su acción. Sin embargo, la principal barrera es el eterno debate sobre qué tipo de venta de servicios se deben permitir en el interior de Arena y Esteras. Así, la priorización de un estilo de arte con enfoque pedagógico que colabore con la transformación social ha

originado que se descarten oportunidades comerciales en las cuales el uso del arte se dirija básicamente al entretenimiento (por ejemplo, las horas locas). Esto ha contribuido a que, en la actualidad, Arena y Esteras esté enfrentando una crisis económica.

Este conflicto institucional en las OSC ya ha sido señalado con anterioridad por López, quien manifestó que, dentro de ellas, conviven dos tipos de lógicas: la institucional y la instrumental. La lógica institucional se relaciona con la solidaridad que sustenta la acción de las OSC (fin en sí mismo), mientras que la lógica instrumental se refiere a una mirada desde el mercado, la cual suscita una acción guiada por criterios de eficacia y eficiencia (2007: 19-31). Por ello, diversos autores coincidieron en la necesidad de balancear estas dos miradas (Drucker 1991: 109- 114; López 2007 15-31; SEKN 2006: 60). Sin embargo, esta recomendación es más fácil de formular que de implementar.

En el caso de Arena y Esteras, se ha identificado que la principal barrera para promover este cambio radica en un sentimiento de “traición” hacia las causas que dieron origen a la organización, así como el temor de involucrarse en una dinámica que cambie la esencia de organización cultural comunitaria. Por ello, resulta fundamental que la organización sea capaz de reconocer que, en realidad, ambos enfoque son complementarios. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, el principal desafío para este grupo cultural radica en poder gestar la coexistencia de estas dos perspectivas, de manera que se procure que la generación de valor económico permita continuar las actividades dirigidas bajo el fin social de la asociación (SEKN 2006: 57-60).

b) Dilema del voluntariado y las exigencias de una organización profesional

Las organizaciones culturales comunitarias como Arena y Esteras sustentan gran parte, sino la totalidad, de sus acciones en el aporte voluntario de sus miembros (Segura 2010: 4). En el caso estudiado, se ha comprobado que este aporte voluntario es fomentado en gran medida por la percepción compartida sobre la relación entre el desarrollo individual y el desarrollo local, así como por la vocación por el arte comunitario. Además, este aporte voluntario y acción colectiva han permitido a la organización superar las barreras que las OCC deben experimentar en un país como el Perú, con, hasta hace un par de años, débiles políticas culturales.

No obstante, dicho aporte voluntario, que representa el principal motor para el desarrollo de las actividades del giro de la organización, ya no es suficiente para una asociación como Arena y Esteras, que requiere implementar mejores procesos de profesionalización si desea sostener el crecimiento de la experiencia. Como concluye un análisis de cultura organizacional en OSC, “aunque estén orientados hacia la acción social, los líderes no siempre poseen conocimiento, habilidad y experiencia sobre actividades de gestión y administración, y acaban reforzando una cultura que valora la acción orientada al propósito final de la organización, en detrimento de la capacitación gerencial y del desarrollo organizacional e institucional” (SEKN 2006: 112-113).

En consecuencia, el desbalance entre los mayores requerimientos económicos y las insuficientes capacidades dentro de la organización para gestar una estrategia sólida de generación de ingresos han conducido a un manejo inestable de ella. Un miembro del área administrativa aseveró lo siguiente:

Se comenzaron a utilizar informes, ver qué cosas has hecho y cuál de todas esas cosas están generando ingresos, y ahí nos dimos cuenta de que muchas de las cosas que hacemos como institución o que hace la persona no generan ingresos. Entonces, ¿quiénes son las personas que están generando ingresos? O ¿quiénes son los que están tratando, buscando y eso? Entonces, estuvimos como un mes diciendo “pucha ¿nos pagamos?”, “¿no nos pagamos?”, “tenemos este ahorro, pero, si lo cogemos, ya el próximo mes no nos vamos a poder pagar”. Entonces, por ahí que salieron unos contratos y nos pagamos y todos contentos y bien. Pero, es como de 10 opciones, es una opción que te salió, y no porque realmente la buscaste, sino porque nos llamaron. Entonces, como nos llamaron cubrió y ahí quedó. El siguiente mes fue lo mismo, de nuevo la tensión de no hay plata, pero más a fin de mes, cuando lo que debió ser es verlo al principio, ¿cómo vamos a hacer a fin de mes? (Lay 2012p)

En este marco, la incorporación de personal especializado se convierte en una necesidad para que Arena y Esteras planifique una estrategia económica sólida que le permita cubrir los costos operativos de la asociación. Por ende, resulta necesario romper con la lógica de que “prima el trabajo voluntario sobre el profesionalizado [que conlleva] a productividades más bajas” (López 2007: 27). De no realizarlo, la asociación corre el riesgo de continuar con una dinámica del día a día que ha comenzado a afectar la estabilidad emocional y económica de su equipo: como coincidieron 7 de los 12 miembros, un factor que podría alejarlos de Arena y Esteras sería que la inestabilidad y recortes de salarios continuaran.

### c) La sucesión como la prueba crítica

Como se mencionó en el acápite sobre sostenibilidad, una prueba crucial que debe superar Arena y Esteras es la sucesión efectiva. Para ello, se requiere generar mecanismos más participativos a nivel estratégico como la instalación de un consejo directivo que colabore con el paso de una gestión personalista, fundamentada en los criterios de los dos directores, a una gestión institucional.

Para ello, es preciso que la asociación reconozca que el éxito del comité directivo y de un gobierno institucionalizado es una responsabilidad compartida. Por un lado, los directores deben considerar que solo la democratización de la toma de decisiones permitirá que los posibles sucesores se empoderen, aunque ello implique cometer errores, ya que solo así podrán aprender y mejorar las habilidades para el manejo de la asociación.

Por otro lado, en este proceso, los demás miembros de la organización deben colaborar con los fundadores, pues, como señala la teoría, la sucesión se complejiza cuando la persona al mando es el líder fundador, puesto que hay un temor natural por dejar el proyecto de vida gestado (Martínez 2011: 35). En ese sentido, el resto del equipo debe canalizar de manera más efectiva los cambios que, como señalaron 7 de los 12 miembros, son imprescindibles para fortalecer a la organización en su conjunto.

Adicionalmente, se debe fomentar la formación de nuevos cuadros de líderes jóvenes al interior de la organización; quienes requieren tanto del compromiso y discurso crítico que sostiene la cultura organizacional como las competencias artísticas y técnicas que contribuyan con un mejor desempeño de la asociación. Para ello, Arena y Esteras deberá evaluar qué clase de incentivos movilizan a las nuevas generaciones de jóvenes a involucrarse en la dinámica y actividades que promueve la organización. Por último, el equipo de la asociación deberá identificar qué acciones le permitirán posicionar a Arena y Esteras en el nuevo contexto de Villa El Salvador, así como promover una cultura organizacional que involucre a las nuevas generaciones de jóvenes y favorezca la continuidad de la experiencia.



d) Cambios en los jóvenes y la transmisión de la cultura organizacional

Un hallazgo interesante de esta investigación ha sido la tendencia por parte de los entrevistados (11 de las 12 personas del equipo permanente) en señalar que los jóvenes beneficiarios de los talleres no poseen la misma sensibilidad social ni comparten la identidad territorial del equipo permanente. Este hallazgo no implicaría mayor trascendencia si no fuese porque la asociación, en gran medida, cubre su demanda de personal a través de la selección e incorporación de los beneficiarios de sus talleres; una muestra de ello es que, en la actualidad, 7 de los 10 miembros que no son fundadores han pertenecido previamente a los talleres dictados por Arena y Esteras.

Por un lado, uno de los factores que explica esta diferencia es el menor involucramiento de los jóvenes de los talleres en las actividades de proyección comunitaria. Asimismo, la intensidad de las capacitaciones y debate sobre la historia de Villa El Salvador ha estado disminuyendo con el tiempo. Uno de los jóvenes del equipo permanente, de 24 años de edad, comentó lo siguiente sobre esta diferencia:

Yo creo que [los nuevos chicos] no [mantienen un lazo con VES], porque la diferencia entre los integrantes antiguos y los nuevos es que nosotros hacíamos un festival por semana, hacíamos talleres, debates; y son cosas que no se están haciendo con la gente nueva. En realidad, con los chicos nuevos, nos hemos dedicado a la formación de artistas y no de buenos líderes. [...]. Yo creo que el espacio da, hay participación, diálogo, es un buen espacio para jóvenes; ese espacio hay, pero ellos lo ven como el lugar donde voy a aprender arte, mas no como un espacio donde me voy a empoderar. (Lay 2012n)

Otro factor, más bien estructural, es el cambio en el tejido social de VES, lo cual explica el debilitamiento de la identidad territorial que existía en la época de surgimiento de Arena y Esteras. Esta situación se expresa en palabras de una de las socias:

Definitivamente estamos hablando de dos Villas [Villa El Salvador] diferentes. El Villa de los 70-80, donde el contexto era un contexto solidario, comunal, de participación fluida y de lucha; y de ahora, un contexto más individualista, marcado más por los medios de comunicación, las redes sociales y donde no necesariamente lo colectivo es “parte de” ¿no?, sino el desarrollo es más personal, como debiera ser también en el otro aspecto, pero se deja de lado lo colectivo. Yo creo que eso es un reto, un reto grande, que no lo tiene solo Villa El Salvador, sino lo tenemos como país ¿no? [...] Entonces, yo sí creo que ahí lo que hay que afianzar son esos valores solidarios y comunales. Y hay que apostar por un Villa no al estilo de la CUAVES, sino un Villa El Salvador con estos nuevos elementos, pero que te permitan hablar de la comunidad nuevamente, inventarnos formas, yo sí creo que ahí hay que ser creativos. (Lay 2012e)

Retomando lo anteriormente mencionado, el principal desafío en relación con la cultura organizacional de Arena y Esteras es identificar cómo esta asociación puede recuperar y transmitir valores que permitan seguir generando un alto nivel de compromiso e identificación en un contexto con cambios tan fuertes. Por ello, si bien la mirada romántica de los fundadores sobre su relación y cariño con su distrito ha sido adoptada en gran medida por los nuevos miembros del equipo permanente, el principal reto estriba en identificar qué nuevas motivaciones pueden incentivar a que las nuevas generaciones se involucren en la organización y asuman la iniciativa como propia; y qué oportunidades le presenta el contexto actual.

Como lo señaló el director artístico y socio fundador de Arena y Esteras, quien reflexiona alrededor de este reto:

Las primeras generaciones encontraron su sueño en la problemática que vivieron, la sensibilidad para dar solución a esa necesidad en Villa El Salvador, siendo jóvenes sin ningún conocimiento académico; simplemente el sentir creó la experiencia [...] Esa sensibilidad, ganas, sueño, compromiso y pertenencia se tienen que ver ahora en el 2012. [Entonces] el hecho de que el comité<sup>40</sup> explote es en parte porque las generaciones no percibían lo mismo en la metodología, lo que

---

<sup>40</sup>Se refiere al comité encargado de realizar la sistematización de la metodología del proyecto Escuela Rodante.

nos deja a entrever algo; que las próximas generaciones tienen que encontrar su propio sueño como lo encontraron las primeras... (Lay 2012b)

¿Qué oportunidades puede aprovechar Arena y Esteras para trabajar los desafíos organizacionales que se han presentado?

Como se ha mencionado, el factor socio cultural y el cambio en el perfil de los jóvenes ha configurado un fuerte desafío para la transmisión de la cultura organizacional de Arena y Esteras. Por ello, y como se desprende del comentario del director artístico, la asociación debe ubicar aquel elemento que le permita mantener vigente su discurso de desarrollo en un contexto como el actual, marcado por un mayor crecimiento de Villa El Salvador y por el debilitamiento de su tejido social.

En este marco, es importante resaltar el creciente interés y rol de organismos gubernamentales como el Ministerio de Cultura y la Municipalidad de Lima, instituciones que vienen promoviendo un enfoque de trabajo y políticas públicas<sup>41</sup> que visibiliza el aporte y utilidad de la cultura viva como una alternativa que fomenta los procesos de desarrollo locales. De este modo, se ha identificado que la cultura viva puede ser una política pública utilizada para el tratamiento de problemáticas sociales dentro de los distritos periféricos de Lima, ya sea para promover el empoderamiento de poblaciones vulnerables (niños, niñas, adolescentes y mujeres), o para el trabajo con jóvenes en situación de riesgo, especialmente de delincuencia.

---

<sup>41</sup> El Ministerio de Cultura ha iniciado el proceso de identificación y registro de las organizaciones culturales comunitarias, con el fin de poder replicar el proyecto “Puntos de Cultura”, reconocida política pública brasilera que ha sido adoptada por otros países en la región. Por otro lado, la Municipalidad de Lima ha desarrollado el proyecto de ordenanza de reconocimiento a la cultura viva comunitaria, mientras que, paralelamente, viene trabajando Festivales y proyectos de fortalecimiento institucional con diversas organizaciones culturales de la capital.

En este escenario, la cultura de la asociación debe retroalimentarse de estas nuevas tendencias, y visibilizar que si bien Villa El Salvador ha experimentado fuertes cambios, la cultura viva sigue estando vigente, dado sus aportes en el trabajo de las problemáticas latentes. De esta manera, y como lo manifestaron cinco de los seis jóvenes beneficiarios de los talleres, la posibilidad de contribuir con su distrito en el nuevo contexto es lo que motiva a los jóvenes a mantenerse dentro de la dinámica de Arena y Esteras.

Por otro lado, el interés manifiesto del Ministerio de Cultura y Municipalidad de Lima por trabajar no sólo la promoción de la cultura viva comunitaria, sino sobre todo en el desarrollo organizacional de estas iniciativas se muestra como una buena alternativa para las necesidades de profesionalización de la asociación. De este modo, los talleres de fortalecimiento institucional y capacitación en gestión cultural se convierten en una oportunidad para que la asociación pueda mejorar su sostenibilidad. Sin embargo, las intenciones de profesionalización deberán ir acompañadas por el cambio cultural que se ha venido mencionado.

Finalmente, el interés compartido por la democratización del arte y la cultura ha permitido que el trabajo en red entre las organizaciones latinoamericanas se consolide. Muestra de ello es la Plataforma Puente por la Cultura Viva Comunitaria, red que conglomerada a organizaciones de doce países de América Latina en un trabajo de incidencia dirigido a conseguir la asignación del 0.1% de los presupuestos nacionales para la cultura viva. Así, al igual que la Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social (RLATS), la Plataforma Puente ha reconocido que el trabajo en red es, a su vez, un mecanismo que les permite fortalecer a las organizaciones miembro, a

través del intercambio de conocimiento y experiencias sobre gestión y cultura. Sin embargo, dicho beneficio del trabajo en red es contingente y dependerá de la apertura de la organización para trabajar con organizaciones pares no solo a nivel internacional, sino sobre todo local.



## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

▪ Arena y Esteras es una organización cultura comunitaria cuya principal característica se centra en la promoción del acceso a arte y cultura que promueva el desarrollo local. Su organización y funcionamiento responden a un sistema que la asociación ha construido a lo largo del tiempo de manera orgánica, según las nuevas exigencias internas promovidas por el crecimiento y los requerimientos externos fomentados por un contexto enfocado en la gestión por resultados. En este contexto, la cultura organizacional ha influenciado de diversas maneras el proceso de construcción de sostenibilidad organizacional entre los años 2008 y 2012:

- En relación con la capacidad operacional, la cultura organizacional ha permitido asegurar el factor crítico para el desarrollo de sus actividades, el capital humano, ya que ha fomentado compromiso e identidad de los miembros con la organización y favoreció su permanencia en Arena y Esteras. No obstante, la inestabilidad salarial puede comprometer la continuidad del equipo permanente.
- Con respecto a la profesionalización de la gestión, se ha observado que una cultura organizacional enfocada en priorizar la acción social ha dificultado que los miembros de la asociación asuman nuevas responsabilidades de soporte a las actividades dirigidas a la promoción del arte comunitario. En consecuencia, la principal debilidad de la asociación radica en una brecha entre los conocimientos especializados en gestión que requiere y los que se posee;

además, los procesos de gestión implementados no se han institucionalizado óptimamente.

- Con relación al desarrollo organizacional, la apertura y colaboración fomentada por la cultura organizacional ha favorecido el aprendizaje en Arena y Esteras. Adicionalmente, el normativismo de la cultura ha permitido resguardar la autonomía de Arena y Esteras, aunque ha generado una dificultad para adaptarse a un nuevo contexto, lo cual podría comprometer la sostenibilidad financiera de la asociación. Por último, se ha comprobado que un estilo de liderazgo transformacional ha propiciado la consolidación de una cultura organizacional con fuerte énfasis en las personas, la cual se centra en la compatibilidad entre los intereses individuales y organizacionales.
- Respecto de la sucesión, no se ha podido identificar una relación directa con este proceso dentro de Arena y Esteras. Por el contrario, las estrategias y procesos de sucesión responden al ciclo de crecimiento de la organización.
  - La cultura organizacional de Arena y Esteras es un fenómeno holístico, que requiere un análisis integral. Sin embargo, se han podido identificar tres valores centrales: (a) el colectivismo, sustentado en la premisa “solo la acción colectiva y mancomunada dentro de Arena y Esteras permitirá superar las barreras a las que se debe enfrentar la organización”; (b) la territorialidad, sustentada en la premisa “el desarrollo individual está ligado y depende del desarrollo local”; y (c) el normativismo, sustentado en la premisa “Arena y Esteras tiene como prioridad la transformación social, para lo cual todos los miembros deben orientarse a promover una práctica artística con enfoque pedagógico”.

Esta cultura ha favorecido la construcción de identidad colectiva basada en la importancia de desarrollar un arte dirigido a la transformación social y la priorización de contribuir al desarrollo local (VES). Por otro lado, también ha permitido que los miembros reconozcan qué tipo de actitudes y comportamiento se espera de cada uno de ellos: aporte de tiempo voluntario, desarrollo de actividades artísticas con enfoque social, entre otros. En una línea similar, la compatibilidad entre los valores de los miembros de la asociación y la cultura organizacional ha fomentado que se generen altos niveles de compromiso dentro de Arena y Esteras. Además, se ha evidenciado cómo la cultura organizacional de Arena y Esteras ha influenciado diversas esferas de la asociación; como el manejo del talento humano (forma becaria, sistema de sueldos mancomunados) y la orientación de sus actividades (dirigidas a la población en situación de vulnerabilidad de VES).

- La cultura organizacional de Arena y Esteras es producto de los patrones culturales de su entorno (VES); del conjunto de experiencias y valores de sus líderes (identidad territorial ligada a VES, experiencias previas de teatro de grupo en el Centro de Comunicación Popular de VES); y de las prácticas compartidas en el sector cultural comunitario (estilo de arte basado en la creación colectiva que promueve la colaboración y aporte al desarrollo local). Dichos factores han influenciado el proceso de formación de la cultura organizacional a lo largo de la trayectoria de Arena y Esteras. En la actualidad, el reforzamiento y socialización de la cultura organizacional se ha basado primordialmente en mecanismos de transmisión ligados a la práctica natural de la organización (festivales artísticos en VES y teatro basado en la creación colectiva), los cuales han permitido asentar una cultura organizacional fuerte entre los miembros del equipo permanente de Arena y Esteras.



- Las principales acciones dirigidas a mejorar la sostenibilidad de Arena y Esteras entre los años 2008 y 2012 han estado enfocadas en conservar el personal clave para mantener la capacidad operacional y la profesionalización de la gestión. En contraste, no se han desarrollado hasta el momento acciones concretas para llevar a cabo procesos de sucesión, aunque se están implementado estrategias dirigidas a facilitar un proceso de sucesión en el futuro.

## 5.2 Recomendaciones

### Con relación a la cultura organizacional

- Resulta pertinente que Arena y Esteras reconozca cómo su cultura organizacional ha fomentado la generación de identidad y compromiso organizacional, así como un entendimiento compartido de las actitudes que son permitidas en la asociación. En ese sentido, dicha cultura puede convertirse en una ventaja competitiva para la organización si se sabe conservar y socializar entre los nuevos miembros (Hodge 2003: 294-295). Para ello, es vital que la asociación considere su nuevo contexto de actuación, marcado por un fuerte cambio en el perfil y valores de los jóvenes de Villa El Salvador (tendencia hacia el individualismo) y la menor disponibilidad de financiamiento para OSC. En este marco, Arena y Esteras deberá identificar qué fuerzas movilizan a los jóvenes para involucrarse en la dinámica promovida por este grupo cultural. El reconocimiento de estas motivaciones permitirá que la cultura organizacional y los mecanismos de transmisión de la misma respondan al nuevo entorno tratando de no afectar la necesidad de desarrollar actividades complementarias como la generación de ingresos o la profesionalización de la gestión.

▪ Si bien es cierto que la cultura de una organización es dinámica, se ha podido apreciar que los principales valores de la cultura de Arena y Esteras corresponden a percepciones forjadas durante los primeros años de la asociación tales como el lazo de apego con Villa El Salvador, el trabajo colectivo basado en prácticas de cooperación y reciprocidad, y el fuerte enfoque en la acción social. En ese sentido, la organización necesita generar un espacio de reflexión, donde se evalúe el contexto actual, las estrategias que se han implementado y que se desean implementar, y cómo la cultura organizacional se alinea o no con estas expectativas. Como lo señalan Kotter y Heskett, la cultura organizacional obtendrá un efecto positivo sobre el desempeño únicamente si permite generar acciones coherentes con las demandas del entorno.

#### **Con relación a la sostenibilidad organizacional**

▪ La organización debe reconocer que el compromiso de sus miembros es uno de los factores que le ha otorgado estabilidad durante estos 20 años. Sin embargo, las necesidades y carga familiar de gran parte del equipo ha variado, por lo cual se recomienda que Arena y Esteras genere cambios que le permitan mejorar la estabilidad y seguridad económica de su principal motor de funcionamiento: su gente. Para ello, la incorporación de profesionales en gestión es una alternativa que permitirá fortalecer al equipo con las competencias necesarias para mejorar la sostenibilidad organizacional y financiera de la institución.

▪ Arena y Esteras debe reconocer que las organizaciones cambian, crecen y evolucionan de la misma manera que su entorno. Por esta razón, la organización requiere aceptar el cambio como inherente a la vida de una organización en lugar de intentar

conservar lo que funcionó en el pasado (Kotler y Scheff 2004: 668-669). De este modo, deberá desarrollar habilidades para dirigir el cambio, especialmente en lo referido a la profesionalización de la gestión y a la implementación de estrategias más estables de generación de ingresos. Para ello, el cambio debe ser entendido como un proceso largo que requiere de un alto grado de concientización entre todos los miembros del equipo.

- Se recomienda que Arena y Esteras fomente alianzas estratégicas con universidades, a fin de generar espacios de aprendizaje conjuntos que le permitan acceder al conocimiento especializado que está limitando su potencial de crecimiento. De esta manera, aquellas prioridades que la organización desea trabajar (sistematización de metodología, elaboración de un plan de negocio, entre otros) pueden ser cubiertas de manera compartida por profesionales dispuestos a colaborar con experiencias como la de Arena y Esteras.

- La organización debe tratar de democratizar aún más los espacios de participación y toma de decisión. Para ello, la formación integral de nuevos líderes y la instalación de un gobierno institucionalizado son factores claves, pues permitirán que supere el principal desafío en torno a la sostenibilidad organizacional que enfrenta en la actualidad: la sucesión. Dicho proceso debe reconocer la dificultad para los fundadores de desprenderse del liderazgo, por lo cual se deberán elaborar estrategias que faciliten un traspaso paulatino del poder, así como orientar el aporte de los fundadores hacia nuevas responsabilidades que les permitan seguir involucrándose en el proyecto de vida que han gestado. Sin embargo, ello debe realizarse respetando las nuevas jerarquías de poder y toma de decisión que se configuren a partir de la sucesión.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Joan

2000 *La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Barcelona: Gestión.

ARBAIZA, Lydia

2010 *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning

ARENA Y ESTERAS

2012a *Gestión* [diapositivas]. Lima.

2012b *Asociación Taller de educación y comunicación a través del Arte* [diapositivas] Lima.

2012c *Actividad Arena y Esteras*. Lima.

2012d *Agenda cultural*. Consulta: 15 de setiembre de 2012.

<<http://teatroarenayesteras.blogspot.com/>>

2011a *Misión, Visión y Valores*. Consulta: 18 de marzo de 2012.  
<[http://arenayesteras.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93&Itemid=57&lang=es](http://arenayesteras.org/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=57&lang=es)>

2011b *Actividad Arena y Esteras 2011*. Lima.

2011c Proyecto aprobado “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de emprendimientos culturales y posicionamiento de la OdB Arena y Esteras”. Lima.

1994 *Constitución de asociación civil sin fines de lucro Asociación taller educación y comunicación a través del arte Arena y Esteras “Arena y Esteras”*. Lima.

ATEHORTÚA, Luis

2012 “Cultura Viva Comunitaria. Experiencia continental de iniciativas por políticas públicas de cultura. Una mirada desde los debates de la ciudadanía y de las políticas públicas. El caso de Medellín Colombia.” Ponencia presentada en el VI Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Quito.

AUSTRALIAN AGENCY FOR INTERNACIONAL DEVELOPMENT (AUSAID)

2000 *Promoting practical sustainability*. Canberra: AusAID. Consulta: 28 de agosto de 2012.

<<http://www.ausaid.gov.au/Publications/Documents/sustainability.pdf>>

## BANCO MUNDIAL (BM)

- 2003 *Guide to resources for NGOs and other organizations of civil society*. Washington: Banco Mundial. Consulta: 26 de agosto de 2012.  
<<http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/GuidetoResources2003.pdf>>

## BEAZLEY, Hamilton, Jeremiah BOENISCH y David HARDEN

- 2004 *La continuidad del conocimiento en las empresas: cómo preservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Bogotá: Norma

## BLONDET, Cecilia

- 1991 *Las mujeres y el poder. Una historia de Villa El Salvador*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos

## BOBADILLA, Percy

- 2011 *Persistir en el intento: las ONG en tiempos de globalización. La identidad de las ONG en el siglo XXI*. Inédito

## CAMACHO, Fresia

- 2011 *Diagnóstico Cultura Viva Comunitaria y recomendaciones a la política pública de Cultura Costa Rica*. San José: Núcleo Intersectorial Cultura Viva Comunitaria, Teatro Popular Melico Salazar, Ministerio de Cultura y Juventud. Consulta: 7 de julio de 2012.  
<[http://politica.cultura.cr/wp-content/uploads/2012/02/diagnostico\\_cultura\\_viva\\_comunitaria.pdf](http://politica.cultura.cr/wp-content/uploads/2012/02/diagnostico_cultura_viva_comunitaria.pdf)>

## CAMERON, Kim y Robert QUINN

- 2006 *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

## CAMERON, Kim

- 2004 *A process for changing organizational culture*. Michigan: Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan

## CANNON, Lisa

- 2001a “Keeping the work of social entrepreneurs alive: the importance of being sustainable”. *Change Makers Journal*. Consulta: 29 de junio de 2012. <<http://proxied.changemakers.net/journal/01april/cannon.cfm#jump>>
- 2001b “The meaning of sustainability”. *ChangeMarkersJournal*. Consulta: 29 de junio de 2012. <<http://proxied.changemakers.net/journal/01april/meaning.cfm>>

CAREIRRA, André

- 2011 “Teatro de grupo: creación y producción en un territorio movedizo”. *Territorio Teatral Revista Digital*. Buenos Aires, número 7. Consulta: 20 de setiembre. <[http://territorioteatral.org.ar/html.2/dossier/n7\\_03.html](http://territorioteatral.org.ar/html.2/dossier/n7_03.html)>

CISNEROS, Luis y Mariana LLONA

- 1997 *Por una zona franca para los jóvenes. Una política de juventud para Villa El Salvador*. Lima: DESCO.

DAFT, Richard

- 2007 *Teoría y diseño organizacional*. Novena edición. México DF: Thompson.

DE CÁRDENAS, Gerardo

- 2005 “De la sociedad civil: contenido y alcances”. En *Socialismo y participación*. Lima, número 99, pp. 123-127.

DE SOUZA, José, Juan CHEAZ y Johanna CALDERÓN

- 2001 “La cuestión institucional. De la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época”. En *Serie Innovación para la sostenibilidad Institucional*. San José: Proyecto ISNAR “Nueva Paradigma”.

DERKS, Carlina

- 2012a *Entrevista a Arturo Mejía sobre procesos creativos*. Entrevista de 15 de febrero a Arturo Mejía.
- 2012b *Teatro desde la comunidad para la comunidad. Un estudio sobre la construcción de la comunidad de teatro de Arena y Esteras de Villa El Salvador, Perú y su relación con una comunidad de teatro online Carrusel*. Tesis de licenciatura en Antropología Cultural. Utrecht: Universidad de Utrecht, Facultad de Ciencias Sociales.
- 2012c *Miguel Nue 2*. Entrevista de 17 de enero a Miguel Nue.

2012d *Miguel Nue I*. Entrevista de 17 de enero a Miguel Nue.

DRUCKER, Peter

1991 *Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y práctica*. México DF: El Ateneo.

EMBAJADA DE JAPÓN

2011 *Auditoría del estado financiero del proyecto Ampliación de la casa cultural humanitaria "Arena y Esteras" del 01 de abril 2011 al 31 de diciembre 2011*. Lima

ESCUZA, César

2012 "Importancia del reconocimiento del trabajo de las organizaciones culturales comunitarias". Ponencia presentada en el II Encuentro Nacional de Cultura. Lima. Consulta: 26 de septiembre de 2012. <<http://es.scribd.com/doc/105222685/Ponencia-Puntos-de-Cultura>>

FERNÁNDEZ, Nicolás y Eliane BRINGMANN

2007 "El impacto de cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares". *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*. La Rioja, 2007, pp. 3428-3444.

FRANCO, Carlos

1993 "La experiencia de Villa El Salvador: del arenal a logros fundamentales a través de un modelo social de avanzada". En KLIKSBURG, Bernardo. *Pobreza: un tema impostergable: nuevas respuestas a nivel mundial*. México: CLAD, Fondo de Cultura Económica, pp. 421-432.

FRENCH, Wendell y Cecil BELL

1996 *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Quinta edición. Traducción de Guadalupe Meza. México D.F. : Prentice Hall Hispanoamericana

GARCÍA, Víctor

2004 *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Granada: Universidad de Granada.

GARZÓN, Diana, Carmen AMAYA y Óscar CASTELLANOS

2004 “Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial”. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Bogotá, número 24, pp. 82-92.

GIRARDO, Cristina

2001 *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer sector”*. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense.

HERNÁNDEZ, María, Carmen RUIZ y Elia GARCÍA

2008 “La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas”. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*. Madrid, número 95, pp94-11. Consulta: 4 de junio de 2012. <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=36709505>>

HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ y Pilar BAPTISTA

1999 *Metodología de la investigación*. Segunda Edición. México D.F.: McGraw-Hill

HODGE, Billy

2003 *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Sexta edición. Madrid: Pearson Education.

HOFSTEDES, Geert

1999 *Culturas y organizaciones. El software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.

1984 *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Londres: SAGE.

HOFSTEDE Geert, Bram NEUIJEN, Denise DAVAL y Geert SANDERS

1990 “Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases”. *Administrative Science Quarterly*. Nueva York, volumen 35, número 2, pp. 286-316.

HUDSON, Mike



2007 “La gestión de las organizaciones no lucrativas”. *Revista Española del Tercer Sector*. Madrid, número 6, pp. 153-175.

JONES, Gareth

2008 *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

KOTLER, Philip y Joanne SCHEFF

2004 *Marketing en las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor

KOTTER, John y James HESKETT

1992 *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

LAY, Estefanía

2012a *Entrevista a Ramiro García*. Entrevista del 26 de julio a Ramiro García.

2012b *Entrevista a Arturo Mejía sobre sostenibilidad organizacional*. Entrevista del 4 de abril a Arturo Mejía.

2012c *Entrevista a Ana Sofía Pinedo*. Entrevista del 19 de julio a Ana Sofía Pinedo.

2012d *Entrevista SO Jean Roca*. Entrevista del 25 de julio a Jean Roca.

2012e *Entrevista a Rocío Paz*. Entrevista del 18 de junio a Rocío Paz.

2012f *Entrevista a Gloria Lescano*. Entrevista del 3 de julio a Gloria Lescano.

2012g *Entrevista SO y CO Miguel Nue*. Entrevista del 28 de julio a Miguel Nue.

2012h *SO\_DO, VS, Sucesión\_AM*. Entrevista del 16 de julio a Arturo Mejía.

2012i *Entrevista Colegio Buena Esperanza*. Entrevista del 19 de julio a Diana Talavera.

2012j *Entrevista a Paloma Carpio*. Entrevista del 18 de junio a Paloma Carpio.

2012k *Entrevista a Pamela Gamonal*. Entrevista del 27 de junio a Pamela Gamonal.

2012l *Entrevista Héroes del Cenepa*. Entrevista del 17 de julio a Ayda Catillo.

2012m *Entrevista a Martín Ramos*. Entrevista del 27 de julio a Martín Ramos.

2012n *Entrevista a Eduard Jiménez*. Entrevista del 25 de julio a Eduard Jiménez.

2012o *Entrevista sobre RR.HH.* Entrevista del 2 de abril a Arturo Mejía.

2012p *Entrevista a Janeth Quispe*. Entrevista del 18 de julio a Janeth Quispe.

2012q *Entrevista a Alex Chumpitaz*. Entrevista del 31 de julio a Alex Chumpitaz.

2012r *Entrevista CO Jean Roca*. Entrevista del 27 de julio a Jean Roca.

LEWIS, David

2003 “NGOs, Organizational Culture and Institutional Sustainability”. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Volumen 590, pp. 212-217.

LÓPEZ, José

2007 “La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional”. *Revista Española del Tercer Sector*. Madrid, número 6, pp. 15-35.

MALCA, Malcolm

2008 *La gente dice que somos teatro popular. Referentes de identidad en la práctica teatral de la zona de periferia de Lima Metropolitana*. Tesis de licenciatura en Artes Escénicas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

MARTÍNEZ, Jon

2011 *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.

MATA, María

1976 *Evaluación del centro de comunicación popular de Villa El Salvador*. Lima: UNESCO

MEROÑO, Ángel Luis

2009 “Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar”. *Revista de Estudios Empresariales*. Murcia, número 2, pp. 80-98.

MILOSLAVICH, Diana (Editora y compiladora)

1993 *María Elena Moyano: En busca de una esperanza*. Lima: Flora Tristán

MOCHI, Prudencio

2001 “Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América latina”. En *Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector*. Zinacantepec, número 16, pp. 1-21

MOORE, Mark

1998 *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Buenos Aires: Paidós.

MOSQUERA, Susana

2004 “La solidaridad y el voluntariado, motores de las ONGs”. *Mercurio Peruano: Revista de Humanidades*. Lima, número 517, pp. 93-120.

MUNICIPALIDAD DE LIMA

2012 *Proyecto ordenanza marco que establece la política pública a nivel local para el reconocimiento y promoción de la cultura viva comunitaria en la ciudad de Lima Metropolitana*. Lima.

NONAKA Ikujiro y HIROTAKA TAKEUCHI

1999 *La organización creadora de conocimiento*. Traducción de Martín Hernández. México D.F.: Oxford University Press

OFICINA REGIONAL DE EDUCACIÓN PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE-  
ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, CIENCIA  
Y CULTURA- SANTIAGO (OREALC-UNESCO SANTIAGO)

2005 *El concepto de sostenibilidad*. Santiago de Chile: UNESCO Santiago

OKORLEY, Ernest y Edmund NKRUMAH

2012 “Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations: Lessons from Ghanaian context”. *International Journal of Social Economics*. Volumen 39, pp. 330-341.

OLVERA, Alberto

2000 “Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico”. En *Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector*. Zinacantepec, número 8, pp. 1-16

PORTOCARRERO, Felipe y otros

2002 *Más allá del individualismo. El tercer sector en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

RED LATINOAMERICANA DE ARTE PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL (RLATS)

S/A *Cultura viva comunitaria*. Consulta: 26 de setiembre de 2012.  
<[http://www.artetransformador.net/sitio/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=60&Itemid=73](http://www.artetransformador.net/sitio/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=60&Itemid=73)>

ROBBINS, Stephen

2009 *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México DF: Pearson Education.

RODRÍGUEZ, Darío y Soledad QUEZADA

2007 “Cultura en las organizaciones del tercer sector chileno”. *Revista Española del Tercer Sector*. Madrid, número 6, pp. 121-151.

ROITTER, Mario

2009 *Organizaciones del tercer sector en arte para la transformación social*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Consulta: 7 de julio de 2012.  
<[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia\\_Mario\\_Roitter.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia_Mario_Roitter.pdf)>

SABATER, Ramón, Josefa MERCADER y Antonio CARRASCO

S/A *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Murcia: Universidad de Murcia. Consulta: 14 de mayo de 2012.  
< [www.inf-cr.uclm.es/www/mvillasalero/.../eef/evaluacion05.pdf](http://www.inf-cr.uclm.es/www/mvillasalero/.../eef/evaluacion05.pdf)>

SCHEIN, Edgar

2004 *Organizational culture and leadership*. Tercera edición. San Francisco: Jossey-Bass.

SEGURA, Pedro

2010 “Modelos de gestión de espacios culturales comunitarios”. Ponencia presentada en el 2º Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales- Asociatividad para Nuevas Políticas Culturales en el Chile del Bicentenario. Concepción. Consulta: 07 de julio del 2012.  
<<http://segundoencuentrodegestores.files.wordpress.com/2010/11/modelo-de-gestion-de-espacios-culturales-comunitarios.pdf>>

SENGE, Peter

2009 *La quinta disciplina en la práctica: construir una organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN)

2006 *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

TURINO, Célio

2011 *Puntos de cultura. El Brasil de arriba hasta abajo*. Traducción de Carlos Ciro. Medellín: Tragaluz.

TROMPENAARS, Fons

1994 *Riding the waves of culture: understanding diversity in business*. Chicago: IRWIN.

TOVAR, Jesús

1996 *Dinámica de las organizaciones sociales*. Lima: Servicios Educativos El Agustino

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID)

2010 *NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*. Washington: USAID. Consulta: 26 de agosto de 2012  
<<http://program.counterpart.org/Armenia/wp-content/uploads/2011/02/USAID-NGO-Sustainability-Index-PDF.pdf>>

S/A *Fundamentals of NGO Financial Sustainability*. Washington: USAID. Consulta: 26 agosto de 2012.  
<[http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals\\_of\\_NGO\\_Financial\\_Sustainability.pdf?docID=12001](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf?docID=12001)>

VANSANT, Jerry

2003 *Challenges of local NGO Sustainability*. Ponencia presentada en USAID/PVC-ASHA Annual PVO. Washington. Consulta: 3 de junio de 2012.  
<[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACW041.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACW041.pdf)>

VIEYTES, Ruth

2004 *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnica.* Buenos Aires: Editorial de las Ciencias

WEERAWARDENA, Jay, Robert MCDONALD y Gillian SULLIVAN

2009 “Sustainability of nonprofits organizations: an empirical investigation”. *Journal of World Business.* Volumen 45, número 4, pp.346-356.

WEIERS, Ronald

1986 *Investigación de mercados.* México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana

YIN, Robert

2009 *Case study research. Design and methods.* Cuarta edición. California: SAGE

ZAMMUTO Raymond y Jack KRAKOWER

1991 “Quantitative and qualitative studies of organizational culture”. *Research in Organizational Change and Development.* Volumen 5, pp. 83-114.

## 7 ANEXOS

### 7.1 Arena y Esteras: personas entrevistadas

| Nombre              | Área                                  | Tiempo en Arena y Esteras |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| 1. Arturo Mejía     | Socio fundador y Director Artístico   | 20 años                   |
| 2. Ana Sofía Pinedo | Socia fundadora y Directora Ejecutiva | 20 años                   |
| 3. Miguel Nué       | Área de formación y creación          | 15 años                   |
| 4. Eduard Jiménez   | Área de comunicaciones                | 10 años                   |
| 5. Alex Chumpitaz   | Área de formación y creación          | 9 años                    |
| 6. Janeth Quispe    | Área de administración                | 9 años                    |
| 7. Pamela Gamonal   | Área de formación y creación          | 9 años                    |
| 8. Rocío Paz        | Socia                                 | 6 años                    |
| 9. Jean Roca        | Área de formación y creación          | 2 años                    |
| 10. Daniela Arauco  | Área de administración                | 2 años                    |
| 11. Martín Ramos    | Área de formación y creación          | 1 año y 2 meses           |
| 12. John Fernández  | Área de formación y creación          | 1 año                     |

### 7.2 Grupos de interés: personas entrevistadas

| Organización   | Cargo del entrevistado   | Nombre del entrevistado  |
|--|--|--------------------------|
| 1. Ministerio de Cultura- Dirección de arte y acceso a cultura | Coordinadora de proyectos de gestión cultural                  | Paloma Carpio            |
| 2. Municipalidad de Lima- Sub Gerencia de Cultura              | Jefa de promoción cultural                                     | Gloria Lescano           |
| 3. Colegio Héroes del Alto Cenepa                              | Profesora de Arte  | Ayda Castillo Villacorta |
| 4. Colegio Príncipe de Asturias                                | Profesor de Comunicaciones                                     | Julio Lucich             |
| 5. Colegio Buena Esperanza                                     | Directora  | Diana Talavera           |
| 6. Asociación Cultural Vichama                                 | Director   | César Escuza             |
| 7. ONG DESCO   | Jefe de Proyecto Urbano y ex socio fundador de Arena y Esteras | Ramiro García            |

### 7.3 Voluntarios y autores de investigaciones sobre Arena y Esteras

| Nombre                     | Descripción  |
|----------------------------|--|
| 1. Matilde Ccoppari        | Voluntaria francesa por 6 meses en Arena y Esteras   |
| 2. Carlina Derks           | Voluntaria peruano-holandesa por 6 meses en Arena y Esteras.<br>Autora de la tesis: "Teatro desde la comunidad para la comunidad" Un estudio sobre la construcción de la comunidad de teatro Arena & Esteras en Villa El Salvador, Perú y su relación con una comunidad de teatro online Carrusel. |
| 3. Malcolm Malca           | Autor de la tesis: La gente dice que somos teatro popular. Referentes de identidad en la práctica teatral de la zona periférica de Lima Metropolitana  |
| 4. María del Rosario Chuez | Autora de la tesis: Procesos de inducción ciudadana utilizando el teatro como espacio comunicacional: dos casos de estudio en el distrito de Villa El Salvador: "Arena y Esteras" y "Vichama Teatro"   |

### 7.4 Entrevista sobre percepción de Arena y Esteras

#### GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU TRABAJO

Dirigido a: profesores de los colegios beneficiarios, organizaciones cooperantes y otras organizaciones con las que Arena y Esteras mantiene relaciones.

Nombre y apellido:

Organización a la que pertenece

Cargo:

1. ¿Qué tipo de relación mantiene o ha mantenido con Arena y Esteras? ¿Hace cuánto tiempo?
2. ¿Qué opina de Arena y Esteras? ¿Qué es lo que más le llama la atención sobre la organización?
3. ¿Cómo cree que Arena y Esteras se diferencia de otras organizaciones culturales locales?
4. ¿Por qué cree que Arena y Esteras realiza actividades gratuitas en Villa El Salvador?
5. ¿Sabe algo sobre la historia de creación de Arena y Esteras?
6. ¿Qué opina del tipo de actividades que promueve Arena y Esteras? ¿Por qué cree que Arena y Esteras enfoca sus actividades artísticas en temáticas sociales?
7. ¿Qué otras características me podría mencionar sobre la organización?



Continuar si el entrevistado es un profesor

8. ¿Por qué decidieron aceptar el dictado de talleres en el colegio?
9. ¿Cómo es la receptividad de los chicos? ¿Cuántos se suelen inscribir en los talleres? ¿Por qué?
10. ¿Cuál consideras que es el aporte de Arena y Esteras? ¿Qué crees que los chicos aprenden en los talleres? ¿Qué tipo de cosas valoran?

## 7.5 Entrevista sobre la historia de Arena y Esteras

### GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA HISTORIA DE ARENA Y ESTERAS

Dirigido a: los socios fundadores y personal con más de 10 años en la organización

Nombre y apellido

Tiempo en la organización

Área

Cargo

Trayectoria dentro de la organización

---

1. ¿Podrías contarme cómo surge Arena y Esteras? ¿Cómo se conocían los fundadores?
2. ¿Cómo era el entorno cuando surgió Arena y Esteras?
3. ¿Cuál era el principal objetivo que perseguían cuando crearon Arena y Esteras?
4. ¿Qué tipo de actividades realizaban? ¿Con qué frecuencia las realizaban? ¿de qué dependía la ejecución de sus actividades en un comienzo?
5. ¿Cómo financiaban sus actividades en un comienzo?
6. ¿Cuándo se constituyen formalmente como una asociación?
7. ¿Dónde solían ensayar? ¿Cómo compraron esta casa?
8. ¿Cómo crearon la Tienda de Multiservicios Arlequín? ¿Por qué la crearon?
9. ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha sufrido A&E en su historia? ¿Cuáles consideran que fueron los factores o causas que motivaron dichos cambios?
10. ¿Cuáles son los proyectos en los que A&E ha participado? Preguntar detalles sobre qué otros actores participaron, el propósito de la intervención, los resultados
11. ¿Cuántas giras internacionales han llevado a cabo? Preguntar detalles sobre los países, participantes y principales logros
12. ¿Cuántos intercambios han promovido hasta el momento? Preguntar por países, beneficiarios y logros (qué pasó con las personas que participaron en el intercambio)

13. ¿Qué otro tipo de actividades importantes han llevado a cabo durante su trayectoria?
14. ¿Considera que el objetivo inicial de A&E ha cambiado o incluido nuevos aspectos? ¿En qué sentido? ¿A qué se debe?
15. ¿Cuáles son las actividades que realizan actualmente?
16. ¿Cómo consideras que ha influenciado en ti y en Arena y Esteras las experiencias organizativas previas que has tenido (CCP, pastoral, etc)?
17. Finalmente, ¿qué otros hitos o cambios consideras importantes dentro de la historia de A&E?

## 7.6 Entrevista sobre cultura organizacional

### GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA HISTORIA DE ARENA Y ESTERAS

Dirigido a: todos los miembros de Arena y Esteras, ex miembros y participantes de los talleres

| Nombre y apellido             | Edad                           |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Tiempo en la organización     | Trayectoria en Arena y Esteras |
| Área a la que pertenece       | Cargo                          |
| Formación académica/artística |                                |

1. Me podrías contar ¿cómo ingresaste a Arena y Esteras? ¿Por qué decidiste quedarte en Arena y Esteras?
2. ¿Has pertenecido antes a otra organización o experiencia organizativa? ¿Cómo crees que se diferencia A&E de esas organizaciones? Estilo de trabajo, relaciones personales, etc.
3. ¿Qué es lo que más te gusta de pertenecer a Arena y Esteras?
4. ¿Por qué crees que es importante el trabajo que hace Arena y Esteras?
5. ¿Qué tanto consideras que los demás chicos se identifican con el objetivo de trabajar por Villa El Salvador?
6. ¿Qué aspectos de pertenecer y trabajar en Arena y Esteras valoras más? (la familiaridad, los espacios de participación, las cosas que aprendes, etc)
7. ¿Cómo es tu relación con los demás miembros de A&E? ¿Qué espacios o momentos suelen compartir juntos?
8. ¿Consideras que los chicos se sienten a gusto con el equipo de trabajo de Arena y Esteras?
9. ¿Qué espacios de discusión y toma de decisiones tienen? (Reuniones de asamblea, reuniones semanales, mensuales, etc)
10. ¿Quiénes son los miembros que suelen participar en dichos espacios? Si no son todos, ¿y los demás por qué no participan?

11. ¿De qué otra forma crees que se manifiesta la participación de los miembros de Arena y Esteras?
12. ¿Cuáles eran las funciones que solía cumplir cuando recién comenzó A&E? ¿Cómo ha variado esa carga laboral?
13. ¿Qué nuevas funciones le ha ido otorgando a los demás miembros? ¿A qué se debe ello?
14. ¿Cómo consideras que se manifiesta la confianza que hay entre los miembros de Arena y Esteras?
15. ¿Cuáles crees que son las principales características/virtudes que tienen los miembros de A&E?
16. ¿Consideras que la cooperación es una virtud de las personas acá? ¿Cómo crees que se manifiesta la cooperación a nivel interno?
17. ¿Qué otras características crees que tiene Arena y Esteras que no se han mencionado hasta el momento? Preguntar por valores, imágenes/ personajes ícono con los que se identifican, etc.
18. ¿Qué aspectos te desmotivan o podrían hacer que te retires de Arena y Esteras?
19. ¿Cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades de Arena y Esteras?

#### 7.7 Entrevista sobre sostenibilidad organizacional externos

#### GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Dirigido a: especialistas en el sector

Nombre y apellido

Organización a la que pertenece

Área a la que pertenece

Cargo

---

1. ¿Qué tipo de experiencia tienes en el sector cultural?

General sobre sostenibilidad

2. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos para las organizaciones culturales? Internas y externas
3. ¿Cuáles pueden ser abordadas de manera interna (Gestión)?
4. ¿Cuáles crees que son los desafíos de las organizaciones culturales para la continuidad de sus actividades y sostenibilidad?

5. ¿Cómo definirías/distinguirías al sector cultural? A propósito de las organizaciones con orientaciones más comerciales y empresariales y las asociaciones con orientaciones más de ONG

#### Profesionalización

6. ¿Cuáles crees que son las características del sector cultural en relación a la disponibilidad de directores capacitados en temas de gestión? Diferenciar entre las org. Empresariales y sociales
7. ¿Cómo consideras que es la organización del trabajo en las OCC? ¿Suelen tener estructuras formales de división del trabajo?
8. ¿Cómo caracterizarías la planificación que se desarrolla en OCC?
9. ¿Consideras que las OCC tiene mecanismos de evaluación de su impacto? En caso de que no formales ¿Cuáles crees que son los mecanismos directos de retroalimentación para conocer cómo es su desempeño? Acogida de presentaciones, tasa de matriculados, etc

#### Capacidad operacional

10. ¿En qué medidas crees que las OCC realmente cumplen los objetivos y misión planteados?
11. ¿Qué aspectos suelen limitar el desarrollo de actividades entre las OCC?

#### Desarrollo Organizacional

12. ¿En qué medida consideras que las OCC son autónomas frente a influencias externas (cooperantes)?
13. ¿Consideras que las OCC aprovechan todo el potencial que tiene proveniente del aprendizaje acumulado producto de su trayectoria? ¿Por qué? ¿Qué genera que no lo aprovechen: no son conscientes de la importancia de la autoevaluación, sí lo hace pero no han generado mecanismos formales de sistematización de las lecciones, etc.
14. ¿Cómo consideras que suelen ser los líderes de las OCS?

#### Sucesión

15. ¿Consideras que las OCC tiene la capacidad para proyectarse a un futuro? ¿En qué se basa dicha proyección? ¿Sólo en cómo quieren ser o también en los recursos necesitan para lograrlo?
16. ¿Qué tipo de recursos suelen analizar cuando ven los factores condicionantes para cumplir con su visión (recursos económicos, relacionales)?
17. ¿La sucesión suele ser considerada dentro del análisis de sostenibilidad de las OCS? No ¿por qué? Sí ¿cómo suelen trabajar ese desafío?
18. ¿Existen casos en los que los líderes han cambiado exitosamente?

19. ¿Qué otros elementos consideras que se deben incluir en el análisis de la gestión y sostenibilidad de las OCC?

## 7.8 Entrevista sobre sostenibilidad organizacional internos

### GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Dirigido a: todos los miembros de Arena y Esteras

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Nombre y apellido             | Edad                           |
| Tiempo en la organización     | Trayectoria en Arena y Esteras |
| Área a la que pertenece       | Cargo                          |
| Formación académica/artística |                                |

---

### PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

#### a. Personería Jurídica

1. ¿Desde cuándo Arena y Esteras está inscrita formalmente en RRPP?
2. ¿Por qué deciden inscribirse formalmente en RRPP? ¿Existió algún hecho que los motivará a hacerlo? (Requerimiento externo para préstamo)

#### b. Dirección Capacitada

3. ¿Quiénes son las personas encargadas de la toma de decisión en relación a los temas de gestión de Arena y Esteras?
4. ¿Qué tipo de conocimientos específicos tienen sobre gestión esas personas? Ejemplos: Contabilidad, RRHH, planeamiento estratégico, marketing, etc.
5. ¿Cuáles han sido los medios a través de los cuales han podido acceder a personal formado en gestión? Opciones: generación de programas de formación interno, búsqueda de proyectos de formación en gestión, contratación de personal con los conocimientos. Pedir detalle de cada opción.
6. En el caso de las personas contratadas ¿Desde cuándo comenzaron a contratar a personal formado en gestión? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles consideras que son las brechas en conocimientos existente en A&E?

#### c. Sistemas de gestión

##### a. Planificación

8. ¿Cómo realizan el proceso de planificación? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Quiénes participan?
9. ¿Desde cuándo comenzaron a planificar sus actividades de manera formal?
10. ¿Por qué comenzaron a planificar sus actividades? (reconocimiento interno de la necesidad, influencia externa sobre la importancia de la planificación, exigencia externa para acceder a CI)

##### b. Manejo de personal-RRHH

11. ¿Qué área se encarga del manejo de personal? (Administración, dirección, presidencia)
12. ¿Qué tipo de procesos de manejo de personal desarrollan? Detalles de cada uno. Ejemplo: sueldos, planillas, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo.

13. Preguntar qué los llevó a desarrollar las actividades de RRHH que tiene (manejo de sueldos, evaluación del desempeño, etc) Problemas internos, exigencia externa, etc

**c. Sistemas contables y financieros**

14. ¿Quién se encarga de definir la estrategia de recaudación de fondos de A&E?  
15. ¿Cuáles han sido las principales estrategias que han desplegado durante estos 20 años para conseguir financiamiento de sus actividades?  
16. Explicar que motivó el despliegue de cada estrategia

**d. Sistemas de evaluación**

17. ¿Qué actividades suelen realizar para medir el avance e impactos de sus operaciones?  
18. ¿Cómo surgió la idea de comenzar a desarrollar esas actividades?

### **Desarrollo de actividades que contribuyan a generar valor social**

---

**a. Cumplimiento de operaciones y objetivos institucionales**

19. ¿Por qué decidieron fundar Arena y Esteras? En relación a por qué persiguen el objetivo de colaborar con el desarrollo de VES a través del arte.  
20. ¿Cuáles son todas las actividades que desarrollan para cumplir con el objetivo que se han planteado de contribuir al desarrollo de su comunidad desde el arte?  
- Ejm: talleres de verano, talleres de promotores culturales (en la casa y colegios), espectáculos gratis para personas con pocos recursos económicos, intercambios y giras, participación en redes y colectivos (trabajo para la incidencia), conversatorios (música, teatro, danza), festival de circo.  
- ¿Cuáles son gratis?  
21. ¿De qué factores depende la continuidad de estas actividades? Opciones: recursos humanos, económicos, infraestructura, receptividad de la comunidad (participación en los talleres, asistencia a espectáculos), apoyo de aliados (otras OdB)  
22. ¿Qué estrategias han desplegado a lo largo de su vida para poder continuar con cada una de las actividades?

**b. Generación de valor planificada**

23. ¿Cuál es el beneficio o aporte que consideran que Arena y Esteras brinda a la los chicos y personas beneficiarias a través de cada una de las actividades que desarrolla? Ejmp: formación, espacios de socialización, desarrollo personal, formas alternativas de desarrollo profesional.

### **Desarrollo Organizacional**

---

**a. Autonomía de la organización**

24. ¿Cómo suelen financiar sus actividades? (Clasificar las fuentes de financiamiento según interna y externa)  
25. ¿Qué tipo de financiamiento tiene mayor peso en el presupuesto (interno o externo)  
26. ¿Quiénes son sus principales cooperantes? ¿Cuál es el peso porcentual del aporte de cada cooperante en el presupuesto?  
27. ¿Qué condiciones establece el cooperante o fuente externa para mantener dicho apoyo?  
28. ¿Por qué decidieron implementar actividades para generar ingresos propios?

## b. Aprendizaje organizacional

29. ¿Cuál consideras que es la principal ventaja en relación al conocimiento que posee A&E?
30. ¿Han generado algún mecanismo para sistematizar el conocimiento que han desarrollado?
31. ¿Por qué consideras que (no) han generado espacios formales para la reflexión y autoevaluación de la gestión interna?

## Enfoque intergeneracional

---

32. ¿Cuáles son los principales desafíos para que Arena y Esteras pueda mantener sus actividades por más años?
33. ¿Consideran que Arena y Esteras posee personal que asume el liderazgo y mayores responsabilidades? Sí→ ¿Cómo se evidencia ello? No→ ¿Por qué?
34. ¿Han definido criterios para identificar el perfil de la persona llamada a asumir la dirección de la organización en el futuro? Sí ¿cuáles? No ¿Por qué?
35. ¿Han generado mecanismos para identificar a las personas que potencialmente podrían asumir la sucesión? Ejm: evaluaciones del desempeño
36. ¿Qué aspectos de formación considera que son claves para la persona que vaya a asumir la dirección de Arena y Esteras en el futuro? ¿Existen personas con dichas competencias actualmente? ¿Se ha diseñado algún mecanismo para suplir/complementar dicha carencia?
37. ¿Por qué considerarían importante definir los mecanismos para identificar a sucesores dentro de la organización?

## 7.9 Ficha de observación

### FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LAS MANIFESTACIONES VISIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Fecha:

1. Señalar las principales características de la infraestructura y decoración de Arena y Esteras
2. Señalar las principales características del código de vestimenta de los miembros de la organización
3. Señalar las características de organización del espacio: ¿alguna oficina es más grande que la otra? ¿se pueden inferir las relaciones de poder a partir de la distribución del espacio?
4. ¿Cómo suelen interactuar los miembros de la organización? Señalar estilo de lenguaje, niveles de confianza en el trato.
5. ¿Cómo me reciben las personas? ¿Se muestran abiertas a colaborar?
6. ¿Qué es lo primero que hace el director cuando me saluda?
7. ¿Qué tipo de actividades suelen hacer los jóvenes durante el día?
8. ¿Cómo es el nivel de interacción entre los miembros?

9. ¿Qué actividades suelen compartir? ¿cómo es el espacio de almuerzo?
10. ¿Cómo se distribuyen los roles en el dictado de talleres?
11. ¿Cómo suelen recibir a Arena y Esteras cuando llega a los colegios? ¿Cómo reaccionan los jóvenes, niñas y niños?
12. ¿Qué se siente el apoyar con el dictado de talleres? ¿Qué es lo que más he valorado? ¿cómo puede relacionarse eso con las opiniones expresadas por los entrevistados?

#### 7.10 Imágenes de la fachada de Arena y Esteras

Foto fachada 1





Foto fachada 2



**7.11 Imágenes de las fotografías en el pasadizo de la Casa Comunitaria**

Foto pasadizo 1



Foto pasadizo 2



Foto pasadizo 3



Foto pasadizo 4



Foto pasadizo 5

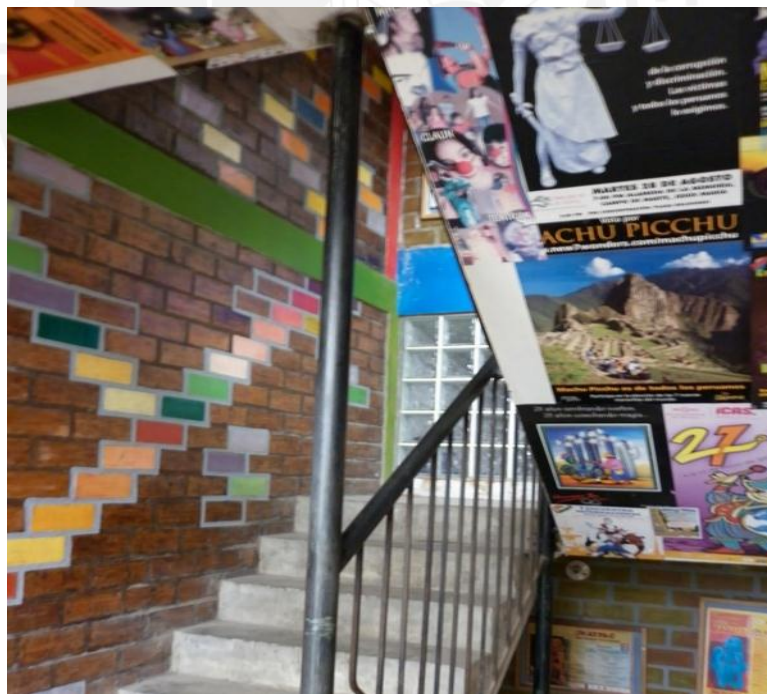


7.12 Imágenes de la casa comunitaria

Interiores de la Casa Comunitaria Arena y Esteras



Afiches de las actividades realizadas en Villa El Salvador



### Murales en la Casa Comunitaria



### Murales en la Casa Comunitaria Arena y Esteras

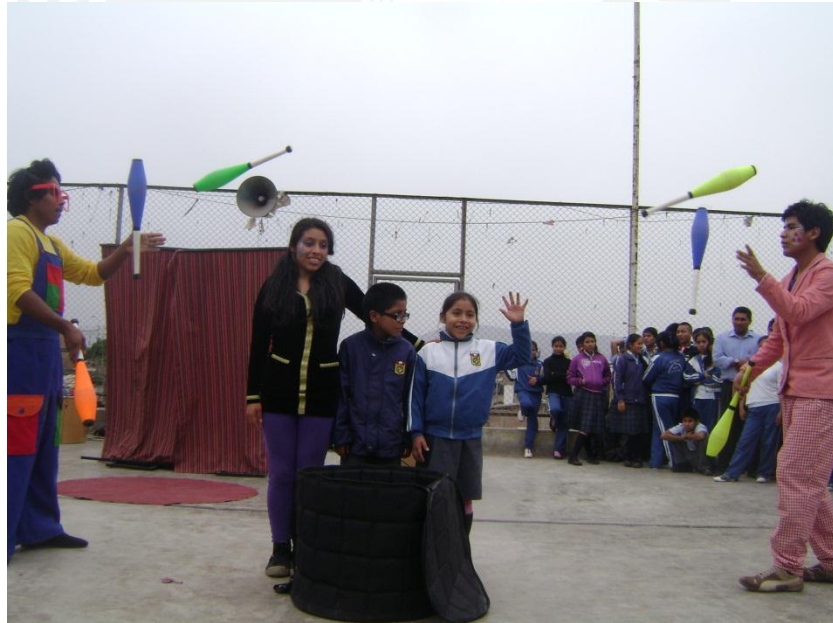


7.13 Imágenes de las actividades

VII Festicirco- Circo en el cole



VII Festicirco- Circo en el cole



VII Festicirco- Circo en el cole



VII Festicirco- Circo en el cole



VII Festircirco- Pintado de murales en los colegios



VII Festircirco- Pintado de murales en los colegios





VII Festicirco- Entrevista realizada por América Televisión



VII Festicirco- Invasión circense



## VII Festicirco- Invasión circense



### 7.14 Imágenes del almuerzo

