

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO
DEL *FUNDRAISING* Y POSICIONAMIENTO
DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL ARENA Y ESTERAS
DE VILLA EL SALVADOR (2014-2015)**

Tesis para optar el grado académico de magíster en Comunicaciones

Autor

Royler Raúl Escudero Sotelo

Asesor

Juan Jorge Vergara Gerstein

Lima, noviembre de 2017





A Dios, la fuerza más grande del universo.

*A mis padres Alejandro y Mercedes, porque gracias a ellos
comprendí el significado del amor incondicional
hacia la familia y tengo presente mi modelo de vida.*

*A mis hermanos Wilder, Jackson, Alan y Patricia,
mis grandes amigos y sinónimos de apoyo constante.*

*A mis abuelos Raúl y Teresa, quienes procuraron inculcarme
el apego a los grandes logros en la vida.*

*A mis demás familiares y amigos que han servido
de gran ayuda al logro de mis objetivos.*

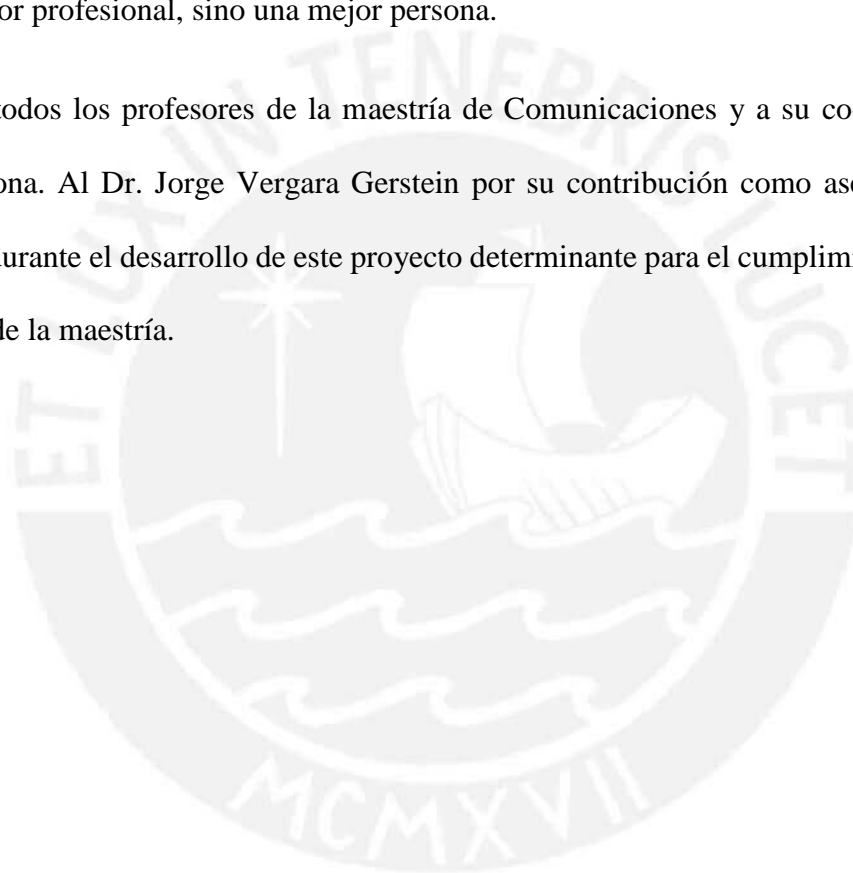
*A todas las personas que han compartido mi camino
y han sido alicientes día a día.*

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a la asociación cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador, por acogerme como uno más de sus integrantes, y por su colaboración y compromiso con el proyecto. ¡Sigamos adelante con alegría!

A la Pontificia Universidad Católica del Perú, centro de formación y luminaria de saber, que me permitió desarrollar mis capacidades. Fue el lugar donde no solo aprendí a ser un mejor profesional, sino una mejor persona.

A todos los profesores de la maestría de Comunicaciones y a su coordinadora, Carla Colona. Al Dr. Jorge Vergara Gerstein por su contribución como asesor y guía paciente, durante el desarrollo de este proyecto determinante para el cumplimiento de los objetivos de la maestría.



RESUMEN

El proyecto plantea la mejora del proceso de *fundraising* y el posicionamiento de la asociación cultural Arena y Esteras del distrito de Villa El Salvador de la ciudad de Lima, durante los años 2014 y 2015. Por ello, se han propuesto cuatro ejes temáticos que tienen que ver con acciones de creación y administración de contenidos, posicionamiento, relación con los *stakeholders* e identificación con la causa de la organización. Se considera que el concepto del *fundraising* en el Perú es nuevo, por lo que más allá de una descripción teórica del tema, se busca aplicar sus principios y luego de un análisis de la problemática que envuelve a la organización se propone soluciones adaptadas al modo de pensar y a las capacidades observables de Arena y Esteras. Se brindan herramientas que sirven de apoyo y guía a los esfuerzos de relacionamiento, propiciando la responsabilidad de sus integrantes y la participación activa de los grupos de interés mediante la firma de alianzas y acciones de compromiso. Como resultado, es posible señalar que el proyecto consiguió sentar las bases para una comprensión del proceso de *fundraising* y su aplicación, así como mejorar su posicionamiento a nivel interno y externo, acciones que tienen por finalidad iniciar una serie de cambios en la forma en la que se realiza la consecución de recursos y cómo se proyecta y es percibida la asociación Arena y Esteras por su comunidad y los públicos de interés.

Palabras claves: Arena y Esteras, estrategia de comunicación, *fundraising*, *stakeholders*, posicionamiento, alianzas estratégicas, organización social

ABSTRACT

The project proposes to improve fundraising process and positioning of cultural association Arena y Esteras of Villa El Salvador district of Lima city during years 2014 and 2015. Four thematic axes have been proposed that have to do with actions of creation and content administration, positioning, relationship with stakeholders and identification with organization cause. It is considered that concept of fundraising in Peru is new, so that, beyond a theoretical description of subject, its principles are applied and after an analysis of the problems surrounding the organization, are proposed adapted solutions to the way of thinking and observable abilities of Arena y Esteras. Tools are given that support and guide collection efforts, promoting responsibility of its members and active participation of the stakeholders by signing alliances and commitment actions. As result, it is possible to point out that the project was able to lay foundations for an understanding of fundraising process and its practical application, as well as to improve its internal and external positioning, actions that aim to initiate change series regarding to as implement of the attainment of resources and how it is projected and is perceived Arena y Esteras association by its community and publics of interest.

Keywords: Arena y Esteras, communication strategy, fundraising, stakeholders, positioning, strategic alliances, social organization

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO, DEFINICIÓN DE LA NATURALEZA DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y MARCO CONCEPTUAL.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	5
1.1. Definición del problema.....	5
1.2. Fundamentación.....	7
1.3. Finalidad del proyecto	10
1.4. Objetivos, metas y beneficios	11
1.5. Marco conceptual.....	12
1.5.1. Las organizaciones sociales.....	13
1.5.2. Organizaciones sin fines de lucro en el Perú.....	18
1.5.3. <i>Fundraising</i>	21
1.5.4. <i>Crowdfunding</i>	25
1.5.5. <i>Crowdsourcing</i>	25
1.5.6. El panorama del <i>fundraising</i> en el Perú	25
1.5.7. Tipos de recurso	27
1.5.8. Fuentes de financiamiento o apoyo a iniciativas de <i>fundraising</i>	29
1.5.9. <i>Stakeholders</i>	31
1.5.10. Alianzas estratégicas	34
1.5.11. Posicionamiento	36
1.6. Antecedentes e investigación científico-sociales	38
1.7. Tipo de investigación.....	41
CAPÍTULO II.....	52
PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	52
2. ARENA Y ESTERAS	53

2.1.	Formación.....	53
2.2.	Realidad legal y constitutiva de Arenas y Esteras	56
2.3.	Ubicación física e infraestructura	56
2.4.	Cultura organizacional: misión, visión y valores	58
2.5.	Áreas generales y aspectos de funcionamiento de Arena y Esteras.....	61
2.6.	Análisis social y comunicacional de Arena y Esteras	65
2.7.	Análisis FODA	68
2.7.1.	Análisis FODA de comunicación en la organización.....	71
2.7.2.	Necesidades que miembros de la asociación Arena y Esteras identifican	73
2.7.3.	Análisis de medios digitales y redes sociales.....	74
2.7.4.	Análisis PEST del entorno de Arena y Esteras	78
2.8.	Hallazgos relevantes.....	81
2.9.	Conclusiones del diagnóstico.....	90
CAPÍTULO III		93
DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE ACCIONES.....		93
3.1.	Público objetivo propuesto para el proyecto.....	96
3.2.	Líneas de acción propuestas	99
3.2.1.	Creación y administración de contenido	99
3.2.2.	Comunicación de productos y servicios.....	101
3.2.3.	Relaciones con públicos de interés y <i>stakeholders</i>	102
3.2.4.	Compromiso con la causa social	104
3.3.	Comunicación estratégica.....	106
3.4.	Presupuesto.....	111
CAPÍTULO IV.....		114
IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES.....		114
4.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	115
4.1.	Cronograma de acciones	115
4.2.	Determinación de responsables	116
4.3.	Implementación de acciones y estrategias.....	117

4.3.1. Espacios y medios de comunicación	125
CAPÍTULO V	127
SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN.....	127
5. SEGUIMIENTO DE ACCIONES	127
5.1. Relacionamiento y firma de alianzas.....	128
5.2. <i>Fundraising</i> y compromisos a futuro	133
5.3. Posicionamiento.....	138
5.4. Identificación con la causa	140
CAPÍTULO VI.....	143
EVALUACIÓN, CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	143
6. EVALUACIÓN.....	143
6.1. Conclusiones	148
6.2. Recomendaciones	152
BIBLIOGRAFIA.....	154
ANEXOS.....	167

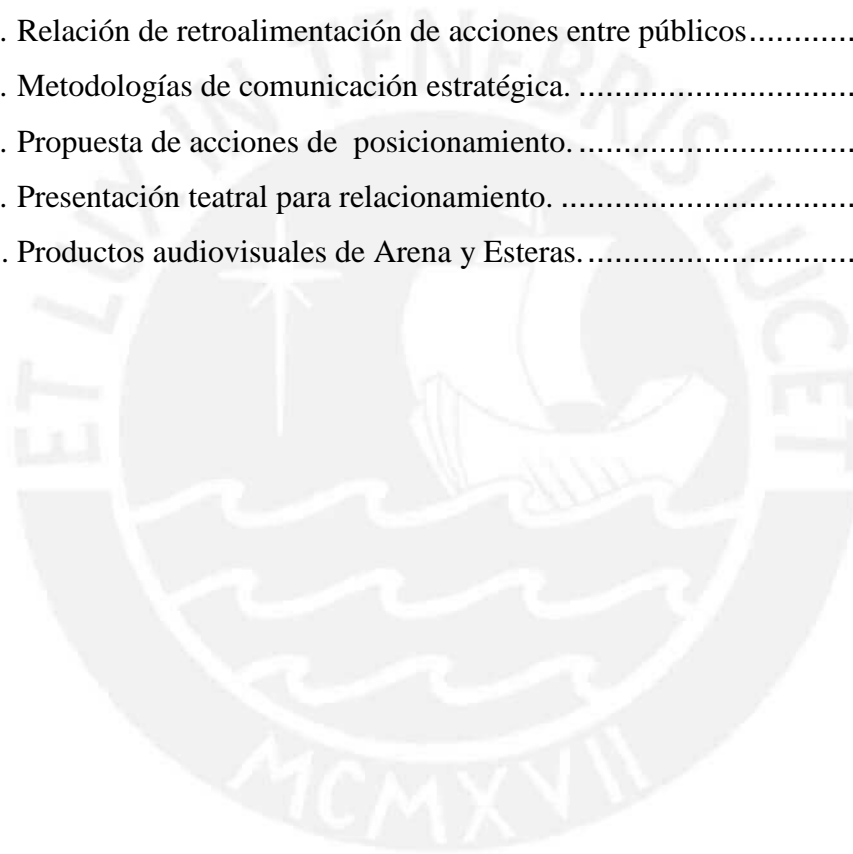
LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.1.</i> Diferencias entre paradigmas cualitativo y cuantitativo.....	42
<i>Tabla 1.2.</i> Diferencias entre fuentes primarias y secundarias.....	47
<i>Tabla 1.3.</i> Acciones planteadas para la etapa de investigación.	49
<i>Tabla 1.4.</i> Personas clave o informantes.	50
<i>Tabla 1.5</i> Presupuesto de gastos de planteamiento del proyecto.	51
<i>Tabla 2.1</i> <i>Infraestructura física de Arena y Esteras.</i>	57
<i>Tabla 2.2.</i> Misión, visión y valores de Arena y Esteras.....	59
<i>Tabla 2.3.</i> Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Arena y Esteras	69
<i>Tabla 2.4.</i> Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación de Arena y Esteras de Villa El Salvador.....	71

<i>Tabla 2.5. Identificación de necesidades de comunicación y promoción de Arena y Esteras.</i>	73
<i>Tabla 2.6. Análisis SEO del blog de Arena y Esteras.</i>	76
<i>Tabla 2.7. Análisis de factores políticos, económicos, sociales</i>	78
<i>Tabla 2.8. Personalización de actores clave a tomar en cuenta.</i>	86
<i>Tabla 2.9. Imágenes del área de Comunicaciones.</i>	89
<i>Tabla 3.1. Objetivos y conceptualización de propuestas.</i>	95
<i>Tabla 3.2. Creación y administración de contenido.</i>	100
<i>Tabla 3.3. Comunicación de productos y servicios.</i>	102
<i>Tabla 3.4. Relaciones con públicos de interés y stakeholders.</i>	103
<i>Tabla 3.5. Compromiso con la causa social.</i>	105
<i>Tabla 3.6. Acciones de comunicación estratégica.</i>	108
<i>Tabla 3.7. Recursos necesarios para el plan de comunicaciones.</i>	111
<i>Tabla 3.8. Presupuesto.</i>	112
<i>Tabla 4.1. Cronograma del plan de implementación de acciones.</i>	115
<i>Tabla 4.2. Personas clave para el apoyo en la realización de las acciones.</i>	117
<i>Tabla 4.3. Acciones y estrategias.</i>	122
<i>Tabla 4.4. Mensajes clave.</i>	126
<i>Tabla 5.1. Acciones de relacionamiento y firma de alianzas.</i>	129
<i>Tabla 5.2. Acciones de relacionamiento con públicos de interés.</i>	131
<i>Tabla 5.3. Exposición fotográfica.</i>	131
<i>Tabla 5.4. Actividades de fundraising.</i>	134
<i>Tabla 5.5. Presentación teatral para grupos de interés.</i>	135
<i>Tabla 5.6. Elaboración de guía de fundraising.</i>	137
<i>Tabla 5.7. Productos de promoción de la marca Arena y Esteras.</i>	139

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.1.</i> Relación entre la organización y los <i>stakeholders</i>	32
<i>Figura 1.2.</i> Relación de las variables poder, legitimidad y urgencia.	34
<i>Figura 1.3.</i> Información necesaria de fuentes.	48
<i>Figura 2.1.</i> Ubicación de arena y esteras de villa el salvador.	57
<i>Figura 2.2.</i> Propuesta de organigrama de Arena y Esteras.	62
<i>Figura 2.3.</i> Relevancia de redes sociales de Arena y Esteras.	75
<i>Figura 2.4.</i> Análisis del contenido e influencia social.	77
<i>Figura 3.1.</i> Relación de la estrategia y el entorno de Arena y Esteras.	93
<i>Figura 3.2.</i> Relación de retroalimentación de acciones entre públicos.	94
<i>Figura 3.3.</i> Metodologías de comunicación estratégica.	107
<i>Figura 4.1.</i> Propuesta de acciones de posicionamiento.	119
<i>Figura 5.1.</i> Presentación teatral para relacionamiento.	136
<i>Figura 5.2.</i> Productos audiovisuales de Arena y Esteras.	141



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sociales nacidas desde la comunidad se cuentan por cientos, sin embargo, muy pocas logran trascender en el tiempo y la mayoría desaparece. Aún peor las que sobreviven a esta vorágine de dispersión y nulidad atraviesan grandes dificultades para subsistir y llevar a cabo sus fines; por ello, la obtención de recursos se convierte en una batalla quijotesca que requiere de gran ingenio y creatividad.

En este contexto, la peculiaridad de muchas asociaciones de raíces locales y condiciones con entorno adverso es que a lo largo de los años han desarrollado formas precarias de autofinanciación y su modelo de crecimiento institucional depende en gran medida del compromiso y rol que asumen sus miembros, que tienen que hacer denodados esfuerzos para sacar adelante a su organización. Por lo tanto, en este proyecto se plantea aprovechar estas potencialidades al optimizar las estrategias de *fundraising* y mejorar el posicionamiento de la asociación cultural Arena y Esteras del distrito de Villa El Salvador, durante los años 2014 y 2015.

La asociación cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador es una organización sin fines de lucro, que tiene como finalidad principal propiciar la transformación social de su comunidad mediante el empleo del arte y la cultura; por lo tanto, para el cumplimiento de este objetivo se emplea numerosos recursos humanos y económicos.

En este sentido, el interés central de este proyecto es plantear, diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación que sirva para mejorar los mecanismos que se usan en Arena y Esteras, a fin de buscar recursos y tener un adecuado posicionamiento. Por esta razón, no solo se plantea, a través de un diagnóstico, una descripción teórica de la

problemática que envuelve a esta organización, sino que se proponen soluciones adaptadas a su modo de pensar y capacidades observables.

El objetivo principal contemplado es proponer y desarrollar una estrategia de comunicación para la mejora del proceso de *fundraising* y del posicionamiento que favorezca al crecimiento institucional de la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Asimismo, los objetivos secundarios que se persiguen son tener un diagnóstico situacional consolidado, y concretar alianzas con los públicos de interés con la finalidad de que estén estratégicamente relacionados y comprometidos. Además, se busca implementar acciones para mejorar el posicionamiento, así como también, que los miembros de la asociación estén adecuadamente concientizados con los fines de la organización, para que realicen un uso adecuado de las herramientas de comunicación.

En el presente documento se muestra al inicio de cada capítulo una breve introducción donde se resume el contenido del mismo.

De esta manera, en el capítulo I se da a conocer la naturaleza del problema, los objetivos planteados y el marco conceptual considerado. Además, se presenta el entorno que el proyecto busca comprender y mejorar. Asimismo, se plantean conceptos generales, necesarios para enmarcar la temática que se pretende abordar.

En el capítulo II se da a conocer a la institución Arena y Esteras y se hace un diagnóstico de la misma. Así, se da a conocer datos básicos respecto a la actuación de esta organización en su entorno local, su historia y su modo de funcionamiento. Del mismo modo, se analiza su relacionamiento, sus principios fundacionales y la descripción de la problemática que la envuelve.

En el capítulo III se muestra el esquema del proyecto, en el que se determinan las diferentes acciones que permiten especificar y operacionalizar las actividades y tareas a realizar, las acciones y los lineamientos que facilitan el cumplimiento ordenado de lo que busca mejorar el proyecto. Del mismo modo, se presentan los diferentes enfoques y la descripción de las propuestas a desarrollar. Al final del capítulo se presenta el presupuesto necesario con una breve descripción de sus detalles de gastos.

El capítulo IV contempla la implementación de acciones, por lo que se presenta un cronograma para el desarrollo del proyecto. Luego, se especifica a los responsables y personas clave encargados de apoyar en la implementación de tales acciones. Seguidamente, se hace un planteamiento detallado de cada una de las actividades trazadas durante el diseño y la presentación de acciones del proyecto.

En el capítulo V se muestra el seguimiento y la retroalimentación. También se describe el proceso de recepción de información de acuerdo al avance del proyecto de *fundraising* y posicionamiento de la asociación cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador. Para realizar el seguimiento de las diversas acciones se determinan algunos hitos que señalan los niveles de avance y el cumplimiento de las propuestas del proyecto. Estas consideraciones están dadas por los indicadores propuestos para cada una de las acciones, los cuales tienen que ver con *fundraising*, relacionamiento y posicionamiento.

Finalmente, en el capítulo VI se hace una evaluación del proyecto, donde se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO, DEFINICIÓN DE LA NATURALEZA DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presenta el planteamiento del proyecto, donde se define el problema, se dan a conocer la fundamentación, los objetivos, las metas y los beneficios. En tal sentido, se hace una delimitación clara de los temas considerados en el proyecto; asimismo, se enmarca la propuesta de comunicación y los diferentes enfoques presentados.

En primer lugar, se muestra a la organización, el lugar y la fecha de intervención, así como la problemática que la envuelve.

Seguidamente, se presenta el marco conceptual, donde se señalan los diversos conceptos que se consideran en el proyecto, detallando términos significativos que intentan explicar argumentos objetivos y subjetivos respecto a los temas que se abordan, tales como organización social, *fundraising*, posicionamiento, alianzas estratégicas, *stakeholders*, etc. De tal forma que se permite una aproximación al conocimiento e involucramiento con el tema tratado.

Después, se presentan los antecedentes y los estudios previos elaborados con relación a la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador, indagaciones que involucran temas de funcionamiento administrativo, factores de identificación y vida comunitaria, entre otros.

Finalmente, se presenta un breve esquema de los parámetros que delinean el rumbo de la investigación y el planteamiento de la metodología necesaria para recabar datos y señalar plazos para el proyecto.

1. Planteamiento del proyecto

La realización de este proyecto es sobre la asociación artística y cultural Arena y Esteras, entidad no gubernamental ubicada en la ciudad de Lima en el distrito de Villa El Salvador. Esta organización tiene más de 20 años de funcionamiento en su comunidad.

Se parte de la idea de que una adecuada gestión de la comunicación puede convertirse en un valor fundamental para alcanzar los objetivos de cualquier organización. «La comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles» (Rivera y otros, 2005, p. 35). Por lo tanto, mediante este proyecto se proponen herramientas estructuradas y adaptadas a la realidad organizacional de Arena y Esteras.

En este sentido, se presentará la definición del problema, finalidad y fundamentación del proyecto.

1.1. Definición del problema

En el Perú hay una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro. Según Portocarrero y Sanborn, existen muchas organizaciones nacidas desde la comunidad, otras creadas por organismos internacionales o la Iglesia, estas tienen como característica común la búsqueda del bienestar social y el apoyo al desarrollo integral de las personas. Estas organizaciones han planteado diferentes enfoques para acercarse a comunidades vulnerables e involucrarse en sus necesidades, estos frentes creados pueden ser apoyo a la niñez, personas con discapacidad, población de la tercera edad, individuos en situación de abandono, etc. Otras asumen ejes de desarrollo humano y social: educación, salud, cuidado del medio ambiente, cultura, entre otros (1998, pp. 50-71). En este sentido, estas

iniciativas necesitan tener un aval económico o algún tipo de recurso que les sustente y permita cumplir sus fines sin desaparecer en ese intento.

Con esta premisa hay que entender que existen costos básicos que tienen que ser asumidos, tales como gastos mínimos de funcionamiento, sostenimiento de la infraestructura (si la hubiera), pago a los colaboradores, etc. Por lo tanto, el problema de muchas de estas organizaciones es que los recursos económicos son escasos o limitados, inclusive llegando a hacer peligrar su existencia institucional.

Dentro de este espectro de organizaciones sin fines lucro están las asociaciones con marcada identidad barrial, enfocadas en la atención al desarrollo social y humano con temática cultural, tal es el caso de Arena y Esteras de Villa El Salvador, que no está exenta de tener una capacidad económica reducida que limita su rango de acción, lo que a la larga perjudica su desarrollo armónico al crear incertidumbre y distracción de su fin social.

Este proyecto identifica que la problemática principal que envuelve a la organización es la dificultad para conseguir recursos económicos y el débil posicionamiento, los cuales afectan al desenvolvimiento institucional de la asociación cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Dicho esto, uno de los principales factores que contribuye a esta problemática es el bajo nivel de relacionamiento con *stakeholders* y posibles aportantes. Las alianzas estratégicas que no se consideran formalmente son también parte de este problema, entendiendo que una organización aislada, si bien no corre riesgo de desaparecer, sí puede encontrar mayor dificultad para su impulso, pues ninguna organización puede sobrevivir aislada. Por lo tanto, los aliados potenciales representan un sector donde es posible encontrar apoyo, los mismos inclusive pueden estar dentro de la comunidad local.

Otro factor relacionado con la inadecuada recaudación de recursos es el limitado uso de mecanismos de promoción de marca, comprendida por la carencia de medios o materiales necesarios para emprender algún intento de mejora en ese sentido. De esta forma, el bajo nivel de posicionamiento hace que la institución, a pesar de ser conocida, no sea apreciada en sus potencialidades en pleno; por ello, sus acciones se dificultan tanto para fines de alianza como para entrega de aportes. Por lo tanto, los medios digitales desaprovechados o discontinuados no son buenos referentes de actualidad y adecuado manejo de promoción, los cuales de ser bien gestionados pueden dar un mensaje de frescura a la comunidad.

Por todo lo mencionado, este proyecto busca desarrollar y aplicar estrategias de comunicación que favorezcan el proceso de *fundraising* (captación de fondos) y mejorar el posicionamiento de la asociación cultural Arena y Esteras, tomándose en consideración la ayuda de los miembros de la organización. Las organizaciones pueden extender su campo de acción y optimizar la calidad de sus intervenciones de acuerdo a los recursos con los que cuentan, alianzas obtenidas, así como la mejora de su gestión institucional; esto les permitirá llegar de mejor manera a su comunidad.

1.2. Fundamentación

La comunicación es un factor esencial en toda relación interpersonal, por lo tanto, es un importante aliado para el acercamiento con los diferentes actores sociales y públicos de interés. Según Vidal, la comunicación está presente en todos los procesos y servicios, asimismo, menciona que la comunicación es la esencia de las organizaciones sociales y que está presente en su accionar, procesos y en toda su gestión (2004, pp. 307-322). En consecuencia, el reto de la comunicación es hacerlo de una manera profesional, creativa y eficiente al transmitir sus ideas y valores a la sociedad. Según Manucci, una

organización al definir una estrategia de comunicación se involucrará con su futuro, por lo tanto, la comunicación y el futuro de una organización son procesos complementarios. En este sentido, las estrategias comunicativas deben verse como proyecciones al público futuro también (2005).

Arena y Esteras es una organización con gran sensibilidad e interés por su comunidad y como muchas organizaciones no lucrativas busca priorizar su fin social, inclusive por sobre sus necesidades. Entre sus fines máximos tiene la premisa de buscar la transformación social para su comunidad mediante el desarrollo de manifestaciones culturales, que propician en la población la toma real de conciencia respecto a mejoras en la calidad de vida y potenciación de las habilidades de liderazgo y rol positivo en la sociedad. En tal sentido, a raíz de sus acciones, no está exenta de sufrir por la escasez de recursos.

Por lo que se puede observar por el tipo de ayuda que ofrecen las empresas públicas y privadas, algunas organizaciones de fin social son más susceptibles de recibir algún tipo de apoyo que otras; por lo tanto, pensar en las necesidades básicas de la comunidad, nos lleva a deducir que la solución a problemas como alimentación, salud y educación deben atenderse con prioridad¹, y es cierto. Sin embargo, el desarrollo a nivel social y cultural es visto como la última rueda de la carreta, es decir, los esfuerzos gubernamentales y de iniciativa empresarial se enfocan a los sectores señalados al inicio; por ello, los grupos que buscan un desarrollo cultural son simplemente relegados.

Uno de los ejes principales de trabajo de esta organización es con los jóvenes y adolescentes de Villa El Salvador, a quienes se les dota de herramientas de creación y

¹ Los programas del gobierno y programas de responsabilidad social dan prioridad a programas sociales de lucha contra la pobreza (Vásquez, 2006) (Zurita, 2013).

transformación de su realidad mediante el arte. Para desplegar sus acciones de promoción social, cultural y pleno desarrollo personal, la organización asume los costos en su integridad y, a su vez, para obtener estos recursos desdobra esfuerzos e impulsa formas muy particulares de subsistencia², en muchos casos poniendo en riesgo su propio estado financiero.

Otra de las acciones que desarrolla esta asociación consiste en la promoción de ciudadanía, la inclusión social y generación de oportunidades de desarrollo integral para la infancia, adolescencia y juventud de la zona de Villa El Salvador, así como el fomento de una cultura de paz, reconocimiento y defensa de los derechos humanos. Una vez más, la sostenibilidad de la organización depende en gran medida de su relacionamiento con entes que eventualmente provean de recursos financieros para seguir con su trabajo.

Por otro lado, es importante señalar que la organización desarrolla diversas actividades de autogeneración de recursos, las cuales según consideramos distraen su verdadero rol hacia la comunidad, principios contemplado en sus fundamentos filosóficos de organización³. Cabe resaltar que el entorno socioeconómico y geográfico en el que se asienta Arena y Esteras determina que los recursos generados apenas compensen sus gastos básicos de funcionamiento.

Los modos que nos permitirán integrar formas de comunicación con las nuevas generaciones, que ya están inmersas en la era digital (internet, Facebook, blogs, etc.), son analizados para luego ser adaptados y mejorados a los objetivos que buscamos en este proyecto.

² Bolsas comunes, Parrilladas, cobro mínimo por algunos eventos son las formas en las que esta organización social costea sus gastos.
³ Son contemplados en su misión, visión y valores, los cuales básicamente plantean las manifestaciones culturales como canales de transformación social y desarrollo humano.

Finalmente, en el Perú existe escaso conocimiento sobre las formas de recaudación de fondos y sobre el relacionamiento de las asociaciones no gubernamentales con otros sectores, por lo que hay una cantidad limitada de manuales que tomen las particularidades del contexto de nuestro país y que de alguna manera fijen el modo en el que se debiera interactuar en este sector.

1.3. Finalidad del proyecto

Con este proyecto de comunicación se propone contribuir al desarrollo institucional de Arena y Esteras, mejorando sus mecanismos de recaudación de recursos. Se propone elaborar y aplicar estrategias de comunicación que propicien acciones de *fundraising* en la asociación, que darán como resultado una organización empoderada y autosuficiente.

De igual modo se pretende mejorar la visibilidad de la organización mediante la implementación de estrategias de *marketing*, publicidad, manejo adecuado en redes sociales, retroalimentación de información con los diversos públicos, etc.

Asimismo, se buscará la suscripción de diversos acuerdos y alianzas estratégicas con otras organizaciones, tanto para los fines de subvención de necesidades como para fortalecer el trabajo social dentro de la comunidad de Villa El Salvador.

Por último, se fortalecerá su relacionamiento a través de la implementación de actividades (reuniones, compromisos individuales y colectivos, actividades sociales, etc.) que permitan la obtención de cualquier tipo de apoyo, voluntariado o donaciones.

1.4. Objetivos, metas y beneficios

➤ Objetivo general

Proponer y desarrollar una estrategia de comunicación para mejorar el *fundraising* y posicionamiento de la asociación artística y cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador.

➤ Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del entorno macro y micro de Arena y Esteras.
- Elaborar herramientas de comunicación que permitan la mejora del *fundraising* de la organización.
- Concretar alianzas estratégicas y enlaces con otras organizaciones y públicos de interés.
- Implementar acciones para mejorar el posicionamiento de la asociación Arena y Esteras.
- Apoyar en la realización de sus actividades de promoción artística y cultural, en línea con el proyecto.

➤ Metas

- Consolidar un documento que permita facilitar la recaudación de fondos para suplir sus requerimientos de financiación.
- Lograr fortalecer el posicionamiento de la organización.
- Lograr la firma de convenios⁴ de apoyo y colaboración mutua con organizaciones y públicos de interés de la asociación Arena y Esteras.

⁴ Arena y Esteras mantiene relaciones cordiales con organizaciones similares (artísticas y culturales) dentro del ámbito de Villa El Salvador, con las cuales siempre se ha tenido acuerdos informales para el cumplimiento de actividades concretas; por lo cual se ha planteado la formalización de las mismas mediante la firma de alianzas estratégicas de apoyo mutuo.

- Lograr que el público objetivo conozca y se sensibilice sobre la acción que realiza Arena y Esteras, en favor de su comunidad, y sea proclive al apoyo de sus causas sociales.
- Lograr que los miembros de la institución tengan pleno conocimiento sobre los beneficios y hagan uso de las herramientas de recaudación de recursos.

➤ **Beneficios**

Al cabo de la realización de este proyecto, la organización tendrá una base de conocimientos y acciones que le permitan aplicar de mejor manera la recaudación de recursos, y atender los compromisos de desarrollo social con su comunidad de forma adecuada y sin sobresaltos.

El posicionamiento de la organización permitirá aumentar su presencia y potenciará la marca Arena y Esteras en el ámbito de interés, mediante la administración de las plataformas virtuales y demás herramientas de promoción y *marketing*.

La firma de convenios y alianzas estratégicas permitirá agregar valor y potenciar el alcance de las acciones de la organización.

La actualización de los documentos de gestión, que favorezcan los procesos de administración y recepción de donaciones y apoyos, permitirá un orden legal y financiero en los futuros compromisos de Arena y Esteras.

1.5. Marco conceptual

Dentro del marco conceptual se desarrollan las nociones e ideas básicas que se usan como apoyo para el planteamiento del proyecto. También, se busca la familiarización con términos usados durante el desarrollo del proyecto, tales como *fundraising*, alianzas estratégicas, organizaciones sociales sin fines de lucro, fuentes de financiamiento,

stakeholders, entre otros, los cuales ayudan a tener un panorama más amplio de una especialidad considerada reciente en nuestro país.

Este marco teórico es necesario para la comprensión de la coyuntura actual de los aspectos básicos de la vida institucional de las organizaciones locales de la sociedad civil y su modo de conformación en el Perú.

1.5.1. Las organizaciones sociales

Hay muchas definiciones que engloban el concepto de organización social, por lo que es pertinente señalar los múltiples aspectos afines a esta idea. Según Bombarolo, es difícil conocer de forma veraz los puntos afines o disímiles entre los conjuntos de organizaciones sociales que pueden entenderse o complementarse. «‘Organizaciones de la comunidad’, ‘Organizaciones Sin Fines de Lucro’, ‘Organizaciones No Gubernamentales’ (ONGs) [sic], ‘Organizaciones de la Sociedad Civil’ (OSC), ‘Organizaciones del Tercer Sector’ (OTS) u otros del tipo» (2001, p. 2). En este trabajo, el término *organización social* hará referencia a un ente que asocia personas o grupos con intereses en común.

Asimismo, según se menciona en definiciones dentro del campo de la sociología, la organización social es «una serie de relaciones relativamente estables de las que emergen partes y sectores diferentes, cada uno de los cuales desempeña una actividad específica, complementaria de las demás [...]. El proceso que en todo tiempo y lugar lleva a los hombres a asociarse con fines de cooperación económica de defensa, de ataque, de diversión» (Gallino, 1995, p. 669). De acuerdo con ello, cada grupo humano aportará de manera diferente, según sus capacidades y conocimientos, para llevar a cabo un proceso que favorezca al conjunto. Además, el término *organización social* «destaca la importancia de un objetivo común como factor de integración, y la necesaria

convergencia en él de la actividad asociada, o, en ausencia de tales condiciones, la exigencia de órganos centrales de control» (Gallino, 1995, p. 669). De tal definición se desprende que todos los involucrados perseguirán un mismo fin que a la vez los cohesionará y, por lo tanto, marcará las diferencias con otros grupos; entendiendo de esta forma, la integración estará facilitada por sus órganos de control o dirección.

Es pertinente aclarar las diferencias entre los grupos sociales y las organizaciones, por lo cual:

Se entiende que los grupos sociales son una forma de asociación en donde un número de personas interactúan unas con otras sobre una base regular, una experiencia compartida o una situación concreta (Cooley, 1909). La gran diferencia entre grupos sociales y organizaciones sociales es que mientras los grupos carecen de una estructura formal y son producto de circunstancias, las organizaciones cuentan con una estructura y son producto no sólo [sic] de circunstancias sino de las voluntades de los individuos; así pues, la organización es una forma de asociación de individuos regida por líneas impersonales, establecida para conseguir objetivos específicos. (Citado en Escobar, 2010, p. 122)

De acuerdo a sus convicciones y valores compartidos, todas las organizaciones tienen posiciones establecidas de acuerdo a su marco institucional, misión, visión y valores, los cuales los alejan o acercan a ciertas tendencias de gobierno nacional y local.

Es importante mencionar que las organizaciones sin fines de lucro son una bisagra entre las propuestas del gobierno y las exigencias de la población que no es atendida en todas sus demandas. Muchas de estas organizaciones articulan discursos y forman colectivos que tienen una voz propia y posiciones que se consideran justas.

El sector no lucrativo es el conjunto de instituciones que, a diferencia del sector comercial, no busca ganancias económicas; están formalmente constituidas. Además, son

autogobernables y cuentan con personal voluntario y pago quienes tienen como objetivo atender necesidades sociales. Presentan las siguientes características:

- a. Atienden necesidades sociales; trabajan en favor del bien común.
- b. Formales, están institucionalizadas y tienen una personalidad jurídica.
- c. Privadas, institucionalmente están separadas del gobierno. No pertenecen al aparato gubernamental y su consejo o patronato no está dominado por funcionarios del gobierno. Esto no significa que estas organizaciones no puedan recibir apoyo gubernamental.
- d. No lucrativas, no distribuyen su superávit entre sus miembros. Pueden acumular beneficios, pero no distribuirlos entre sus asociados sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización.
- e. Autogobernables, no reciben mandato de entidades externas, tienen sus propios procedimientos para gobernarse.
- f. Trabajo voluntario, convocan la participación de voluntarios ya sea a nivel de consejo y/o a nivel de staff. (Salamon, 1992, p. 7)

Por lo expuesto, entendemos que existe una estructura formal y con los roles definidos, por lo que mínimamente deben tener un soporte económico que las mantenga y las prospere en sus fines.

Según Sorj, en décadas pasadas, las organizaciones internacionales jugaron un papel preponderante en el aumento de las organizaciones de soporte a la comunidad a nivel local. Las ONG de países desarrollados, inclusive las más pequeñas, estaban en la capacidad de proveer recursos económicos a sus pares del sur o países en vías de desarrollo, con la condición de que fueran usados en la búsqueda de patrones de solidaridad y apoyo mutuo en las comunidades (2007).

Tomando en cuenta que una de las razones principales para el surgimiento de las organizaciones civiles es el combate a la pobreza, el panorama latinoamericano es abordado anualmente en los documentos de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Según este reporte:

La tasa de pobreza de América Latina en 2013 fue de un 28,1% de la población, en tanto que la indigencia, o pobreza extrema, alcanzó el 11,7%. Estos porcentajes equivalen a 165 millones de personas en situación de pobreza, de los cuales 69 millones son personas en situación de pobreza extrema [...] Estos valores dan cuenta de que la tasa de pobreza se mantuvo sin diferencias significativas con respecto a los niveles observados en 2012 (28,1%). La pobreza extrema, por su parte, también permaneció sin cambios estadísticamente significativos, debido a que el valor observado en 2013 es solo 0,4 puntos porcentuales superior al de 2012 (11,3%). (Cepal, 2014)⁵

Por lo tanto, hay una relación entre la conformación de múltiples organizaciones sociales y la lucha contra la pobreza, entendiendo que la misma población quiere tomar la rienda de su desarrollo a través de la estructuración de asociaciones y organizaciones que buscan el apoyo mutuo.

En este entender, las organizaciones sociales han desarrollado gran relevancia y se han constituido como una tabla de salvación a donde recurrir para mitigar los problemas que aquejan a las poblaciones más desprotegidas, de tal manera que su margen de acción abarca casi todos los campos del desarrollo humano.

⁵ Esto significa que en el 2013 el número de personas pobres se mantuvo sin cambios mayores, en tanto que el número de personas en situación de indigencia se incrementó alrededor de 3 millones y se produjo una disminución de similar magnitud de la cantidad de personas pobres no indigentes (Cepal, 2014).

Las acciones de promoción o formación de capacidades para la superación de la pobreza se dirigen a generar cambios en los planos individual, familiar y comunitario. Las acciones son diversas: promoción del desarrollo comunitario (fomento de la participación ciudadana, fortalecimiento de organizaciones y generación de redes); trabajo en comunidades con servicios de educación y salud; “Programas de Inversión en Desarrollo Social”, mediante la gestión y movilización de recursos para proyectos comunitarios; créditos habitacionales para autoconstrucción de viviendas y créditos microempresariales. Las ONGs [sic] tienden a definir sus acciones como integrales y comunitarias. Sin embargo, se observa un énfasis en la atención de niños y jóvenes, incluyendo el fortalecimiento de sus vínculos e integración con la comunidad [...] Esta situación es reconocida explícitamente por algunas ONGs [sic], las que señalan que la pobreza responde a factores estructurales y patrones culturales que contribuyen a su reproducción, por lo que es necesario trabajar en el desarrollo del potencial humano. (Ferrer, Monje y Urzúa, 2005, p. 6)

Entonces, cuando las organizaciones se fortalecen y se estabilizan, de alguna manera nacen redes estructuradas que infringen en gastos, los cuales les permiten cumplir sus fines y atender sus necesidades. En consecuencia:

Es un reto enorme de cada organización alcanzar la sostenibilidad financiera, entendida esta como “aquella que logra diversificar las fuentes de ingresos y por ende, minimiza la dependencia en relación a una fuente única (ya sea interna o externa), reduciendo así la vulnerabilidad ante cambios en la disponibilidad de recursos o preferencias de los donantes”, todo ello sin desviarse del cumplimiento de su misión. (Luy, 2012)

1.5.2. Organizaciones sin fines de lucro en el Perú

Según la Constitución Política del Perú, el ciudadano peruano tiene derecho «a asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser disueltas por resolución administrativa» (art. 2, inciso 13). Por lo tanto, los ciudadanos pueden determinar la naturaleza de las asociaciones que pretendan fomentar y la forma de asociarse de acuerdo a la ley.

Del mismo modo, respecto a la participación que se puede tener, la Constitución Política del Perú señala que se tiene derecho «a participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación. Los ciudadanos tienen, conforme a ley, los derechos de elección, de remoción o revocación de autoridades, de iniciativa legislativa y de referéndum» (art. 2, inciso 17). De acuerdo con ello, no existen limitaciones, más allá de hechos ilícitos, que circunscriban la actuación de los ciudadanos a proceder de acuerdo a sus intereses individuales o colectivos respecto a la libre asociación y formación de organismos sociales.

De igual modo en el Código Civil peruano se contempla la conformación de las asociaciones, las cuales según el artículo 80 del título segundo se definen de la siguiente manera: «La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.» (título 2, art. 80). Además, el Código Civil reglamenta los parámetros de conformación básicos para su gestión como el estatuto: «El estatuto debe constar por escritura pública, salvo disposición distinta de la ley» (título 2, art. 81). En este entender, el estatuto debe expresar:

La denominación, duración y domicilio.

1. Los fines.
2. Los bienes que integran el patrimonio social.
3. La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
4. Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
5. Los derechos y deberes de los asociados.
6. Los requisitos para su modificación.
7. Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
8. Los demás pactos y condiciones que se establezcan. (título 2, art. 82)

Asimismo, el Código Civil peruano regula la tenencia de un libro de la asociación y demás derechos de sus miembros como la conformación de la Asamblea General y sus obligaciones, derechos y obligaciones de sus asociados, como por ejemplo el derecho al voto.

En esta línea, la asociación busca diversos caminos para su desarrollo institucional, estos se pueden clasificar de acuerdo a su finalidad.

Así, en Perú, la asociación es la figura no lucrativa más utilizada y sirve para dar identidad legal a una diversidad de instituciones, tales como clubes (deportivos, recreativos), organizaciones religiosas, organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG's) [sic], gremios empresariales y sindicales, entidades artísticas y/o culturales, entre otras. (De Belaunde y Parodi, 1998, pp. 20-21)

Sin embargo, para tener una idea completa, es pertinente detallar que dentro de las organizaciones sin fines de lucro se deben mencionar también a las siguientes:

La fundación «es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social» (Código Civil, art. 99). Además, se precisa que al crear la fundación se debe especificar su finalidad y los bienes que se afectan.

Por otro lado, el comité «es la organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista» (Código Civil, art. 111). Al respecto, un comité está creado para una finalidad específica y llegada a ella, o si ella no se ha podido alcanzar, el consejo directivo procede a la disolución y liquidación del comité; por lo tanto, necesariamente tendría que liquidarse como lo contempla el Código Civil en su artículo 121.

Además de estas organizaciones reguladas por el Estado, según mencionan De Belaunde y Parodi, podemos incluir a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, tanto nacionales e internacionales; organizaciones de pobladores, tales como asentamientos humanos, provivienda, etc.; organizaciones sociales de base como Vasos de Leche, comedores populares, clubes de madres, etc.; instituciones educativas particulares, organizaciones religiosas, sindicatos y cooperativas (1998, pp. 21-24).

Por otro lado, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su informe denominado “Las instituciones sin fines de lucro en el Perú” (2012), existen en el país 183 mil 140 instituciones⁶ sin fines de lucro (ISFL) registradas y no registradas en la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat), entre las que se encuentran las organizaciones sociales de base, asociaciones de padres de familia (Apafa),

⁶ El 55,2% de estas son organizaciones sociales de base, entre las que se encuentran 67 mil 389 comités de Vaso de Leche, 17 mil 842 comedores populares y 15 mil 949 clubes de madres. Además, el 26,2% son asociaciones de padres de familia (Apafa) y el 4,8% son organizaciones educativas. (INEI, 2012)

organizaciones educativas, entre otras (INEI, 2012). Teniendo estas consideraciones no es de sorprender que hay una gran participación de la sociedad comprometida con la búsqueda de su propio desarrollo, compromiso que se ha estado gestando y desarrollando durante estos años.

En el distrito de Villa El Salvador, como en otros lugares, se dieron las condiciones necesarias para el nacimiento de muchas de estas iniciativas, a consecuencia de sus condiciones adversas y cientos de necesidades insatisfechas por parte el Estado, el cual prácticamente se desentendió de una población en crecimiento. Es así que nacen diversas iniciativas de los propios ciudadanos, quienes buscan incidir en el desarrollo de su entorno a través de la libre asociación como agrupaciones de apoyo comunitario y solidaridad mutua.

1.5.3. Fundraising

El *fundraising*⁷ es un término en inglés que alude a la captación o recaudación de fondos:

fund viene de ‘fondo’ y *to raise* significa ‘conseguir o captar’. Sin embargo, esta definición no agota todos los aspectos de la palabra. En la medida en que la realidad que pretende describir se va haciendo más y más compleja el concepto se amplía, modifica o precisa hasta el punto de afirmar que no existe unanimidad crítica para definirlo, que no hay del mismo una explicación universal, común o valedera para todos» (Burkardt, 2005, p. 2).

⁷ Se usará el término en inglés debido a la generalización que el concepto ha adquirido a nivel internacional.

En tal sentido, se puede afirmar que hay cierta ambigüedad en su uso; sin embargo, para fines del desarrollo de este proyecto es posible señalar que el término será adecuado para hacer referencia a la captación de recursos o fondos, el cual estará íntimamente ligado a su uso en organizaciones sin fines de lucro.

La filantropía es la base de cualquier estrategia de captación de fondos, y su evolución histórica hasta nuestros días ha devenido en aproximarse a lo que ahora llamamos *fundraising*. Según Noval, la filantropía está íntimamente ligada a captación de fondos, pues a lo largo de la historia siempre han existido personas generosas con los otros (2014). Según la Real Academia de la Lengua Española (2014), la palabra *filantropía* significa ‘amor al género humano’. En tal sentido, Palencia-Lefler señala que el ser humano desde la antigüedad ha tenido la capacidad de ser cercano a los demás en el sentido filial; por lo tanto, este hecho de tener una inclinación natural a ayudar a los demás (ahora por razones de necesidad y la complejidad del mundo económico, social y cultural de nuestros días, comprendiendo además, los niveles de pobreza) ha generado que exista una justificación profesional y académica para pedir recursos de una forma estructurada y documentada, la cual dota de medios para elaborar estrategias para este fin (2001).

Además, esta serie de estrategias no son estáticas, sino por el contrario requieren de acciones y dinámicas. Tal y como lo menciona Salmón, el *fundraising* o recaudación de fondos «son una serie de actividades a desarrollar para captar y gestionar fondos y bienes de personas, empresas, fundaciones y Administraciones Públicas con destino a finalidades no lucrativas. Los destinatarios de estas colectas, de estos donativos o campañas de socios, son generalmente asociaciones y fundaciones» (Salmón, 2009). Siendo así, el *fundraising* requiere de niveles de planificación y apoyo de los profesionales, como afirma Kotler, «un principio del marketing a partir del cual las

entidades analizan, planifican, realizan y controlan proyectos con el fin de establecer y consolidar relaciones que son provechosas para el público interesado en los objetivos que dicha entidad ha definido previamente» (citado en Burkardt, 2005, p. 3). Por lo tanto, incluir el *fundraising* entre los objetivos de las organizaciones sociales no es un tema que debería ser obviado, tal y como entendemos que se evidencia en el contexto de las asociaciones civiles en el Perú.

El *fundraising* está planteado a todo nivel, desde organizaciones hasta proyectos concretos y temporales, y puede variar en su temporalidad, por lo que es posible aplicarlo solo para una campaña de corta duración (días, horas) o programas sostenidos y estructurados de larga duración.

Según asegura Palencia-Lefler, dentro de las estrategias de *fundraising* hay elementos claves que deben tomarse en cuenta:

- **Los públicos de la organización.** El universo de donantes, cualquier persona dentro de la organización y fuera es un potencial aportante.
- **La causa.** Cualquier organización ha tenido alguna razón por la que ha sido constituida, de ella se desprende el problema que tiene que enfrentar, entonces esta causa se constituye en la lógica y justificación de la estrategia de recaudación. Además, este aspecto determinará la identificación de los interesados en apoyar y su grado de involucramiento.
- **Ciclo del *fundraising*.** Que empiece con una planificación, luego una ejecución y un posterior control, todo ello pasa por una argumentación de ideas, exposición de la causa con una adecuada retroalimentación y seguimiento de los aportantes, inclusive después de que ellos hayan aportado.

- **La investigación de los posibles donantes.** Permite conocer el perfil de los posibles donantes e incluso determinar si estos se ajustan a los marcos éticos y morales que maneja la organización dentro de sus documentos de gestión como la misión, visión y valores.
- **La solicitud del donativo.** Una de las partes más importantes es el trato que se debe tener con las personas, debe ser patente la muestra de calidad humana que se tiene. El trato directo y cordial es una característica que debe marcar a los interlocutores en su relación de solicitantes de apoyo.
- **El reconocimiento.** Es el agradecimiento que se debe dar a la parte solicitada a pesar de haber obtenido o no el apoyo solicitado, este aspecto habla bien de la organización y no daña las relaciones para futuros apoyos.

Es sustancial reconocer el papel que juegan los voluntarios y personas que apoyan la causa en forma directa e indirecta, el involucramiento depende en gran medida de la dirección y los objetivos que se persiguen (2001, pp. 181-204).

Por todo lo señalado líneas arriba, el *fundraising* debe ser entendido como una serie de procesos que apoyarán las iniciativas de procuración de recursos; es decir, provee de herramientas generales que pueden ser adaptadas a realidades específicas, en este caso a las condiciones extraordinarias que ofrece el Perú, asumiendo que en este país es poco común esta práctica.

Por otro lado, dentro de este espacio, que para fines del proyecto se considera de colaboración, es posible señalar que también existen términos a los cuales nos acercaremos de forma escueta, para conocimiento general.

1.5.4. Crowdfunding

Este anglicismo, en una traducción aproximada, hace referencia a ‘financiación colectiva’, que vendría a ser un término válido y generalmente aceptado⁸. Según Rivera, el *crowdfunding* consiste en la puesta en marcha de proyectos mediante aportaciones económicas de un conjunto de personas; es decir, cada uno de los participantes financia una pequeña parte del proyecto, servicio o producto (2012, p. 20). Sin embargo, esta financiación puede ser variada en los términos en los que se ofrece; es decir, puede estar sujeta a contraprestaciones materiales, devoluciones con intereses o simples donaciones.

La práctica de esta financiación colectiva no está restringida a un área o proyecto específico, según señala la Asociación Española de Fundraising «es para multitud de actividades industriales o creativas, campañas políticas, creación de empresas, y también para proyectos sociales y culturales» (2013, p. 2).

1.5.5. Crowdsourcing

Se puede traducir como ‘producción colectiva’, «consiste en servirse de la inteligencia colectiva para desarrollar un proyecto, generalmente ideado por uno o más expertos y, posteriormente, compartir el resultado final en la red, dando así a conocer el talento de la gran masa de usuarios» (Fernández, 2014, p. 59).

1.5.6. El panorama del fundraising en el Perú

Mientras en otras latitudes, sobre todo con el auge del internet, los temas de mecenazgo o apoyo a las iniciativas sociales y en general para cualquier proyecto están en boga; en el Perú apenas asoman con timidez. Las experiencias de recaudación de

⁸ (*funding* = ‘financiación y *crowd* = ‘masas, colectivo’), estos aportes pueden ser ilimitados o pueden estar reglamentados por las leyes de los países donde se aplican.

fondos son contadas y se realizan en campañas específicas y de corta duración. Durante muchos años, la población se ha acostumbrado a dar donativos en las famosas latas de recaudación de monedas, que circulan en diferentes ciudades para causas caritativas. Al respecto, la especialista Katia Melgarejo detalla estos aspectos y da un panorama sobre este asunto.

En el país se hacen campañas de *fundraising*, pero esas campañas son básicamente tres: Ponle Corazón, que es la lucha contra el cáncer; el otro que es para los niños de San Juan de Dios [la Teletón]; de ahí otro que es Fundades, y de allí unos cuantos más; pero a nivel de recaudación solo dos o tres. Estas son campañas que se hacen por un día o tiempo determinado de colecta. La población peruana está acostumbrada a este tipo de recaudación en efectivo de sol en sol, de diez soles en diez soles, por un tiempo concreto. Ese es el clásico *fundraising* en el país. Lo que está llamando ahora a la cooperación internacional es a buscar un tipo de *fundraising* que sea más sostenido. Yo le llamaría que están buscando una movilización de recursos, donde no solo ayudan las campañas o el *crowdfunding* (que es una campaña con un monto determinado en un tiempo determinado, sobre todo por internet). La cooperación y sobre todo las empresas y los que trabajan con responsabilidad social pensaríamos en una movilización de recursos que es llamar a la cooperación internacional, gobiernos locales, gobiernos regionales, otras ONG, campañas directas de donaciones para movilizar a todos en torno a una causa en específica. (Melgarejo, 2016)⁹

Considerando que el *fundraising* en el Perú es un área de aplicación novedosa (en los términos que señala su ejercicio profesional) no existen estadísticas más allá de los casos mencionados; sin embargo, se puede afirmar, en base a la práctica común, que la

⁹ Transcripción de Youtube

costumbre de donación es mínima, limitándose el apoyo a las campañas mediáticas y de corto tiempo.

En contraste con la realidad peruana, en muchos lugares del mundo es posible tomar los servicios de un profesional de *fundraising*, que se dedica a tiempo completo a esta actividad.

Del mismo modo es posible señalar a España como referente en lengua castellana de la práctica profesional del *fundraising*, país donde se configuran asociaciones que llevan la vanguardia de esta novel especialidad.

1.5.7. Tipos de recurso

Ciertamente, los recursos son limitados de acuerdo al contexto en el que se les pretende hallar y no necesariamente tienen que ser económicos, sino también pueden ser de ayuda en artículos o voluntariado. En tal sentido, se realizará una aproximación que mejor se acomode para que una organización social pueda acceder.

➤ Subvenciones

«Ayuda económica que se da a una persona o institución para que realice una actividad considerada de interés general» (RAE, 2014). Al respecto, las subvenciones en el Perú están normadas en el presupuesto general de la República, que cada año destina un determinado monto económico para este fin¹⁰. Cada ministerio, gobierno regional, local y entes como el IPD cuenta con una partida presupuestal para las subvenciones en sus respectivas áreas de gestión.

¹⁰ El año 2016 se destinó 18 804 873 millones de soles para las organizaciones sin fines de lucro, montos que son entregados por los gobiernos locales o diferentes ministerios (MEF, 2015).

➤ **Donaciones**

Según la Real Academia Española (2014), es la «liberalidad de alguien que transmite gratuitamente algo que le pertenece a favor de otra persona que lo acepta». Se entiende que son entregas voluntarias de bienes materiales o recursos económicos sin la necesidad de obtener algo a cambio. En el Perú, la donación está normada en la ley del impuesto a la renta, aprobada por el Decreto Supremo n.º 122-94-EF y sus normas modificatorias del año 2014, en el que se detalla los parámetros que deben tener las instituciones para recibir o entregar donaciones. Montos que pueden ser deducidos de los impuestos que pagan las empresas por sus ganancias, previamente autorizados por la Sunat (MEF, 2014).

En este sentido, hay muchas empresas que se proyectan a la sociedad a través de sus áreas de responsabilidad social y evalúan la donación de recursos a instituciones que consideran prioritarias para su apoyo económico.

➤ **Venta de servicios**

Todas las organizaciones tienen algo que ofrecer dentro de sus potencialidades y fortalezas; en consecuencia, como sugiere la Asociación de Fundraising de España, la venta de servicios es una parte muy importante en una estrategia de financiación porque aparte de consolidar a la organización aporta a su crecimiento, entendiendo que, al prestar servicios, estos pueden ser pagados por los mismos colaboradores o sus familias y el público externo a la organización, y que cuesta mantener con una recaudación de fondos privados que no se basa en fuentes estables (Ágora Social, 2011, p. 3).

➤ **Patrocinio**

Es la acción de «apoyar o financiar una actividad, normalmente con fines publicitarios. Es decir, el patrocinio mejora la imagen de marca del patrocinador» (RAE,

2014). Por lo tanto, es una modalidad en la que un patrocinador da soporte financiero a una actividad en particular, a cambio de la mención del nombre o producto del patrocinador, o la inserción del logotipo.

➤ **Voluntariado**

Cualquier persona identificada con una causa determinada puede ser voluntario para realizar acciones en bien de los demás, por ello, según se considera será requisito de actitud interna tener sensibilidad social. «El voluntariado es el trabajo altruista de las personas (voluntarios) que sirven a una comunidad por decisión propia y libre, sin recibir remuneración alguna a cambio. El voluntariado es la base de muchas organizaciones humanitarias» (FAMMA, 2017).

1.5.8. Fuentes de financiamiento o apoyo a iniciativas de *fundraising*

Con respecto a las fuentes de financiamiento, estas pueden ser variadas; no obstante, el factor común es la idoneidad de las mismas para ser tomadas en cuenta en una estrategia de recaudación.

➤ **Fundaciones**

El Código Civil peruano, en su artículo 99, señala que la fundación es una organización no lucrativa que está instituida mediante la afectación de uno o más bienes y que tiene como objetivo acciones de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social (2015). Asimismo, la RAE también señala que una fundación es la persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza o piedad, que hace la voluntad de quien la ha constituido (2014). Por lo tanto, la fundación es más específica en cuanto a sus funciones, y los fines que cumple están atados al deseo de quien crea la institución.

➤ **Empresas**

La lógica de las empresas privadas es la maximización de sus ganancias. Según H. W. Smith, a diferencia de las fundaciones privadas, las empresas no están para donar dinero a empresas caritativas; más bien, sus propósitos son producir y vender bienes y servicios en provecho de sus accionistas (citado en Palencia-Lefler, 2001, p. 47); a pesar de que esta frase suene bastante radical, nos ayuda a entender la lógica de cada sector.

Por lo tanto, es importante no prejuzgar la ayuda que dan muchas empresas para el bienestar común, independientemente de la razón por la que lo hacen que, según se deduce de la cita, en la mayoría de los casos es por buscar réditos al posicionar su marca.

Además, cabe mencionar que el apoyo que dan es percibido como un beneficio a futuro, tomando en cuenta que en la legislación peruana se les permite descontar impuestos. Además, les permite hacer visible su marca (auspicios), mostrarse como socialmente responsables, entre otras ventajas.

➤ **Agencias de cooperación multilaterales y bilaterales**

En términos generales es un esfuerzo de cooperación entre dos o más países para abordar un tema específico. Podemos asegurar que, en el contexto de Latinoamérica, es el apoyo que dan países desarrollados para mejorar las condiciones de vida en países en vías de desarrollo. Ejemplos: AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional), USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), etc.

Asimismo, un organismo multilateral se diferencia del primer caso, en que hay un fondo común aportado por diferentes estados que es administrado por un organismo multilateral, que destina estos fondos de acuerdo a las necesidades políticas, económicas, de desarrollo, etc., las cuales son identificadas en común. Ejemplo: Fondo Monetario Internacional (FMI), Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), etc.

Dentro de estos entes de cooperación, también se consideran a las organizaciones privadas o las ONG. (Hegoa, 2000)

➤ **Individuos**

No es necesario abundar en este segmento, puesto que cada uno de nosotros podemos ser un posible contribuyente, en tal caso podemos definir como aportantes individuales a todas las personas físicas que han decidido de manera libre y voluntaria dar un apoyo económico, especie o su propio trabajo como voluntario. Las motivaciones dependen de cada uno; sin embargo, en forma general se puede mencionar que pueden ser por motivos de creencia, pensamiento moral, estatus, deseo de reconocimiento, etc.

➤ **Ingresos propios**

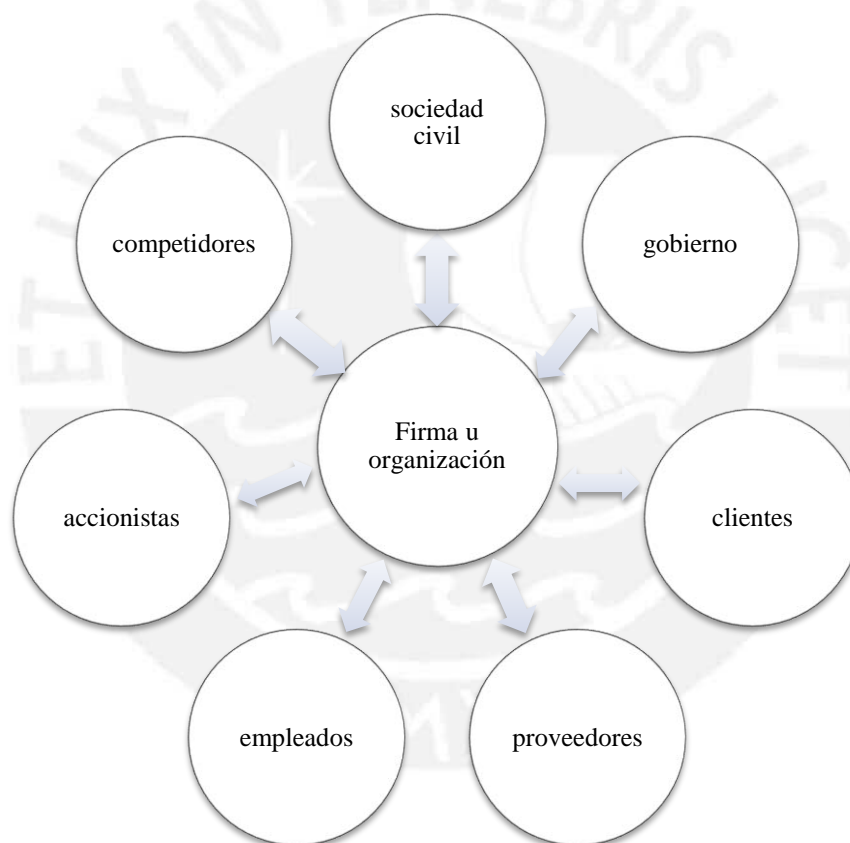
Muchas organizaciones tienen capacidades sorprendentes de autogeneración de recursos a través de la venta de artículos producidos por ellos, presentaciones artísticas, capacitaciones en distintas áreas. En tal sentido, cabe apelar a la experiencia de todas las personas que han comprado alguna vez un artículo hecho a mano o han colaborado con acciones de emprendimiento, presentaciones pagadas, contratos, etc.

1.5.9. Stakeholders

Es una expresión en inglés que nos aproxima a la idea de partes interesadas. El significado de las palabras *stake* es ‘apuesta’ y el de *holder*, ‘poseedor’. En tal sentido, es posible tomar la aproximación de ‘partes interesadas’. El término es introducido por Edward Freeman en su obra publicada en 1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (*Administración estratégica: una aproximación al stakeholder*, en castellano), en la que hace referencia a «cualquier grupo o individuo que pueda verse afectado por el

logro del propósito de una organización¹¹» (Freeman, 1984, p. 53); esto incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. Además, Freeman menciona que este entorno debe ser considerado como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios, por lo que tomar en consideración sus matices de relacionamiento interno y externo a nivel institucional sirve de gran medida para cualquier institución que trabaje con públicos (ver figura 1.1.).

Figura 1.1. Relación entre la organización y los *stakeholders*.



Fuente: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984, p. 23).

Descripción: Interrelación entre la organización y su entorno (*stakeholders*).

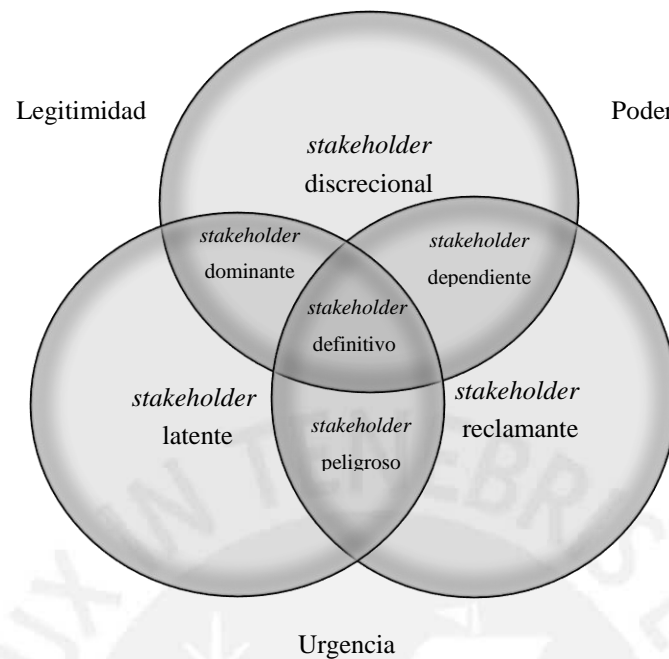
¹¹ «any group or individual who can affected by the achievement of an organization's purpose» (Freeman, 1984, p. 53).

Si bien el término está ligado a las ciencias administrativas y el *marketing* en empresas, cabe señalar que su uso es también pertinente en organizaciones sociales.

Para considerar una estrategia en la que se busque comprender y caracterizar a los diversos públicos se necesita el apoyo de un estudio estructurado que dote de herramientas de análisis y haga el camino llano para su aplicación. En este sentido, Acuña analiza los diferentes modelos de la gestión de *stakeholders*; sin embargo, de su análisis solo se tomará el modelo de Mitchell, Agle y Wood, que resulta importante para la investigación. En este se propone una serie de relaciones entre:

variables de poder, legitimidad y urgencia, bases del modelo. La variable *poder* significa la capacidad del *stakeholder* de influenciar a la organización. La variable *legitimidad* se refiere a la relación y a las acciones de los *stakeholders* con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia y la *urgencia* remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad. Según los autores, la combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de *stakeholders*: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. (Acuña, 2012)

Figura 1.2. Relación de las variables poder, legitimidad y urgencia.



Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997) (citado en Acuña, en 2012).

Descripción: Diagrama de Venn, relación de las variables poder, legitimidad y urgencia.

De estas relaciones se puede deducir que dentro de los *stakeholders* habrá sectores que están más afines a lo que busca la organización y otros que tienen que ser observados con cautela, a fin de entablar diferentes enlaces y compromisos.

1.5.10. Alianzas estratégicas

La idea principal del significado de alianza estratégica es que tiene que ser emprendida por más de dos personas, las cuales se asocian o vinculan para buscar juntas una finalidad beneficiosa para ambas. «Se trata de un acuerdo entre dos o más empresas independientes entre sí, las cuales se comprometen a colaborar en determinadas actividades con el fin de lograr intereses comunes para ambas organizaciones, en donde

los integrantes de las mismas compartirán sus capacidades y recursos en el caso de que se llegue a concretar» (Ventura, s. f.).

Además, Ventura indica que al formar parte de una alianza estratégica, a pesar de perder cierta autonomía, los integrantes conservan su personería jurídica, y aspectos esenciales como su modelo cultural y su capacidad para desarrollar independientemente sus propias estrategias, para fines prácticos conservan un nivel de independencia. Este aspecto se entiende en razón de que las decisiones desde el momento de asegurar la alianza serán consensuadas y los compromisos serán mutuos. Al respecto, se puede considerar como alianzas estratégicas a la constitución de empresas independientes, la firma de contratos para la realización de investigación y desarrollo, para la producción conjunta, para la distribución compartida, entre otras.

➤ **La realización de acuerdos informales**

A lo largo de la vida de cada persona, los modelos de alianza con ciertos intereses se pueden ver en ejemplos tales como hacer las tareas en el colegio, buscar socios comerciales para emprender algún negocio, etc.

En el mismo sentido, podemos hablar de la alianza de cooperación que sería «una estrategia de trabajo colaborativo entre actores que participan en calidad de socios pares y en pro de alcanzar un propósito común. Esto implica compartir responsabilidades y riesgos, así como potenciar sus capacidades, recursos y aportes para alcanzar mayores impactos o resultados» (Osorio y Gómez, 2011, p. 4). Estos acuerdos también estarán determinados por los objetivos que buscan ambas instituciones, tal y como afirman Osorio y Gómez las alianzas de cooperación buscarán la concreción de sus metas. Del mismo modo, existirá una definición de roles, y la disposición y uso de los recursos aportados entre ambas organizaciones. Por lo tanto, de este aporte se espera una recuperación que

se refleje en el cumplimiento de su misión, como por ejemplo mayores impactos de las iniciativas en el fortalecimiento de las capacidades, la experiencia en la construcción de saberes y conocimientos de los socios, o en la mayor visibilidad y reconocimiento de los aliados con sus públicos de interés (2011, p. 4).

Según Osorio y Gómez (2011, p. 4), las alianzas tienen diversas formas de organización y funcionamiento determinadas por:

- La naturaleza de sus actores: personas naturales y/o jurídicas de los sectores público y/o privado.
- El tiempo de duración: de corto, mediano o largo plazo.
- El nivel de formalización: aquellas que cuentan o no con una figura jurídica.

Como se puede apreciar en la última cita, los criterios para estas alianzas no son rígidos y pueden ser modificados de acuerdo a los intereses de las partes que entablan esta relación, la cual incluso puede ser de carácter informal y, por lo tanto, fuera de un parámetro jurídico que devenga en sanciones para un eventual incumplimiento de acuerdos.

1.5.11. Posicionamiento

Este término es usado primordialmente en el ámbito del *marketing* comercial y está íntimamente ligado a la percepción que tiene la población respecto a una determinada marca o producto.

En concordancia, Kotler (2005, p. 80) afirma: «Las marcas fuertes generan más confianza y sensación de comodidad y una imagen de mejor calidad que las marcas menos conocidas. Las personas están dispuestas a pagar un sobreprecio por las marcas más fuertes».

En la misma línea, se puede afirmar que la marca de una organización social es su nombre y la sensación que de ella tenga la población determinará la confianza para adherirse a una determinada causa que busca la misma.

Además, Kotler (2005, p. 81) menciona que un aspecto sumamente importante es crear una oferta distintiva y no solo una imagen característica.

Por otro lado, las organizaciones sociales también tienen que preocuparse por crear y sostener su imagen. «Partimos del hecho de que todas las organizaciones tienen una imagen, buena o mala, pero la tienen. Y por eso cuando decidimos trabajar esa imagen, no sólo [sic] vamos a examinar los productos, sino también, los discursos de la organización y revisaremos los sistemas de comunicación, si los hay» (León, 2009, p. 14). Además, León resalta aspectos que hacen esta imagen, como son la realidad organizacional basada en temas objetivos, la infraestructura, los recursos humanos, los hechos acumulados, etc. Por otro lado, se contempla su identidad comprendida por el comportamiento en base a sus costumbres y básicamente su cultura organizacional, y la simbología, determinada por su filosofía y aspectos externos como símbolos, logotipos, etc. Finalmente, la comunicación, entendida como los canales de transmisión de información de dentro y fuera de la organización (2009, pp. 14-15).

Del mismo modo, hay una relación entre lo que la organización planea como estrategia de posicionamiento y lo que la población percibe.

El posicionamiento es el arte de ubicar, en la mente de la población adoptante objetivo o del mercado meta, los atributos de los productos sociales que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas. Consiste en el diseño y la ubicación en la mente de la población objetivo el concepto social que favorezca el bienestar de la población. Un ejemplo de esto es el posicionamiento que tiene la marca de autos Mercedes Benz, la cual

ha posicionado en la mente de sus consumidores el concepto de estatus por encima de cualquier otra característica. El área del marketing social puede ilustrarse con el caso de la UNICEF, la cual está posicionada como una organización encargada de velar por el bienestar de la población infantil, o la situación de la Cruz Roja o los Cascos Azules de las Naciones Unidas.

Es importante saber que, si las empresas no diseñan un plan estratégico para posicionar su organización y sus productos sociales, la población se encargará de otorgarle una posición de acuerdo con su percepción acerca de la función que se está desempeñando.

Lo más recomendable es diseñar de antemano y poner a prueba los atributos que se deben posicionar en la mente de la población y no esperar a que la población cree por sí sola un posicionamiento para el producto social. (Pérez, 2004, p. 199)

Como se aprecia, cada organización proyecta una imagen determinada dentro y más allá de su entorno, por lo tanto, el posicionamiento buscará tomar de manera abierta la mayor cantidad de información acerca de la organización, tanto en sus diversas acciones de bien social como en sus actividades de desarrollo institucional y difundirlas lo más posible.

1.6. Antecedentes e investigación científico-sociales

En este punto, se buscará enriquecer el conocimiento previo sobre la organización, aprovechando los trabajos y estudios realizados en los últimos años. Entendiendo que al ser una institución dinámica la organización ha despertado interés de diversos especialistas y estudiosos, quienes han visto las características particulares de Arena y Esteras y las consideran atractivas para el sustento de diversos proyectos académicos, como tesis y estudios sociológicos. Se puede mencionar a los siguientes:

En primer lugar, la tesis *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*, presentada por Estefanía Jesús Lay Guerra (Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú) está ligada al análisis de la estructura organizacional y administrativa de la institución, la cual tiene que ver con los modos de llevar la organización de acuerdo a ciertas formas no convencionales, vinculadas a la identidad y formas de pensar de sus miembros. Para ello, se efectúa un estudio de caso apoyado en la asociación cultural Arena y Esteras, en ella se toman cuatro elementos claves para el sostenimiento organizacional:

- La capacidad operacional de las organizaciones para generar valor social
- El nivel de profesionalización de la gestión
- El desarrollo organizacional
- El enfoque intergeneracional (sucesión)

Asimismo, en la tesis se mencionan algunos hallazgos en relación con la cultura organizacional de Arena y Esteras, en los que se asegura que la asociación ha sido influenciada por las prácticas sociales de su entorno (Villa El Salvador), también se añade que es influida por las características de sus fundadores, entre las que se menciona la identidad territorial ligada a Villa El Salvador; otro factor sería las particularidades de las organizaciones culturales comunitarias, tales como la priorización del equipo y sus relaciones dentro de la dinámica institucional que son resaltados de la siguiente forma:

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. (Lay, 2012, p. 9)

En segundo lugar, en 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*, realizada por María del Rosario Chuez Herrera, se habla de una comunicación alternativa con metodología participativa en la que los actores son interlocutores de su espacio y partícipes de un proceso de empoderamiento. En ella se plantea «describir el modo en que se fomenta en los jóvenes el proceso de inducción ciudadana utilizando el teatro como recurso comunicacional en el trabajo de las asociaciones culturales Arena y Esteras y Vichama Teatro en el distrito de Villa El Salvador» (Chuez, 2012, p. 1). En esta indagación descriptiva con metodología cualitativa se consideró importante la comunicación participativa, ciudadanía, el contexto de los jóvenes en Villa El Salvador, la animación sociocultural, así también se pensó en el papel que asume el gobierno local, colegio, jóvenes, padres de familia y las dos asociaciones artísticas Arena y Esteras y Vichama Teatro, estas como experiencias de comunicación para el desarrollo que aportan a la sociedad, en las que se resalta su trayectoria de más de 20 años.

En tercer lugar, la tesis titulada *La gente dice que somos Teatro Popular, referentes de identidad en la práctica teatral de la zona periférica de Lima Metropolitana*, realizada por Malcolm Manuel Malca Vargas para optar el título de licenciado en Artes Escénicas, 2008 (PUCP), presenta algunas reflexiones sobre las diferencias más resaltantes entre el tipo de teatro que se hace en realidades particulares de la periferia de la ciudad de Lima en contraposición con las zonas residenciales. Es un análisis reflexivo enfocado en la naturaleza del teatro popular y la variedad de sus expresiones artísticas. Además, describe el talento humano y resalta la riqueza de la creación colectiva (Malca, 2008).

Finalmente, es posible encontrar (hasta el momento) el trabajo de investigación *Arena y Esteras: análisis de la experiencia estética en un proyecto ciudadano y artístico*, presentado por cuatro integrantes del curso de Estética y Comunicación en el semestre 2015-II. En dicho trabajo se analizan diferentes valores estéticos que manifiesta Arena y Esteras. Se describen sus ambientes físicos en cuanto a la manifestación artística en sus muros y color de ambientes y demás espacios. Del mismo modo se toma en cuenta la dinámica de las clases, los talleres y la relación de formación artística entre niños y líderes, la dinámica de sus trabajos con los diferentes públicos y su temática artística de representación teatral (Baca, 2015).

1.7. Tipo de investigación

«En algún lugar, algo increíble está esperando ser conocido», Carl Sagan¹²

Como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista, «la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos». Por lo tanto, al investigar se busca conocer la naturaleza de un problema de una manera ordenada. Asimismo, el fenómeno a entender puede ser estudiado y comprendido a través de diversos enfoques o corrientes de pensamiento como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo y diversos marcos interpretativos como el realismo y el constructivismo. Tales corrientes se han desarrollado en diversas etapas de la historia y al polarizarse crearon consensos, dando paso a los enfoques cuantitativo y cualitativo (2014, p. 4). De esta forma, se buscará la aproximación en el entendimiento de ambos enfoques.

¹² Citado en Clinic Cloud, 2015.

Ambos métodos son igual de válidos y, más allá de sus particularidades, abren caminos para el entendimiento de cualquier aspecto a investigar. En este sentido, «por métodos cuantitativos los investigadores se refieren a las técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests “objetivos” de lápiz y papel, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestras, etc. En contraste, y entre los métodos cualitativos, figuran la etnografía, los estudios de caso, las entrevistas en profundidad y la observación participativa» (Cook, Reichardt, 2005, p. 25). Por consiguiente, se estaría hablando de análisis de cualidades y cantidades detalladas de forma organizada.

Tabla 1.1. Diferencias entre paradigmas cualitativo y cuantitativo.

Paradigma cualitativo	Paradigma cuantitativo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aboga por el empleo de los métodos cualitativos. ➤ Fenomenologismo y verstehen (comprensión), «interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa». ➤ Subjetivo. ➤ Próximo a los datos; perspectiva “desde dentro”. ➤ Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo. ➤ Orientado al proceso. ➤ Válido: datos reales, ricos y profundos. ➤ No generalizable: estudios de caso aislados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos. ➤ Positivismo lógico, «busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos». ➤ Medición penetrante y controlada. ➤ Objetivo. ➤ Al margen de los datos, perspectiva “desde fuera”. ➤ No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación confirmatoria, reduccionista, inferencial e hipotético. ➤ Orientado al resultado. ➤ Fiable: datos sólidos y repetibles. ➤ Generalizable: estudios de caso múltiples.

➤ Holista.	➤ Particularista.
➤ Asume una realidad dinámica.	➤ Asume una realidad estable.

Fuente: Cook y Reichardt (1986, p. 29).

Descripción: Diferencias entre paradigmas cualitativo y cuantitativo.

Una vez vistas estas diferencias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo es pertinente señalar que durante el desarrollo de este proyecto se tomará como herramienta principal el método cualitativo, debido a la intención de involucramiento con la organización y el uso de la observación participante. En este sentido, es importante conocer sobre este paradigma.

➤ **Investigación cualitativa**

Básicamente hace referencia a una metodología que nos permite tomar datos que se consideran no cuantificables y, por lo tanto, ser susceptibles a ser interpretados de manera subjetiva por el investigador.

Entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. [...]. Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico. Los datos pueden consistir en entrevistas y observaciones, pero también pueden incluir documentos, películas o cintas de video, y aun datos que se hayan cuantificado con otros propósitos tales como los del censo. (Strauss y Corbin, 2002, pp. 10-20)

En esta misma línea, según Ruiz (2012, p. 51), la investigación cualitativa se desenvuelve en cinco fases de trabajo, las cuales se repiten también en la investigación cuantitativa. En primer lugar, el autor menciona al campo, que es el entorno donde se hace la definición del problema y el diseño del trabajo. En segundo término, se prevé lo que tiene que ver con el texto, en donde está inserta la recogida de datos para su posterior análisis; finalmente, en relación al lector, se puede tomar cuenta del informe y validación de la investigación.

Por otro lado, es básico establecer diversos mecanismos para desarrollar la búsqueda de información. De acuerdo con Krause (1995, p. 30), algunas de las técnicas de recolección de datos más utilizadas son las siguientes:

- La observación, con mayor o menor participación del observador
- Las entrevistas (narrativas, semiestructuradas, con temas predefinidos o focalizadas en alguna problemática específica, individuales o grupales).
- La revisión de documentos, tales como cartas, artículos de diarios, biografías, libros, etc.

En relación a la observación, como lo hace notar Whyte (1979): «Realizar observaciones involucra una variedad de actividades y consideraciones para el investigador, las cuales incluyen ética, establecer relaciones, seleccionar informantes clave, los procesos para dirigir las observaciones, decidiendo qué y cuándo observar, mantener notas de campo, y escribir los hallazgos que se tienen» (citado en Kawulich, 2005).

Con respecto a las entrevistas, a decir de Taylor y Bordan (1984, pp. 101-103), en el método cualitativo dan un margen de flexibilidad y son activas en su procedimiento, por lo que no se ciñen a patrones establecidos y dan pie a una exploración de acciones;

del mismo modo es posible crear una relación más próxima entre interlocutores que se encuentran frente a frente, por lo que además será importante determinar de una forma adecuada el informante.

Sobre la base de las condiciones anteriores, en este proyecto se plantea la búsqueda del involucramiento con los miembros de la organización, tomando en cuenta que constituye una ventaja de la metodología su aplicación en entornos sociales, en los que se buscará comprender el día a día de las vivencias; del mismo modo, las consideraciones van orientadas a que cualquier procedimiento tendrá que pasar primero por la aprobación de los miembros de la institución (ver anexo 8).

➤ **Determinación de fuentes de información**

Queda claro que al ser criterio del investigador darles forma a los resultados es importante escoger, de mejor manera, las herramientas a utilizar teniendo como premisa que «en la investigación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabajan con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc.» (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 397). Por lo que, al usar cualquiera de estas herramientas también se debe saber cómo se va a interpretar. Siguiendo esta misma línea, los autores proponen muchas unidades de análisis, de las cuales se tomará en cuenta las más pertinentes para el desarrollo de este proyecto:

- **Prácticas.** Se refiere a una actividad continua, definida por los miembros de un sistema social como rutinaria.
- **Papeles o roles.** Son unidades articuladas conscientemente que definen en lo social a las personas.

- **Grupos.** Representan conjunto de personas que interactúan por un periodo extendido, que están ligados entre sí por una meta y que se consideran a sí mismos como una unidad.
- **Organizaciones.** Son unidades formadas con fines colectivos. Su análisis suele centrarse en el origen, el control, las jerarquías, y la cultura (valores, ritos y mitos).
- **Comunidades.** Se trata de asentamientos humanos en un territorio definido socialmente donde surgen organizaciones, grupos, relaciones, papeles, encuentros, episodios y actividades.
- **Procesos.** Conjunto de actividades, tareas y acciones que se realizan o suceden de manera sucesiva o simultánea con un fin determinado. (Hernández y otros, 2014, pp. 397-398)

Teniendo un avance respecto a este punto, es pertinente tomar cuenta de las fuentes primarias y secundarias de información, las cuales son oportunas para un análisis holístico y transversal de la situación de la organización.

En este entender, tal y como proponen Torres, Paz y Salazar, entendemos por fuentes primarias a determinados datos que recabamos directamente de la población o muestra de la población, por ejemplo, correos, conversación directa, etc. Por otro lado, las fuentes secundarias las podemos hallar en datos pre elaborados, por ejemplo, anuarios estadísticos, de internet, de medios de comunicación (2014, p. 3).

Tabla 1.2. Diferencias entre fuentes primarias y secundarias.

Información primaria	Información secundaria
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio. ➤ La información es prácticamente inexistente, el investigador debe construirla por sí mismo. ➤ El investigador diseña sus propios instrumentos de recolección de información. ➤ El investigador tiene un mayor control sobre los errores de la recolección de los datos. ➤ Se puede medir cualquier variable en forma muy refinada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se obtiene mediante el contacto indirecto con el objeto de estudio. ➤ La información ya existe de antemano, ha sido construida o recolectada por otros. ➤ El investigador utiliza información recolectada con técnicas e instrumentos diseñados por otros investigadores. ➤ No hay posibilidad de controlar los errores cometidos durante el proceso de recolección de información. ➤ No se pueden medir las variables refinadamente.

Fuente: Gallardo y Moreno, 1999, p. 29.

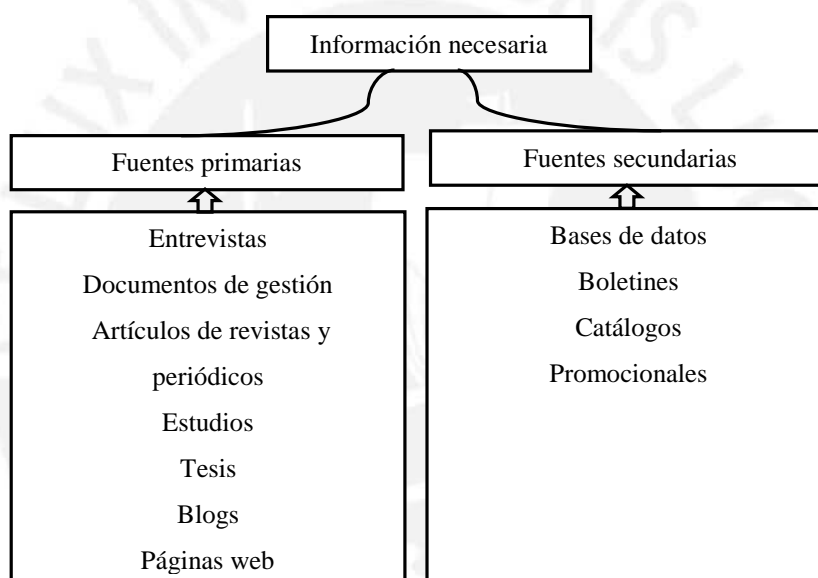
Descripción: Resumen de diferencias entre fuentes primarias y secundarias para el proceso de investigación.

El recojo de información se dará de acuerdo al tipo de fuente que se haya identificado, o que se crea conveniente. Se puede tomar como referencia al informante seleccionado. Entonces, la información que se necesita se puede hallar en elementos que

use la organización o que guarde relación con ella. En este sentido, hay elementos que se tienen a la mano y que hablan de la historia de la asociación y sus acciones dentro de su comunidad. Estas fuentes primarias y secundarias serán consideradas de acuerdo al nivel de aporte que represente para el proyecto.

El acercamiento previo que se realizó a la organización ha permitido identificar algunas fuentes de información que resultan relevantes y que pueden ser consideradas dentro de este análisis.

Figura 1.3. Información necesaria de fuentes.



Descripción: Fuentes de información primarias y secundarias necesarias.

Luego de tener esos puntos claros será posible elaborar un esquema de acciones que servirá de referencia en el propósito de buscar información: tal esquema permitirá fijar un espacio temporal para acciones concretas.

Tabla 1.3. Acciones planteadas para la etapa de investigación.

Acciones	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Etapa de planificación						
Identificación de las personas clave de la organización						
Identificación de las áreas de la organización	X	X				
Diseño de herramientas	X	X				
Preparación de materiales a necesitar	X	X	X			
Determinación de personas a contactar	X	X	X			
	X	X	X	X		
Etapa de recojo de información						
<i>Recolección de información secundaria</i>		X	X	X		
Bibliografía		X	X	X		
Medios digitales		X	X	X	X	
Documentos de la organización		X	X	X		
<i>Recolección de información primaria</i>		X	X	X		X
Guía de observación		X				X
Guía de entrevistas		X				X
Participación, acompañamiento		X	X	X		
Interpretación de la información						
Procesamiento de los resultados de los instrumentos				X	X	
Interpretación de los resultados de las fuentes primarias				X	X	
Análisis y redacción de los resultados						
Descripción de hallazgos					X	
Establecimiento de conclusiones						
Elaboración de conclusiones generales						

Descripción: Acciones planteadas dentro de la etapa de planificación de la investigación.

En este caso, los informantes constituyen la primera línea no solo para obtener información, sino sobre todo para entablar relaciones de socialización e involucramiento

sincero. Los datos básicos a ser tomados en cuenta se consideran en la búsqueda de información de primera mano, para lo cual es necesaria una planificación (ver anexo 1).

Tabla 1.4. Personas clave o informantes.

Personas clave o informantes	Cargo
Ana Sofía Pinedo	Dirección
Arturo Mejía	Socio fundador
Janet Huamán	Apoyo en gestión

Descripción: Personas clave necesarias para tener información sobre la organización.

Las guías de entrevista especificarán preguntas generales y específicas respecto a la historia de la organización, su formación, las dificultades que atraviesa y las proyecciones a futuro (ver anexo 2).

➤ Participación activa en la organización

La organización Arena y Esteras, al tener como principal función el trabajo con miembros de la comunidad, ofrece grandes oportunidades para la búsqueda de un acercamiento, tanto para el acopio de información en la etapa de investigación como para la misma intervención. Por lo cual, se han determinado propuestas como la participación activa en la organización. De esta manera, se buscará ser partícipe directa o indirectamente y procurar ser parte de la dinámica organizacional para lograr un acercamiento dentro de la organización.

En esta línea, se propondrá una participación *ad honorem* dentro de la organización y se mostrará acciones de colaboración efectiva en lo posible, teniendo un trato cordial, directo y sincero con los miembros de la organización. De esta forma, se pretenderá ganar un espacio en la organización, para facilitar la intervención dentro de Arena y Esteras,

teniendo a favor a los miembros de la organización involucrados en el planteamiento del proyecto.

Cabe resaltar que para realizar esta recopilación de datos se tendrá que tomar en consideración gastos básicos que se consideran de la siguiente manera:

Tabla 1.5 Presupuesto de gastos de planteamiento del proyecto.

Presupuesto de gastos de investigación	Costo
Visitas a la organización (pasajes, alimentos)	S/ 300
Visita a la biblioteca y otros medios	S/ 120
Trabajo escrito	S/ 300
Copias y anillados	S/ 100
Logística (papelería, grabadora, etc.)	S/ 80
Investigación (internet, entrevistas)	S/ 100
Total	S/ 900

Descripción: Costo aproximado de gastos para la elaboración del planteamiento del proyecto de investigación.

CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se presenta un diagnóstico de la organización Arena y Esteras del distrito de Villa El Salvador.

En primer lugar, se da a conocer detalles de la formación de dicha asociación de acuerdo a su contexto histórico e hitos que han marcado su formación; en este aspecto, se desarrolla una narración cronológica de hechos trascendentales y que marcaron el devenir organizacional.

Enseguida, se muestra el diagnóstico de la organización, el cual es resultado de la aplicación del método cualitativo de la investigación, donde se usaron las herramientas de observación participante, entrevistas a los informantes y revisión de documentos. Por consiguiente, se obtuvieron importantes datos e información básica que ayudó en el entendimiento del modo de funcionamiento organizacional. Más adelante, se dan luces respecto de sus áreas importantes, sus particularidades y su problemática.

Luego, se presentan aspectos descriptivos como la ubicación geográfica o la infraestructura de la organización; del mismo modo, se toma en cuenta el análisis de su entorno social, cultural, etc.

Finalmente, a modo de resumen y con las consideraciones de interpretación subjetiva se presentan los hallazgos que se consideran más importantes.

2. Arena y Esteras

2.1. Formación

Arena y Esteras se forjó en un contexto muy difícil, marcado por la violencia que asolaba el Perú en la década de los años noventa (hechos que encontraron su punto más álgido en el distrito de Villa El Salvador con el asesinato de María Elena Moyano, el 15 de febrero de 1992, por parte del grupo terrorista Sendero Luminoso). Ana Sofía Pinedo declaró que «la gente no salía de sus casas por temor a sufrir alguna represalia o perder la vida por cualquier problema» (A. Pinedo, comunicación personal, 29 de noviembre de 2013). Entonces, un grupo de jóvenes al percibir este temor, se juntó con la finalidad de llevar un mensaje de esperanza y hacer recobrar el sentido de tranquilidad que había perdido la población. Ella agregó que «al ver las calles vacías, el mensaje que ellos llevaban consistía en retar el silencio, a través, de hacer sonar todo tipo de instrumentos ruidosos como tambores y cornetas, que según creían tenía que hacer que el miedo no triunfe» (*op. cit.*). De esta forma se dio origen en un principio a la denominada Escuela Rodante que, según Arturo Mejía¹³, esta fue una estrategia educativa comunicativa, que hizo su primera presentación el 28 de marzo de 1992. Este espacio permitió que los niños y demás miembros de la comunidad salieran de sus hogares en los que estaban enclaustrados por desconfianza.

Nos juntamos un grupo de amigos, algunos aún estudiando la secundaria, todos muy jóvenes y por ello, con un espíritu muy rebelde. Iniciamos nuestro andar con un lema: “Por el derecho a la sonrisa”, pues asumíamos que al vivir en pobreza ya nos había quitado

¹³ Arturo Mejía es socio fundador de Arena y Esteras.

nuestros derechos más primordiales: alimentación, un techo digno, educación de calidad, buena salud, y además nos estaban quitando la capacidad de confiar en el otro, de reír y de tratar de ser feliz con los nuestros, [¡¡¡] no lo permitiríamos!!! (Arena y Esteras, 2011a)

Esta estrategia de llevar alegría a espacios públicos, según Arena y Esteras, pretendía dejar de lado el silencio, en la medida que era importante compartir y mitigar los temores y desconfianzas. En un principio, este proyecto sociocultural basado en la formación-acción tenía una conformación simple que llamaba a la participación de la comunidad con temas tales como defensa del medio ambiente, derechos humanos, interculturalidad y manifestaciones a favor de la cultura de paz, propuestas artísticas que evolucionan hasta hoy en día. Uno de esos jóvenes que creyó en una oportunidad a través del arte fue Arturo Mejía (2013), quien expresó lo siguiente:

El objetivo que nos impulsó a realizar acciones, [sic] fue el tratar de vencer el miedo que el terror había engendrado en nuestra comuna. De antemano ya habíamos decidido hacerlo a través de las actividades culturales, de festivales, luego vino el teatro y los sueños de tener un espacio teatral y una casa cultural. Al principio, realizábamos muchas actividades, muy pocas reuniones, solo nos poníamos de acuerdo sobre el lugar al que ir. Éramos activistas culturales, aunque hace algunos años nos enteramos de que esa actividad se llama animación socio cultural.

Arena y Esteras es una respuesta a acciones de violencia con una propuesta relacionada con la búsqueda de un futuro mejor y la adopción de un modo de vida diferente. Pinedo señaló que «se debe tener bien en claro que Arena y Esteras fue un grupo emprendido por jóvenes, una iniciativa que fue tomada como una opción de vida, todos estábamos comprometidos para salir adelante. Hay una gran simpatía por la defensa de los pobres y se identifican bastante con la teología de la liberación» (A. Pinedo, comunicación personal, 29 de noviembre de 2013).

El grupo de amigos que conformaban esta iniciativa recién estaba en los últimos grados de sus respectivos colegios y la frecuencia de sus reuniones no era constante.

Más adelante cuando el grupo ya se mostraba sólido, en el año 95, la institución ganó un crédito que permitía financiar una idea de negocio. Por lo que se implementó por dos años una tienda de multiservicios llamada Arlequín, esta iniciativa brindaba los servicios de filmación y animación de eventos. Tiempo después, la asociación ganó un concurso de microproyectos de gestión empresarial, que les permitió afianzar su crecimiento.

En 1998 a base de ahorros y gracias a la ayuda de algunas ONG, lograron comprar un terreno y construir la casa cultural comunitaria de Arena y Esteras.

La construcción de su local se ha dado en diferentes etapas y con gran esfuerzo y colaboración de sus miembros y la comunidad. Pinedo indicó que «habían participado desde concursos murales hasta parrilladas, hace algunos años los contrataron para pintar las fachadas de los centros de salud y necesitaban incluso ayuda. Todo ese dinero fue para comprar ladrillos. Se puede ver que las paredes son de diferente color» (A. Pinedo, comunicación personal, 12 de diciembre de 2014).

La colaboración y el compromiso fueron parte de la mística y opción de vida de la organización desde sus inicios. Arturo Mejía señaló que «el local lo construyeron ladrillo por ladrillo, inclusive haciendo parrilladas y polladas, es una obra de todos» (A. Mejía, comunicación personal, 13 de mayo de 2014).

Arena y Esteras tiene una cultura organizacional cimentada en sus valores forjados a lo largo de los años, sus miembros originales tuvieron una visión que buscaba el progreso de su comunidad y la oposición a cualquier forma de totalitarismo en todas sus manifestaciones. «La cultura es la esencia de la construcción de una sociedad justa,

democrática, libre y solidaria. Y entendemos el Arte como un fin, pero también como una herramienta de transformación social» (valladolidwebmusical, 2009).

2.2. Realidad legal y constitutiva de Arenas y Esteras

Arena y Esteras es una organización sin fines de lucro, formada el 16 de marzo del año 1992 y está registrada como domicilio legal el lote 20, mz, E del distrito de Villa El Salvador

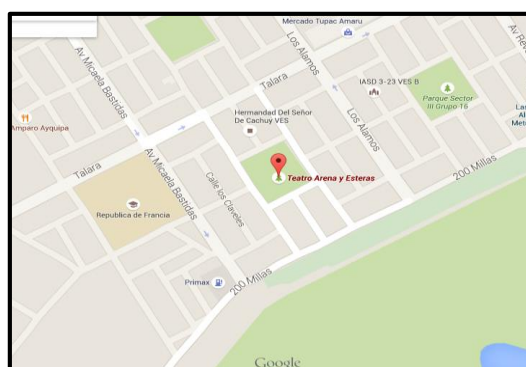
En la actualidad, la asociación está constituida por 6 socios, de los cuales 3 son los fundadores y el resto se incorporó en los últimos años. La actualización de sus estatutos está a cargo de un estudio de abogados que se encarga *ad honorem* de esta labor. Este documento fue elaborado hace más de 20 años atrás. Al respecto, la organización está ajustando su estatuto y procesos de gestión de acuerdo a la nueva ley de asociaciones culturales, la misma que ha simplificado muchos procedimientos para el rubro de organizaciones artístico-culturales.

Cabe resaltar que la organización ha iniciado una etapa de regularización y actualización de documentos de gestión que permitan modernizar sus procedimientos. Sin embargo, estos procedimientos están retrasados. Además, las directivas se renuevan en plazos indeterminados, según las reuniones en las que se acuerdan este fin, por lo tanto, no hay un tiempo fijo que determine cuándo se debería cambiar las directivas. En este entender se ha notado desinterés por asumir la dirección por parte de otros asociados.

2.3. Ubicación física e infraestructura

Está ubicada en el sector 3, grupo 24, mz. E, lt. 20 del distrito de Villa El Salvador (Lima). El punto de referencia es el parque zonal Huáscar.

Figura 2.1. Ubicación de arena y esteras de villa el salvador.



Fuente: Google Maps

Descripción: Mapa de ubicación de Arena y Esteras de Villa El Salvador con puntos de referencia.

Tabla 2.1 Infraestructura física de Arena y Esteras.

Casa teatro Arena y Esteras	
2 oficinas	Taller de danza (adaptado con piso de madera)
Biblioteca	Un taller de artes plásticas
Galería para exposiciones temporales	Una cocina y un comedor equipados
Almacén de vestuario y elementos de circo	Taller de circo con estructura para aéreos
Sala de teatro con graderías para 150 personas	4 baños (2 mujeres, 2 hombres)
Cafetería	Salón multiusos con estantes
Almacén de instrumentos musicales	Un baño para personas con discapacidad
Almacén para insumos de artes plásticas y audiovisuales	3 habitaciones con baño para 12 personas, para residencias y pasantías (frente al inmueble)

Fuente: Arena y Esteras.

Descripción: Listado de áreas de la infraestructura de Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Con relación a este punto, la organización ha maximizado el uso de sus espacios, adaptándolos para la realización de sus actividades con horarios diferentes y de acuerdo a un esquema de acciones programadas (ver anexo 3).

Durante el verano, estos espacios sirven como escenario de los talleres vacacionales, donde la presencia de niños se da en gran número. Además, Arena y Esteras cuenta con salones multiusos favorables para cubrir diferentes necesidades, como la realización de talleres con la población. Del mismo modo, los vecinos han pedido utilizar el local para sus reuniones barriales ¹⁴; todos los espacios, menos las oficinas administrativas permanecen con las puertas abiertas con la intención de que las personas sientan libertad de transitar en cualquier espacio de la casa teatro, siempre y cuando no haya presentaciones artísticas programadas. Asimismo, para sostener esta agradable atmósfera, las paredes y los espacios abiertos están decorados de acuerdo a diversas temáticas con carácter social. En muchos de ellos se pretende plasmar el ambiente artístico circundante y se refleja además la razón de ser de la organización (ver anexo 4).

2.4. Cultura organizacional: misión, visión y valores

De acuerdo con Lay (2012, p. 64), existe una estrecha relación entre la cultura organizacional de Arena y Esteras y su sostenimiento como organización, dicho con sus palabras:

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 ¹⁵, (b) el

¹⁴ Los vecinos tienen la libertad de realizar sus reuniones de coordinación, por consiguiente, este espacio sirve también como salón comunal, por decirlo de alguna manera.

¹⁵ «Hofstede señala que las culturas colectivas dan prioridad al equipo para la toma de decisiones».

normativismo¹⁶ (criterio orientado a priorizar la acción social frente al pragmatismo), y (c) la territorialidad.

Al respecto, se ha podido observar que la asociación al crear sus propios sistemas de organización asigna funciones de acuerdo a la disponibilidad de material humano, tomando en cuenta que carecen de un personal estable en las labores administrativas. Se distribuyen las funciones y pese a sus prolongadas giras han sabido sobrellevar, de manera satisfactoria, su devenir institucional. Ana Sofía Pinedo afirmó que «tienen un orden y una forma de actuar que hasta ahora les ha funcionado» (A. Pinedo, comunicación personal, 6 de diciembre de 2013).

Sus modos y creencias están enmarcados en sus documentos de gestión, donde se contemplan sus políticas e identidad, estos son los siguientes:

Tabla 2.2. Misión, visión y valores de Arena y Esteras.

Misión	Visión	Valores
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	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	<i>Compromiso social y político;</i> nos consideramos <i>artistas-líderes</i> , 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

¹⁶ «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 asimilado 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» (citado en Lay, 2012, p. 64).

acciones están dirigidas a las poblaciones más vulnerables.	intercultural y la participación juvenil.	transformar de las injustas desigualdades existentes.
<i>Identidad comunitaria.</i> Nacimos en Villa El Salvador, somos hijos de migrantes. Sustentamos un arte de la comunidad, con la comunidad y para la comunidad. Cuanto más enraizado a lo local sea nuestra práctica artística, más universal será.		
<i>Equipo humano creativo.</i> 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 y recreamos.		

Fuente: Arena y Esteras 2011a.

Descripción: Misión, visión y valores de Arena y Esteras.

Como se puede observar en sus documentos de gestión, hay una fuerte prevalencia de alegorías al entorno local y lazos comunitarios, a la búsqueda de modos de desarrollo igualitario y al empleo de las manifestaciones artísticas como canalizadores de participación y generación de oportunidades. Asimismo, la asociatividad subyace como principal medio para el apoyo de las poblaciones más vulnerables.

Como se había mencionado, la cultura organizacional orientada a lo local determinará en todos los aspectos de toma de decisiones; por lo tanto, es necesario considerar, en el análisis, que las propuestas de solución de cualquier problema también tienen que pasar por esta consideración. «El compromiso con nuestra comunidad es nuestro eje central, cuanto más arraigado a lo local, más universal es una propuesta, y por ello hoy somos referente de organización social y cultural, hecho que nos otorga una gran responsabilidad que obliga a crear y proponer permanentemente nuevas formas de interacción» (Arena y Esteras, s. f.).

2.5. Áreas generales y aspectos de funcionamiento de Arena y Esteras

A lo largo del tiempo, la organización ha evolucionado y ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer sus áreas, las mismas que han sido conformadas de acuerdo a la identificación de sus necesidades de funcionamiento. Dicho en otras palabras, los miembros de la asociación han desarrollado su sistema de gobierno a base de sus creencias y valores.

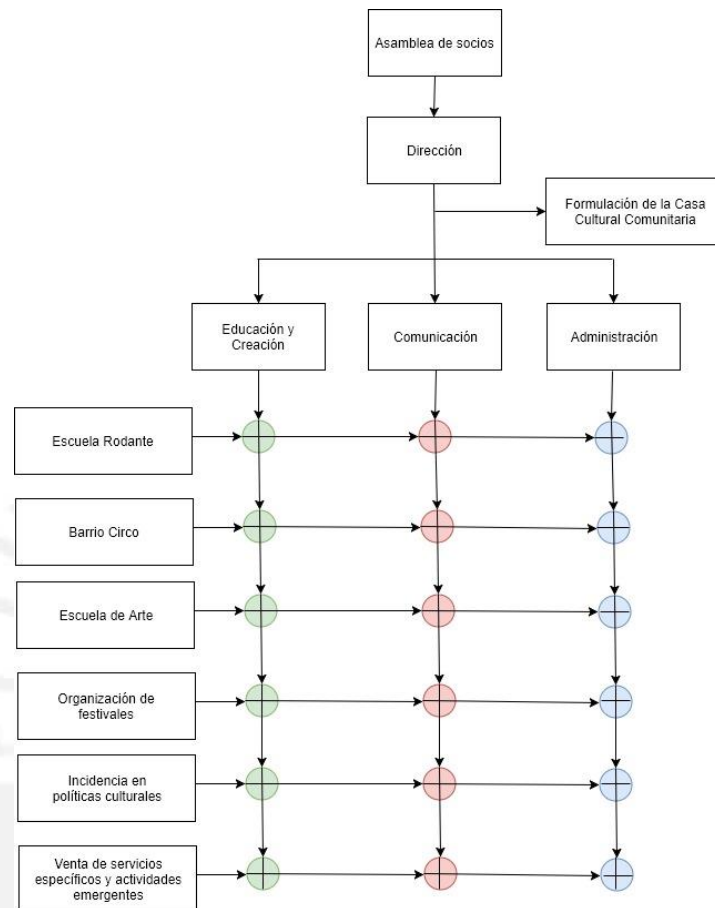
Este sistema de autogestión que ha desarrollado la asociación permite relativa tranquilidad, por lo que según miembros de la organización no los presiona como una camisa de fuerza y les permite avanzar a su ritmo, que si bien es cierto es limitado; sin embargo, es suficiente para su modo de entender la vida institucional y, por lo tanto, el crecimiento organizacional. «Construir nuestras propias metodologías, basadas en la práctica, sin recetas, ha hecho efectivo y sostenible nuestro trabajo. Así, los festivales itinerantes liderados por adolescentes, el voluntariado intercultural que lleva promotores de Villa El Salvador a comunidades rurales, y los murales colectivos son propuestas que se extienden y replican» (Arena y Esteras, 2011a).

Asimismo, sus múltiples programas son elaborados de acuerdo a necesidades identificadas en su entorno próximo, esto incluye necesariamente a los vecinos de la zona, como por ejemplo es el caso de su programa Tablas de Mujer, que enseña a mujeres de edad avanzada a empoderarse en su comunidad mediante la participación en talleres de Liderazgo, Organización y Teatro.

Por otro lado, es preciso señalar que, según lo observado, los miembros de la organización no toman como preponderante tener un área de gestión organizada de forma esquemática, favoreciendo la acción directa o el trabajo efectivo con sus públicos sobre la planificación burocrática. En este sentido, carecen de un organigrama estructurado

como tal, sin embargo, Lay hace una aproximación de su sistema de funcionamiento en la que propone el siguiente organigrama: (ver figura 2.3.).

Figura 2.2. Propuesta de organigrama de Arena y Esteras.



Fuente: Lay, 2012, p. 61.

Descripción: Organigrama con propuesta de lógica matricial¹⁷

Finalmente, es posible señalar que el funcionamiento de la organización, a pesar de la flexibilidad en sus normas, se ve favorecido por el sentido de propósito.

Una vez entendido su modo de pensamiento a nivel organizacional, es preciso conocer sus áreas de funcionamiento, las cuales son las siguientes:

¹⁷ Los miembros de las áreas funcionales se organizan en función de necesidades específicas de cada proyecto (Lay, 2012, p. 61).

Consejo directivo

Está integrado por los socios fundadores de la organización, que en este caso son las 3 personas que en la actualidad no se han desvinculado de ella. También, está conformado por las personas que tienen más tiempo trabajando con Arena y Esteras, que son un promedio de 12 personas. Este consejo es el encargado de tomar las decisiones sobre temas relacionados a la sostenibilidad, la marcha económica, las redes y sistemas de convenios, entre otros. En este sentido, la dirección temporal está al mando de Ana Sofía Pinedo.

➤ Área de Proyección

Se encarga de buscar espacios nuevos y proyectos acordes con los objetivos y valores de la organización.

Este espacio de gestión también busca consolidar las prácticas, los procesos y las actividades más emblemáticas de la organización, dando a conocer a sus diversos públicos sobre las labores de la organización. Podemos deslizar alguna de sus acciones:

- Mantener relación con centros educativos aliados.
- Preparar sesiones para el traspaso de conocimientos.
- Llevar a cabo talleres guiados con los niños y adolescentes.

➤ Área de Comunicación y Difusión

Tiene como función general consolidar la propuesta organizacional en lo concerniente a la difusión de sus actividades hacia su público externo; accesoriamente, tiene la función de ayudar a afianzar el tema de sostenimiento económico, a través de la promoción y búsqueda de oportunidades para el aseguramiento de fuentes de ingreso propias, lo que se denomina relaciones públicas y búsqueda de fondos. Asimismo, entre sus funciones específicas podemos nombrar las de:

- Mantener el dossier de obras de repertorio o presentación artística de Arena y Esteras actualizado.
- Coordinar los requerimientos de talleres y obras.
- Mantener un listado de aliados.
- Entablar relaciones con los diversos públicos.

➤ **Área de Creación**

Tiene como función básica, la creación y el perfeccionamiento de sus diversas expresiones artísticas: teatro, circo, danza, música, etc. Es como un laboratorio de talentos. Sus funciones específicas son las siguientes:

- Buscar el fortalecimiento físico de cuerpos y la creatividad de mentes mediante el entrenamiento permanente.
- Aportar con ideas y ser parte de las dinámicas organizativas.
- Motivar y participar en la creación colectiva.
- Compartir lo aprendido con nuevos integrantes del elenco.
- Ser un miembro activo en la presentación de las obras.

➤ **La casa cultural comunitaria**

Esta iniciativa es uno de los hechos que marcaron la existencia de la organización, dotándoles de un espacio físico para la realización de su proyección comunitaria, «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» (Lay, 2012, p. 60).

Esta casa es el epicentro de todas sus actividades, y como tal constituye el lugar frecuente de sus reuniones, presentaciones y un sinnúmero de trabajos con su comunidad (ver tabla 2.1).

2.6. Análisis social y comunicacional de Arena y Esteras

La organización ha sabido aprovechar sus potencialidades y a diferencia de muchas instituciones parecidas no solo ha sobrevivido, sino que ha conseguido ser un referente en el distrito de Villa El Salvador.

Respecto a su relacionamiento comercial o de apoyo con otras instituciones privadas y públicas es limitado; sin embargo, según mencionan sus directivos, siempre existirá la posibilidad de entablar relaciones armoniosas con las empresas que se consideren afines a sus principios y valores.

Por otro lado, el rol que la organización pretende dar a empresas privadas o públicas en el trabajo de la institución es restringido; en razón de que, manifiestan sentir desconfianza en el sector empresarial, argumentando que por lo general estas instituciones pretenden involucrarse demasiado en la dinámica de la asociación. Ana Pinedo declaró que «han tenido experiencias en que muchas de ellas, so pretexto de financiar alguna actividad, pretenden cambiar o marcar las pautas de acuerdo a sus pareceres; muchos no entienden que la dinámica cultural es muy diferente a las presentaciones de grupos artístico-comerciales¹⁸» (A. Pinedo, comunicación personal, 6 de diciembre de 2013).

Algo similar es la percepción que se tiene de algunas instituciones públicas. Pinedo indicó que «las instituciones públicas no apoyan casi en nada, en muchos casos ni en los pasajes» (A. Pinedo, comunicación personal, 6 de diciembre de 2013).

¹⁸ Las presentaciones artísticas del grupo Arena y Esteras son con temática social y de revaloración de lo local. En este aspecto distaría de algunos grupos artístico-comerciales que, según juicio de la entrevistada, buscan lucro por encima del respeto a sus ideas y valores.

En lo referente al trabajo con las municipalidades se tiene algún contacto con la Municipalidad de Lima, que según mencionan ha sido más sensible en su apoyo básico y con la que trabajan en el proyecto denominado Cultura Viva Comunitaria. Por el contrario, en esta misma línea de análisis, la actual administración de la Municipalidad de Villa El Salvador se ha mostrado reacia a entablar cualquier tipo de convenio o contrato de servicios, y mucho menos financiamiento con Arena y Esteras.

Como lo habíamos adelantado líneas arriba, existen vínculos con el Ministerio de Cultura y la Municipalidad de Lima; pero esa interrelación se da recién desde el gobierno actual, donde se crea una dirección llamada Puntos de Cultura, la cual apoya a las organizaciones de carácter social y cultural. En tal sentido, se tiene en la actualidad reuniones con representantes de diversas organizaciones en las que se debaten temas respecto al apoyo que deberían recibir de parte del Estado. Por su parte, a decir de Ana Sofía Pinedo, directora de Arena y Esteras, la Municipalidad de Lima, por ejemplo, da su apoyo concreto con el pago de transporte para algunas presentaciones o les facilitan contar con sus buses para algunas actividades. Otro apoyo que se puede mencionar de la Municipalidad es el tema del auspicio, en forma de alquiler subvencionado¹⁹, de los equipos de sonido para presentaciones y otros aspectos más de logística, pero como reitera la entrevistada su apoyo es limitado.

Asimismo, según la directora de Arena y Esteras, en cuanto al sector privado, se tiene experiencias puntuales con Cementos Lima y corporación Atocongo, porque su apoyo es muy limitado, tomando en cuenta que se han tenido experiencias no tan buenas. Ella menciona que «en las veces que se ha requerido este apoyo, se pasa mucho tiempo

¹⁹ Las subvenciones consisten en dotar de buses, pero en los que la institución tenga que correr con gastos básicos; de igual modo, los equipos de sonido y toldos tienen que ser trasladados por la institución, asumiendo los gastos que esto implica.

para obtener muy poco, además muchas de estas empresas quieren que su marca aparezca de una forma casi invasiva en nuestras presentaciones, es decir, apoyan muy poco y quieren casi todo. La gestión es tanta para el apoyo tan pequeño» ²⁰ (A. Pinedo, comunicación personal, 6 de diciembre de 2013).

Hasta mediados del año 2012 se contaba con un área de Comunicaciones, la cual tenía funciones básicas y desarrollaba sus labores de forma empírica. Como menciona la directora de Arena y Esteras, Ana Sofía Pinedo, esta área era bastante dinámica, pero en un momento determinado la iniciativa se truncó. Ella agrega que «tenían hasta dos personas que hacían esas actividades, hasta que las dos encargadas de esa área coincidentemente entraron en estado de gestación» (A. Pinedo, comunicación personal, 12 de diciembre de 2014).

En la actualidad no existe un área de Comunicaciones como tal; a pesar de que se hicieron los intentos por implementarla hace dos años, esta iniciativa no se sostuvo en el tiempo. En un inicio se contrató a una persona externa que se encargó de las acciones de relacionamiento y promoción de la organización, pero las restricciones económicas jugaron en contra haciendo que esta persona dejara de laborar. Más adelante se delegó estas funciones a otros socios que hacían las funciones propias de comunicación de la organización; pero estas personas tenían labores de apoyo en el área de Gestión y demás áreas, por ello, no rindió fruto.

Para finalizar, líneas arriba se mencionó el embarazo de dos de los miembros de la organización, lo cual es necesario señalar en este diagnóstico; puesto que, a raíz de este feliz hecho para los miembros de la organización, también, se produjeron una serie de

²⁰ Estos apoyos se materializan en elementos publicitarios como afiches volantes entre otros.

cambios. En primer lugar, se trasladó el lugar físico de la oficina principal de la organización, la cual se ubicaba en el local institucional, hasta la casa de una de las socias fundadoras, por razones de comodidad de la persona que había sido madre, entendiendo que es una política de Arena y Esteras el apoyo a las personas en todas las circunstancias. Por otro lado, se reasignaron funciones para las que algunas personas no estaban preparadas.

2.7. Análisis FODA

Es conveniente el uso de este análisis para tener un panorama claro de la situación de la asociación Arena y Esteras; en concordancia, es necesario mencionar que el análisis FODA²¹ es una herramienta usada con mucha frecuencia para las consideraciones de las circunstancias internas y externas de una organización.

El análisis FODA, según define Ponce (2006, p. 2), «consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. [...] Permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada». En este entender, Arena y Esteras tiene potencialidades y aspectos perjudiciales que se detallan a continuación:

²¹ Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español equivaldría a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ponce, 2006, p. 2).

Tabla 2.3. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Búsqueda de autosostenimiento ➤ Identificación de los miembros con su organización ➤ Percepción positiva en su entorno ➤ Años de trayectoria y reconocimiento en su rubro ➤ Trabajo con su entorno que avala su trayectoria ➤ Grado de tolerancia y flexibilidad de las presiones ➤ Cuenta con local propio. ➤ Ventajas en costos al ofrecer sus servicios artísticos ➤ Ingenio y adaptabilidad para sus campañas de publicidad ➤ Flexibilidad para la creación de productos artísticos y creación de guiones ➤ Toma de decisiones a nivel directivo rápido ➤ Alto nivel de experiencia en el rubro ➤ Buenas relaciones entre organizaciones afines 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos financieros insuficientes ➤ Estrategias de las áreas de Gestión y Comunicación deficientes ➤ Dirección estratégica poco clara ➤ Instalaciones acondicionadas en forma temporal ➤ Ganancias por servicios variables (eventuales) ➤ Débil red de contactos en segmentos fuera del entorno local y artístico ➤ Incapacidad de financiar los cambios requeridos ➤ Improvisación en temas de gestión y comunicación ➤ Costo de servicios insuficiente, que limita la calidad y renovación de la logística (carpas, trajes, etc.)
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender a grupos vulnerables ➤ Explorar nuevos mercados o segmentos para el <i>fundraising</i> ➤ Mostrar el trabajo que se hace con la sociedad de Villa El Salvador ➤ Mostrar el trabajo que se hace en favor de los niños, jóvenes y adolescentes en los talleres ➤ Expandir la línea de productos artísticos para satisfacer una mayor gama de necesidades de los clientes ➤ Crecimiento en un entorno social y económico adverso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entorno social y económico desfavorable ➤ Saturación del mercado por competidores con costos menores, en el rubro arte ➤ Competidores con grandes recursos económicos en el rubro artístico ➤ Dependencia de la estacionalidad y regularidad de contratos ➤ Intromisión de clientes aportantes o cooperantes en las dinámicas artísticas y de trabajo social ➤ Cambios en aspectos políticos adversos
---	--

Descripción: Cuadro de análisis FODA de Arena y Esteras (2014).

Del análisis anterior es posible concluir que el más grande recurso con el que cuenta Arena y Esteras es su material humano, entendiéndose que al ser una organización que encuentra en la manifestación artística su principal razón de ser y a la vez su medio de obtener financiamiento tiene la mayor de las potencialidades. En tal sentido, cada uno de los colaboradores es parte de un engranaje que tiene un objetivo en común.

La facilidad en la toma de decisiones y la comunicación horizontal ayudan, en gran manera, a la fluidez con que Arena y Esteras resuelve dificultades y canaliza soluciones inmediatas.

Por otro lado, los temas formales de administración y gestión, si bien manifiestan debilidad en su funcionamiento, son suplidos por una forma de gestión flexible; pero que

se identifica con los objetivos que persigue la organización, los cuales son buscar el desarrollo social y cultural de la comunidad mediante el arte.

La independencia que mantiene Arena y Esteras, con relación a cualquier institución o ente político, fortalece su toma de decisiones, por lo que cualquier búsqueda de apoyo o alianza estará supeditado a la identificación con sus valores organizacionales.

Pese a un entorno social y económico desfavorable, la institución ha sabido conjugar los términos de necesidad y resiliencia con proyección a futuro, por lo que el trabajo con su entorno local será una gran fortaleza por aprovechar.

2.7.1. Análisis FODA de comunicación en la organización

La comunicación al interior y exterior de la asociación se manifiesta de formas particulares, en su mayoría apelando a un lenguaje coloquial; por lo tanto, exento de formalismos.

Tabla 2.4. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación de Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Comunicación en la organización	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las redes sociales y el blog de la asociación son actualizados regularmente. ➤ Existe el área de Comunicaciones dentro de su manual de organización y funciones. ➤ La comunicación al interior de la organización es horizontal e inmediata.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La página web de Arena y Esteras no tiene acceso por el momento. ➤ Los contenidos en redes sociales y el blog son meramente informativos y de promoción de actividades. ➤ Presenta materiales de difusión desfasados. ➤ Tiene demasiados mensajes sin objetivos claros. ➤ Improvisa en la comunicación externa.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleo de nuevas tecnologías a bajo costo ➤ Aumentar el nivel de posicionamiento. ➤ Elaboración de la plataforma web (página web) que permita promocionar las actividades de la institución ➤ Promover la colaboración interna y externa (donación)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discontinuidad en el tema comunicativo.

Descripción: Análisis FODA de la comunicación de Arena y Esteras (2014).

A manera de conclusión, se parte de la idea que la comunicación es fundamental y de ella deriva el nivel de entendimiento entre los públicos interno y externo de Arena y Esteras. Dentro de la organización consideran que mediante la expresión artística también comunican su mensaje de cultura de paz, respeto al medio ambiente y demás temas sociales.

El uso de las redes sociales y la web es una herramienta necesaria para comunicar e informar sobre cualquier tipo de actividades. En consecuencia, Arena y Esteras al hacer uso de estos recursos, y no solamente sus publicaciones en blogs, ganaría un adecuado nivel de posicionamiento.

En cuanto a las iniciativas en comunicación interna y externa de Arena y Esteras, un proyecto anterior mejoró estos temas y dinamizó la red de contactos según su directora; sin embargo, en la actualidad, este aspecto ha pasado a segundo plano. «Pinedo resaltó

que ahora la situación no es la misma, se las arreglamos como pueden, todos participan, pero los chicos no saben ni hacer una carta. Hay necesidades, el tema comunicacional es básico para ellos, para llevar nuestra comunicación adelante todavía se tiene un estilo de barrio» (A. Pinedo, comunicación personal, 6 de diciembre de 2013).

2.7.2. Necesidades que miembros de la asociación Arena y Esteras identifican

La organización tiene diversos medios por los cuales realiza sus procesos de comunicación y promoción de su marca. Sin embargo, hay muchos aspectos que estas actividades pueden mejorar. Luego de observaciones, análisis previos realizados y a través de conversaciones y reuniones con el grupo, se llegó a un consenso respecto de algunas necesidades de mejora para sus medios de comunicación.

Tabla 2.5. Identificación de necesidades de comunicación y promoción de Arena y Esteras.

	Necesidades	Cuentan con:	
		Sí	No
1	Página web		X
2	Videos institucionales		X
3	Encargado del tema comunicativo		X
4	Redes sociales (blog, Facebook)	X	
5	<i>Brochure</i>		X
6	Volantes, afiches	X	
7	Elementos de publicidad		X
8	Plan de comunicación	X	

Descripción: Necesidades identificadas por miembros de la organización Arena y Esteras respecto a las mejoras en sus medios de comunicación y promoción de marca.

Con relación al cuadro anterior se puede observar que la asociación Arena y Esteras cuenta con algunos elementos de promoción y publicidad que se pueden considerar estándar. Del mismo modo hay elementos que tienen que ser mejorados.

Por otro lado, dentro de esta exploración se tiene conocimiento de la existencia de un plan de comunicación en el que se da un acercamiento a los fines comunicativos que tiene la organización. Ana Pinedo (A. Pinedo, comunicación personal, 6 de diciembre de 2013) señaló que los planes proporcionan herramientas para marcar una ruta hacia el logro de los objetivos para no andar de forma desordenada, no se puede asegurar que se va o se ha planificado este año, lo cierto es que se tiene problemas. Tuvieron una experiencia con amigos que los ayudaron a hacer un plan de gestión y un plan de mejora en la comunicación, esos planes los ayudaron un tiempo, se dieron cuenta que esos planes son concretos y de algún modo aumentó la cantidad de vínculos, tanto en lo que se refiere a contratos y lo que se refiere a público, y eso tiene repercusiones positivas en la institución.

Pese a estas posiciones positivas mostradas por los representantes de la organización, los planes fueron dejados de lado en favor de su propio modo de conducción organizacional.

2.7.3. Análisis de medios digitales y redes sociales

Arena y Esteras hace uso de tres medios para interactuar con el público en redes sociales: una página de Facebook, un blog institucional y una cuenta en Twitter.

➤ Análisis de la página de Facebook

La página de Facebook de Arena y Esteras está vigente desde el 28 de abril de 2010. En cuanto a sus características, su calificación general según la herramienta de análisis WooRank²² es 67.9, SEO²³, que hace referencia a la dinámica general de esta página.

²² WooRank es la herramienta de análisis web. Su informe en tiempo real y versión pagada consiste en 50 criterios que ayudan a detectar al instante los temas críticos que podrían afectar el tráfico web, la usabilidad y la generación de oportunidades. También, ofrece una breve descripción de los problemas identificativos (Woorank, 2014).

²³ SEO es un término que corresponde a las siglas en inglés Search Engine Optimization, lo que en español sería optimización para los motores de búsqueda. Significa optimizar los sitios web para que los buscadores sean capaces de indexarlos e interpretar sus contenidos haciendo que de forma natural se sitúen en posiciones relevantes, en los resultados de búsqueda (SERPS) (WebSEO, 2014).

Otros criterios de calificación son referentes a su actualización y desempeño (manejo de la página), en ellas se destaca los siguientes: Excelente → 24; A mejorar → 4; A corregir → 10.

Asimismo, se describe el nivel de influencia en redes sociales.

Figura 2.3. Relevancia de redes sociales de Arena y Esteras.

REDES SOCIALES

INFLUENCIA SOCIAL

La página www.facebook.com tiene el siguiente impacto en Redes Sociales:

👍 Facebook Likes:	2.626.593	🐦 Twitter Backlinks:	65.153.208
📄 Facebook Shares:	2.681.070	🌐 LinkedIn Shares:	11.283
💬 Facebook Comments:	4.283.299	🔖 Delicious Bookmarks:	32.998
👤 Google Plus Ones:	35	📌 StumbleUpon Views:	245.470

Fuente: Woorank

Descripción: Datos relevantes de redes sociales de Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Con relación a este análisis se reciben las siguientes recomendaciones:

- Redirigir su URL sin www hacia www.
- Ser más constante con sus palabras claves.
- Poner nombre a todas las imágenes.
- Añadir y optimizar su mapa del sitio en XML.
- Agregar contenido adicional con más palabras claves.

Con respecto a la interpretación del análisis, la página tiene un nivel de actualización y manejo adecuado²⁴, las fotografías son de excelente calidad y el nivel de

²⁴ Se toma en cuenta la dinámica con el público: compartido en Facebook (4393); comentarios de Facebook (355); backlinks de Twitter (486); marcadores Delicious (66); StumbleUpon (17); Google™ (+15642).

visitas del público es bueno. Cabe resaltar que se debe mejorar el *feedback* con el público, respondiendo a sus interrogantes.

➤ Análisis del blog

Se usó la herramienta MetricSpot²⁵ por sus resultados específicos. Este instrumento, en su análisis, dio como resultado lo siguiente:

Tabla 2.6. Análisis SEO del blog de Arena y Esteras.

Autoridad SEO	41,8%
SEO básico	53%
Contenido	37,5%
Usabilidad	62,5%
Aspectos técnicos	13,6%
Redes sociales	30,3%

Fuente: MetricSpot.

Descripción: Cuadro del análisis SEO del blog de Arena y Esteras (2014).

Respecto al análisis de contenidos, se han encontrado 81 imágenes que expresan diferentes actividades de la organización. Asimismo, se evidencian enlaces *on page* (en total hay 462 enlaces hacia otras webs en esta página; enlaces externos (257 enlaces hacia otras webs en esta página, 55,6% del total); enlaces internos (se han encontrado 205 enlaces hacia otras páginas de esta web, 44,4% del total).

También se presenta una extensa lista de artículos desarrollados y compartidos por la asociación (ver anexo 6).

²⁵ MetricSpot es una *suite* de herramientas de análisis web y auditoría SEO (MetricSpot, 2014).

Figura 2.4. Análisis del contenido e influencia social.

Impacto de la página teatroarenayesteras.blogspot.com en redes sociales	
Facebook Likes:	109
 Facebook Shares:	204
 Facebook Comments:	60
 Google Plus Ones:	0
 Twitter Backlinks:	9
 LinkedIn Shares:	0

Fuente: MetricSpot.

Descripción: Análisis del blog digital.

Como se observa, el blog de la asociación es menos dinámica, pero tiene contenidos que se consideran de interés general o con temas puntuales.

➤ **Análisis de la cuenta de Twitter**

La cuenta de Twitter no es muy funcional, pues tiene muy pocas vistas y seguidores.

En conclusión, como se ha podido observar, las redes sociales juegan un papel determinante en los tiempos actuales. La comunidad virtual cada vez es más exigente en lo que quiere escuchar y ver. Por lo tanto, la presencia en este mundo virtual es requisito indispensable para cualquier tipo de mejora o posicionamiento de marca. Las nuevas tecnologías han permitido también que existan algunas plataformas de *crowdfunding* de apoyo a las iniciativas de proyectos de todo tipo a nivel mundial, entonces si no se tiene una presencia adecuada en los medios, se pasarán por muchas dificultades.

Es necesario tomar en cuenta a las personas que hacen uso de las redes sociales para elaborar los planes, ya que de ello dependerá los esfuerzos de posicionamiento;

además, constituyen una ventaja que se puede considerar importante para los fines de la asociación. «El valor y seguimiento creciente de las redes sociales no puede ser ignorado por las organizaciones a la hora de planificar estrategias y acciones de comunicación con sus públicos» (Nicolás y Grandío, 2012, p. 70). Por lo mencionado, las redes sociales y una presencia activa en la web son las herramientas a tomarse en consideración para Arena y Esteras, considerando que a lo largo de estos 22 años ha mantenido un adecuado prestigio a nivel local; por lo tanto, es importante que ese prestigio sea proyectado a toda la red.

2.7.4. Análisis PEST del entorno de Arena y Esteras

Se completará el estudio con un análisis PEST, el cual se utiliza para identificar los elementos del ambiente externo. «Este análisis se enfoca en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos» (Peláez, 2007, p. 22).

Tabla 2.7. Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de Arena y Esteras.

Factores políticos	
Interrogantes	Factores
1	<p>¿Cuáles son las políticas de gobierno sobre el sector de promoción artística y cultural?</p> <p><i>Promoción cultural:</i> Los sectores gubernamentales promueven el acceso al arte y la cultura (“puntos de cultura”).</p>
2	<p>¿Existen subvenciones, programas, apoyos para las organizaciones del sector?</p> <p><i>Apoyos gubernamentales:</i> Recientemente mediante el Ministerio de Cultura se están implementando programas de apoyo al arte y la cultura comunitaria.</p>

3	¿Cómo incide la estabilidad política en la organización?	<p><i>Régimen democrático:</i></p> <p>La marcha política es un factor importante, tomando en consideración que regímenes autoritarios y poco democráticos van en contra de la defensa de la paz y la persona humana que defiende la organización. Por lo tanto, la estabilidad política pasará por el respeto a la democracia.</p>
4	¿Cómo incide el trabajo de los gobiernos locales?	<p><i>Trabajo coordinado del municipio:</i></p> <p>Las municipalidades trabajan en forma conjunta con las organizaciones de la sociedad civil con quienes coordinan o les dotan de recursos para facilitar su accionar.</p> <p><i>Tendencia política:</i></p> <p>Cada gestión tiene una tendencia que facilita o impide el trabajo coordinado.</p>
Factores económicos		
Interrogantes		Factores
1	¿Cómo inciden los índices de pobreza de la zona?	<p><i>Pobreza:</i></p> <p>El estudio de necesidades básicas insatisfechas (NBI), elaborado por el INEI, establece que en VES el 29,2% del total de la población se encuentra en una situación de pobreza que no le permite satisfacer por lo menos una NBI.</p>
2	¿Favorece la marcha económica del país?	<p><i>Crecimiento económico:</i></p> <p>Los índices de crecimiento son variables.</p>
3	¿Cómo evitamos los impactos desfavorables de la economía?	<p><i>Dependencia:</i></p> <p>No depender de los factores fluctuantes, diversificar fuentes.</p>
Factores sociales y culturales		
Interrogantes		Factores

1	¿Cuál es la tendencia demográfica de la zona?	<i>Población:</i> 381 790 habitantes (según el censo 2007, INEI) 436 289 habitantes (según el censo proyectado al 2012, INEI) Densidad poblacional: 10 766,8 hab/km ²
2	¿Cuál es el estilo de vida del entorno de la organización?	La población ha desarrollado una dinámica de vida independiente a la ciudad de Lima, a razón de su lejanía, donde desarrollan patrones de vida propios.
3	¿Hay sensibilidad respecto al arte y la cultura?	La población más cercana participa, con frecuencia, de las acciones de la organización.
4	¿Cuáles son los niveles de seguridad del distrito?	La inseguridad es notoria y frecuente en zonas aledañas a la organización.
5	¿Cuál es la identidad comunitaria?	Los habitantes tienen un pasado común de migración del campo a la ciudad. Son migrantes de la sierra del Perú.
Factores tecnológicos		
1	¿Qué tecnologías son comunes en el medio: internet, celulares, redes sociales?	El uso de medios tecnológicos en el entorno local obedece al promedio nacional ²⁶ .
2	¿Cuáles son los medios tecnológicos de acceso?	Son el internet y los celulares.
3	¿Cómo es la conectividad de redes de comunicación?	Utilizan celulares.

²⁶ De cada 100 hogares en 83 al menos un miembro tiene celular; comparado con similar trimestre de 2012, se incrementó en 3 puntos porcentuales. El 26% de los hogares tiene conexión de línea para teléfono fijo. El 33,3% accede a televisión por cable. El 30,5% de los hogares tiene al menos una computadora y el 21,2% tiene internet. De todas las tecnologías de información y comunicación, la telefonía móvil es la que tiene mayor grado de acceso en los hogares del país, presentando un continuo crecimiento (INEI, 2013).

Descripción: Análisis político, económico, social y tecnológico de Arena y Esteras.

En conclusión, el medio donde se desenvuelve Arena y Esteras ofrece muchas carencias que, sin embargo, son materia prima para la asociación. Por lo tanto, el trabajo social que realiza la asociación, al tiempo de ofrecer retos, también brinda oportunidades.

A pesar de que el apoyo del gobierno municipal de la zona es esquivo por diferencias políticas, se tiene un trabajo sostenido con la Municipalidad de Lima, lo mismo ocurre con el Ministerio de Cultura y otros entes de trabajo social del gobierno que consideran a esta institución como un valioso aliado.

Los niveles de confianza que proyecta la organización a su entorno hacen que la población vea con buenos ojos el trabajo de Arena y Esteras, por lo que, los mensajes que la organización comparta serán bien recibidos y replicados en muchos casos.

El uso del internet en los celulares da una enorme posibilidad de compartir información relevante con los diferentes grupos de interés, y en especial con los jóvenes y adolescentes que son el público objetivo de sus acciones.

2.8. Hallazgos relevantes

➤ Relacionamiento de Arena y Esteras

Se mantiene una estrecha relación con la ONG Madre Coraje, la misma que canaliza su apoyo a Arena y Esteras, a través de la donación de materiales para las actividades de promoción artística y los talleres que realiza la organización. Del mismo modo, se ha podido recibir la donación de implementos básicos como materiales de utilería para los diferentes festivales que hace Arena y Esteras.

En la misma línea, cada cierto periodo de tiempo se reciben donaciones de la fundación japonesa Peace Boat, que consiste en materiales artísticos e instrumentos

musicales. También se ha podido constatar la existencia de una enorme cantidad de elementos de papelería y útiles escolares, los cuales son usados para los talleres con niños. Cabe resaltar que esta serie de donaciones, en parte, es como contraprestación por considerar a Arena y Esteras dentro de un circuito de *tour* social, en donde la ONG Peace Boat realiza un crucero social en el que participan diferentes delegaciones de ciudadanos japoneses, sensibles a la necesidad de los demás.

Del mismo modo, Arena y Esteras está inserta en la Red de Puntos de Cultura²⁷, que es un programa del Ministerio de Cultura. Este convenio contempla capacitaciones para la mejora en sus procesos de creación artística; no obstante, existen convocatorias que se dan de manera regular en donde el Ministerio llama a diversas organizaciones artísticas y culturales para financiar sus proyectos. Así también, el Ministerio de Cultura se hace cargo del pago de estipendios económicos para la subvención de pasajes y movilidad, que se dan de forma preferente a niños de escasos recursos económicos y que hacen voluntariado en los programas del Ministerio.

Por otro lado, es importante mencionar que Arena y Esteras tiene una presencia constante en los colegios de Villa El Salvador, donde realizan diferentes actividades (estas acciones están determinadas en función de los acuerdos a los que se lleguen con los directivos de cada colegio): se dictan talleres o se hacen presentaciones artísticas sobre temas sociales, ecológicos, de respeto mutuo, etc. Por lo tanto, es preciso señalar que el trabajo que hace Arena y Esteras es meramente social, considerando que no hay una

²⁷ El Programa Puntos de Cultura es una iniciativa inspirada en el programa brasilero del mismo nombre que ha permitido, en ese país, el impulso y fortalecimiento de organizaciones culturales que trabajan con poblaciones vulnerables a través del arte y la educación, contribuyendo a la inclusión social. En febrero del 2011, el Ministerio de Cultura del Perú, en alianza con un significativo número de organizaciones culturales, inició el proceso de articulación de la Red de Puntos de Cultura con el fin de fortalecer las iniciativas culturales ya existentes y que han demostrado aportar significativamente a la inclusión y ciudadanía (Ministerio de Cultura, 2014).

contraprestación económica, o si la hay, es mínima en razón de que cubre gastos básicos como el traslado de implementos necesarios, parlantes, carpas, etc.

Dentro de este análisis se ha podido observar que Arena y Esteras trabaja también con organizaciones sociales de Villa El Salvador. Estas relaciones se dan de forma coloquial, pues no están enlazadas formalmente bajo ningún acuerdo o convenio; es más, a consideración de los miembros de la organización, estas relaciones son de amistad y cooperación mutua. Ejemplo de ellos es que en algunas de las actividades que realizan cualquiera de estas organizaciones, ya sea en el campo de sus acciones de proyección social o actividades internas como sus aniversarios u eventos internos, Arena y Esteras ha sido requerida para hacer diversas presentaciones y dinámicas socioculturales y del mismo modo las otras organizaciones también han participado según el requerimiento de Arena y Esteras.

➤ **Modos de financiamiento**

En cuanto a su funcionamiento, Arena y Esteras, a decir de su directora Ana Sofía Pinedo, ha desarrollado un sistema de financiamiento económico muy particular²⁸, basado en un manejo económico informal y de colaboración entre la asociación y su comunidad.

Se estima que con relación a su sostenimiento mensual, se destina alrededor de 14 mil soles²⁹, los cuales se distribuyen en el pago de salarios de 12 personas, de los cuales 8 son colaboradores en el área de Producción Artística y 4 personas son las encargadas de Gestión y Promoción; mantenimiento de la casa comunicatoria y teatrín, etc.

²⁸ Pinedo mencionó que «su economía es del día a día, así se ha surgido en la comunidad». (A. Pinedo, comunicación personal, 12 de diciembre de 2014)

²⁹ Cabe resaltar que este es un monto estimado y no fijo, producto de las actividades de cada mes, en la modalidad de bolsa común.

Además, los montos recabados mensualmente se emplean en el sostenimiento de sus programas de intervención artística como la Escuela Rodante, el Festicirco, talleres de Desarrollo Humano, visita a los colegios, promoción sociocultural, etc.

Cabe precisar que el monto señalado líneas arriba fluctúa de acuerdo a las actividades que se realizan específicamente para fines de sostenimiento, las mismas que de acuerdo a las temporadas durante el año pueden ser buenas, regulares o malas. Con relación a este apartado sobre sus aspectos económicos, cabe mencionar que se ha podido constatar que sus egresos son superiores a sus ingresos, considerando que sus colaboradores están en planilla y reciben el sueldo mínimo, siendo su trabajo a dedicación completa. En el mismo sentido, estos recursos son destinados a la renovación y mantenimiento de los implementos necesarios para el trabajo artístico: trajes, maquillajes, materiales de creación artística, entre otros.

La organización se las ha arreglado durante todos estos años manteniendo fuertes lazos de compromiso entre sus miembros, al punto de compartir las necesidades de la organización, inclusive sin percibir ningún tipo de aporte económico. Sin embargo, también es importante mencionar que el deseo de todos los miembros de esta asociación es buscar la tranquilidad que les proporcionaría la estabilidad económica, en lo posible, dentro de la organización.

Esta carencia económica que se presenta mensualmente origina un nivel de incertidumbre en la organización, que desfavorece la acción óptima de la asociación frente a la sociedad de Villa El Salvador y merma los objetivos del cumplimiento de la misión y visión de la organización.

➤ **Factores que facilitan los cambios a proponer**

En este aspecto se realizará una correlación de argumentos que deben ser tomados en cuenta para mejorar, en temas de gestión y avance de Arena y Esteras.

- Existe una predisposición al apoyo esbozado en el proyecto manifestado por sus integrantes en cuanto a las propuestas de mejora.
- Acondicionamiento de los documentos de gestión a favor de la captación de recursos.
- Actualización y saneamiento de la documentación legal.
- Tiene un alto nivel de compromiso con la población de menores recursos en la zona donde realizan sus intervenciones; por ello, tiene convocatoria en la zona sur de Lima y logran conectar con la población, lo cual es propicio para mostrar resultados a posibles aportantes en la incidencia de su trabajo.
- Trabaja con público infantil y juvenil, quienes son abiertos al cambio.
- Durante todos estos años ha tenido la capacidad de autosustentarse, por lo que han desarrollado habilidades para generarse recursos.
- Sus pretensiones de financiamiento económico no son desmesuradas, a la vez que los paquetes de sus servicios artísticos son cómodos.
- Manifiesta que puede ser flexible en ofrecer nuevos servicios.
- Su trabajo y razón de ser la manifestación artística (ver anexo 5).

➤ **Personalización de actores a tomar en cuenta**

Como menciona Lay (2012), Arturo Mejía, Ana Sofía Pinedo, Enrique Valdez y Ramiro García emprendieron la iniciativa con apenas 17 años en promedio; en tal sentido, en un inicio, sus integrantes solo se ponían de acuerdo en sus esporádicas reuniones sobre el lugar al que irían o el lugar de ensayo, que usualmente era la casa de alguno de ellos.

Esta dinámica de trabajo se extendió por dos años más desde su primera presentación hasta 1994. Hasta que los socios fundadores y muchos otros que se unieron a posterioridad decidieron darle formalidad al proyecto, creando la asociación civil sin fines de lucro Arena y Esteras.

La dirección actual de la organización está en manos de Ana Sofía Pinedo, quien es una de las socias fundadoras.

Tabla 2.8. Personalización de actores clave a tomar en cuenta.

Personas clave	Cargo	Datos de interés
Ana Sofía Pinedo Toguchi	Directora general de Arena y Esteras	Actriz, educadora, animadora y gestora sociocultural. Fundadora de la asociación cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador. Representante de la Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social - Grupo Perú. Responsable de la World Wide Theater School, Latinoamérica. <i>Formación:</i> Especialista en Animación Socio Cultural, PUCP 2002. Especialización en Animación Socio Cultural, Escuela de Animación Socio Cultural LE FRANCASE, Rezé, Nantes, Francia, 2000. Bachiller en Educación Primaria, I. S. P. P. Manuel González Prada, 1999.
Arturo Mejía	Director de producción artística	Líder de iniciativas locales. Educador. Esposo de Ana Sofía Toguchi.
Daniela Arauco Lozada	Encargada del área de Contabilidad.	Contadora y administradora de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Lucía Janeth Quispe Castillo	Apoyo en administración	Secretaria ejecutiva, administradora. Actriz y acróbata.
Cristhofer Alexander Gonzales Caycho	Promotor cultural	Habilidades en acrobacia, gimnasia, malabares, monociclista y actor de Arena y Esteras, integrante de la escuela de Barrio Circo.
Miguel Ángel Calla Caycho	Promotor cultural	Habilidades en acrobacia, gimnasia, malabares, monociclista y actor de Arena y Esteras, integrante de la escuela de Barrio Circo.

Descripción: Cuadro de personas clave con descripción de cargos y datos de interés.

➤ **Problemas que impiden cambios**

Al momento de plantearse el proyecto fue posible observar una gran dificultad respecto a los fundamentos de su estatuto, el cual ha sido redactado hace más de dos décadas, que son por decirlo menos conservadores. Dentro de esta investigación, es importante anotar que el mismo no favorece la recepción de donaciones; es decir, los aportes económicos estarían seriamente observados. Sin embargo, está en proceso de cambio y actualización. Por lo que este nuevo reglamento se acondicionaría a la dinámica de la gestión de hoy en día.

En relación a sus servicios, los mismos son poco difundidos. En razón de que no existe una estrategia de *marketing* y publicidad como tal enfocada a hacer conocer los servicios y/o productos que ofrece el grupo; sin embargo, se han utilizado herramientas convencionales para promocionar sus eventos a través del volanteo y la utilización de megáfonos.

Según representantes de la organización, los factores externos son los que apremian y ponen en aprietos la sostenibilidad de la organización, porque juegan un doble papel; en primer lugar, cuando son requeridos sus servicios son llamados con un mínimo de aporte.

No existen documentos que narren la memoria de la institución a nivel de gestión, por el contrario, se está buscando la actualización de la documentación básica que permita su funcionamiento. Consideran que una memoria de la organización es muy costosa en su elaboración y no se ha planteado la necesidad de tenerla a un corto plazo.

Asimismo, se realiza un control parcial de las instituciones con las cuales se trabaja y muchas alianzas no son refrendadas con documentos formales, sin embargo, hay un anote básico a modo de lista de instituciones.

Los convenios, que en su mayoría son solo de apoyo en presentaciones artísticas o pasacalles, sin ningún rédito económico u compromiso de contraprestación, no requieren de la recepción de documentos formales de por medio sino solo compromisos de palabra.

La mayoría de compromisos de trabajos sociales son con la comunidad de Villa El Salvador, puntualmente se trabaja con organizaciones sociales, colegios, otras ONG o grupos artísticos, todo ello sin que de por medio exista ganancia económica y, una vez más, documentación avaladora, que inclusive sustente sus gastos.

El primer y último plan de comunicaciones se realizó hace 4 años, por lo que está desfasado y no se tuvo acceso al mismo.

Los documentos de gestión están sistematizados a partir del año 2008; en este sentido, es de suponer que no hay archivos antes de este año, por lo menos en sistema

digital. Se señaló que en anteriores oportunidades se pretendió hacer mejoras al respecto; sin embargo, los trabajos quedaron postergados.

Por lo que atañe a los archivos de contratos, estos no se encuentran sistematizados aún. Se guardan en archiveros y se encajonan, por lo que cuando se quiere usarlos se buscan de manera general e incómoda.

En lo concerniente al archivo de relacionamiento con otras instituciones, se toma cuenta de ellas en anotaciones de cuadernos.

Existen archivos de videos y audios, los cuales se encuentran en un espacio a modo de almacén³⁰. Sin embargo, la particularidad de estos materiales es que son muy antiguos y están en formatos de VHS o similares, es decir, materiales que están en desuso.

Tabla 2.9. Imágenes del área de Comunicaciones.

Área de Comunicaciones		
		
Espacio: Comunicaciones		
Dimensiones: 2 x 3 m ²		

Descripción: Área de Comunicaciones y almacén de productos audiovisuales.

³⁰ El ambiente está en el segundo piso de la casa teatro comunitaria Arena y Esteras. Se prevé mejorar las condiciones de este espacio para que pueda ser aprovechado para del área de Comunicaciones.

No se tiene un dossier periodístico en físico, a pesar de haber participado de múltiples entrevistas en diferentes medios escritos. Existe el almacenamiento de folletos y materiales de promoción también desfasados.

Por lo que se refiere al posicionamiento e imagen organizacional, se puede mencionar un grave hecho que ocurrió el 12 de agosto del 2013 cuando un grupo de 7 periodistas japoneses de la cadena NHK, que desarrollaban un documental sobre la asociación, fueron asaltados a mano armada en el interior del local institucional, terrible acción que además se suscitó cuando se realizaba trabajo con niños. Ante este suceso es pertinente valorar los aspectos mencionados y relacionarlos con la seguridad a la hora de plantear acercamientos con grupos de interés.

2.9. Conclusiones del diagnóstico

La organización —si bien no tiene dificultades económicas de gran incidencia o que afecten al punto de ser insostenible— ha subsistido a su manera durante 22 años con una economía, por decirlo de alguna forma, del día a día, haciendo múltiples actividades (incluyendo parrilladas, polladas y venta de suvenires) y manteniendo su independencia. Por lo tanto, para un trabajo óptimo con la comunidad y mejora en la implementación de sus servicios, se requiere un progreso en sus propuestas de sostenimiento económico.

Algunas propuestas de posibilidades de mejora del financiamiento interno e ideas generales podrían ser las siguientes:

- Aplicar para donaciones.
- Usar recursos existentes del personal.
- Solicitar apoyo donativo.
- Desarrollar una estructura de pago por servicio.
- Asegurar arreglos para donaciones y entregas.

- Crear una corporación con fines de lucro para ayudar a pagar el lado sin fines de lucro.
- Hacer que sus programas sean tomados por otras organizaciones.

La comunicación, en cuanto a su relacionamiento con los grupos de interés, es un pilar fundamental para esta organización, por lo que un manejo inadecuado del mismo no ayuda a mejorar las relaciones que se requieren. Al respecto a lo largo de estos años se plantearon múltiples iniciativas para mejorarla, las cuales no perduraron en el tiempo.

Además, la gestión es uno de los puntos que merece más atención, sabiendo que está íntimamente ligada al desarrollo de propuestas de mejora en su comunicación. Este tema se estuvo trabajando desde el 2012, cuando se concluyó con un estudio de su gestión³¹, los resultados fueron entregados a la organización. En las conclusiones y recomendaciones se mencionó aspectos que tenían que ser implementados para buscar una mejora en su gestión; pero, según referencia de los socios, estas recomendaciones no pudieron ser aplicadas, porque el factor económico no se los permitió (Lay, 2012).

En la actualidad, la organización se ha planteado la necesidad de contar con documentos para mejorar su gestión. Estos instrumentos servirán para el desarrollo de sus acciones con miras a su crecimiento institucional e interrelación con otras organizaciones. De esta manera, se ha planteado la elaboración de documentos básicos de gestión con los que no contaba Arena y Esteras, y se está trabajando en plasmarlos.

³¹ El estudio al que se refiere es la tesis en Gestión Social de Estefanía Jesús Lay Guerra (2012), que lleva por título *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.*

Con la actualización de los estatutos de la asociación, documento que data de hace más de 20 años y que por lo tanto está completamente desfasado al punto de contemplar en uno de sus párrafos la imposibilidad de recibir donativos, se pretende replantear mecanismos que faciliten de manera eficaz y funcional su autosostenimiento; también se busca modificar, en esta documentación, mecanismos de renovación de socios.



CAPÍTULO III

DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE ACCIONES

En este capítulo se presenta el diseño de las diferentes acciones que permiten especificar las tareas por realizar. En cada uno de los puntos a tratar se contemplan las actividades y el modo en que serán realizadas, así también, se consideran algunos ejes temáticos que tienen que ver con las acciones de *fundraising*, relación con los *stakeholders* e identificación con la causa y posicionamiento, estos sirven como guías en el proceso de implementación de actividades.

En el siguiente cuadro podemos observar el planteamiento de una estrategia general que tendrá múltiples acciones, que permitirán un enlace entre la institución y los segmentos que interesan al desarrollo de este proyecto. Las acciones son contempladas como tareas a realizar, las cuales tienen una temporalidad y una finalidad específica con respecto a las propuestas que se elaborarán.

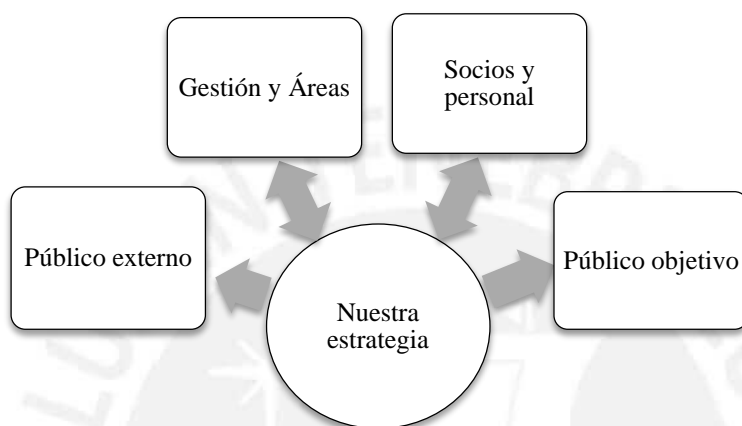
Figura 3.1. Relación de la estrategia y el entorno de Arena y Esteras.



Descripción: Relación de la estrategia y el entorno de Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Estos temas expuestos estarán consensuados en su aplicación con la organización, para aprovechar sus particularidades, aspectos que enriquecerán y serán un sello distintivo de Arena y Esteras. En tal sentido, las acciones planteadas podrán ser modificadas de acuerdo a su socialización con los miembros de la organización.

Figura 3.2. Relación de retroalimentación de acciones entre públicos de Arena y Esteras y la estrategia.



Descripción: Relación de retroalimentación de acciones entre públicos y la estrategia.

Se proponen enfoques para cada uno de los objetivos especificados durante el desarrollo del proyecto. Se han trazado enfoques que, como se ha mencionado líneas arriba, están íntimamente ligados a los objetivos propuestos del trabajo, estos tienen que ver con:

- Posicionamiento
- *Fundraising*
- Relación con *stakeholders*
- Participación activa con la causa de la organización

Tabla 3.1. Objetivos y conceptualización de propuestas.

Objetivos	Conceptualización de propuestas a conseguir
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionar a la organización. ➤ Propiciar una adecuada visibilidad y un buen manejo de elementos de <i>marketing</i> en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización busca y mantiene mecanismos que generan mayor visibilidad en su entorno y población en general. Los encargados del manejo de comunicaciones y <i>marketing</i> son conscientes de su rol y aporte al desarrollo institucional. ➤ Los recursos de promoción y visibilidad son usados en la mayoría de sus actividades. ➤ Los espacios y medios de comunicación son aliados de difusión de las actividades de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover eventos de <i>fundraising</i> que propicien niveles de aporte y relacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización propicia iniciativas que promueven un compromiso de los diversos públicos, con los fines de conseguir recursos, aportes y voluntariado. ➤ El entorno artístico y la dinámica cultural de la organización son elementos propicios para persuadir a los diversos públicos para una colaboración efectiva.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conseguir <i>stakeholders</i> estratégicamente relacionados, comprometidos y registrados que propicien la firma de alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los públicos de interés y la organización estarán adecuadamente relacionados, los mismos que entienden los beneficios de un trabajo conjunto y de apoyo mutuo. Al refrendar las alianzas con organizaciones de diversos tipos se

	promueve el crecimiento institucional y se comparte responsabilidades.
➤ Apoyar la realización de sus acciones sociales para propiciar niveles de apoyo y confianza de los miembros de la organización y compromiso con la causa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las actividades de fin social son espacios de involucramiento con la población en general. ➤ Los miembros de la organización están comprometidos, y asumen iniciativas afines a la estabilidad social y económica de su organización.

Descripción: Definición de objetivos y conceptualización de enfoques.

Según la propuesta del proyecto será importante considerar las herramientas de comunicación que permitan plasmar los objetivos de una forma dinámica e integral.

3.1. Público objetivo propuesto para el proyecto

Teniendo en consideración que un proceso de *fundraising* es dinámico y busca la interrelación con el mayor número de personas o instituciones, es posible proponer acciones que propicien mayor presencia en todos los sectores de la población en general; además, es posible interrelacionarse con organizaciones privadas y públicas. Se considera que en la ciudad de Lima y la propia comunidad es posible conseguir públicos que sean capaces de brindar apoyo, recursos materiales, convenios, entre otros, que puedan favorecer a la asociación Arena y Esteras de Villa El salvador.

La población de la localidad de Villa El Salvador es conocedora de las actividades que realiza la organización y en muchos casos participa de forma activa en las mismas; sin embargo, muchos de estos vecinos aún no han sido tomados en cuenta para compromisos. Estos pueden ser posibles aportantes, por lo que, en lo posible, se debe contar con ellos.

➤ **Organizaciones privadas y públicas de Lima**

Para fines de este proyecto se ha tomado en cuenta a todas las organizaciones que desarrollan actividades dentro del ámbito de la ciudad de Lima y que de alguna forma tienen presencia en el mercado, y además sus rubros son afines a las actividades de la organización y, por lo tanto, podrían gozar del visto bueno de Arena y Esteras. Tal es el caso de las instituciones del Estado, que son aliados para llevar a cabo programas de aprendizaje y desarrollo social.

➤ **ONG**

Arena y Esteras ha desarrollado importantes relaciones y contactos durante muchos años, gracias a su trabajo con la comunidad de Villa El Salvador y al desarrollo de sus actividades artísticas y contratos. Esto ha devenido en la creación de lazos de amistad, lo cual facilita las acciones de relacionamiento. Por lo mismo, es posible considerar que al haber relaciones informales se pretenda entablar o renovar estos enlaces, considerando que en su mayoría son organizaciones que comparten (en muchos casos) las dinámicas de proyección social, artística y cultural de Arena y Esteras.

➤ **Gobiernos locales**

Los gobiernos locales se consideran en tanto que puedan ser grandes aliados a la hora de entablar lazos de apoyo mutuo, entendiendo además que las municipalidades tienen entre su fin social apoyar el desarrollo del arte y la cultura. Acotando que, si bien no ha existido una adecuada relación de apoyo con la municipalidad local, se intentará entablar mecanismos con la Municipalidad de Villa El Salvador, de lo contrario no se insistirá en este propósito a fin de no gastar esfuerzos y recursos.

➤ **Organizaciones afines**

Se formalizarán las alianzas estratégicas con estas organizaciones. Es importante mencionar que este sector ha sido de gran ayuda para el crecimiento de la asociación,

considerando que hasta el momento los proyectos que se ejecutan en forma regular, por Arena y Esteras para la promoción de ciudadanía ³², siempre han requerido del compromiso solidario de agrupaciones teatrales, artísticas y circenses. Muchos de estos compromisos se han dado de manera desinteresada o con un mínimo de aporte, por lo que es menester refrendarlas en compromisos formales, aparte de los acuerdos tácitos.

➤ **Público en general**

La población es un referente básico de cómo se desarrolla la comunicación y cómo se percibe el trabajo social que a lo largo de estos años ha realizado Arena y Esteras. Se pretende aprovechar todos los medios posibles para promover, aparte de la buena imagen de la organización, los beneficios que ofrece una base de apoyo y el involucramiento de la población.

Con todos estos públicos antes mencionados se pretende cumplir con los objetivos de comunicación, los cuales en primer lugar están dados por una dimensión informativa de sensibilización, y en segundo por un llamado a la acción.

➤ **Público interno**

Las personas de la organización Arena y Esteras son un importante aliado a la hora de promover cualquier iniciativa, tomando en consideración que el capital humano que tiene la asociación es de gran solvencia y confiabilidad. Muchos de los participantes son voluntarios, lo cual suma a su fin social y al aporte que puede dar este proyecto.

³² Festicirco, talleres. Requieren de apoyo de otras organizaciones.

3.2. Líneas de acción propuestas

Estas líneas de acción están determinadas por los objetivos que se persiguen; en este sentido, la elaboración de estas propuestas contempla tomar acciones específicas y agruparlas según ejes temáticos que se aproximen a lo que el proyecto pretende implementar.

3.2.1. Creación y administración de contenido

Crear contenido y buscar la mejora de los canales de comunicación y medios digitales será un paso que contribuya a optimizar las acciones de *fundraising* y el posicionamiento de Arena y Esteras.

Por lo tanto, se pretende aprovechar los elementos que tiene la organización en cuanto a sus elementos de comunicación tradicionales y no tradicionales. Del mismo modo, se propondrá la elaboración de documentos que apoyen estas iniciativas, que puedan ser compartidas por todos los integrantes de Arena y Esteras.

Tabla 3.2. Creación y administración de contenido.

Creación y administración de contenido	<p><i>Objetivo:</i></p> <p>Elaborar y potenciar medios digitales necesarios (página web, redes sociales, correos electrónicos, etc.).</p> <p><i>Otros:</i></p> <p>Obtener las direcciones físicas y de correo electrónico de las empresas de interés del sector privado de Lima.</p> <p>Elaboración de una carta solicitando apoyo económico, insumos y necesidades (dependerá de la actualización de estatutos).</p>
	<p><i>Acciones:</i></p> <p>Crear un manual de recaudación de fondos con características propias de la organización, mediante la colaboración de especialistas de la universidad y el grupo de apoyo.</p> <p>Elaborar un compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.)</p> <p>Informar sobre las potencialidades de la organización y dar a conocer los documentos filosóficos y fundacionales de la organización, usando los medios tecnológicos a disposición.</p> <p>Diseñar, crear y gestionar una página de internet o medios digitales.</p> <p>Monitorear y dictar sugerencias en el manejo de las redes sociales (Facebook, Twitter y diversos blogs administrados por la organización).</p>
	<p><i>Productos:</i></p> <p>Manual físico de recaudación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Redes sociales • Blogs

Descripción: Propuesta de creación y administración de contenido.

3.2.2. Comunicación de productos y servicios

Arena y Esteras, aparte de sus actividades de formación artística, desarrolla por cuenta propia tareas en los espacios de promoción de la educación, salud, formación de valores, integración familiar, además de diferentes talleres de Arte, de Concientización Ecológica, Orientación Sexual, Prevención a la Drogadicción, talleres contra el Pandillaje y la Delincuencia, y demás con temática social.

Estos productos y servicios que ofrece la institución durante sus casi 22 años de vigencia han favorecido a miles de niños, adolescentes y jóvenes mediante la formación artística y promoción de valores, aspectos que han permitido rescatar a muchas personas de un entorno nocivo, proclive a legitimar conductas negativas.

En el sentido de producción artística o lo que se denomina de servicios, estos pueden ser contratados por cualquier empresa. En efecto, Arena y Esteras ofrece servicios de circo, pasacalles, presentaciones artísticas teatrales, etc.

Esta acción de comunicación servirá para afianzar la percepción que se tiene de la asociación Arena y Esteras, considerando que el prestigio que tiene una institución depende de las actividades que realiza y el cumplimiento de las mismas.

Tabla 3.3. Comunicación de productos y servicios.

Comunicación de productos y servicios	<p><i>Objetivos:</i></p> <p>Informar, de manera continua, sobre las actividades o los eventos que realiza Arena y Esteras.</p> <p>Realizar el envío de folletos informativos y la exposición fotográfica de los servicios que presta la institución Arena y Esteras (diapositivas institucionales).</p>
	<p><i>Acciones:</i></p> <p>Dar a conocer los productos que ofrece Arena y Esteras, tanto como servicios artísticos y trabajo social.</p> <p>Difundir actividades hacia la comunidad y buscar oportunidades de relacionamiento, usando el local institucional y aprovechando el potencial de la comunidad.</p> <p>Mejorar el área de Comunicaciones y <i>Marketing</i>, junto con la organización y aprovechando un espacio físico.</p>
	<p><i>Productos:</i></p> <p>Materiales gráficos y digitales (<i>banners</i> y banderolas).</p> <p>Difusión de servicios que ofrece en web y páginas sociales.</p> <p>Acondicionar espacio de comunicaciones.</p>

Descripción: Propuesta de comunicación de productos y servicios.

3.2.3. Relaciones con públicos de interés y *stakeholders*

La relación con los públicos de interés o *stakeholders* es relevante para Arena y Esteras, debido a que constituyen su base de contactos e interrelación. Es posible considerar a las organizaciones afines y población de Villa El Salvador como partes interesadas, del mismo modo que los representantes de las empresas privadas e instituciones del gobierno.

Es pertinente observar que por la trayectoria que tiene Arena y Esteras ha entablado numerosas relaciones; sin embargo, a pesar de tener una fructífera relación con estas

organizaciones, las mismas no han sido sistematizadas, aspecto que es susceptible a mejorar.

Tabla 3.4. Relaciones con públicos de interés y *stakeholders*.

Relacionamiento con <i>stakeholders</i>	<p><i>Objetivos:</i></p> <p>Realizar convenios con las organizaciones, donde se planteará diversos acuerdos dependiendo de las características de las organizaciones contactadas.</p> <p>Desarrollar, fortalecer y mantener las relaciones con las instituciones de interés.</p> <p>Establecer el compromiso mutuo de ambas partes en el proceso, a través de reuniones y encuentros periódicos, donde se controle el proceso, se supervise el manejo de los recursos y se mejoren las falencias que existan.</p>
	<p><i>Acciones:</i></p> <p>Crear y fortalecer alianzas estratégicas con personas individuales y organizaciones.</p> <p>Entablar relaciones con representantes de organizaciones de VES afines a la asociación e informarles sobre la importancia de las vinculaciones de apoyo mutuo.</p> <p>Crear registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés.</p> <p>Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios y organizar eventos de relacionamiento interinstitucional con la participación de los miembros de la organización, haciendo uso de sus ambientes y teatro.</p> <p>Elaboración de diversos materiales audiovisuales, que refuercen los lazos institucionales de sus miembros .</p> <p>Elaborar elementos de identificación con la institución (<i>banners</i>, exposiciones fotográficas, etc.).</p>
	<p><i>Productos:</i></p> <p>Alianzas estratégicas firmadas, compromisos de apoyo y vinculación, visitas guiadas y eventos de relacionamiento</p>

Descripción: Relaciones con *stakeholders*.

3.2.4. Compromiso con la causa social

La asociación Arena y Esteras, a pesar de tener un compromiso fuera de cuestión con el tema social, necesita una retroalimentación y socialización del tema de causa social que se plantea en este proyecto.

El compromiso con la causa social pasa en gran medida por comprender los principios filosóficos de la organización, es decir, el motivo por el que se trabaja por la comunidad, factores fundamentales para el involucramiento de las personas que constituyen la institución.

Conocer la misión, la visión, los valores y el enfoque social de Arena y Esteras será un primer paso para la búsqueda de compromisos a futuro. Es preciso conocer el trabajo que se desarrolla desde todos los puntos para tener un real entusiasmo en lo que se busca obtener.

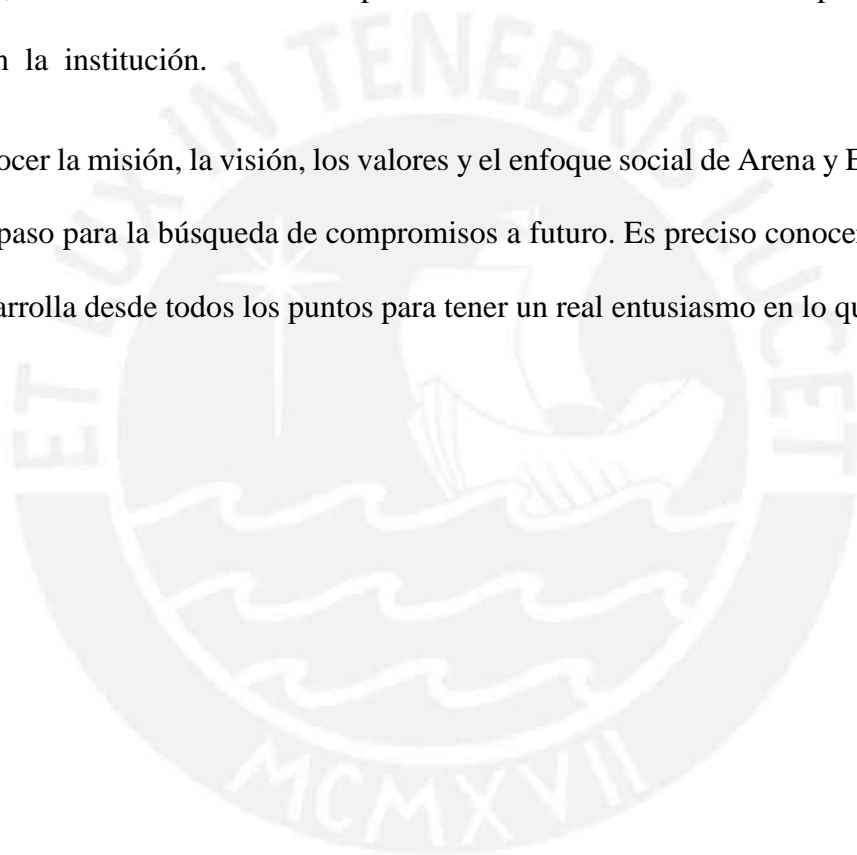


Tabla 3.5. Compromiso con la causa social.

Compromiso con la causa de la institución	<p><i>Objetivo:</i></p> <p>Lograr que los miembros de la organización conozcan los principios por los que se rige la asociación y la causa social que persigue.</p> <p><i>Modo:</i></p> <p>Elaborar un texto donde se refuerce la idea de causa social.</p> <p>Realizar reuniones internas donde se informe a los miembros sobre la importancia de un compromiso con las acciones de la organización.</p>
	<p><i>Acciones:</i></p> <p>Presentar a los miembros de la organización los principios organizacionales plasmados en sus documentos filosóficos.</p> <p>Sensibilizar e informar a los miembros de la organización Arena y Esteras de VES sobre la importancia de las relaciones de apoyo mutuo.</p> <p>Sensibilizar e informar sobre la importancia de fuentes estables de sostenimiento.</p> <p>Informar sobre las potencialidades de la organización para asumir un mayor compromiso con su organización.</p> <p>Aumentar el posicionamiento con el aporte de los miembros de la organización, de acuerdo a sus necesidades identificadas.</p>
	<p><i>Producto:</i></p> <p>Texto informativo sobre la misión, la visión y los valores (elementos visuales y audiovisuales)</p>

Descripción: Compromiso con la causa de la institución.

Lo que se busca es que los participantes de la organización estén concientizados de su rol dentro de la organización y, por lo tanto, sean activos en el proceso de recepción de aportes y tener confianza con organizaciones de interés. Los participantes de la

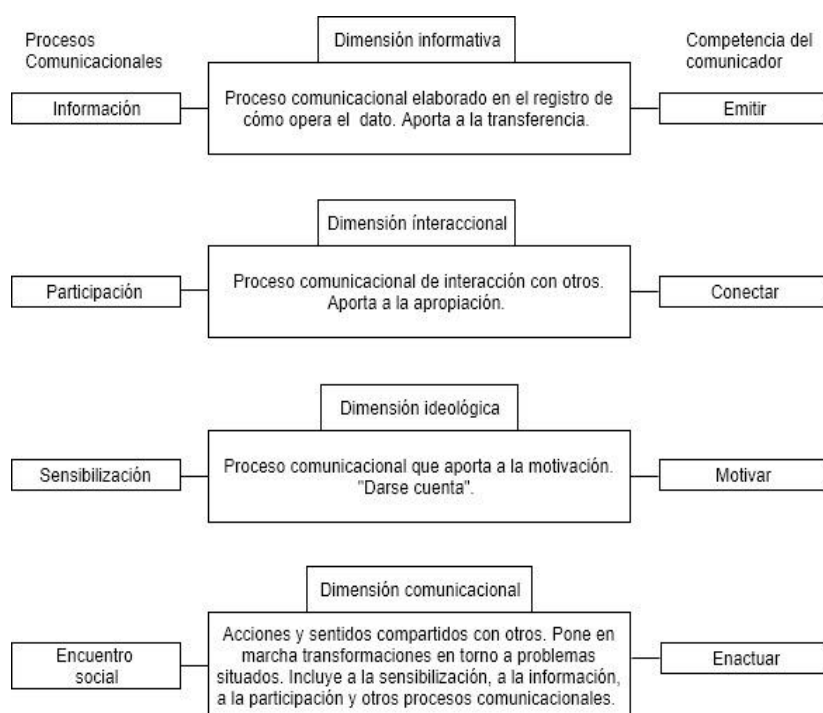
organización, prestos a servir de apoyo en los fines del proyecto, deben participar en el grupo de apoyo.

3.3. Comunicación estratégica

Tomando en cuenta que una organización como Arena y Esteras es dinámica y dentro de su labor hay múltiples direcciones que puede tomar la comunicación, será importante acercar un modelo de comunicación que se adapte a este accionar, que se entiende es de carácter social y de gestión. En este sentido, la «comunicación estratégica nos ofrece una oportunidad de unificar áreas de conocimiento y de acción tradicionalmente separadas, por ejemplo, la comunicación interna y la comunicación externa o la comunicación organizacional y la comunicación para el desarrollo» (Massoni, 2015, p. 316). Por consiguiente, una estrategia de comunicación ofrece soluciones holísticas para ser adaptadas a realidades particulares como las presentadas en Arena y Esteras.

Al respecto de la comunicación integral, Massoni grafica los procesos comunicacionales que inciden en una estrategia relacionada con los roles y prerrogativas del comunicador.

Figura 3.3. Metodologías de comunicación estratégica.



Fuente: Massoni, 2015, p. 312.

Descripción: Metodologías de comunicación estratégica: dimensiones, procesos comunicacionales y competencias del comunicador³³.

Como se puede deducir de la figura anterior, las diferentes dimensiones hacen referencia a procesos que son un puente entre la propuesta de comunicación y el rol que debe asumir una persona para plasmar de mejor modo esa estrategia comunicativa.

Por lo tanto, la estrategia comunicativa dotará de herramientas y técnicas que ayuden al desarrollo del proyecto, a través de la formulación de acciones que necesariamente tienen que involucrar a los participantes de la organización y al encargado del diseño del proyecto.

³³ Extraído de Massoni (2013), *Metodología de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural* (citado en Massoni, 2015, p. 312).

Del mismo modo se consideran a los públicos interno y externo de la organización, quienes son considerados por prestar apoyo o ser el público al que se tiene que alcanzar. De esta forma, la comunicación estratégica, que se formula en este proyecto mediante la propuesta de acciones, englobará a la población en general.

Tabla 3.6. Acciones de comunicación estratégica.

Comunicación estratégica	Proyecto	Apoyo de la organización	Comunicación interna	Comunicación externa	Retroalimentación
Creación y administración de contenido					
Manual de recaudación de fondos	X		X		
Compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.)	X		X		
Creación de una página web: www.arenayesteras.org					
- Blog	X	X	X	X	X
- Facebook					
- Twitter					
Actualización de redes sociales					
Comunicación de productos y servicios					
Banners, banderolas, elementos de <i>marketing</i>	X			X	
Difusión de servicios que ofrece en web y páginas sociales	X		X	X	X
Acondicionar un espacio de comunicaciones	X				
Visitas a la casa de la organización					
Actividades de dinamización.	X	X	X	X	X

Relacionamiento con <i>stakeholders</i>					
Entablar relaciones con representantes de organizaciones de VES afines a la organización.					
Crear un registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés.	X	X		X	
Organizar eventos de relacionamiento interinstitucional.					
Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios.					
Promoción de acciones trascendentales				X	
Compromiso con la causa de la institución					
Elaboración de diversos materiales audiovisuales	X	X	X	X	X
Sitio institucional	X	X	X	X	X

Descripción: Acciones de comunicación estratégica para Arena y Esteras.

De estas acciones se prevé utilizar las herramientas con las que ya cuenta la organización, como folletos, fotografías y postales, usados con anterioridad a fin de no gastar recursos económicos en la producción de nuevos materiales que favorecen muy poco a los objetivos de obtención de recursos.

Un adecuado posicionamiento de la marca servirá para hacer atractiva la propuesta que desarrolla esta institución frente a los *stakeholders* y público en general, que podría ser un potencial contacto de la institución. Para este fin se promociona la imagen de la organización, para lo cual se plantea acciones de promoción y publicidad, así como propuestas para mejorar los canales de comunicación que se utilizan; de esta forma se pretende aprovechar contactos con medios tradicionales (prensa, radio y televisión), con

los cuales se ha tenido una relación de información. Esta dinámica ha propiciado la realización de diversos reportajes sobre la tarea social de la organización, lo cual sirvió para reforzar la imagen y anunciar los servicios que presta la asociación. Por lo tanto, se retomará estos buenos contactos para promocionar las actividades que realiza Arena y Esteras (campañas sociales), y así generar un buen impacto y que la marca sea recordada, tanto en el público objetivo como en el resto de la ciudadanía.

La organización ya cuenta con una identidad gráfica que fue modificada recientemente, así como una frase característica («Alegría rebelde»), las cuales reflejan su filosofía y su propósito. Sin embargo, se propondrá mejorarla. De igual manera es importante contemplar la reformulación y consolidación de un mensaje o eslogan de la institución con el fin de que sea más fácil su identificación, considerando que existen asociaciones con nombres similares como, por ejemplo, el grupo Ángeles de Arena, de Vania Masías, así como también la organización de lucha contra la leucemia infantil Ángeles de los Arenales. De esta manera se propiciará la recordación e identidad de la marca, a fin de diferenciarla de los nombres antes mencionados.

Asimismo, realizar pasacalles a nivel local, donde se divulgue el nombre Arena y Esteras, además de aprovechar las presentaciones que se realizan por invitación de la sociedad de VES para publicitar la marca Arena y Esteras, mediante gigantografías (*banners*) con el nombre y logotipo de la asociación.

También se debe aprovechar las redes sociales mediante las cuales se proyecte la imagen de la organización. En la actualidad se cuenta con presencia en redes sociales, mediante las publicaciones de sus actividades en un blog proveído por Google; así también se cuenta con una página de Facebook, donde se mantiene una dinámica de publicación de actividades y *feedback* con el público. En menor medida se tiene una

participación en Twitter, limitándose a publicaciones de las actividades más importantes. Finalmente, para mejorar y consolidar la presencia en la red se está elaborando la página web de la organización con la dirección www.arenayesteras.org.

Tabla 3.7. Recursos necesarios para el plan de comunicaciones.

Acciones \ Recurso	Humanos	Materiales	Técnicos	Apoyo financiero
Posicionamiento	Grupo de apoyo: 6 personas Diseñador gráfico	Productos gráficos y medios digitales Videos	Medios digitales Computadora Cotizaciones	Proyecto institución
Firma de convenios y alianzas estratégicas	Grupo de coordinación: 3 socios	Papelería Impresoras	Movilidad Visitas de coordinación	Proyecto institución
Inicio <i>fundraising</i>	Grupo de apoyo: 3 personas	Papelería Cartas Reuniones Invitaciones Visitas guiadas	Presentaciones, eventos	Proyecto institución
Elaboración del material de apoyo	Proyecto	Proyecto	Diseñador gráfico Proyecto	Proyecto

Descripción: Uso de herramientas para enlace y posicionamiento.

3.4. Presupuesto

El presupuesto está determinado por la suma de los gastos de todas las acciones a realizar. Estos montos son considerados a partir de la intención de gastos que se pretende hacer en las cuatro áreas consideradas en el proyecto, estas son creación y administración

de contenido, comunicación de productos y servicios, relacionamiento con *stakeholders* y compromiso con la causa de la institución. Estos temas estimados comparten algunas actividades, por lo que algunos gastos se pueden considerar transversales entre acciones.

Tabla 3.8. Presupuesto.

	Descripción de productos	Presupuesto
Creación y administración de contenido		
Manual de recaudación de fondos	Diseño	S/ 1600
	Gráfico	S/ 300
Compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.)		---
Creación de la página web www.arenayesteras.org - Blog - Facebook - Twitter	Diseño	S/ 850
	Dominio	S/ 120
Actualización de redes sociales		---
Comunicación de productos y servicios		
<i>Banners</i>		S/ 300
Banderolas		S/ 300
Difusión de servicios que ofrece <i>Merchandising</i>	Polos con el nombre y logo de Arenas y Esteras	S/ 500
	Folletos	S/ 700
	Carpetas	S/ 800

Acondicionar espacio de comunicaciones.		---
Visitas a la casa de la organización		---
Actividades de dinamización		---
Relacionamiento con <i>stakeholders</i>		
Entablar relaciones con representantes de organizaciones de VES, afines a la organización. Crear un registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés. Organizar eventos de relacionamiento interinstitucional. Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios.	Papelería Organización de eventos Gastos generales	S/ 200
Eventos de relacionamiento	Exposición fotográfica Presentación artística Presentación teatral	S/ 900
Compromiso con la causa de la institución		
Elaboración de diversos materiales audiovisuales		S/ 120
Sitio institucional		
Total		S/ 8290

Descripción: Presupuesto de las acciones propuestas para *fundraising* y posicionamiento de Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Dentro de este presupuesto será posible adicionar los costos por servicios de consulta y corrección de estilo de los diversos materiales gráficos y textos producidos.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

En este capítulo se presenta la implementación de las acciones de acuerdo a lo establecido en el proyecto de *fundraising* y posicionamiento de la asociación artística y cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador. Es importante señalar que hay actividades que se cumplen de acuerdo a las acciones especificadas en los cuatro temas propuestos, los cuales son *fundraising*, posicionamiento, relacionamiento y compromiso con la causa.

Asimismo, se presenta el esquema de implementación de acciones, que contempla un cronograma de los meses en los que se desarrollará el proyecto; este cronograma toma factores generales a considerar sin especificar los detalles de cada ítem.

Seguidamente, se muestra un cuadro donde se especifica a los responsables de ayudar en la implementación del proyecto, este esquema estará sustentado en las personas clave identificadas dentro de la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Posteriormente, se hace un planteamiento detallado de cada una de las actividades trazadas durante el diseño y presentación de acciones del proyecto. El planteamiento de estas actividades es diferente para cada tema focalizado dentro de este proyecto, es decir, se hará una sustentación más detallada en unas acciones más que en otras.

Se consideran algunas pautas que son propuestas, las cuales deben ser estimadas para el desarrollo del proyecto.

4. Plan de implementación

4.1. Cronograma de acciones

Se toma en cuenta las acciones necesarias convenidas en forma general y de acuerdo a la disposición de los miembros de la organización³⁴. Para ello se plantea la realización de actividades y la preparación de los materiales necesarios.

También se contempla dentro de ellos las actividades de *fundraising*, posicionamiento, relacionamiento, compromiso de los miembros de la organización y otros, como la facilitación de procesos y elaboración de materiales.

Tabla 4.1. Cronograma del plan de implementación de acciones.

Plan de implementación de acciones									
Año	2014				2015				
Mes	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Acciones									
Posicionamiento									
Facilitación de procesos ³⁵									
<i>Fundraising</i> - obtención de apoyo									
Actividades de relacionamiento y firma de convenios									
Elaboración de materiales de apoyo									
Compromiso con la causa									

³⁴ Este esquema está ajustado según al avance que se tuvo y los replanteos sugeridos.

³⁵ Para fines de este proyecto consideramos que la facilitación de procesos hace referencia a una serie de factores que favorecen el cumplimiento de nuestras acciones, estas pueden ser buenas relaciones con miembros de la organización, uso de recursos con los que contamos, etc.

Descripción: Cronograma de implementación de acciones.

Estas acciones estarán determinadas de acuerdo a la disponibilidad de los miembros de la Organización Arena y Esteras, tomando en consideración que el grupo realiza regularmente viajes dentro y fuera del Perú por periodos indeterminados y muchas veces de acuerdo a los contratos que se presentan de manera extraordinaria.

4.2. Determinación de responsables

Durante el diagnóstico de este proyecto se identificó a las personas clave de la organización, estas tienen diversas funciones dentro de Arena y Esteras de Villa El Salvador; en tal sentido, se considerará la ayuda que puedan prestar las mismas en la realización de las diferentes actividades que se emprendan respecto a este proyecto.

De forma preliminar se ha determinado que hay dos áreas que se pueden considerar dentro de esta ayuda, que brindaría la organización Arena y Esteras. Además, considerando que tal fue el involucramiento y los compromisos asumidos, se determinó que la persona a cargo (momentáneamente) del área de Comunicaciones fuera el autor de este proyecto y el área de gestión asumida por dos personas.

Se ha considerado a las personas responsables de acuerdo al nivel de ayuda al que se han comprometido brindar. Sin embargo, es importante considerar que las que han asegurado su participación tienen las mismas limitaciones de tiempo que la organización como tal, es decir, son parte de su elenco artístico y, por lo tanto, cualquier viaje o compromiso es asumido por todos los miembros.

Tabla 4.2. Personas clave para el apoyo en la realización de las acciones.

Personas clave	Cargo	Posibilidad de apoyo en actividades
Ana Sofía Pinedo Toguchi	Directora general de Arena y Esteras	Organización Coordinación
Arturo Mejía	Director de producción artística	Organización Coordinación
Daniela Arauco Lozada	Encargada del área de Contabilidad	Datos de contacto
Lucía Janeth Quispe Castillo	Apoyo en Administración	Organización Información de contacto Consultas varias
Cristhofer Alexander Gonzales Caycho	Promotor cultural	Apoyo en actividades
Miguel Ángel Calla Caycho	Promotor cultural	Apoyo en actividades
Nataly Serpa	Promotora cultural	Apoyo en actividades y coordinación

Descripción: Personas clave para el apoyo en la realización de acciones planteadas y la posibilidad de apoyo en diferentes áreas.

4.3. Implementación de acciones y estrategias

En el presente plan de acciones se contempla el cumplimiento de diversas actividades; sin embargo, se da flexibilidad para replantear algunas de estas, las cuales se acomodarán en su realización de acuerdo a las facilidades que se encuentren.

En suma, estas acciones de *fundraising* están destinadas a allanar el camino para la mejora en la obtención de recursos, tomando en cuenta actividades concretas.

Se considera para este proyecto preparar documentos elaborados para ser asumidos por Arena y Esteras. En tal sentido, un manual de *fundraising* es un aporte de gran valor, por lo que su acondicionamiento a la realidad de una organización social es importante.

Del mismo modo, se considera hacer una base de datos y es imprescindible que esta cuente con los datos elementales de las organizaciones contactadas y sus responsables, los cuales podrán convertirse en posibles aportantes y cooperantes. Por lo tanto, se considerará mínimamente los nombres y apellidos, *e-mail*, teléfono, y organización a la cual representa. Además, se puede requerir otra información como sexo, edad o cargo para afinar nuestra comunicación (ver anexo 7).

Dicha base de datos será importante para mantener un contacto constante y personal de información y promoción, así como el control de los posibles aportantes y cooperantes.

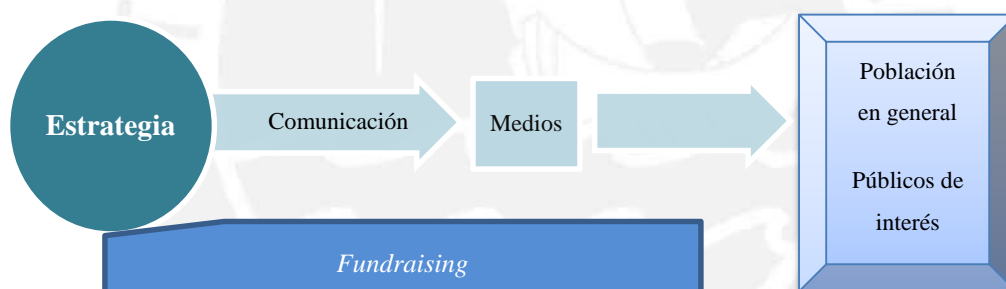
Por otro lado, el posicionamiento es muy importante, porque determina en gran medida cómo nos perciben los diferentes públicos. Lo que piensa la comunidad sobre la organización no debe ser considerada a la ligera y, además, una adecuada gestión de la marca devendrá en réditos a futuro (ver tabla 4.3.).

Según García, a lo largo de los años, las marcas han tomado mayor protagonismo, notándose este incremento a partir de los años 90, sobre todo en los países occidentales a consecuencia de sus modelos económicos. El valor esencia de la corporación está depositado en la marca, por lo tanto, he allí su importancia.

Pero este aspecto no queda allí, porque lo que en un principio se podía comprender como propio del segmento comercial ahora también se observa en otros ámbitos, como es el caso de las organizaciones sociales.

En segundo lugar, este nuevo estilo de gestión, [sic] ha sido adoptado por todo tipo de entidades, en principio no comerciales, de tal forma que, partidos políticos, museos, instituciones culturales, organismos públicos y las propias administraciones, se presentan ante sus públicos recurriendo a las mismas técnicas de comunicación y promoción que usaría, salvando las diferencias, un fabricante de vehículos o unos grandes almacenes. Se habla, cada vez con mayor insistencia, de la ciudad como marca, la región como marca e, incluso, la imagen corporativa de los países. Se construyen marcas efímeras para eventos ocasionales, olimpiadas, exposiciones universales, cuyas identidades formales tienen vigencia durante su celebración y son incorporadas a todo tipo de soportes como identificación de su relación con el mismo, por más peregrina que sea esta. (García, 2005, p. 9)

Figura 4.1. Propuesta de acciones de posicionamiento.



Descripción: Proceso propuesto para el desarrollo de las acciones de posicionamiento, donde los medios son las herramientas para lograrlo.

La realización de acciones previas para reforzar el mensaje y la presentación son constantes y requieren de un gran esfuerzo de equipo, por lo que se ha propuesto algunos puntos:

- Realización de un video, en el cual se muestra la tarea que hace Arena y Esteras con la población a la que atiende en su contexto real; así también se muestra las necesidades que tiene la organización en este mismo compromiso (ver tabla 4.3.).

- Un banco de fotos para impactar a los posibles donadores, aportantes y cooperantes.
- Recopilación de materiales periodísticos, reportajes, entrevistas, experiencias sobre el trabajo social que desarrolla la organización.
- El logotipo deberá estar siempre incluido en cualquier material de la organización, junto con los teléfonos, correo electrónico y dirección de redes sociales.
- En el *brochure*, videos y similares, se debe incluir información en un apartado sobre las acciones que realiza la organización en favor de la comunidad, usando un lenguaje adecuado, sencillo y comprensible; además estos materiales deben ser de fácil manipulación.
- Contemplando la producción de materiales en alianza con otras instituciones se debe incluir el logo y la información que se considera relevante en igual jerarquía que cualquier otra organización (ver tabla 4.3.).
- Asimismo, los materiales que se producen para la promoción de actividades deben tener un diseño de acuerdo con los mejores cánones de producción, y tener datos exactos y una distribución gráfica impactante.
- Los colores de la organización deben ser tomados en cuenta para la producción gráfica (celeste en sus diferentes tonalidades y el naranja).
- Las fotografías deben ser de calidad y su temática debe reflejar el contexto de Villa El Salvador, las manifestaciones artísticas que desarrolla Arena y Esteras y el factor humano, expresado en imágenes de connotación social.
- En lo posible, no se debe exagerar en calidad de materiales (costo), por lo mismo se sugiere usar los mismos materiales y productos que hacen los niños dentro de sus talleres para innovar con materiales personalizados.

Para concretar estas propuestas y acercamiento se toma en cuenta la realización de actividades para lo cual se consideran estrategias, responsables, indicadores y ventanas temporales, que le dan orden a las propuestas generales. Estas están contempladas en la siguiente tabla.



Tabla 4.3. Acciones y estrategias.

Acciones	Estrategias	Actividades	Responsables	Indicador	Cronograma
De creación y administración de contenido	Componer el manual de recaudación de fondos. Diseñar el compendio de elementos filosóficos de la organización. Creación y administración de la página web. Administrar o colaborar con las redes sociales.	Elaborar y diagramar el manual de <i>fundraising</i> . Componer el material gráfico para resaltar la misión, visión, valores, etc. Componer la página web en los formatos que favorezcan su actualización frecuente. Actualizar contenidos y proponer nuevos enfoques en la admiración de contenidos.	Arena y Esteras Proyecto Comunitador	Material elaborado	08/14 - 03/15
				Materiales incluidos en medio gráfico o documento.	12/14 - 03/15
				Avance o página creada	12/14 - 03/15
				Medio actualizado regularmente	01/15 - 03/15
Acondicionar espacio físico de comunicaciones. Proponer actividades de dinamización y participar		Colaborar con el acondicionamiento de espacios de comunicación. Participar activamente en las presentaciones de la organización con		Áreas acondicionadas	08/2014
				Acompañamiento en eventos	08/14 - 03/15

De comunicación de productos y servicios	en pasacalles, festivales, presentaciones, etc.	elementos de promoción (<i>banners</i> , banderolas, etc).	Proyecto	Promoción de marca Arena y Esteras	08/14 - 03/15		
	Información personalizada de actividades o eventos que realiza Arena y Esteras.	Elaborar los elementos de <i>marketing</i> y promoción de actividades que realiza Arena y Esteras.		Nivel de visitas web y redes sociales			
De relacionamiento y firma de convenios	Difusión de servicios que ofrece en web y páginas sociales.	Propiciar el posicionamiento SEO de la página web de Arena y Esteras.	Grupo de apoyo Proyecto	Personas contactadas	08/14 - 03/15		
	Entablar relaciones con organizaciones afines a la organización.	Reunión para buscar acercamiento.				Direcciones físicas en relación.	02/15 - 03/15
	Crear registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés.	Llevar las invitaciones a los públicos de interés.				Reuniones concretadas	
	Organizar eventos de relacionamiento interinstitucional.	Contactar de manera personal o virtual a los públicos de interés.				Firma de alianzas estratégicas	
Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios.	Elaborar documentos para firmas.						

	Elaborar cartas e invitaciones.				
De compromiso con la causa e interiorización de filosofía organizacional	Planificar visitas a la casa de la organización. Componer materiales audiovisuales.	Comprometer con la visión y la misión de la organización. Exposición fotográfica de los servicios que presta la institución Arena y Esteras (diapositivas institucionales).		Miembros comprometidos Elaboración muestra fotográfica	11/14

Descripción: Acciones consideradas para el proceso de *fundraising* y posicionamiento.

4.3.1. Espacios y medios de comunicación

Arena y Esteras, a lo largo de estos años, ha desarrollado diversos mecanismos para llevar adelante su comunicación con los públicos interno y externo. Se ha priorizado la comunicación oral dentro de la organización y a nivel externo, los documentos de gestión son usados con regularidad. Del mismo modo, el uso de las redes sociales y plataformas digitales se ha restringido a la publicación de los mensajes y actividades de la organización.

Es así que para el trabajo con los *stakeholders* se usará la comunicación directa y el envío de cartas e invitaciones de ser necesario. Cualquier uso de otros medios serán consensuados con los miembros de la organización, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y personal.

Para este trabajo se ha considerado el uso de medios impresos, medios electrónicos y la confección de materiales.

➤ Mensajes clave

El trabajo que desarrolla esta asociación está encaminada a la promoción de la ciudadanía a través de actividades culturales, la inclusión social y la generación de oportunidades de desarrollo integral para la infancia, adolescencia y juventud de la zona de Villa El Salvador; así como el fomento de una cultura de paz, reconocimiento y defensa de los derechos humanos, entre otros, y sobre todo dirigida a las poblaciones más vulnerables. Entonces, los mensajes que se quieren transmitir deben ir en esta línea de trabajo. Por tal motivo, en la medida de lo posible se imprimirán o adjuntarán estas frases en los materiales propuestos.

Los mensajes se concretaron en ideas principales y secundarias, determinándose frases que fueran capaces de conectar con el público y, a su vez, hacer conocer sobre las acciones de la organización.

Tabla 4.4. Mensajes clave.

Principales		
“Por el derecho a la sonrisa”	“Por eso, necesitamos de tu compromiso”	
“Queremos que todos tengan acceso al arte y la cultura”		
Secundarios		
“Creamos y difundimos, con la comunidad, piezas teatrales que promueven y hacen que reflexionemos sobre derechos humanos, identidad, igualdad, educación, medio ambiente y otros de prioridad actual”		
“Construimos puentes de acercamiento cultural entre nuestro país y el mundo, promoviendo valores de inclusión y respeto de las diferencias”		
“Arena y Esteras es un espacio donde el arte se hizo responsabilidad”		
“Los conciertos, talleres, festivales, funciones de espectáculos que hace Arena y Esteras son escenarios adecuados para la difusión de los mensajes”		

Descripción: Mensajes clave, principales y secundarios; su uso es referencial para incluirlos en saludos y eslóganes según sea necesario.

Es pertinente señalar que los mensajes son propuestas que no necesariamente tienen que ser tomados por la organización.

CAPÍTULO V

SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

En este capítulo se describe el proceso de recepción de información de acuerdo al avance del proyecto de *fundraising* y posicionamiento de la asociación artística Arena y Esteras de Villa El Salvador. Es pertinente señalar que durante la aplicación del plan se produjeron modificaciones en algunas acciones trazadas, todos estos cambios son justificados de acuerdo a las necesidades identificadas y dificultades que se presentan.

5. Seguimiento de acciones

Para realizar el seguimiento de las diversas acciones se han determinado algunos hitos que señalan los niveles de avance y el cumplimiento de las propuestas del proyecto. Estas consideraciones están dadas por los indicadores propuestos para cada una de las acciones, los cuales tienen que ver con *fundraising*, relacionamiento y posicionamiento. De esta manera se determinan los siguientes indicadores:

➤ Cantidad

Este indicador nos muestra el número de organizaciones contactadas y enlazadas, apoyos o convenios recibidos en el tiempo de la aplicación del proyecto. Sin embargo, también se consideran algunos enlaces previos que son sostenidos de manera informal.

➤ Productos realizados

Muestra los productos que han sido diseñados y son útiles para los fines del proyecto.

➤ Referencia

Este ítem nos muestra el origen de los enlaces y aportes, es decir, quiénes son los que enlazan con la organización y sus niveles en las redes de contactos.

➤ **Continuidad**

Se toma en cuenta cuál es la intención del enlace realizado, es decir, el periodo de tiempo que se pretende alcanzar. Así también, se informa la continuidad del trabajo con estos posibles enlaces o cooperantes.

➤ **La utilidad**

Este punto hace referencia a qué tipo de enlaces, aportes y productos se reciben, y su nivel de importancia para el trabajo de la organización.

La participación en las diferentes etapas del proyecto fue directa y se aprovechó las oportunidades de apoyo de la organización (ver anexo 8).

Si bien es cierto que los miembros de la asociación han asumido compromiso con el proyecto, no es posible exigir que den prioridad al cumplimiento de este plan en la medida que la labor artística requiere de tiempo de entrenamiento constante y las temporadas de presentación en el interior del país son extenuantes. En tal sentido solo es posible proponer algún nivel de seguimiento con la participación de los mismos.

5.1. Relacionamiento y firma de alianzas

La consolidación de alianzas estratégicas se ha visto favorecida gracias al apoyo de la directora de Arena y Esteras Ana Sofía Pinedo, quien ha facilitado los enlaces con posibles organizaciones que podrían estar interesadas en unir esfuerzos con la asociación. En este esfuerzo se realizó una serie de sugerencias para iniciar entrevistas con algunas asociaciones del mismo rubro de Arena y Esteras, sin embargo, muchas no fueron tomadas en cuenta a sugerencia de la directora por razones de diferencias internas.

Se contactó mediante entrevistas y conversaciones informales con 6 organizaciones; no obstante, se obtuvieron solamente 3 respuestas positivas, y 2 de ellas con compromiso de entablar relaciones de cooperación.

Cabe precisar que el documento fue elaborado con parámetros simples en sus puntos de compromisos y con el tenor del texto lo más general posible luego de varias correcciones, en las que se sugirió no incluir ningún compromiso económico en las responsabilidades que se asumirían.

En este mismo tenor respecto al documento elaborado para la firma de alianzas estratégicas no se incluyó ninguna medida coercitiva, además el documento no fue formalizado mediante algún notario. Por lo tanto, es posible decir que el documento simplemente refrenda la intención verbal de cooperación entre dos instituciones que dan promesa de apoyo mutuo (ver anexo 9).

Estas alianzas estratégicas, firmadas por la organización Arena y Esteras de Villa el Salvador, promueven y pretenden afianzar los lazos de confianza que favorecen el trabajo conjunto entre las partes y el logro de los propósitos comunes.

Tabla 5.1. Acciones de relacionamiento y firma de alianzas.

Acciones de relacionamiento (alianzas)	Cantidad
Elaboración de un documento que autoriza la alianza o convenio	1 documento formal
Número de reuniones con representantes de organizaciones	6
Pre acuerdos	3
Acuerdos firmados	2

Descripción: Cantidad de acciones de relacionamiento realizadas. Convenidos firmados (ver anexo 10).

El documento contempla enlaces que buscan legitimar compromisos orales y de amistad (informal), que se daban dentro de la dinámica de las organizaciones contactadas con Arena y Esteras. Mediante ella se busca resaltar los valores que involucran a estas organizaciones como son:

El respeto: cuando el respeto está presente se valora la opinión, los intereses, lo que son y hacen los otros aliados. Favorece la creación de ambientes de diálogo en los que es posible la confrontación de ideas, la crítica constructiva y la aparición de intereses y expectativas diversas. De esta manera, cada aliado reconoce a los otros como interlocutores con los cuales puede trabajar mancomunadamente para el desarrollo de las intervenciones que ejecuta la alianza. El respeto se fortalece con la flexibilidad que puedan tener los socios para tomar decisiones o plantear modificaciones si se llegara a requerir.

La transparencia: es un valor primordial porque aporta al afianzamiento de la confianza entre los socios. En este documento, la transparencia se comprende desde dos perspectivas:

Desde la claridad de todos los aliados sobre los medios a utilizar y los procesos a desarrollar para comunicar, efectivamente, los logros, los resultados y las inversiones interna y externamente.

Desde la comunicación efectiva entre los miembros de la alianza sobre sus agendas e intereses, para volverlos legítimos con sus pares.

La igualdad de oportunidades: este valor favorece la participación de los diferentes miembros de la alianza en igualdad de oportunidades, para establecer condiciones equitativas en la toma de decisiones y en los beneficios que recibirán por su vinculación, independientemente de los recursos que cada socio o sector dispongan (Osorio y Gómez, 2011, p. 10).

Por otro lado, dentro de estas estrategias de relacionamiento con los públicos interno y externo de la organización, se han realizado algunas actividades con los diferentes públicos de la organización. Estas actividades se han considerado en una serie de dinámicas de forma transversal, junto con las demás acciones propuestas dentro del proyecto.

Tabla 5.2. Acciones de relacionamiento con públicos de interés.

Acciones de relacionamiento (públicos)	Actividades
Visitas guiadas	2
Presentaciones artísticas	3
Presentación pauteada*	1
Reuniones de compromiso	3

Descripción: Acciones de relacionamiento con públicos internos y externos de la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador.

* Evento organizado para buscar relacionamiento.

Estas acciones de relacionamiento se han desarrollado con el gran apoyo de todos los integrantes de Arena y Esteras al hacer conocer a los invitados cada uno de los espacios que tiene la organización y el trabajo que realizan a favor de los jóvenes de Villa El Salvador.

Dentro de estas actividades transversales se considera el acondicionamiento para la exposición fotográfica que se realizó con gran éxito, a fin de mostrar a los diferentes públicos sobre la naturaleza del trabajo de Arena y Esteras.

Tabla 5.3. Exposición fotográfica.

Exposición fotográfica	Número
Fotografías grandes full color 40 x 30 cm	20
Fotografías 15 x 10 cm	60
Descripciones	10

Encargado de presentación	1
Responsables	Grupo de apoyo
Título	“Conoce lo que hacemos”
Descripción	Presentación fotográfica de la historia y actividades de Arena y Esteras de Villa El Salvador (1992 -2013). Descripción de fotografías y personajes
Lugar	Casa teatro Arena y Esteras (áreas centrales y pasadizos)
Duración	2 semanas

Descripción: Número y características la exposición fotográfica.

Esta exposición fue trabajada por los miembros de la organización, los cuales además incluyeron recortes de materiales visuales de revistas y adornos que sirvieron de marco en los cuatro murales que se acondicionaron para esta exposición (ver anexo 11).

Se logró hacer una exposición cronológica de la actuación histórica de Arena y Esteras, mostrando sus inicios históricos en Villa El Salvador, sus numerosos integrantes y los festivales que organizaron a lo largo de los años.

Como se ha mencionado con anterioridad, se realizó una exposición fotográfica que se considera como una acción transversal a los temas de relacionamiento, *fundraising*, posicionamiento y compromiso con la causa; en tal sentido, el trabajo realizado refleja avances en estas cuatro áreas.

➤ **Indicadores**

Más de 160 personas pudieron apreciar la muestra en diferentes presentaciones artísticas que realizó la asociación Arena y Esteras.

La población se informó sobre las actividades de la organización, además de aportar con la compra de suvenires y productos ofrecidos por los jóvenes de la institución.

Cabe resaltar que en relación a la firma de alianzas, se elaboraron hasta 4 borradores a partir de documentos básicos que fueron propuestos por representantes de Arena y Esteras, en ellos se describen los compromisos que se pretende alcanzar con esta alianza.

Las reuniones se replantearon constantemente en función a la accesibilidad y la posibilidad de los representantes de las otras asociaciones.

Asimismo, se intenta formalizar las alianzas que se tiene con entes afines y además con las que la asociación viene interviniendo con sus acciones de incidencia dentro de Villa El Salvador.

En referencia a las reuniones con públicos externos, los acercamientos fueron en la medida que se les dio invitaciones para que asistieran a las presentaciones organizadas, para fines de establecer contactos. Hubo muchas personas (representantes de organizaciones) que se comprometieron en asistir a los eventos organizados, sin embargo, en la mayoría de los casos su presencia no fue posible.

5.2. Fundraising y compromisos a futuro

Estas acciones tienen que ver con la recaudación de recursos, compromisos de apoyo o voluntariado. Como ya se ha especificado líneas arriba con relación a la implementación de acciones de relacionamiento, se ha considerado que estas tienen una aplicación transversal que tienen que ver con las acciones de *fundraising*, tomando en cuenta que un paso previo para que cualquier persona pueda hacer algún aporte es conocer primero qué hace la asociación, es decir, su modo de trabajo, su aporte a la sociedad y si esta va en relación a los valores del posible aportante o por el contrario dista de ellos.

Tabla 5.4. Actividades de *fundraising*.

Actividades de <i>fundraising</i>	Número
Reuniones con <i>stakeholders</i>	3
Base de datos de posibles aportantes	1
Envío de invitaciones para eventos de relacionamiento	40

Descripción: Acciones de *fundraising* y el número de actividades por cada actividad realizada.

De estas actividades de *fundraising* cabe precisar que las reuniones con *stakeholders* tienen que ver con las conversaciones que se tuvieron con algunos representantes de instituciones de Villa El Salvador. Por ejemplo, con la representante del área de Imagen de la Municipalidad de Villa El Salvador, quien nos atendió con cortesía a la negativa del representante de Promoción Cultural.

Si bien es cierto que una estrategia de *fundraising*, como tal, incluye múltiples actividades que deberían propiciar la recaudación de recursos o fondos económicos, es preciso señalar que, mientras no se hagan los cambios en los estatutos de la organización, en los que se acepte de manera expreso la donación de recursos económicos, es difícil asumir compromisos. Sin embargo, como señalan las personas de la organización, la recaudación se hace a través de relaciones informales que para propósitos de este proyecto forman parte de las acciones llevadas por la propia organización.

Estas acciones, que son iniciativas de Arena y Esteras, tienen que ver con propuestas simples que se repiten muchas veces a lo largo del año y pese a su sencillez tienen gran repercusión en la solución a plazo inmediato de los problemas económicos de la organización. Asimismo, están relacionadas con la organización de pequeños eventos

como quermés, parrilladas, polladas o venta de suvenires en algunas presentaciones del grupo.

Dentro de la realización de acciones propuestas en el proyecto se realizó una representación teatral en la que participaron la mayoría de los conformantes de Arena y Esteras al nivel artístico.

En este punto se llevó a cabo la presentación teatral *Conociendo el teatro de la vida*, donde se tocó la temática social y argumentos a favor de ella que son esgrimidos por Arena y Esteras.

Para la realización de esta presentación especial se elaboró un plan de actividades que contemplaban pautas para ser tomadas en cuenta, inclusive con dos meses de anticipación (ver anexo 12).

Tabla 5.5. Presentación teatral para grupos de interés.

Presentación teatral	Detalles
Responsables	Grupo de apoyo y elenco artístico AEVES
Título	<i>Conociendo el teatro de la vida</i>
Descripción	Presentación teatral, elenco de malabares y danzas
Lugar	Teatro Arena y Esteras de Villa El Salvador
Duración	2 horas
Obra	<i>Leyendas y malabares</i>
Participantes (elenco)	15 personas, incluidos encargados de iluminación y apoyos
Músicos	4 personas

Descripción: Ficha de la exposición fotográfica.

Durante la presentación teatral, de circo y de danzas, se hicieron pausas donde se hacían informes sobre las acciones de la organización; del mismo modo, se presentó el material audiovisual elaborado dentro del proyecto.

Figura 5.1. Presentación teatral para relacionamiento.



Descripción: Fotografía (presentación de leyendas y malabares).

Con respecto a los indicadores, más de 50 personas pudieron apreciar la presentación artística, incluidos los vecinos de la zona de Villa El Salvador y los invitados para el proceso de relacionamiento y posibles enlaces. Sin embargo, no se pudo contar con la presencia de gran parte de las personas a las que previamente se había identificado como “importantes” para un proceso de relacionamiento y búsqueda de futuros aportes (ver anexo 13).

En cuanto a los resultados, a pesar de la gran concurrencia y sin desmerecer el importante apoyo que cada uno de ellos es capaz de dar, solamente fue posible contactar con algunas personas que se consideraban de interés directo.

Más allá de esto, la experiencia fue parte de un aprendizaje donde hubo gran colaboración y compromiso de la organización Arena y Esteras.

Dentro de esta estrategia de *fundraising* se elaboró una guía de recaudación de fondos. Este documento parte de la observación que se hizo a la organización, tomando en cuenta sus potencialidades y aspectos que se consideraron debían ser tomados a favor.

➤ **Guía de recaudación de fondos**

Por tratarse de un documento que servirá en el futuro para mejorar el conocimiento respecto a los temas de recaudación de recursos, su elaboración se presenta por partes y haciendo hincapié en las particularidades de la organización.

La elaboración de esta guía fue completamente por parte del proyecto y, a pesar de que no es un documento detallado, tiene muchos aspectos que pueden ser perfectibles y actualizados. Su enfoque principal son los conocimientos básicos respecto a recaudación e identificación con el propósito que se persigue.

Tabla 5.6. Elaboración de guía de *fundraising*.

Guía de recaudación	Características
Páginas	54
Uso de fotografías	3
Diseño y color	Full color
Ilustrado	Uso de software

Descripción: Características de guía de recaudación de fondos para Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Esta guía toma en cuenta la idiosincrasia de la organización, para lo cual se elaboró un *storytelling* con características propias de Arena y Esteras. El personaje que representa a esta organización, según como propuesta, se llama Arenito (ver anexo 14).

5.3. Posicionamiento

Para este fin, se confeccionaron diversos materiales publicitarios y de promoción de la organización. Se aprovecharon algunos materiales sobrantes que poseía la organización de una estrategia de mejora de marca realizada con anterioridad, de la cual no se nos procuró información.

Las acciones de posicionamiento han sido realizadas durante periodos itinerantes, aprovechando los espacios naturales que da el propio trabajo de la organización; es decir, cuando se les ha acompañado en los diversos eventos como los denominados Festicircos o presentaciones en colegios a los que se asistía con regularidad.

Los diversos pasacalles son propicios para publicitar la marca Arena y Esteras, por lo que al llevar los números de contacto se propicia las relaciones y se asegura que las personas conozcan, de mejor manera, la actuación de la asociación.

Para este proyecto se diseñaron dos *banners* y una banderola, los cuales tienen el fin de ser expuestos en cada una de las presentaciones de la organización. Para el diseño se realizaron muchos modelos que fueron al final consensuados por la organización (ver anexo 15).

Tabla 5.7. Productos de promoción de la marca Arena y Esteras.

Características	Banner 1	Banner 2
Medidas	2.20 m x 1m	
Color	Blanco	Oscuro
Mensaje o datos importantes	“Por el derecho a la sonrisa”	Servicios que se brindan

Descripción: Características de productos *banners*.

➤ **Página web y redes sociales**

Luego de varias pruebas se concretó la realización de la página web de la asociación Arena y Esteras con las siguientes características:

- **Dirección electrónica: www.arenayesteras.com**

Respecto a la dirección electrónica mostrada, es preciso aclarar que la dirección como se nota tiene dominio “.com”. Esta característica, lamentablemente, fue tomada debido a que la organización Arena y Esteras contaba con una página web con dominio “.org”, con anterioridad, la cual ya no funciona y está bloqueada para cualquier uso. Por lo tanto, fue imposible asumir esta importante característica³⁶.

La página se diseñó con formato interactivo y tuvo numerosos cambios, los cuales se realizaron de acuerdo a los requerimientos de información. Las claves de acceso fueron entregadas a los miembros de la organización para subir información de acuerdo a sus requerimientos.

³⁶ El dominio “.com”, si bien en estos días se usa de manera genérica e internacional, en su esencia tiene un sentido comercial que dista de las intenciones de una organización sin fines de lucro para la que sería apropiada la extensión “.org” de organización. (Lanzarote, 2015).

En este sentido, se diseñó una interfaz amigable y con colores claros y tonos suaves, en contraste con sus páginas de blog usadas habitualmente.

El contenido describe información relevante concerniente a las actividades de la organización, y están debidamente estructurados para su visualización de acuerdo a su importancia.

Se realizó el compendio de aproximadamente 30 videos que hacían referencia a Arena y Esteras, los mismos estaban en diferentes formatos y se encuentran en el web. Estos materiales audiovisuales están listados por fecha de publicación en un enlace denominado “videos Arena y Esteras”.

Las actualizaciones en el diseño de la página y su contenido fueron asumidas por este proyecto (ver anexo 16 y 17).

5.4. Identificación con la causa


Respecto a este propósito, se buscó que la organización genere su propio modelo de identificación organizacional, a través de herramientas simples de comunicación que reflejaban el sentir de los miembros de la asociación.

Para este fin se realizaron reuniones con los jóvenes de Arena y Esteras, los cuales a través de una comunicación abierta y sincera hacían conocer sus inquietudes y pareceres sobre la vida institucional de Arena y Esteras. De estas iniciativas, nació la idea de fortalecer las áreas de gestión para saber sobre la causa social y compromiso con los demás. Su entusiasmo en sus acciones fue contagiante.

Para esta acción se realizó un video en el cual se entrevistó a la mayoría de miembros de Arena y Esteras, incluyendo a exintegrantes, los cuales además de contarnos

con entusiasmo sobre su vivencia en la asociación nos enviaban mensajes para el progreso de la institución.

Figura 5.2. Productos audiovisuales de Arena y Esteras.

Producto audiovisual	Características
Video de identificación con Arena y Esteras	Entrevistas editadas sobre el devenir de la organización Arena y Esteras a diferentes personas, integrantes y ex integrantes.
Duración	8 minutos
Personas entrevistadas	8
Edición y posproducción	Royler Escudero
El material audiovisual fue proyectado en la presentación artística, elaborado para fines de relacionamiento y posicionamiento de Arena y Esteras.	

Descripción: Características de productos audiovisuales para identificación con la causa social.

Por otro lado, dentro de las acciones de buscar un compromiso de parte de los miembros de la organización con la causa, se fijó promover la identificación con su organización, lo cual está íntimamente ligado a su cultura organizacional. Al respecto, se incluye dentro del manual de recaudación de fondos los principios fundacionales de la organización, los cuales tienen que ver con su misión, visión y valores.

Por lo tanto, este aspecto se ha tomado en cuenta en un capítulo que plasma los principios señalados líneas arriba, para que sean interiorizados por las personas de la organización Arena y Esteras.



CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN, CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Arena y Esteras es una asociación con una cultura organizacional única y, por lo tanto, plantea retos en cuanto a comprender su proyecto de vida institucional. Al plantear este proyecto de *fundraising* y posicionamiento se hizo evidente la premisa de que Arena y Esteras tiene sus propias formas de gobierno y de solucionar sus necesidades sin sentirse atados a planes que los encasillen en estructuras rígidas de gestión. Por lo que, este proyecto no busca inmiscuirse en aspectos de coyuntura interna, sino más bien apoyar aleatoriamente en sus acciones de procuración de recursos al implementar unas y mejorar otras.

En este capítulo final se evalúan las acciones que se han realizado y se presentan las conclusiones y recomendaciones que se creen pertinentes.

6. Evaluación

El involucramiento que se entabló con la organización y cada uno de sus miembros ayudó a comprender que, lejos de traer fórmulas para mejorar cualquier sistema de gestión que favorezca sus modos de financiamiento, es posible aprender de sus propios métodos aprovechando sus fortalezas y, por lo tanto, saber que en muchos casos la autogestión puede ser un camino que provea de los recursos que se consideren necesarios para una organización que pretende ingresos justos y, a decir de ellos, sin caer en excesos.

Las actividades realizadas fueron bastante flexibles y se acomodaron al modo de funcionamiento de la institución.

Esta evaluación hace referencia a cuatro criterios que se consideran pertinentes para hacer una aproximación de los puntos tratados en el proyecto. Estos criterios estarán dados por la planeación y gestión del proyecto, la eficacia, la sostenibilidad y el aporte.

➤ **Planeación y gestión del proyecto**

- La elaboración de las diferentes propuestas e instrumentos que se plasmaron en este proyecto dieron una base para establecer prioridades y fijar plazos de acuerdo a esquemas mensuales, que dieron flexibilidad para el cumplimiento de los planes.
- La planeación se realizó en condiciones favorables dadas por los diferentes cursos de la maestría en Comunicaciones que facilitaron recursos académicos y asesorías continuas, que también marcaron el rumbo de la aplicación del proyecto. Asimismo, estos aportes de conocimientos y técnicas novedosas sirvieron de complemento en cada una de las fases del proyecto.
- Para el planteamiento de la etapa de investigación se tomaron conocimientos de diferentes cursos regulares de la maestría en Comunicaciones, como por ejemplo las propuestas dadas por los cursos de Discursos y Audiencia en los Medios, los cuales proporcionaron conocimientos para los análisis web con herramientas analíticas. Además, se adaptaron ideas como la creación del *storytelling* del personaje entre otras propuestas.
- Es importante señalar que se buscó afianzar conocimientos para entender y aplicar, de mejor manera, las propuestas del proyecto. Por esta razón, se realizó, en paralelo a la propuesta final plasmada en este documento, análisis y fórmulas empleando la matriz de marco lógico. Para este fin se desarrollaron cada una de las fases que contempla esta metodología, proponiéndose en principio el desarrollo del árbol de problemas, el análisis de capacidades y oportunidades,

las diferentes matrices de alternativas, la jerarquía de objetivos, las acciones, los supuestos, etc. Por lo tanto, de esta propuesta se tomaron algunos aportes que sirvieron de guía comparativa en el diseño y puesta en marcha del proyecto (ver anexo 18).

- La gestión del proyecto representó el mayor reto en vista de la dificultad de coincidir en tiempos y horarios con los miembros de la asociación. Si bien es cierto que las actividades de los miembros de la organización se realizan durante casi todos los días de la semana, estos se incrementaban los sábados y domingos, tiempo con el que se dificultaba por razones de trabajo. En tal sentido, hubo grandes espacios de tiempo en que se descuidó las visitas programadas para realizar acciones en la organización, las cuales se retomaban periódicamente.

➤ **Eficacia**

- Es importante reconocer el apoyo fundamental de los participantes de la asociación Arena Esteras, quienes no solo marcaron con sus iniciativas el desarrollo del proyecto, sino además asumieron compromisos al elaborar algunos materiales y herramientas necesarios para la conclusión de este proyecto.
- Existieron algunos retrasos en la implementación de actividades, lo cual generó una sensación de laxitud percibida por los miembros de la organización.
- Se cumplieron la mayoría de los objetivos en cuanto a sus propuestas centrales, tomando en consideración que algunas acciones fueron capaces de aplicarse en propuestas transversales, para conseguir las metas trazadas.
- Es importante mencionar que el retraso significó hacer cambios en el estatuto de conformación de la asociación Arena y Esteras (que según la directiva de esta organización dificulta la recepción de donaciones de forma directa o que puedan ser deducibles de impuestos, si así lo quisiera una organización aportante, no

sería posible) y marcó de forma determinante los objetivos de este proyecto en cuanto a tener resultados objetivos de donación o aportes económicos.

- Se considera que el énfasis al reforzar las áreas de comunicación fue ventajoso para el público externo de la asociación, quienes tuvieron un nuevo canal de acceso a los servicios y trabajo social de Arena y Esteras.
- Se consiguió el involucramiento de los miembros de la asociación, lo cual constituye un acierto con la causa.

➤ **Sostenibilidad**

- Al término del proyecto es posible considerar que existe relativo compromiso en la continuidad de las iniciativas propuestas en el proyecto, debido en parte a la permanente rotación de personas que integran esta organización y las múltiples responsabilidades que desarrollan; no solo en el tema de gestión de la organización, sino también el compromiso social que asumen.
- Al carecer de un encargado o encargada del área de Comunicaciones, la cual tendría por función acordar estos temas se descuida, en gran medida, la posibilidad de dar seguimiento y mejorar las aptitudes para propiciar futuras contribuciones.
- Al tener una característica particular para su sostenimiento, Arena y Esteras hace uso de múltiples recursos formales e informales; en tal sentido, este proyecto es apenas una de las tantas herramientas de apoyo para su sostenimiento. En consecuencia, es posible que la organización pueda mejorar las iniciativas y adaptarlas a su modelo de sostenibilidad a largo y mediano plazo.
- La firma de alianzas garantiza la sostenibilidad a mediano plazo, considerando que las mismas tienen dos años para su renovación o caducidad, aspectos que deben ser refrendados por la asociación de acuerdo a sus intereses o expectativas.

- Transcurrido un año, la página web lamentablemente fue perdida al no realizar el pago de renovación del alojamiento y el dominio, razón por la cual fue capturada por una empresa dedicada a revender la misma a precios exorbitantes.

➤ **Contribución**

- El *fundraising* y posicionamiento como conceptos ya están insertos en la gestión de Arena y Esteras. Si bien es cierto esta organización ha practicado la venta de recursos y artículos variados durante toda su trayectoria institucional, fue posible potenciar estas prácticas y sugerir algunas mejoras de manera informal.
- Dado el énfasis en la promoción de la organización a nivel de posicionamiento se diseñó, diagramó y conceptualizó diversos elementos y materiales que sirven para ser renovados de acuerdo a los requerimientos de la organización. No obstante, más allá de estos aportes a consideración del proyecto lo relevante es el concepto de promoción externa que se realizó al incluir, en los materiales impresos, los datos mínimos para contactos y contratos, aparte de la visibilización de la marca Arenas y Esteras.
- La guía de recaudación y los diversos materiales aportados representan contribuciones tangibles, y pueden ser adaptados y actualizados en el tiempo.

➤ **Aspectos a mejorar**

En esta línea, la organización deberá:

- Promover nuevas formas de búsqueda de recursos y apoyos de todo tipo que incluyan programas de voluntariado de forma prioritaria para las áreas de Comunicación. Por lo tanto, es menester fortalecer tales áreas, buscando responsables que lleven ideas y continuidad a las iniciativas de *fundraising*.
- Propiciar espacios para discutir temas novedosos respecto a formas no tradicionales de recaudación de recursos.

- Buscar experiencias similares que pueden ser asumidas y tomadas como guía.
- Fortalecer las alianzas asumidas y promover nuevos espacios para entablar relaciones adecuadas y duraderas en diversos entornos, inclusive fuera de su área de trabajo artístico y de promoción cultural.
- Conservar y sistematizar sus formas creativas de vida institucional y temas de autofinanciación.
- Actualizar, de forma continua, los datos de públicos de interés a todo nivel y posibles aportantes.

6.1. Conclusiones

El proyecto consiguió sentar las bases para un proceso de *fundraising* que, a su vez, tiene por finalidad iniciar una serie de cambios en la forma en la que se realiza la consecución de recursos. En este sentido, se colaboró con un granito de arena para poner en agenda e interiorizar la necesidad de proseguir con el *fundraising* en la organización tomando en cuenta su idiosincrasia.

Las propuestas planteadas para este proyecto se concretaron en la medida en que se aplicaron las diferentes actividades trazadas, las cuales obedecen a los objetivos generales y específicos trazados en el diseño del mismo.

Respecto al objetivo general, que consistió en proponer y desarrollar una estrategia de comunicación para mejorar el *fundraising* y relacionamiento, con los *stakeholders* de la asociación artística y cultural Arena y Esteras de Villa El Salvador, se desarrollaron mecanismos que posibilitaron proponer y concretar actividades que favorecieron los fines buscados, los mismos, que fueron adaptados de acuerdo al avance del trabajo.

La mejora del *fundraising* comprendió la socialización y realización de diversas actividades que procuraron poner en agenda y suplir las deficiencias en cuanto a usos para la captación de recursos.

Los objetivos específicos fueron realizados en concordancia con los plazos detallados para la ejecución del proyecto; en este sentido, el diagnóstico situacional del entorno macro y micro de Arena y Esteras se realizó de manera integral, utilizando los medios de obtención de información detallados en el proyecto. Por lo tanto, en el proceso de elaboración de las estrategias de comunicación se privilegió la revisión exhaustiva de materiales utilizados por organizaciones de ayuda social.

El objetivo de la plantear estrategias de comunicación para favorecer el *fundraising* y relacionamiento se cumplió en la medida que se elaboró un manual de recaudación de fondos, el cual está enfocado en las necesidades básicas que se contemplaron para el uso de la organización.

La búsqueda de concretar alianzas estratégicas y enlaces con otras organizaciones y públicos de interés fue un trabajo progresivo, en el cual algunas veces se tuvo que reformular mecanismos y acciones para concretar esta finalidad.

El objetivo de implementar acciones para mejorar el posicionamiento de la asociación Arena y Esteras fue concretado mediante el uso de medios que facilitan que la organización sea percibida de mejor manera dentro de su entorno de acción comunitaria. El uso de los medios digitales y la creación y puesta en marcha de una página web sirven en gran medida a mejorar cualquier interrelación con el público objetivo y la población en general. La elaboración y el funcionamiento de la página web de la institución servirá como plataforma de relacionamiento y ventana que promueve las acciones de la organización y, por lo tanto, contribuyen a una mejor imagen hacia la comunidad.

La promoción de actividades y mejora en sus presentaciones fue favorecida con el uso de recursos de promoción de la imagen. Estos materiales fueron de gran ayuda, como es el caso de gigantografías, *banners*, etc.

La consolidación del apoyo de las diversas áreas de la organización para que favorezcan los procesos de *fundraising* y *stakeholders* se desarrolló gradualmente con gran éxito, resultando de esta un grupo de apoyo, el cual sirve además para futuras propuestas y seguimiento de actividades.

Por otro lado, dentro de los antecedentes y en razón de ser consecuentes con el avance del proyecto es importante mencionar que se había pensado realizar un proyecto completamente diferente, el cual tenía como objetivo principal contribuir a prevenir los conflictos ocasionados entre la empresa minera y las comunidades circunscritas en su zona de influencia; sin embargo, se optó por cambiar este tema por razones de índole particular.

Se desprenden del trabajo las experiencias asimiladas de la organización; además, es importante mencionar que se vivió diferentes adaptaciones de acuerdo al tipo de desarrollo organizacional que tiene la institución y sus complejos modos de interrelación con su comunidad y contexto sociocultural.

En la etapa de monitoreo se determinó modificaciones a algunos parámetros establecidos dentro del diseño original, por lo que se aplicó principios de organización que aprende y modifica, en busca de la calidad en sus acciones.

La elaboración de un manual contextualizado con la organización servirá para estandarizar la experiencia a todos los miembros interesados en Arena y Esteras que pretendan comprender la naturaleza de la recaudación de fondos.

Las interrelaciones a todo nivel con estamentos del gobierno local son limitadas, esta dificultad se da por diferencias políticas que pueden ser suplidas en el sentido de priorizar las acciones de causa social.

Los parámetros legales han desfavorecido las intenciones de concretar de mejor manera los requerimientos de donaciones o búsqueda de aportantes, al tomarse en consideración que muchos de estos documentos al no estar actualizados, con relación al punto de donaciones económicas, dificultan estos propósitos.

El recurso humano con el que cuenta Arena y Esteras es su fuente de riqueza más grande; en tal sentido, la ayuda que se obtuvo no solo es un aditivo de la forma de actuar de la organización, sino que es aprovechada en sus interrelaciones con su comunidad y público en general.

Por su naturaleza, este proyecto es dinámico y continuo, por lo que se espera que este solo sea el inicio de un largo proceso de adaptación y entendimiento de las herramientas que se ponen en manos de la organización.

6.2. Recomendaciones

Arena y Esteras es una organización que por su tipo de trabajo es bastante flexible a la hora de proponer cambios; sin embargo, legitimar estas propuestas en sus documentos de gestión es difícil, por lo que se recomienda comprender los principios básicos que mueven a las organizaciones en el desarrollo de sus acciones, las cuales están contempladas en sus principios filosóficos, misión, visión, valores y sobre todo objetivos, los cuales marcan la razón de existir de la institución y los motivos de su funcionamiento. Es decir, los investigadores que decidan continuar cualquier análisis o intervención deberán empaparse de estos conceptos que marcan la individualidad de la asociación en sus documentos de gestión y cultura organizacional.

Asimismo, será importante comprender el contexto en el que se desarrolla el proyecto para entender las limitaciones o aportes que se tuvieron. En este sentido, se contó con la participación de la mayoría de los miembros de Arena y Esteras, salvo en sus giras y presentaciones. Es preciso señalar que al momento de finalizar el proyecto se realizó la renovación de la directiva.

Del mismo modo, es importante considerar que la asociación Arena y Esteras desarrolla su trabajo en su propio medio urbano (Villa El Salvador), por lo que es importante tomar en cuenta la lejanía geográfica respecto al Cercado de Lima. En esa línea, hay buena accesibilidad y es posible encontrar diferentes medios de transporte para llegar al lugar. Es posible usar el denominado tren eléctrico, cuya última estación en Villa El Salvador será un punto cercano a considerar. Del mismo modo, es posible usar los buses alimentadores del Metropolitano, cuya última parada cerca al parque zonal Huáscar constituye un importante punto de referencia.

Por otro lado, es significativo tener en cuenta que las organizaciones como Arena y Esteras tienen un sistema de convivencia bastante particular en el que se entrelaza amistad, compañerismo y apoyo mutuo en un ambiente de conjunción constante, pero sin descuidar la responsabilidad delegada a cada persona dentro del trabajo. Por este motivo, la adaptación a su sistema de vida es un punto a considerar.

La comunicación es fluida e informal y se da de forma horizontal, por lo que cualquier búsqueda de acercamiento debe pasar por una conversación franca y sincera que propicie niveles de confianza.

Por otro lado, respecto a este proyecto, la utilidad de este documento radica en su potencial de ser una herramienta de apoyo, el cual puede ser tomado en cuenta en la medida que el mismo incide en propuestas comunicativas, que aplican estrategias adaptadas a organizaciones de la sociedad civil.

Para futuras intervenciones se recomienda revisar el manual de recaudación de fondos para facilitar su accionar.

Finalmente, se debe crear y/o perfeccionar mecanismos para adaptar la vasta experiencia de modos de financiamiento de una organización social en el Perú, como es Arena y Esteras.

BIBLIOGRAFIA

ACUÑA, Andrea Paola

- 2012 “La gestión de los stakeholders, análisis de los diferentes modelos”. Ponencia presentada en Encuentro Regional Zona Sur Adenag Trelew, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca. 19 y 20 de abril de 2012. Consulta: 21 de julio de 2016. Recuperado de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf

ÁGORA SOCIAL

- 2011 *La venta de servicios como alternativa de financiación*. Asociación Española de Fundraising. Madrid. Consulta: 10 de enero de 2015. Recuperado de http://www.aefundraising.org/upload/65/54/venta_servicios.pdf

ALEJO, Magdalena

- 2013 “Entrevista a Arturo Mejía”. *En TamTam Press*. 17 de junio de 2013. Consulta: 8 de marzo de 2014. Recuperado de <https://tamtampress.es/2013/06/17/arturo-mejia-los-suenos-si-se-pueden-lograr/>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING (AEFR)

- 2013 *Crowdfunding. Financiación colectiva en clave de participación*. Arancha Cejudo. Xosé Ramil. [dossier]. Consulta: 20 de marzo 2017. Recuperado de http://www.aefundraising.org/documentacion/crowdfunding_financiacion_colectiva_en_clave_de_participacion/

ARENA Y ESTERAS

2011a *Carpeta Institucional-Arena y Esteras*. Lima. Consulta: 23 de mayo de 2014.

2011b *Casa Cultural Comunitaria Arena y Esteras*. [brief]. Lima. Consulta: 23 de julio de 2014.

s.f. ¿Quiénes somos? [brief]. Lima. Consulta: 23 de julio de 2014.

BACA, Bárbara y otros

2015 *Arena y Esteras: análisis de la experiencia estética en un proyecto ciudadano y artístico*. Trabajo presentado para el curso de Estética y Comunicación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

BOMBAROLO, Félix

2001 “Mitos, miserias y epopeyas de las organizaciones sociales... la construcción cultural y el conflicto social, no saben de sectores...”. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*. Mérida, volumen 1, número 2, pp. 2-12. Consulta: 6 de mayo de 2015. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/622/62210201.pdf>

BURKARDT, Ulrike

2005 “El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares”. *Centro de Investigación de Economía y sociedad (CIES)*. Consulta: 10 de junio de 2015. Recuperado de <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>

CHUEZ, María del Rosario

2012 *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”*. Tesis de licenciatura en Comunicación para el Desarrollo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

CLINIC-CLOUD

2015 “20 frases célebres sobre la investigación científica”. Consulta: 10 de agosto de 2016. Recuperado de <https://clinic-cloud.com/blog/frases-celebres-sobre-la-investigacion-cientifica/>

CÓDIGO CIVIL.

2015 Decreto legislativo n.º 295. Décimo sexta edición oficial: marzo 2015. Lima.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2015 *Se estanca la reducción de la pobreza y la indigencia en la mayoría de los países de América Latina*. Consulta: 26 de octubre de 2016. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/se-estanca-la-reduccion-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-la-mayoria-de-los-paises-de>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ

1993

COOK , Thomas D, Ch. S. REICHARDT

2005 *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Quinta edición. Madrid: Ediciones Morata S. L.

DE BELAUNDE, Javier y Beatriz PARODI

1998 “Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú”. *Apuntes 43 - Segundo Semestre 1998*. Lima. pp. 19-44. Consulta: 20 de febrero de 2016. Recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/476/478>

ESCOBAR, Ricardo Azael

2010 “Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación”. *Diálogos de saberes. Grupo: Hombre, Sociedad y Estado*. Bogotá D. C., número 32, pp. 121-131. Consulta: 18 de febrero de 2016.

<http://www.unilibre.edu.co/dialogos/admin/upload/uploads/Articulo%208.pdf>

FAMMA

2017 *Diccionario técnico*. Madrid. Consulta: 07 de enero de 2017. Recuperado de <http://famma.org/diccionario-tecnico>

FERNÁNDEZ, Carolina

2014 “Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del Contenido Generado por el Usuario (CGU)”. *Cuadernos de Información y Comunicación 2014*, 19 (Enero-Diciembre). Consulta: 23 de marzo de 2017. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/935/93530573004/>

FERRER, Marcela, Pablo MONJE y Raúl URZÚA

2005 “El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina. Visiones sobre sus modalidades de trabajo e influencia en la formulación de políticas públicas”. *Documentos de Políticas MOST-2. UNESCO*. Paris, 2005, 16, pp:1-30.
Consulta: 16 de febrero de 2015. Recuperado de
http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/most_policy_paper_16_es.pdf

FREEMAN, Edward

1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pittman/Cambridge University Press. Consulta: 25 de marzo de 2017. Recuperado de
https://books.google.com.pe/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

GALLARDO, Yolanda y Adonay MORENO

1999 *Recolección de la información, Módulo 3, Aprender A Investigar*. Instituto Colombiano Para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Tercera edición. Bogotá: Arfo Editores LTDA. Consulta: 20 de abril de 2014. Recuperado de
<http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>

GALLINO, Luciano

1995 *Diccionario de sociología*. Tercera edición. Buenos Aires / México D. F.: Siglo XXI Editores / Siglo XXI Editores Argentina. Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?isbn=9682317428>

GARCÍA, Manuel Martín

2005 *La marca. Arquitectura de marcas*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Consulta: 20 de julio 2014. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8473563964>

GOOGLE MAPS

s. f. Arena y Esteras, Lima [mapa]. Consulta: 15 de febrero de 2015.

HEGOA

2000 *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Consulta: 10 de febrero 2016. Recuperado de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>

HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ y María del Pilar BAPTISTA

2014 *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D. F.: Mc-Graw Hill/ Interamericana Editores S. A de C. V.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2013 *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Informe técnico, número 1.

2012 “En el Perú existen más de 180 mil instituciones sin fines de lucro” [nota de prensa], número 13. Consulta: 20 de junio de 2014.

<https://es.scribd.com/document/188077659/EN-EL-PERU-EXISTEN-MAS-DE-180-MIL-INSTITUCIONES-SIN-FINES-DE-LUCRO>

2007 Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

KAWULICH, Bárbara

2006 “La observación participante como método de recolección de datos”. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, artículo 43, volumen 6, número 2, pp. 19-39. Consulta: 17 de marzo de 2014.

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466>

KOTLER, Philip

2005 *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Traducción de Antonio Núñez Ramos. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

KRAUSE, Mariane

1995 “La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos”. *Revista Temas de Educación*, número 7, pp. 19-39. Consulta: 17 de marzo de 2014.
Recuperado de
<https://investiga-aprende-2.wikispaces.com/file/view/Inv-cualitat-Krause.pdf>

LANZAROTE, Gilbert

2015 *¿Qué dominio escoger entre .es y .com?* Consulta: 22 de febrero de 2015.
Recuperado de <http://www.todohostingweb.com/dominio-es-o-com/>

LAY, Estefanía Jesús

2012 *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 de licenciatura en Gestión Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección.

LEÓN, Liliana

2009 *Imagen y posicionamiento de las Organizaciones Sociales: Estrategias de imagen y comunicación*. Segunda edición. Consulta: 23 de febrero de 2016. Recuperado de
http://staging.solucionesong.org/img/foros/4ebbbe3a89c9/Manual_de_Imagen_y_posicionamiento.pdf

LUY, Alejandro

2012 *El reto de la sostenibilidad para las ONG*. Consulta: 19 de setiembre de 2014.

Recuperado de

<http://www.petroguia.com/pub/article/el-reto-de-la-sostenibilidad-para-las-ong>

MALCA, Malcolm Manuel

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

MANUCCI, Marcelo

2005 “Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones”. *Razón y Palabra*, volumen 10, número 43. Consulta: 7 de marzo de 2014. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626019.pdf>

MASSONI, Sandra

2015 “Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural”. *CAC, Cuadernos Artesanos de Comunicación* 75. Tenerife: Latina, pp. 303-321. Consulta: 20 de abril de 2016. Recuperado de

<http://editorialrazonypalabra.org/pdf/palabra-otros/IngenieriaComunicacionSocialComunicacionEstrategica.pdf>

MELGAREJO, Katia

2016 *Fundraising en el Perú-Mag*. Katia Melgarejo [Transcripción de video].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0JNxRiqjs48>

METRICSPOT

- 2014 *Herramientas de Análisis Web y Auditoría SEO*. Consulta: 7 de junio de 2014.
Recuperado de <http://www.metricspot.com>

MINISTERIO DE CULTURA

- 2014 “Programa Puntos de Cultura”. Lima. Consulta 13 de noviembre de 2015.
Recuperado de <http://puntosdecultura.pe/programa>

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

- 2015 Ley n.º 30372 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.
Lima, 6 diciembre de 2015.
- 2014 Decreto Supremo n.º 024-2014-EF. Lima, 10 de febrero de 2014.

MOSQUERA G. Claudia M.

- 2013 *Elaboración de un plan estratégico de mercadeo social para la institución san José en la ciudad de cali*. Pasantía comunitaria para optar el título de profesional en mercadeo y negocios internacionales. Universidad Autónoma de Occidente facultad de Ciencias Económicas y Administrativas departamento de Ciencias Administrativas programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de cali.

NICOLÁS, Miguel Ángel y María del Mar GRANDÍO

- 2012 *Estrategias de comunicación en redes sociales*. Barcelona: Editorial Gedisa.

NOVAL, Laura

- 2015 *El Fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Aplicación práctica*. Oviedo: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias. Consulta: 07 de enero de 2017. Recuperado de

<http://ria.asturias.es/RIA/bitstream/123456789/5388/1/Fundraising.pdf>

OSORIO, Andrea e Istar GÓMEZ

2011 *Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos*. Fundación DIS. Azoma Criterio Editorial Ltda. s. l.

PALENCIA-LEFLER, Manuel

2001 *Fundraising. El arte para captar recursos*. Barcelona: IFD. Consulta: 10 de mayo de 2015. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>

PELÁEZ, Amílcar Andrés

2007 “Análisis Estratégico basado en el Método FODA: Su empleo en la Administración Militar”. *Revista del IMES (Instituto Militar de Estudios Superiores)*, pp. 16-30. Consulta: 27 de junio de 2014. Recuperado de <http://www.imes.edu.uy/revista>

PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso

2004 *Marketing Social, Teoría y práctica. El mercado meta*. México D. F.: Pearson educación. Consulta: 12 de julio de 2014. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9702605415>

PONCE, Humberto

2006 “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”. *Contribuciones a la Economía*. Consulta: 20 de febrero de 2014. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>

PORTOCARRERO, Felipe y Cynthia SANBORN

1998 “Entre el estado y el mercado: Definiendo el sector sin fines de lucro en Perú”.
Apuntes. Lima, número 43, pp. 45-80.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

2014 *Diccionario de la lengua española*. Vigésima tercera edición. Madrid: Espasa.
Consulta: 07 de enero de 2017. Recuperado de <http://www.rae.es/>

RIVERA, Alix Belén y otros

2005 “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”. *Negotium*,
volumen 1, pp: 32-48. Consulta: 13 de marzo de 2015. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/html/782/78212103/>

RIVERA, Eric

2012 *Crowdfunding, la eclosión de la financiación colectiva un cambio tecnológico,
social y económico*. Barcelona: *Microtemas*. Consulta: 20 de mayo de 2016.
Recuperado de
[http://www.microtemas.com/libros/crowdfunding/ebook-pdf-crowdfunding-
microtemas-edicion1-junio-2012-indice-y-capitulo1.pdf](http://www.microtemas.com/libros/crowdfunding/ebook-pdf-crowdfunding-microtemas-edicion1-junio-2012-indice-y-capitulo1.pdf)

RUIZ, José Ignacio

2012 *Metodología de la investigación cualitativa*. Volumen 15. Quinta edición. Bilbao:
Universidad de Deusto.

SALAMON, Lester

1992 *America's Nonprofit Sector: A Primer*. Segunda edición. New York: The
Foundation Center.

SALMÓN, Peter

2009 “¿Qué es el Fundraising?” Consulta: 10 de marzo de 2015. Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-fundraising>

SORJ, Bernardo

2007 “Sociedad civil y Estado en América Latina”. *Nueva sociedad, democracia y política en América Latina*. Consulta: 11 de marzo de 2015. Recuperado de <http://nuso.org/articulo/sociedad-civil-y-estado-en-america-latina/>

STRAUSS, Anselm y Juliet CORBIN

2002 *Bases de la investigación cualitativa*. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Antioquía: Editorial Universidad de Antioquía.

TAYLOR, Steven y Robert BORDAN

1984 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona / Buenos Aires: Editorial Paidós SAIFC/ Ediciones Paidós Ibérica S. A.

TORRES, Mariela, Karim PAZ y Federico G. SALAZAR

2014 *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar, pp. 25. Consulta: 26 de junio de 2014. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265872831_METODOS_DE_RECOLECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION

VALLADOLIDWEBMUSICAL

2009 “Arena y Esteras”, *Sonríe y Lucha*. Charla llevada a cabo en las II Jornadas de Arte y Transformación Social, en Valladolid, España. Consulta: 17 de febrero de 2014. Recuperado de http://www.valladolidwebmusical.org/teatro/arena_y_esteras/

VÁSQUEZ, Enrique

2006 “Programas sociales ¿de lucha contra la pobreza?: casos emblemáticos”.
Consortio de Investigación Económica y Social. Universidad del Pacífico Centro de Investigación. Lima. Consulta: 13 de junio de 2014. Recuperado de
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Programas_Sociales_EVasquez.pdf

VENTURA, Sergio

s. f. “Las alianzas estratégicas”. Consulta 15 febrero de 2017. Recuperado de
<https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/3409/las-alianzas-estrategicas/>

VIDAL, Vicente

2004 “La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En José Ignacio Bel Mallén (Coord.). *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 307-322.

WEBSEO

2014 ¿*Qué significa SEO?* Consulta: 17 de mayo de 2014. Recuperado de
<http://www.webseo.es/que-significa-seo/>

WOORANK

2014 *Herramientas de Análisis Web y Auditoría SEO*. Consulta: 8 de junio de 2014.
Recuperado de <https://www.woorank.com/es>

ZURITA, Manuel

2013 “Empresas peruanas apuestan por inversión social en nutrición, educación y salud”. *Gestión*. Lima. Consulta: 13 de junio de 2014. Recuperado de
<https://gestion.pe/empresas/empresas-peruanas-apuestan-inversion-social-nutricion-educacion-y-salud-2069047>

ANEXOS

Anexo 1. Plan de entrevistas y recojo de información.

	Temas	Cómo obtengo información	Dónde	Cuándo
1	Precedente de Arena y Esteras	Entrevista a Ana Sofía Pinedo (socia fundadora y Directora Ejecutiva) y a Arturo Mejía (socio fundador y Director Artístico)	Local de Arena y Esteras
2	Personas que facilitaron e imposibilitaron el funcionamiento	Entrevista a Ana Sofía Pinedo y Arturo Mejía	Local de Arena y Esteras
3	Situación legal y constitutiva	Revisión de documentación	Local de Arena y Esteras
4	Información que recabaron, memorias	Revisión de recursos	Local de Arena y Esteras
5	Cultura organizacional	Observación participante Reunión grupal con participantes de la organización	Local de Arena y Esteras
6	Dificultades en general. Arena y Esteras	Observación participante Reunión grupal con participantes de la organización Entrevista a Ana Sofía Pinedo	Local de Arena y Esteras

Guía de entrevista sobre Arena y Esteras

PREGUNTAS SOBRE HECHOS IMPORTANTES DE ARENA Y ESTERAS

Nombre y apellido:

Cargo:

¿Desde cuándo participa en Arena y Esteras?

¿Puede contarnos su experiencia en esta organización?

¿Cómo se formó la asociación Arena y Esteras?

¿Por qué se formó Arena y Esteras?

¿Quiénes participaron de la creación de la asociación?

¿Qué hechos considera importantes de la historia de Arena y Esteras?

¿Cómo y donde funcionaba la organización?

¿Qué recursos tenían para hacer sus actividades?

.....

PREGUNTAS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y MODO DE TRABAJO

Nombre y apellido:

Cargo:

¿Cómo es la conformación de la organización?

¿Cuáles son las áreas de trabajo?

¿Quiénes colaboran con la asociación?

¿Tienen área de Comunicaciones?

¿Qué personas facilitaron el funcionamiento de Arena y Esteras?

¿Qué personas cree que perjudicaron el crecimiento de Arena y Esteras?

¿Quiénes son los socios de la organización?

.....

PREGUNTAS SOBRE EL FINANCIAMIENTO, POSICIONAMIENTO Y GENERALES

Nombre y apellido:

Cargo:

¿Alguna vez hicieron un análisis situacional de Arena y Esteras?

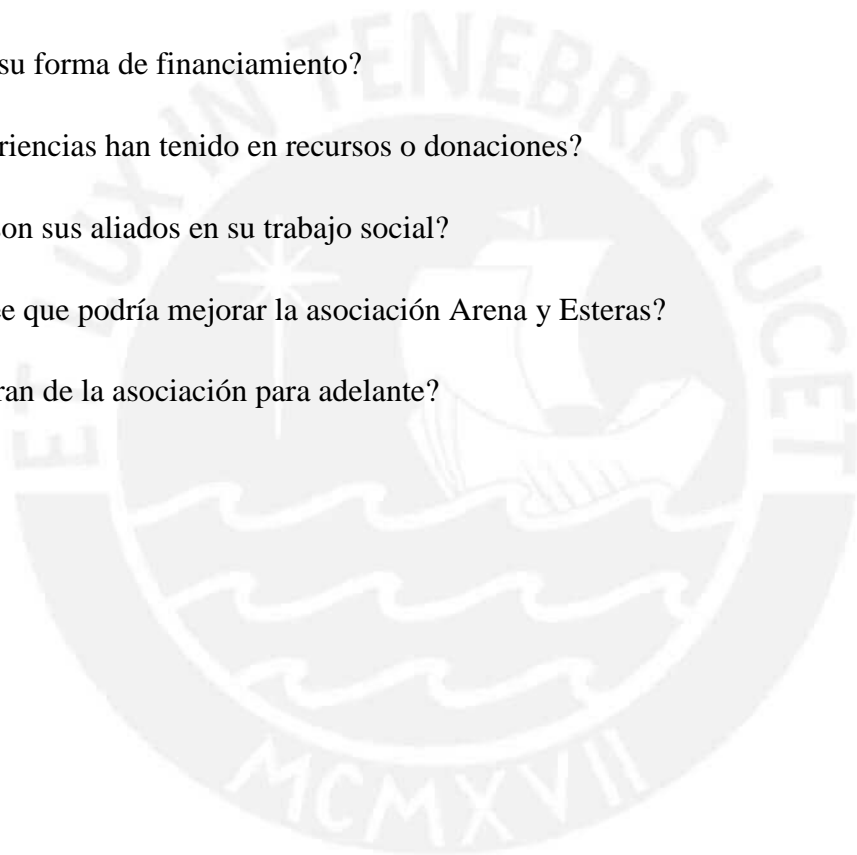
¿Cómo es su forma de financiamiento?

¿Qué experiencias han tenido en recursos o donaciones?

¿Quiénes son sus aliados en su trabajo social?

¿Cómo cree que podría mejorar la asociación Arena y Esteras?

¿Qué esperan de la asociación para adelante?



Anexo 3. Fotografías de espacios físicos de Arena y Esteras.



Fuente: Propia
Descripción: Entrada principal de Arena y Esteras.



Fuente: Arena y Esteras
Descripción: Graderías de la casa teatro.



Fuente: Propia
Descripción: Entrada posterior de Arena y Esteras.



Fuente: Propia
Descripción: luces y escenario.



Fuente: Propia
Descripción: Entrada de Arena y Esteras.

Anexo 4. Visión artística en Arena y Esteras plasmada en la mayoría de sus ambientes.



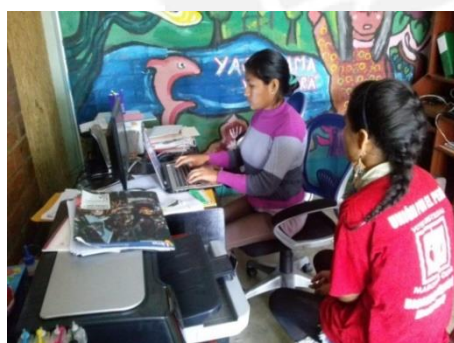
Fotografía 1



Fotografía 2



Fotografía 3



Fotografía 4

Descripción de fotografías:

1. Oficina
2. Mural en patio de entrada.
3. 2.º piso área de nueva.
4. Labores diarias.
5. Ingreso principal.



Fotografía 5

Anexo 5. Actividades artísticas de Arena y Esteras.



Fuente: Arena y Esteras de Villa el Salvador.

Descripción: Presentación Artística de Arena y Esteras en el parque Huáscar de Villa El



Fuente: Arena y Esteras de Villa El Salvador.

Descripción: Performance de las presentaciones de Arena y Esteras.



Fuente: Arena y Esteras.

Descripción: Pasacalles en parques zonales.



Fuente: Arena y Esteras.

Descripción: Festicirco.

Anexo 6. Lista resumen de principales elementos de contenido de Arena y Esteras según análisis web.

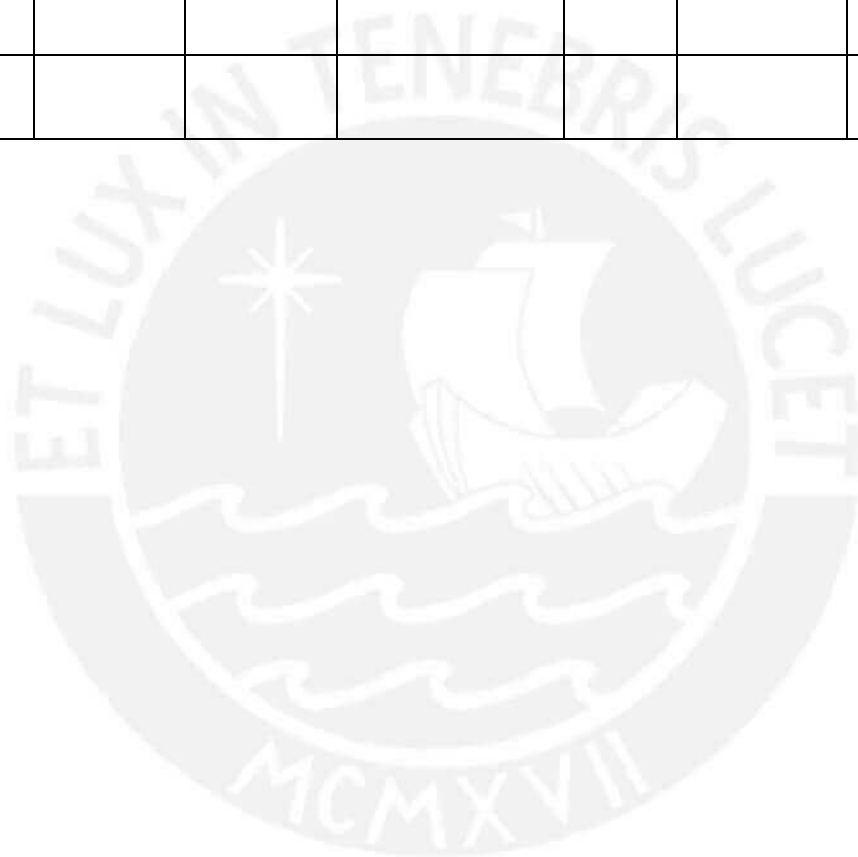
Enlaces	<p>Se ha encontrado 81 imágenes en esta página.</p> <p><i>Enlaces (on page).</i> En total hay 462 enlaces hacia otras webs en esta página.</p> <p><i>Enlaces externos.</i> Se han encontrado 257 enlaces hacia otras webs en esta página (55,6% del total).</p> <p><i>Enlaces internos.</i> Se han encontrado 205 enlaces hacia otras páginas de esta web (44,4% del total).</p>
Etiquetas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Páginas 2. Teatro Arena y Esteras 3. Casa Cultural Comunitaria Arena y Esteras 4. Mis Enlaces 5. Insignia identificativa de Facebook 6. Videos cortos de Arena y Esteras 7. Archivo del blog
Contenido subido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Homenaje a Marielena Moyano / 28 de febrero 2. Recital de piano jazz de Keiko Matsui 3. 29 y 30 de enero / encuentro con el <i>peace boat</i> y Escuela Rodante 4. Festival de Cultura Viva en comunidad / 9 de febrero 5. Talleres de verano 2014, apúntate!!! 6. Feliz Navidad y próspero Año Nuevo!!! Bienvenido 2014 7. Encuentro Nacional de Puntos de Cultura en Cuzco 8. II Seminario Internacional de Cultura Viva Comunitaria 9. Encuentro de Arte y Memoria / "Yuyaykunaypac" - 2013 10. Desde Ecuador presentamos a "Teatro del Cronopio" - 20 y 21 de noviembre 11. Presentes en el festival "Palabras de mujer" 12. Festival de cine europeo en Arena y Esteras 13. Arena y Esteras, presentes!!!! 2013 14. RIFVES - CENDAF organizan capacitación en Técnicas de Folklore 15. 10 años de la CVR

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">16. Comunicado de agradecimiento17. Festicirco julio del 2013!!18. Creatividad musical... apuntarse!!!!19. FIDE IDEA 2013 / Arena y Esteras presente en México20. "Fue una noche inolvidable con vosotros"21. III festival "Te Canto Arena" 27 de junio, imperdible!22. El proyecto teatral TIRULATO en Arena y Esteras!!!!23. Premio EUNIC Perú / 201324. Procesos de memoria25. Taller de dramaturgia en Arena y Esteras!!!26. Comediantes itinerantes!!!! 15 y 16 de mayo en Arena y Esteras27. "La guerra de los cuervos y los búhos" |
|--|



Anexo 7. Formato base de datos.

Empresas e instituciones de interés para contacto							
	Rubro	Empresa	Teléfono	Entrevistado	Cargo	Dirección	E-mail
1							
2							
3							
4							
...							



Anexo 8. Participación en etapas del proyecto.



Fuente: Propia.

Descripción: Participación en viajes de presentación artística de Arena y Esteras.



Fuente: Propia.

Descripción: Participación en viajes de presentación artística de Arena y Esteras, viaje sobre camión.

Anexo 9. Texto de las alianzas estratégicas.



ACUERDO DE ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE LA ASOCIACIÓN CULTURAL ARENA Y ESTERAS Y LA AGRUPACIÓN KUYAYKI PERÚ

Conste por el presente documento, el ACUERDO DE ALIANZA ESTRATÉGICA, que celebran de una parte, la ASOCIACIÓN CULTURAL ARENA Y ESTERAS, con domicilio en St. 3 Gr. 24 Mz. E Lte. 20 Villa El Salvador, Lima, debidamente representada para estos efectos por Eduar Alfredo Cotrina, identificado con DNI N° 41361023, a quien en adelante se le denominará Arena y Esteras; y de la otra parte la AGRUPACIÓN FOLKLÓRICA DE MÚSICA Y DANZA KUYAYKI PERÚ, con domicilio en el Sector 7, Grupo 1, Mz. H, Lt. 12, Villa El Salvador, Lima, debidamente representado para estos efectos por *Jaime Martin Ramos Medina*, identificado con DNI N° 41897979; en adelante Kuyayki Perú; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 ARENA Y ESTERAS, es una organización artística cultural que tiene como fin primordial el desarrollo social de la comunidad de Villa El Salvador, a través de la promoción del arte y la cultura, así como la defensa de los derechos humanos y el medio ambiente.

1.2 KUYAYKI PERÚ, es una organización que busca la Valoración de la diversidad cultural, Promoción de la ciudadanía, derechos y diversidad cultural mediante la danza, música y animación sociocultural.

SEGUNDA: OBJETO DE LA ALIANZA

2.1 Las Partes acuerdan establecer una Alianza cuyo objetivo primordial es la colaboración mutua en temas que integren y complementen las actividades que desarrollan las dos organizaciones.

Villa el Salvador - Lima - Perú
St. 3.Gr.1 24. Mz.E. Lotes 9 y 20
☎ (51-1) 287 7221 ☎ 98824-9686/ 99194-6676
✉: asociacioncultural@arenayesteras.org
www.arenayesteras.org





2.1.1 Buscar diferentes formas en las que pueda hacerse efectivo el trabajo conjunto, especialmente en el campo de la promoción del arte y la cultura.

2.1.2 Llevar a cabo proyectos conjuntos de promoción del desarrollo humano en el campo de la revaloración de la cultura viva y considerar a futuro ser partícipes de cualquier producto resultante de esta interrelación.

2.1.3 Poner el conocimiento técnico de ambas organizaciones en el campo de desarrollo humano a disposición de las necesidades de ambas para facilitar actividades que se requieran realizar complementariamente.

2.1.4 De manera general, explorar requerimientos de servicios que sean mutuamente beneficiosos para las Partes.

2.1.5 Promoción de actividades, previa coordinación, en las plataformas virtuales administradas por las organizaciones: blogs, redes sociales, WEB, etc.

2.2 Cada una de las Partes reconoce que el éxito de la Alianza, requerirá de una relación cooperativa de trabajo basada en la buena comunicación y en el trabajo en equipo en todos los niveles.

Las Partes confirman su intención de establecer y desarrollar la Alianza de acuerdo a los principios establecidos en este documento con miras a lograr el éxito de la Alianza.

TERCERA: VIGENCIA DE LA ALIANZA

La Alianza estratégica, entrará en vigencia desde su suscripción, y su duración será de dos años.

CUARTA: SUPERVISIÓN

Por ser un acuerdo con pautas generales el seguimiento de las acciones estará dado de acuerdo a las actividades concretas y reuniones de coordinación que se realizasen durante la vigencia de este acuerdo.

Villa el Salvador - Lima - Perú
St. 3 Gr. I 24, Mz. E. Lotes 9 y 20
☎ (51-1) 287 7221 ☎ 98824-9686/ 99194-6676
✉ asociacioncultural@arenayesteras.org
www.arenayesteras.org





QUINTA: ACCIONES COMPLEMENTARIAS

Este acuerdo no contempla aspectos económicos o acciones obligatorias vinculantes, los cuales, de ser necesarios para el cumplimiento de actividades, podrán ser refrendados en acuerdos específicos que enmarquen esas acciones.

SEXTA: CUMPLIMIENTO

Las partes podrán desistir de este acuerdo por mutuo consentimiento.

De surgir cualquier desacuerdo durante la vigencia de este documento serán resueltas por las partes de común arreglo y en forma amistosa.

SÉPTIMA: RENOVACIONES

La alianza estratégica podrá ser renovada indefinidamente, pudiéndose variar los puntos de acuerdo.

Las partes suscriben el presente documento en señal de conformidad con lo expresado en el presente acuerdo de alianza estratégica, en la ciudad de Lima a los días del mes de del año

ARENA Y ESTERAS

Eduar Alfredo Cotrina

DNI: 41361023

KUYAYKI PERÚ

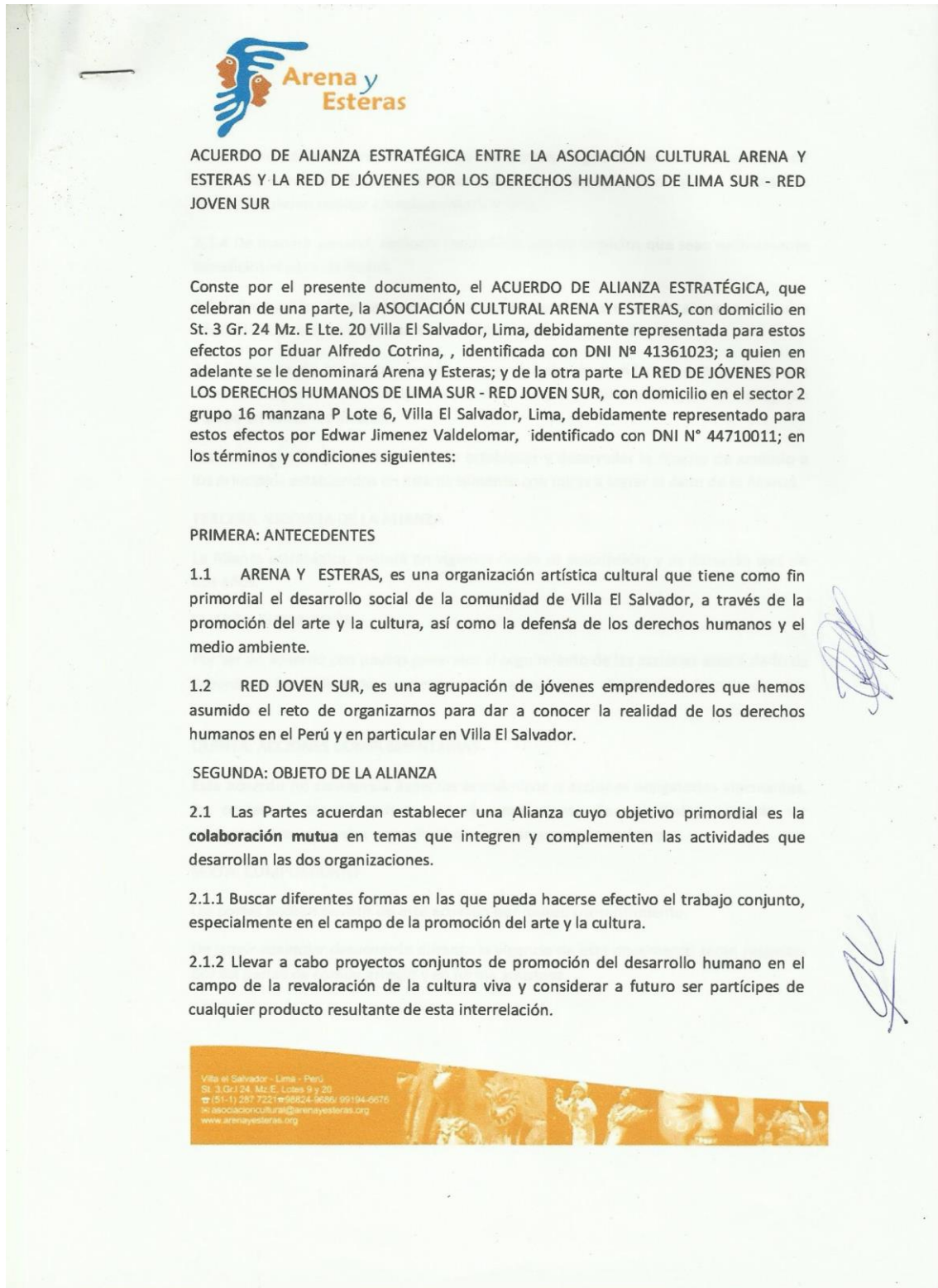
Jaime Martin Ramos Medina

DNI: 41897979

Villa el Salvador - Lima - Perú
St. 3.Gr.1 24, Mz. E. Lotes 9 y 20
☎ (51-1) 287 7221 ☎ 98824-9686/ 99194-6676
✉ asociacioncultural@arenayesteras.org
www.arenayesteras.org



Anexo 10. Convenios firmados.





2.1.3 Poner el conocimiento técnico de ambas organizaciones en el campo de desarrollo humano a disposición de las necesidades de ambas para facilitar actividades que se requieren realizar complementariamente.

2.1.4 De manera general, explorar requerimientos de servicios que sean mutuamente beneficiosos para las Partes.

2.1.5 Promoción de actividades, previa coordinación, en las plataformas virtuales administradas por las organizaciones: blogs, redes sociales, WEB, etc.

2.2 Cada una de las Partes reconoce que el éxito de la Alianza, requerirá de una relación cooperativa de trabajo basada en la buena comunicación y en el trabajo en equipo en todos los niveles.

Las Partes confirman su intención de establecer y desarrollar la Alianza de acuerdo a los principios establecidos en este documento con miras a lograr el éxito de la Alianza.

TERCERA: VIGENCIA DE LA ALIANZA

La Alianza estratégica, entrará en vigencia desde su suscripción, y su duración será de dos años.

CUARTA: SUPERVISIÓN

Por ser un acuerdo con pautas generales el seguimiento de las acciones estará dado de acuerdo a las actividades concretas que se realicen durante la vigencia de este acuerdo.

QUINTA: ACCIONES COMPLEMENTARIAS

Este acuerdo no contempla aspectos económicos o acciones obligatorias vinculantes, los cuales de ser necesarios para el cumplimiento de actividades, podrán ser refrendados en acuerdos específicos que enmarquen esas acciones.

SEXTA: CUMPLIMIENTO

Las partes podrán desistir de este acuerdo por mutuo consentimiento.

De surgir cualquier desacuerdo durante la vigencia de este documento serán resueltas por las partes de común arreglo y en forma amistosa.



Villa el Salvador - Lima - Perú
St. 3 Gr 1 24, Mz. E, Lotes 9 y 20
Tel: (51-1) 267 722 / (51-024-9686) 99194-6675
Correo electrónico: cultura@arenayesteras.org
www.arenayesteras.org



SÉPTIMA: RENOVACIONES

La alianza estratégica podrá ser renovada indefinidamente, pudiéndose variar los puntos de acuerdo.

Las partes suscriben el presente documento en señal de conformidad con lo expresado en el presente acuerdo de alianza estratégica, en la ciudad de Lima a los 04 días del mes de...12.....del año 2014.

ARENA Y ESTERAS
Eduar Alfredo Cotrina
DNI: 41361023

RED JOVEN SUR
Edwar Jimenez Valdelomar
DNI: 44710011



Villa el Salvador - Lima - Perú
Sl. 3, Or. 24, Mz. E, Lotes 8 y 20
☎ (51-1) 287 7221 / 98824-9696 / 99194-6676
✉ asociacioncultural@arenayesteras.org
www.arenayesteras.org

Anexo 11. Exposición fotográfica de historia y hechos importantes de Arena y Esteras.



Fuente: Propia.

Descripción: Acondicionamiento de espacios de exposición fotográfica



Fuente: Arena y Esteras.

Fuente: Propia.

Descripción: Las paredes son medios de expresión en una muestra que describe la historia de Arena y Esteras, sus inicios y hechos trascendentales, las expresiones artísticas manifestadas en la composición del color y la disposición de las fotos llaman a la participación.

Anexo 12. Plan de actividad para la presentación del espectáculo artístico cultural para los públicos de interés, invitados de posibles enlaces, y amigos de la organización.

Plan de actividades

Actividad: CONOCIENDO EL TEATRO DE LA VIDA

¿En qué se especializa la organización, y qué ha hecho bien?

La asociación artística Arena y Esteras es una organización sin fines de lucro. El trabajo que desarrollamos está encaminado a la promoción de la ciudadanía a través de actividades culturales, la inclusión social y generación de oportunidades de desarrollo integral para la infancia, adolescencia y juventud de la zona sur de Lima en el distrito de Villa el Salvador, así como el fomento de una cultura de paz, reconocimiento y defensa de los derechos humanos, medio ambiente, salud educación. Esta serie de acciones, sobre todo, está dirigida a las poblaciones más vulnerables y con escasos recursos económicos.

La organización a lo largo de estos 22 años de funcionamiento ha favorecido de manera desinteresada a la población de Villa El Salvador, para lo cual hemos funcionado mediante el autosostenimiento y la colaboración de personas e instituciones que creen en un mejor futuro para los más necesitados.

Los cientos de niños, jóvenes y adolescentes que han participado en las acciones emprendidas por Arena y Esteras a través de sus talleres, actividades de sensibilización, escuelas de líderes y dentro del mismo elenco de teatro, han cambiado su actitud hacia el futuro.

Estas acciones también han permitido alejar a muchos jóvenes de la violencia y la delincuencia, muchas veces asociada a la marginalidad y falta de oportunidades.

¿Qué destrezas y áreas de dominio de Arena y Esteras son de vital importancia en la comunidad?

La importancia de organización Arena y Esteras para la comunidad es fundamental, porque ha crecido junto con su entorno y es entendida por su población como un pilar fundamental para el desarrollo de la cultura viva comunitaria de villa el salvador.

Conocemos la idiosincrasia de la población de Villa El Salvador y los puntos neurálgicos donde se necesita de las acciones de comunicación mediante el arte para propiciar un cambio de mentalidad frente a la vida en ese sector.

Apoyamos a los niños, jóvenes y adolescentes que participan en el elenco de teatro circo de Arena y Esteras y les dotamos de herramientas necesarias para que sean personas de bien social, alejados de influencias negativas propias de su entorno.

¿En qué debería mejorar Arena y Esteras?

Para seguir con el trabajo en bien de la comunidad Arena y Esteras se necesita de la colaboración de personas e instituciones que crean que es posible dar un mejor futuro a los jóvenes de Villa El Salvador, mediante la donación y apoyo en las siguientes necesidades identificadas:

Mejora del local:

- Mejorar los ambientes donde funciona Arena y Esteras.
- Repintado de todos los ambientes de la organización
- Implementación de áreas con logística necesaria (muebles para computadora, muebles para sala de espera, etc.)
- Implementación de materiales artísticos.
- Malabares
- Trajes
- Artículos de circo
- Apoyo para las líneas de trabajo con la comunidad de Villa El Salvador
- Artículos de pasacalle
- Papelería para trabajo con niños, etc.
- Subvención de la formación artística de jóvenes con escasos recursos económicos (Se propone: “Adopta un pequeño niño para que sea un gran artista”).

Descripción del evento:

Este evento consistirá en una función de teatro circo, en el que serán los propios jóvenes que se forman en la organización los que expondrán su talento artístico, mediante la realización de sus rutinas de riesgo y malabares diversos.

Así también se pondrá en escena las diversas obras de teatro, las cuales han sido ovacionadas en diferentes escenarios en los que se han presentado y que incluso han permitido ganar el Premio Nacional de Cultura el año 2012.

Del mismo modo se propone que los jóvenes cuenten sus experiencias personales y de cambio social, que han encontrado a partir de su formación con Arena y Esteras.

Finalidad:

Se invitará a los donadores individuales y organizaciones públicas y privadas con las que se ha estado trabajando y con las que se plantea un acercamiento, para que puedan apreciar el nivel de compromiso que se tiene en la organización entre los jóvenes y adolescentes de ese sector.

La intención es crear y propiciar, en los posibles aportantes, un espíritu de apoyo y compromiso con la organización mediante:

- Donaciones para las acciones de la organización.
- Donación económica
- Implementos para la formación artística.
- Subvenciones (apoyo a la formación de alguno de los niños, jóvenes y adolescentes)
- Productos o servicios
- Muebles
- Pintura, para la mejora de los espacios de la organización.
- Publicidad.
- Membresía, etc.
- Donando su tiempo y experiencia (asesorías que ayuden a crecer a la organización, talento artístico de formación)
- Compartiendo red de contactos de posibles donantes.

Fecha:

Se plantea la realización de este evento en forma preliminar para el día 8 de noviembre de 2014.

Responsables:

Royler Escudero, miembros del grupo de apoyo de Arena y Esteras.

Plan de evento:

Día	Actividad	Responsable	¿Completado?	Resultado
20-25 set	Identificación de <i>staff</i> necesario.	Royler		
27 set	Establecer y acordar el presupuesto.	Grupo de apoyo		

	Elegir la locación y la fecha.	Grupo de apoyo		
	Encontrar patrocinios - ¿Habrá uno? (MM de Lima).	Grupo de apoyo		
	Esbozar una lista de invitaciones.	Grupo de apoyo		
28-04 oct	Escribir la carta de invitación y diseñar los formatos de respuesta.			
	Compilar la lista de invitados, organizar las listas de correo e imprimir las invitaciones.			
6-15 oct	Invitaciones personales			
	Invitaciones por correo			
	Mandar invitaciones extras de ser necesarios.			
16 oct	Definir tiempo de preparación y creación de las presentaciones.			
17 oct	Ubicar al <i>staff</i> y los voluntarios en el evento.			
20-28 oct	Última fecha para confirmar los asistentes.			
	Contactar a las personas clave que vayan a asistir.			
29 oct -05 nov	Llamadas de seguimiento a quienes no han respondido si es necesario.			
	Mandar mapas y la confirmación a los asistentes.			

2-6 nov	Escribir y mandar el comunicado de prensa.			
	Contactar los reporteros en los medios.			
3-6 nov	Confirmar el <i>staff</i> necesario.			
	Escribir el resumen del evento para el <i>staff</i> .			
	Escribir las presentaciones y los discursos emotivos.			
	Reunión con el <i>staff</i> (verbal) sobre el horario del evento.			
7 nov	Preparar la documentación y el equipo que se va a usar en el evento.			
8 nov	Día del evento			
9 - 10	Agradecimientos al <i>staff</i> , voluntarios, donadores, visitantes clave, medios de comunicación, etc.			

Este evento además de permitirnos obtener fondos inmediatamente, también puede ayudar a fortalecer la organización a través de:

- Atraer potenciales donantes.
- Dar mayor visibilidad de la organización Arena y Esteras en la comunidad.
- Fortalecer las relaciones con las organizaciones con las que se ha estado trabajando en la actualidad.

Anexo 13. Presentación teatral para grupos de interés.



Descripción: Los ensayos se realizan regularmente.



Descripción: Preparación de proyección de video de motivación creado para la actividad de socialización con los grupos de interés.

Presentación teatral



Fuente: Propia.

Descripción: La presentación se realizó con más de 14 artistas entre músicos, artistas de la organización e invitados de otras asaciones características de la zona.

Anexo 14. Guía de fundraising, presentación de personaje Arentito.



Conociendo a Arentito

Arentito es un muchacho muy alegre, sin embargo, hubo una época en la que estuvo muy triste. Veamos su historia:

Arentito mucho tiempo atrás se divertía todo el día con sus amigos, además, se deleitaba saltando sobre los riachuelos que corraban al camino hacia su casa, las veces que iba a pastar sus animales de corral daba volanterines y aspas de molino sobre el verde pasto. A Arentito le fascinaba hacer malabares con todo lo que tenía a mano, por ejemplo: los duraznos de su huerto se convertían en pelotas que lanzaba al aire y de esta forma le acompañaban en su caminata; así también cogía lana de sus ovejas con las que hacía suaves ovillos que luego se convertían en bolas que rodaban cerro abajo.



12

Un día mientras estaba en el campo sucedieron hechos extraños. Las nubes empezaron a ponerse oscuras sobre las casas y se escuchaban truenos a lo lejos. Arentito se alarmó sobre ese inusual fenómeno que parecía desarrollarse sobre su pueblo; entonces, decidió regresar a casa.



Al llegar no encontró a nadie, todos se habían ido. No halló explicación de lo ocurrido. Tan solo horas antes del extraño fenómeno el pueblo lucía alegre y bullicioso.

Buscó por varios días en diferentes lugares y no encontró rastro de sus familiares y demás pobladores. La tristeza de Arentito se hacía más profunda con el pasar de los días.



13

tristeza a atacado tu pueblo porque no le agradaba las sonrisas que aquí se escuchaban. Se ha adueñado de todos y los ha esparcido por todo el mundo para que estén solos y afligidos"

¿Cómo puedo reunirlos nuevamente? - preguntó Arentito.

El anciano le dijo - tienes que llevar alegría a todas las personas que te rodean y hacer que los niños sonrían, porque cualquiera de ellos puede ser alguien que conozcas, y si cumples lo que te digo, todo volverá a ser como antes y el tiempo retrocederá. Luego, le tocó muy suave con la vara y le transmitió su sabiduría, tras esto, el anciano desapareció en pos de una bruma de vapor y ensueño.

Pasado unos días, Arentito salió de su pueblo junto a su nuevo amigo Chuleta y así llegaron a Lima.



Nadie detendrá la alegría, se dijo a sí mismo.

Ahora, mediante su talento busca que todos sonrían y estén llenos de esperanza. Quiere recuperar la alegría de su mundo. Todos los días Arentito hace cosas fantásticas junto a sus nuevos amigos para que todos estemos contentos.

16



LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

La recaudación de fondos o fundraising son una serie de acciones que nos permiten atraer donaciones y recursos de diversa naturaleza, de empresas, personas individuales, fundaciones, el estado, etc.

Estas actividades generalmente son emprendidas por organizaciones sin fines de lucro que tienen un fin social.

Cualquier persona o grupo de personas están en la capacidad de iniciar acciones de recaudación o procurar formas de apoyo para suplir sus necesidades.

Existen diversas herramientas que favorecen las intenciones de fundraising las cuales en su mayoría son aportadas por el marketing. Estas acciones son más comunes de lo que se piensa por ejemplo: cuando nos a tocado recaudar fondos para el viaje de

17

Anexo 15. Concepto, diseño e impresión de materiales para posicionamiento.



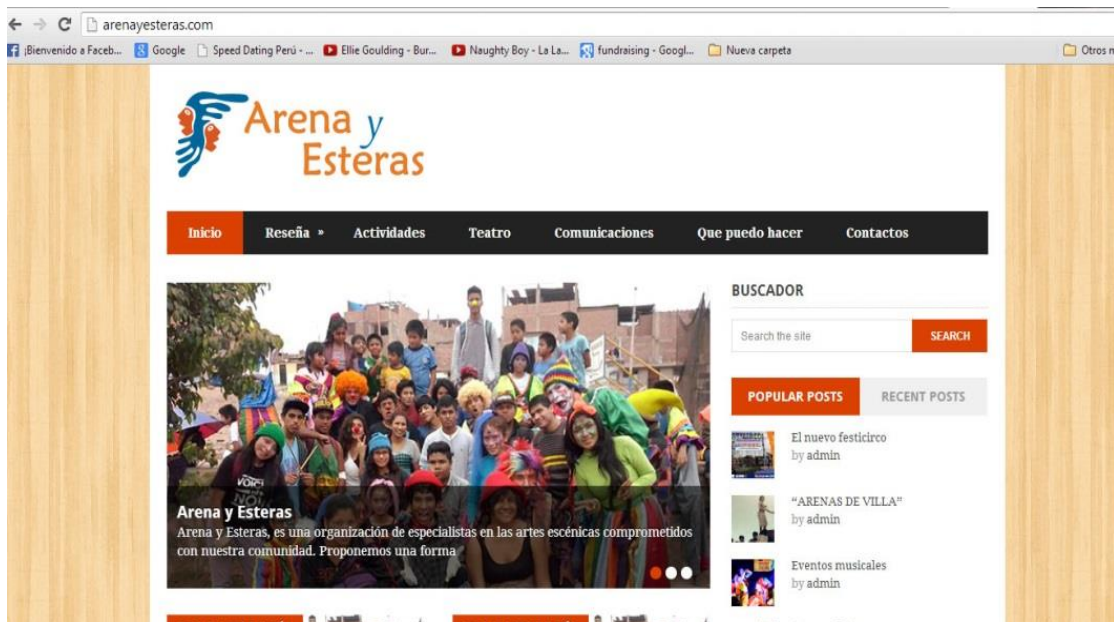
2,20 m x 1 m

Descripción: Diseño digital de material publicitario para posicionamiento. *Banners*.



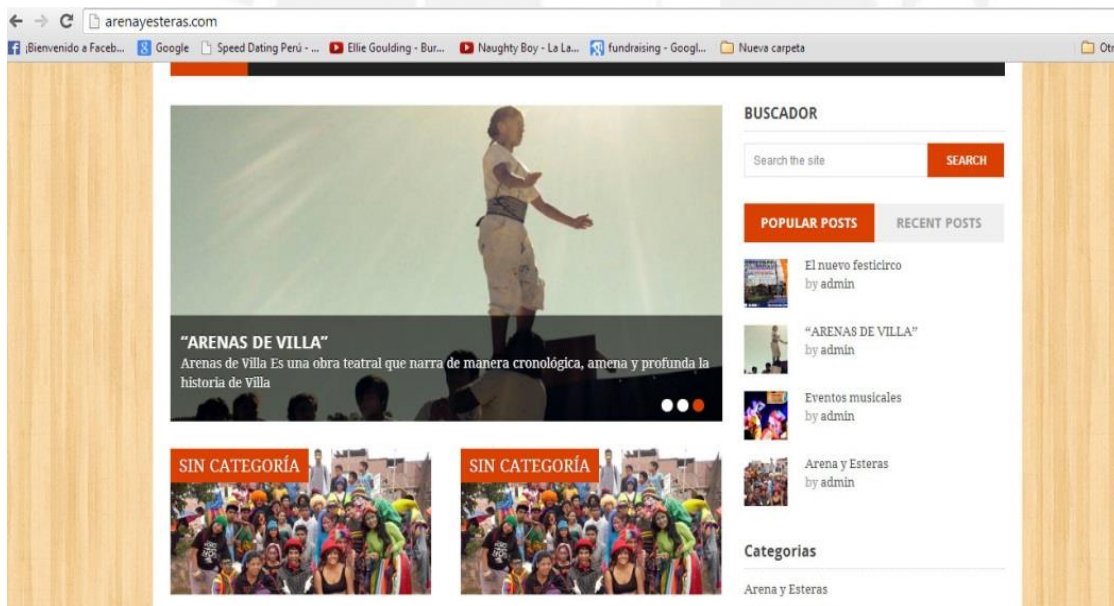
Fuente Propia.

Anexo 16 Descripción: Estructuras para *banners*, aportadas por el proyecto. ras.com



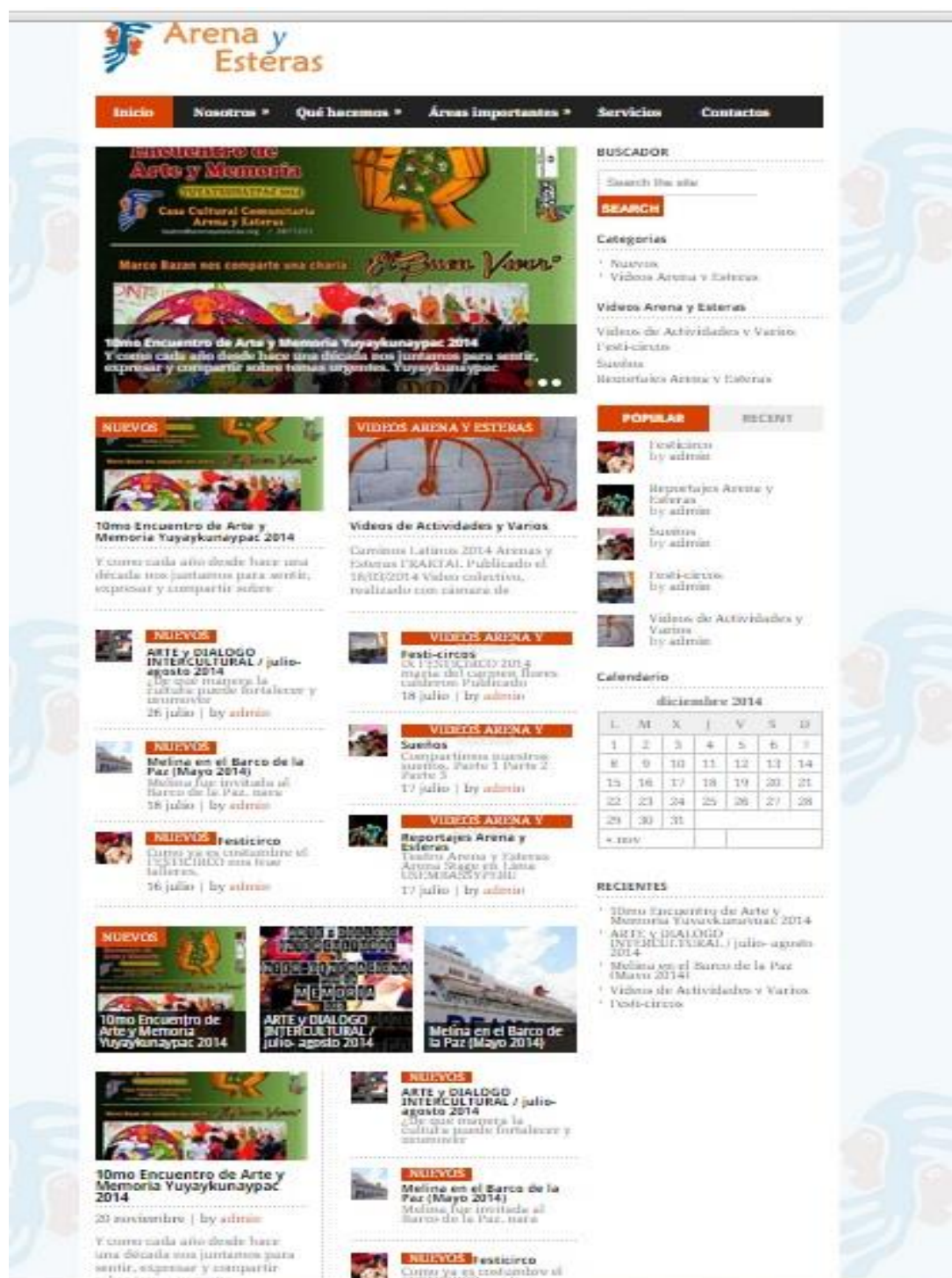
Pantallazos página Arena y Esteras de Villa el Salvador (fuente propia)

Descripción: La página web fue planteada y elaborada en su integridad en formato wordpress. Su funcionalidad y espacios fueron determinados de acuerdo a las necesidades de comunicación.



Pantallazos página Arena y Esteras de Villa el Salvador. (fuente propia)

Dirección: www.arenayesteras.com



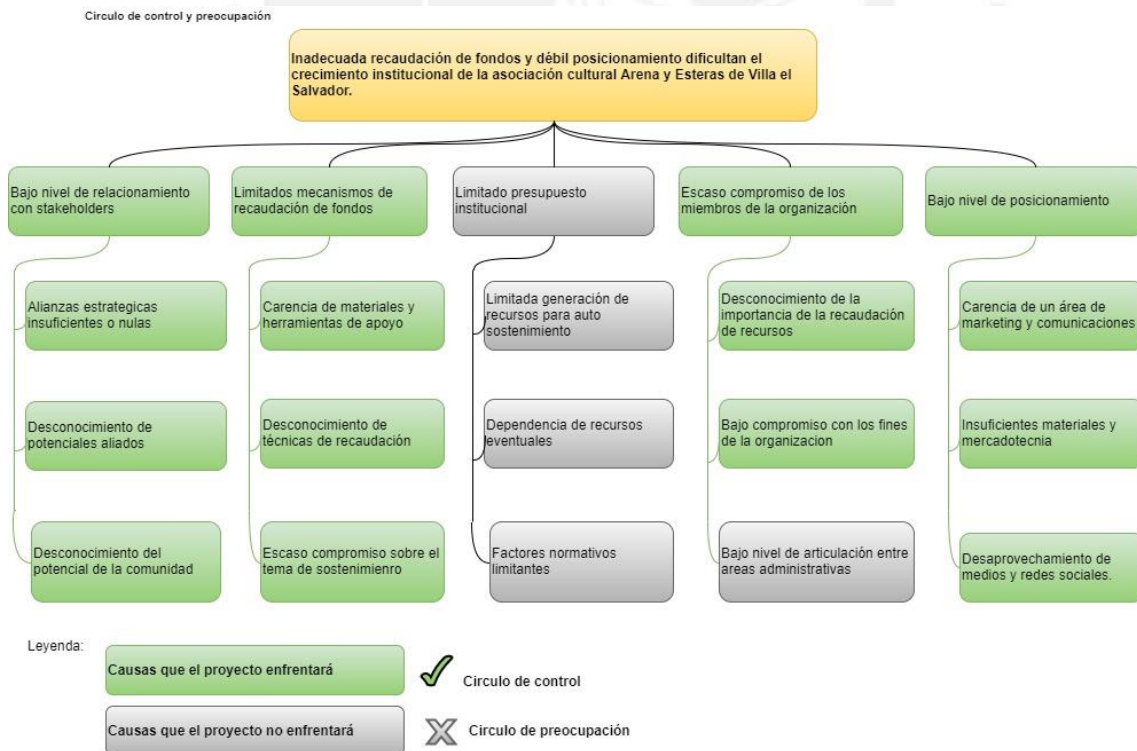
Descripción: Página web de Arena y Esteras actualizada. La información y los contenidos son actualizados todos los días y han considerado todos los archivos dispersos en sus enlaces.

Anexo 18. Matriz de marco lógico.

Propuesta

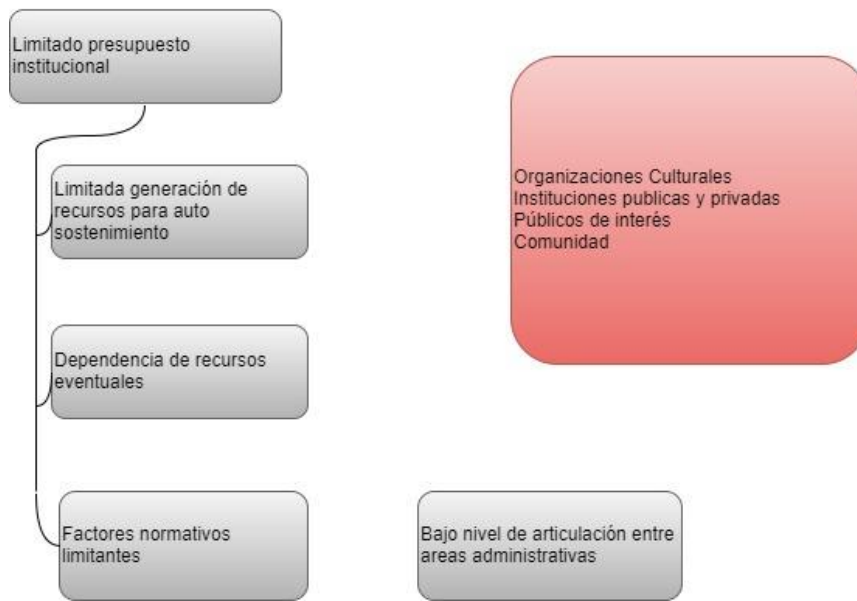


Descripción: Árbol de problemas con identificación de causas.



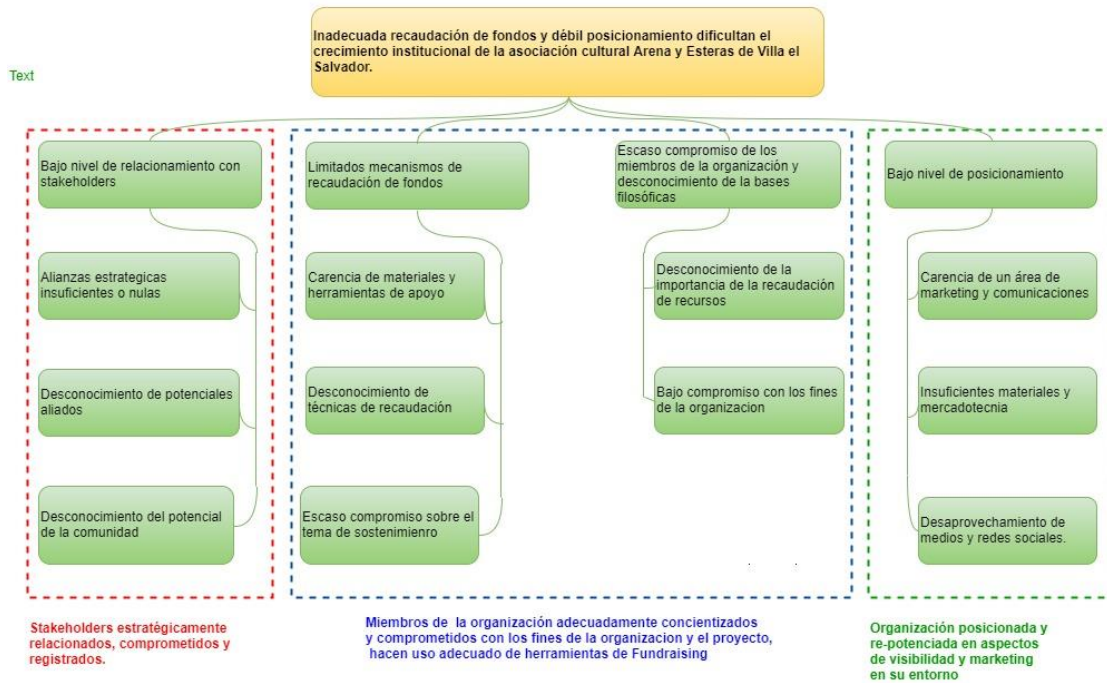
Descripción: Identificación de círculo de control y preocupaciones.

Mapeo de actores y aliados potenciales



Descripción: Mapeo de actores y aliados potenciales para inicio de proceso.

Síntesis



Descripción: Síntesis y propuesta de resultados.

Análisis de capacidades y oportunidades

Capacidades		Oportunidades	
Cap1	Demanda de la organización por mejorar en sus procesos de recaudación de fondos	O1	Existencia de diversos actores con los cuales se puede generar alianzas
Cap2	Disposición de los miembros de la organización a participar en la ejecución del proyecto	O2	Existencia de organizaciones afines relacionadas de manera informal Instituciones dispuestas a trabajar socialmente con A.E.
Cap3	Disposición de la administración para mejorar en la recaudación de fondos y posicionamiento	O3	Vecinos interesados en apoyar. Buena imagen en su entorno (comunidad)
Cap4	Capacidad de dominar espacios públicos en sus presentaciones al aire libre	O4	Interés y apoyo de aliados.
Cap5	Disponibilidad de medios digitales y redes sociales	O5	Asistencia y apoyo de especialistas dotados por la universidad
Cap6	Capacidad de convocatoria de otras organizaciones	O6	
Cap7	Disposición de local propio con múltiples ambientes		

Matriz de alternativas

Causas	Capacidades	Oportunidades	Alternativas
<p><i>Stakeholders</i> estratégicamente relacionados, comprometidos y registrados</p>	<p>C2. Disposición de los miembros de la organización a participar en la ejecución del proyecto</p>	<p>O1. Existencia de diversos actores con los cuales se puede generar alianzas</p>	<p>1 Sensibilizar e informar a los miembros de la organización Arena y Esteras de VES sobre la importancia de las relaciones de apoyo mutuo. (Causas: 1, 2, 3 y 4; Capacidades: 2, 3; Oportunidades: 4)</p>
<p>1. Bajo nivel de relacionamiento con <i>stakeholders</i></p>	<p>C3. Disposición de la administración para mejorar en la recaudación de fondos y posicionamiento</p>	<p>O2. Existencia de organizaciones afines relacionadas de manera informal Instituciones dispuestas a trabajar socialmente con A. E.</p>	<p>2 Sensibilizar e informar a representantes de organizaciones de VES sobre la importancia de las relaciones y apoyo mutuo. (Causas: 1, 2, 3 y 4; Capacidades: 2, 3 y 7; Oportunidades: 4)</p>
<p>2. Alianzas estratégicas insuficientes o nulas</p>	<p>C5. Disponibilidad de medios digitales y redes sociales</p>	<p>O3. Vecinos interesados en apoyar. Buena imagen en su entorno (comunidad)</p>	<p>3 Crear registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés (Causas: 1, 2 y 3; Capacidades: 2, 3 y 6; Oportunidades: 2, 3 y 4)</p>
<p>3. Desconocimiento de potenciales aliados</p>	<p>C6. Capacidad de convocatoria de otras organizaciones</p>	<p>O4. Interés y apoyo de aliados</p>	<p>4 Difundir actividades hacia la comunidad y búsqueda de oportunidades de relacionamiento (Causas: 1, 3 y 4; Capacidades: 6 y 7; Oportunidades: 1 y 4)</p>
<p>4. Desconocimiento del potencial de la comunidad</p>	<p>C7. Disposición de local propio con múltiples ambientes</p>		

Matriz de alternativa 2

Causas		Capacidades		Oportunidades		Alternativas	
Miembros de la organización adecuadamente concientizados y comprometidos con los fines de la organización y el proyecto		C1. Demanda de la organización por mejorar en sus procesos de recaudación de fondos		O1. Interés y apoyo de aliados		1 Sensibilizar a los miembros de la organización para asumir un mayor compromiso con su organización. (Causas: 1, 2 y 3; Capacidades: 2)	
1. Escaso compromiso de los miembros de la organización		C2. Disposición de los miembros de A. E. a participar en la ejecución del proyecto		O2. Asistencia y apoyo de especialistas dotados por la universidad		2 Informar sobre las potencialidades de la organización (Causas: 1 y 3; Capacidades: 2)	
2. Desconocimiento de la importancia de la recaudación de recursos		C3. Disposición de la administración para mejorar en la recaudación de fondos y posicionamiento				3 Dar a conocer los documentos filosóficos y fundacionales de la organización a sus integrantes. (Causas: 1 y 3; Capacidades: 1 y 2)	
3. Bajo compromiso con los fines de la organización.		C7. Local propio con múltiples ambientes				4 Elaborar un compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.) (Causas: 1 y 3; Capacidades: 2)	

Matriz de alternativa 3

Causas	Capacidades	Oportunidades	Alternativas
Organización posicionada y reportenciada en aspectos de visibilidad y <i>marketing</i> en su entorno.	C1. Demanda de la organización por mejorar en sus procesos de recaudación de fondos	O3. Vecinos interesados en apoyar. Buena imagen en su entorno (comunidad)	1 Sensibilizar a los miembros de la organización para asumir un mayor compromiso con su organización. (Causas: 1, 2 y 3; Capacidades: 2)
1. Bajo nivel de posicionamiento	C2. Disposición de los miembros de la organización a participar en la ejecución del proyecto	O4. Interés y apoyo de aliados	2 Informar sobre las potencialidades de la organización (Causas: 1 y 3; Capacidades: 2)
2. Carencia de un área de <i>Marketing</i> y Comunicaciones	C3. Disposición de la administración para mejorar en la recaudación de fondos y posicionamiento	O6. Existencia de contratos para presentaciones artísticas	3 Dar a conocer los documentos filosóficos y fundacionales de la organización a sus integrantes. (Causas: 1 y 3; Capacidades: 1 y 2)
3. Insuficientes materiales y mercadotecnia	C4. Capacidad de dominar espacios públicos en sus presentaciones al aire libre	O7. Red de amigos relacionados que apoyan a la organización	4 Elaborar un compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.) (Causas: 1 y 3; Capacidades: 2)
4. Desaprovechamiento de medios y redes sociales.	C5. Disponibilidad de medios digitales y redes sociales		5 Mejorar o implementar el área de Comunicaciones y <i>Marketing</i> (Causas: 1 y 2; Capacidades: 1, 2, 3 5, 7 y 8; Oportunidades: 1, 2, 3, 4, 6 y 7)
	C7. Local propio con varios ambientes		
	C8. Facilidad para diseñar elementos artísticos		

Jerarquía de objetivos

Fin	Contribuir a la mejora de las acciones que desarrolla la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador, en beneficio de su comunidad, niños y adolescentes.
Objetivo general	Optimizar la recaudación de fondos y mejorar el posicionamiento en apoyo al crecimiento institucional de la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador y los fines que persigue.
Resultado 1	<i>Stakeholders</i> estratégicamente relacionados, comprometidos y registrados.
Resultado 2	Miembros de la organización adecuadamente concientizados y comprometidos con los fines de la organización y que hacen uso adecuado de herramientas de comunicación para mejorar el <i>fundraising</i> .
Resultado 3	Organización posicionada y repotenciada con adecuada visibilidad y buen manejo de elementos de <i>marketing</i> en su entorno.

	1.1	Sensibilizar sobre la importancia de las relaciones de apoyo mutuo.
	1.2	Entablar relaciones con representantes de organizaciones de VES afines a la organización e informarles sobre la importancia de las vinculaciones de apoyo mutuo.
	1.3	Crear registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés.
	1.4	Difundir actividades hacia la comunidad y buscar oportunidades de relacionamiento usando el local institucional, aprovechar el potencial de la comunicada.
	1.5	Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios.
	1.6	Organizar eventos de relacionamiento interinstitucional con la participación de los miembros de la organización en pleno haciendo uso de sus ambientes y teatro.
Acciones por resultado	2.1	Elaborar un manual de recaudación de fondos con características propias de la organización, empleando el apoyo de especialistas de la universidad y el grupo de apoyo.
	2.2	Capacitar a los integrantes de la organización en el uso de herramientas de recaudación de fondos.
	2.3	Sensibilizar e informar sobre la importancia de fuentes estables de sostenimiento.
	2.4	Elaboración de diversos materiales audiovisuales que refuercen los lazos institucionales.
	2.5	Informar sobre las potencialidades de la organización para asumir un mayor compromiso con su organización.
	2.6	Elaborar un compendio que incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.).
	2.7	Elaborar elementos de identificación con la institución (banners, exposiciones fotográficas, etc.).
	3.1	Aumentar el posicionamiento con aporte de los miembros de la organización de acuerdo a sus necesidades identificadas.
	3.2	Informar sobre las potencialidades de la organización y dar a conocer los documentos filosóficos y fundacionales de la organización, usando los medios tecnológicos a disposición.
	3.3	Mejorar el área de Comunicaciones y <i>Marketing</i> en conjunto con la organización y aprovechando un espacio físico.
3.4	Diseñar, crear y gestionar una página de internet o medios digitales.	
3.5	Monitorear y dictar sugerencias en el manejo de las redes sociales (Facebook, Twitter y diversos blogs administrados por la organización).	

Resultado 1. *Stakeholders* estratégicamente relacionados, comprometidos.

Jerarquía de objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Acciones resultado 1				
1.1 Sensibilizar e informar a los miembros de la organización Arena y Esteras de VES sobre la importancia de las relaciones de apoyo mutuo.	Dos reuniones de diálogo con miembros de la organización y área administrativa	Número de reuniones realizadas Nivel de participación activa	Registro de reuniones	
1.2 Entablar relaciones con representantes de organizaciones de VES afines a la organización e informarles sobre la importancia de las vinculaciones de apoyo mutuo.	6 contactos de manera personal y virtual a las instituciones de interés Cuatro reuniones con representantes	Reuniones realizadas Número de visitas de enlace	Registro de visitas realizadas Registro de contactos logrados	
1.3 Crear un registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés.	Un registro de instituciones de interés	Instituciones tomadas en cuenta	Material impreso y archivado	Participación activa de grupo de apoyo y responsable de proyecto y aliados
1.4 Difundir actividades hacia la comunidad y buscar oportunidades de relacionamiento usando el local institucional, aprovechar el potencial de la comunidad. Dar a conocer los productos que ofrece Arena y Esteras, tanto como servicios artísticos y trabajo social.	Dos presentaciones artísticas de acercamiento hacia la comunidad	Percepción de los asistentes Número de público participante	Observación y entrevista Tomas fotográficas	
1.5 Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios.	Cuatro alianzas estratégicas firmadas	Número de alianzas firmadas	Alianzas registradas y consensuadas con la organización	
1.6 Organizar eventos de relacionamiento interinstitucional con la participación de los miembros de la organización en pleno haciendo uso de sus ambientes y teatro. Contactar de manera personal y virtual a las instituciones de interés.	Dos visitas guiadas en las instalaciones Dos presentaciones artísticas teatrales de socialización	Número de visitas guiadas Número de participantes Número de enlaces logrados	Tomas fotográficas, registro de participación	

Resultado 2. Miembros de la organización adecuadamente concientizados y comprometidos con los fines de la organización y que hacen uso adecuado de herramientas de comunicación para mejorar el *fundraising*.

Jerarquía de objetivos		Metas	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Acciones resultado 2					
2.1	Elaborar un texto de recaudación de fondos con características propias de la organización, empleando el apoyo de especialistas de la universidad y el grupo de apoyo. Crear un personaje que identifique los valores de la organización.	Un manual de recaudación de fondos Un <i>storytelling</i> sobre el personaje de la organización Un personaje creado	Manual avanzado <i>storytelling</i> Personaje	Manual impreso <i>storytelling</i> redactado Personaje adecuado	
2.2	Capacitar a los integrantes de la organización en el uso de herramientas de recaudación de fondos.	2 talleres sobre recaudación de fondos Presentar al personal del área Administrativa y de apoyo el plan para su involucramiento.	Participación de miembros responsables	Registro de participación Calificación de taller	
2.3	Sensibilizar e informar sobre la importancia de fuentes estables de sostenimiento.	1 reunión de información sobre la importancia de la recaudación de fondos	Participación de miembros de la organización - nivel de sensibilización	Registro de participación <i>Feedback</i> y sugerencias	Requerimiento y participación de miembros de la organización
2.4	Elaborar diversos materiales audiovisuales que refuerzan los lazos institucionales de los miembros de la organización.	Un video elaborado sobre la organización Un banco de fotos para exposición 2 <i>banners</i> para impactar a los posibles donadores, aportantes y cooperantes	Vistas del video Número de materiales impresos	Opiniones sobre el material audiovisual e impreso. Registro fotográfico.	
2.5	Informar sobre las potencialidades de la organización para asumir un mayor compromiso con su organización.	Recopilado de materiales periodísticos, reportajes, entrevistas, experiencias sobre el trabajo social que desarrolla la organización. 1 reunión de información	Número de materiales recopilados Número de asistentes a la reunión	Registro y seguimiento de material periodístico e informativo.	
2.6	Elaborar un compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.).	Un manual donde se incluya elementos filosóficos de la organización	Manual avanzado	Manual impreso	
2.7	Elaborar elementos de identificación con la institución (<i>banners</i> , exposiciones fotográficas, etc.).	Cuatro <i>banners</i> institucionales. Una gigantografía institucional.	Número de materiales hechos	Materiales impresos y compartidos	

Resultado 3. Organización posicionada y repotenciada con adecuada visibilidad y buen manejo de elementos de *marketing* en su entorno.

Jerarquía de objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Acciones resultado 3				
3.1 Aumentar el posicionamiento con aporte de los miembros de la organización, de acuerdo a sus necesidades identificadas.	Un <i>banner</i> y una gigantografía institucionales Tener establecido que las presentaciones artísticas, pasacalles, y demás eventos en los que participa la organización estén acompañados de un <i>banner</i> institucional.	Número de <i>banners</i> y otros materiales impresos. Miembros concientizados - nivel de concientización	Materiales impresos y consensuados	Disponición de materiales, elementos de apoyo y participación de miembros de la organización
3.2 Informar sobre las potencialidades de la organización y dar a conocer los documentos filosóficos y fundacionales de la organización, usando los medios tecnológicos a disposición.	Reuniones bimensuales. Documento (ayuda memoria: misión, visión, valores)	Número de reuniones Documentos compartidos	Registro de reuniones y materiales concluidos	
3.3 Mejorar el área de Comunicaciones y <i>Marketing</i> en conjunto con la organización y aprovechando espacios físicos con los que cuenta la organización.	Un lugar físico para acciones de comunicación	Lugar físico acondicionado	Fotografías	
3.4 Diseñar, crear y gestionar páginas de internet o medios digitales.	Una página de internet con dominio propio "www.arenayesteras.org" o que se aproxime a esa denominación.	Medio digital establecido	Página web en funcionamiento	
3.5 Monitorear y dictar sugerencias en el manejo de las redes sociales (Facebook, Twitter y diversos blogs administrados por la organización).	1 actualización semanal mínima de contenidos Monitoreo mensual de las publicaciones de la página de la organización y dar sugerencias de acuerdo a su desarrollo y respuesta.	Número de actualizaciones y control de publicaciones	Redes sociales en funcionamiento	

	Supuestos
<p><i>Objetivo general</i></p> <p>Optimizar la recaudación de fondos y mejorar el posicionamiento en apoyo al crecimiento institucional de la organización Arena y Esteras de Villa El Salvador.</p>	<p>Participación activa de los miembros de la organización y grupo de apoyo, que comprenden y aplican los materiales de apoyo para un relacionamiento adecuado con los aliados. Los involucrados continúan apoyando el desarrollo institucional.</p>
<p>Resultado 1</p> <p><i>Stakeholders</i> y aportantes estratégicamente relacionados, comprometidos y registrados</p>	<p>Los <i>stakeholders</i> y aportantes se relacionan adecuadamente y comparten los fines de la organización.</p>
<p>Resultado 2</p> <p>Miembros de la organización adecuadamente concientizados y comprometidos con los fines de la organización, y que hacen uso adecuado de herramientas de comunicación para mejorar el <i>fundraising</i>.</p>	<p>Participación activa de los miembros de la organización y grupo de apoyo que se identifican con su institución.</p>
<p>Resultado 3</p> <p>Organización posicionada y repotenciada con adecuada visibilidad y buen manejo de elementos de <i>marketing</i> y comunicaciones</p>	<p>Participación activa de los miembros de la organización y grupo de apoyo que entienden y visibilizan su organización.</p>

Proceso de formulación de metas por cada nivel de la columna de jerarquía de objetivos

Resultado 1	Idea fuerza del cambio enunciado	Conceptualización	Metas (con criterio de cantidad, calidad y tiempo) ¿Cómo sabemos que hay un adecuado relacionamiento?	
Stakeholders estratégicamente relacionados, comprometidos y registrados	¿Cuál es la idea fuerza de cambio en el objetivo? Articular relaciones estratégicas de compromiso mutuo con los aliados.	Stakeholders y organización adecuadamente relacionados, entienden los beneficios de un trabajo conjunto de apoyo mutuo y de proyección a la comunidad.	Relacionamiento adecuado de aliados estratégicos en número y calidad	80% de representantes de organizaciones contactadas se comprometen en alianza con AE de VES.
			La relación de compromisos conjuntos es renovable en el tiempo.	80% de instituciones aliadas refuerzan lazos con A. E. de VES.

Proceso de formulación de metas por cada nivel de la columna de jerarquía de objetivos

Resultado 2	Idea fuerza del cambio enunciado	Conceptualización	Metas (con criterio de cantidad, calidad y tiempo) ¿Cómo sabemos que los miembros de la organización comprenden la importancia de conocer e involucrarse con su organización?	
Miembros de la organización adecuadamente concientizados y comprometidos con los fines de la organización y que hacen uso adecuado de herramientas de comunicación para mejorar el <i>fundraising</i> .	¿Cuál es la idea fuerza de cambio en el objetivo? Miembros de la organización conscientes y comprometidos con su rol en la organización son capaces de aplicar herramientas de <i>fundraising</i> .	Miembros de la organización concientizados y comprometidos asumen iniciativas afines a la estabilidad social y económica de su organización.	Miembros de la institución se organizan y asumen roles en apoyo a acciones de autosostenimiento.	80% de miembros de la organización se comprometen con los fines de su organización y apoyan iniciativas de recaudación de fondos y voluntariado.

Proceso de formulación de metas por cada nivel de la columna de jerarquía de objetivos					
Resultado 3	Idea fuerza del cambio enunciado	Conceptualización	Metas (con criterio de cantidad, calidad y tiempo)		
Organización posicionada y repotenciada con adecuada visibilidad y buen manejo de elementos de <i>marketing</i> en su entorno.	¿Cuál es la idea fuerza de cambio en el objetivo? La institución se organizada y se repotencia en su visibilidad y <i>branding</i> . Los responsables saben y hacen buen uso de herramientas de <i>marketing</i> y comunicaciones.	La organización busca y mantiene mecanismos que generan mayor visibilidad en su entorno y rango de acciones. Los encargados del manejo de <i>marketing</i> y comunicaciones son conscientes de su rol y aporte al desarrollo institucional.	¿Cómo sabemos que la organización es visible y se mejora en el uso de recursos de promoción?	Se genera mayor visibilidad y la marca Arena y Esteras es conocida en su entorno y para el público de interés.	Al año de aplicado el proyecto la visibilidad mejora en un 50% dentro de su entorno local.
			¿Cómo sabemos que la organización es visible y se mejora en el uso de recursos de promoción?	Dominio de aprovechamiento de herramientas de comunicaciones y <i>marketing</i>	90% de los encargados de comunicaciones conocen y ejecutan los planes de comunicación y <i>marketing</i> .

Elaboración de indicadores

Proceso de formulación de indicadores por cada meta de propósito y resultado			
Meta de resultado 1	Idea fuerza del cambio enunciado	Conceptualización	Indicadores
80% de representantes de organizaciones contactadas se comprometen en alianza con A. E. de VES.	¿Cuál es la idea fuerza de cambio en la meta? Contactos y compromisos asumidos	Que los encargados de las organizaciones contactadas se comprometan en alianza con A. E. de VES.	¿Cómo sabemos que los representantes de las organizaciones contactadas formen alianzas con A. E. de VES?
			Representantes de organizaciones, previa sensibilización, firman convenios o alianzas. El grupo de apoyo aprueba y hace seguimiento de alianzas estratégicas. % de representantes de organizaciones ven conveniente un trabajo consensuado con A. E. de VES y otros que no firman alianza se mantienen expectantes. Elaboración de guía de ayuda.
80% de instituciones aliadas refuerzan lazos con AE de VES.	Lazos reforzados	Que las organizaciones afines a A. E. encuentren importante reforzar lazos de colaboración mutua y se interesen en apoyar el trabajo de la organización.	¿Cómo sabemos que se refuerzan los lazos entre organizaciones afines?
			Medición de conveniencia de enlaces a través de encuestas o entrevistas % de aprobación a las acciones convenientes de la organización con respecto a intereses comunes.

Proceso de formulación de indicadores por cada meta de propósito y resultado

Meta de resultado 2	Idea fuerza del cambio enunciado	Conceptualización	Indicadores	
80% de miembros de la organización se comprometen con los fines de su organización y apoyan iniciativas de recaudación de fondos y voluntariado.	¿Cuál es la idea fuerza de cambio en la meta? Compromiso con iniciativas y fines de la organización.	Los miembros de la organización serán sensibilizados, y conocerán el trabajo de la organización y la importancia de la seguridad económica para su trabajo institucional.	¿Cómo sabemos que los miembros de la organización conocen y son conscientes de la importancia de recaudación de recursos y fines de su organización? Capacidad de empoderamiento que demuestran. Medición a través de entrevistas y observación directa.	% de miembros que participan en talleres y conversaciones % de aprobación y sensación de cambio asumido por el observador. Incorporación de fines, objetivos y valores en guía elaborada

Proceso de formulación de indicadores por cada meta de propósito y resultado				
Meta de resultado 3	Idea fuerza del cambio enunciado	Conceptualización	Indicadores	
Al año de aplicado el proyecto, la visibilidad mejora en 50% dentro de su entorno local.	¿Cuál es la idea fuerza de cambio en la meta? Mejora de visibilidad	La organización será visible y se identificará la marca Arena y Esteras en su entorno.	¿Cómo sabemos que la organización es visible o mejora en su <i>branding</i> ?	
			Se hará un seguimiento de mejora de posicionamiento.	% de visitas a redes sociales y páginas de la institución. % de eventos rebotados
90% de los encargados de comunicaciones conocen y ejecutan los planes de comunicación y <i>marketing</i> .	Conocimiento y ejecución de planes de <i>marketing</i> y comunicaciones	Los encargados conocerán y ejecutarán las estrategias y los planes diseñados, consultarán lo que desconocen y se mejorará con la retroalimentación de saberes.	¿Cómo sabemos que se conoce y ejecutan los planes y estrategias?	
			Los encargados tendrán acceso a los materiales y herramientas de apoyo.	% de participación de encargados Elaboración de documentos y planes

Jerarquía de objetivos	Acciones	Buscando el nombre de la línea de acción o estrategia
<p><i>Stakeholders</i> estratégicamente relacionados, comprometidos y registrados</p>	<p>Resultado 1</p> <p>Sensibilizar e informar a los miembros de la organización Arena y Esteras de VES sobre la importancia de las relaciones de apoyo mutuo.</p>	<p>Desarrollo de capacidades e información</p>
	<p>Entablar relaciones con representantes de organizaciones de VES afines a la organización e informarles sobre la importancia de las vinculaciones de apoyo mutuo.</p>	<p>Relacionamiento</p>
	<p>Crear un registro de <i>stakeholders</i> e instituciones de interés.</p> <p>Difundir actividades hacia la comunidad y buscar oportunidades de relacionamiento, usando el local institucional; aprovechar el potencial de la comunicación.</p>	<p>Comunicación</p>
	<p>Firmar alianzas estratégicas con potenciales cooperantes y voluntarios.</p>	
	<p>Organizar eventos de relacionamiento interinstitucional con la participación de los miembros de la organización en pleno, haciendo uso de sus ambientes y teatro.</p>	
<p>Miembros de la organización adecuadamente concientizados y comprometidos con los fines de la organización, y que hacen uso adecuado de herramientas de comunicación para mejorar el <i>fundraising</i>.</p>	<p>Resultado 2</p> <p>Elaborar un manual de recaudación de fondos con características propias de la organización, empleando el apoyo de especialistas de la universidad y el grupo de apoyo.</p>	
	<p>Capacitar a los integrantes de la organización en el uso de herramientas de recaudación de fondos.</p>	
	<p>Sensibilizar e informar sobre la importancia de fuentes estables de sostenimiento.</p>	
	<p>Elaboración de diversos materiales audiovisuales que refuerzan los lazos institucionales de los miembros de la organización.</p>	
	<p>Informar sobre las potencialidades de la organización para asumir un mayor compromiso con su organización.</p> <p>Elaborar un compendio donde se incluya elementos filosóficos de la organización (misión, visión, valores, etc.)</p>	
	<p>Elaborar elementos de identificación con la institución (<i>banners</i>, exposiciones fotográficas, etc.)</p>	

Resultado 3

	Aumentar el posicionamiento con el aporte de los miembros de la organización de acuerdo a sus necesidades identificadas.	
Organización posicionada y repotenciada con adecuada visibilidad y buen manejo de elementos de <i>marketing</i> en su entorno.	<p>Informar sobre las potencialidades de la organización y dar a conocer sus documentos filosóficos y fundacionales, usando los medios tecnológicos a disposición.</p> <p>Mejorar el área de Comunicaciones y <i>Marketing</i> en conjunto con la organización y aprovechando un espacio físico.</p> <p>Diseñar, crear y gestionar una página de internet o medios digitales.</p> <p>Monitorear y dictar sugerencias en el manejo de las redes sociales (Facebook, Twitter y diversos blogs administrados por la organización).</p>	Creación y administración de contenido



