

LA METODOLOGÍA DE TRABAJO EN RED
APLICADA A ORGANIZACIONES SOCIALES
AUTOGESTIONADAS

“EL CASO DEL TEATRO COMUNITARIO EN MENDOZA”

Trabajo de Investigación

POR

Tomás de Prat Gay

Profesor Tutor

Dr. Germán Dueñas Ramia

M e n d o z a – 2015



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

A mi familia y amigos.

En especial a mis padres Francisco y María que me apoyaron y alentaron en todo momento. Y a Dios, que siempre me acompaña en este lindo caminar.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes les debo por su apoyo incondicional.



AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte del autor, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación mencionaré.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy. Por fortalecer mi corazón ante las adversidades e iluminar mi mente ante problemas sin solución. Por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradecer a mi director de tesis, Dr. Germán Dueñas Ramia, por guiarme en los pasos para el cierre de mi vida universitaria.

A los coordinadores de los distintos grupos de teatro comunitario que pusieron de sí para que este conocimiento se comparta y estuvieron dispuestos a ser entrevistados. A ser: Carlos Busoni, María Lacau, Claudia Tauber, Manuel Prado, Walter Sánchez, Virginia Bernad, Sonia Alba, Rodrigo Toledo y Ana Chirino.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Sólo en la medida que dejemos de ver la cultura como una dimensión más y pasemos a considerarla como la base del desarrollo social será posible activar el tejido social, potenciar la participación ciudadana, motivar a las bases a ser dueños de su historia y no replicadores de procesos. En esta línea el teatro comunitario se muestra como una herramienta real para lograr una Transformación Social.

Alfaro-Rodríguez y Sura Ulloa, 2007



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I - TEATRO COMUNITARIO, UN TEATRO DE OTRO MODO.....	4
1.1. Sus orígenes.....	4
1.2. Teatro desde, con y para la comunidad; un teatro popular.....	5
1.3. Teatro Comunitario como transformación social.....	8
1.4. Gestión y Recursos.....	9
1.5. Teatro Comunitario en Mendoza.....	10
1.6. Programa de Teatro Comunitario.....	14
CAPITULO II – ENFOQUE DE REDES: ¿POR QUÉ JUNTARSE? ¿POR QUÉ TRABAJAR JUNTOS?.....	17
1.1. Organizaciones de la Segunda Revolución Tecnológica (1870-1930).....	18
1.2. Organizaciones de la Tercera Revolución Tecnológica (1970-2020).....	18
1.3. Un nuevo enfoque.....	20
1.4. Concepto de Redes.....	21
1.5. Potencialidad de los lazos débiles.....	22
1.6. Poder y liderazgo en la Red.....	25
1.7. Problemáticas de las Redes.....	26
1.8. Ventajas y desventajas del trabajo en Red.....	27
1.8.1. Ventajas de trabajar en Red.....	27
1.8.2. Desventajas de trabajar en Red.....	29
CAPITULO III: REDES EN EL TEATRO COMUNITARIO.....	30
1. Una organización misionera.....	31
2. Red Social.....	32



3. Redes de Transformación Social en Latinoamérica.....	33
4. Triángulo estratégico.....	35
5. Creación de una red de acción-aprendizaje colectiva.....	37
6. Red de Teatro Comunitario de Mendoza.....	41
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	44
1. Fundamentación del trabajo de investigación.....	44
2. Diseño del estudio de campo.....	47
2.1. Objetivos y proposiciones.....	47
2.2. Metodología y técnicas de investigación a aplicar.....	48
2.3. Elaboración de cuestionarios.....	49
2.4. Selección de casos y unidad de análisis.....	52
2.5. Recogida y análisis de la información.....	52
CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1. Bloque de reflexión: "Percepciones de las Redes".....	53
1.1. Diferentes conceptos de Red.....	53
1.2. Ventajas y desventajas de trabajar en Red.....	56
2. Bloque de reflexión: "Red de Teatro Comunitario en formación".....	59
3. Bloque de reflexión: "Relaciones de la Red".....	61
CAPITULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	67
1. Logros y resultados percibidos por la red.....	67
2. Dificultades y desafíos.....	70
CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACION.....	71
1. Exposición de conclusiones.....	71
2. Futuras líneas de investigación.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS: ENTREVISTAS PERSONALES Y EN PROFUNDIDAD.....	79

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 - Grupos de Teatro Comunitario en Mendoza.....	14
Tabla N° 2 - Percepciones de las ventajas y desventajas de una red según los coordinadores de los grupos entrevistados.....	56
Tabla N° 3 - Nivel de satisfacción del proceso de formación de la Red de Teatro Comunitario de Mendoza.....	58
Tabla N° 4 - Frecuencia o tiempo que estaría dispuesto a invertir cada coordinador consultado en la realización de viajes y/o reuniones presenciales con los miembros de otros grupos de teatro comunitario.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 - La cultura como fuente de vitalidad de una sociedad.....	2
Figura N° 2 - Formas de relaciones interorganizacionales.....	19
Figura N° 3 - Relaciones entre individuos.....	23
Figura N° 4 - Redes de relaciones cohesionadas.....	23
Figura N° 5 - Triángulo estratégico.....	36
Figura N° 6 - Red en formación de teatro comunitario en Mendoza.....	41
Figura N° 7 - Predominio de lo racional o lo emocional en el mundo de las empresas de negocios y las empresas de arte.....	72

INTRODUCCIÓN

El tema seleccionado para la elaboración de este Trabajo de Investigación es “La Metodología de trabajo en Red aplicada a organizaciones sociales autogestionadas. El caso del Teatro Comunitario en Mendoza”. Tiene su origen en la experiencia personal del autor como miembro del grupo de Teatro Comunitario “Chacras para Todos” y en la Empresa Familiar agrícola de la cual es parte. La investigación intenta mostrar cómo las redes generadas para apoyar el desarrollo de empresas de negocios pueden ser utilizadas para promover emprendimientos culturales.

La Empresa Familiar es una firma con amplia relación y actividad a nivel nacional dentro de los grupos CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola). Estos grupos aplican un enfoque de organizaciones en red con una gran adaptación a las realidades locales y un aprendizaje de cómo las personas pueden trabajar juntas para lograr más y mejores resultados.

La Red CREA es una metodología en la cual todos los miembros visitan un nodo. El nodo visitado expresa, expone y plantea al grupo dos preguntas principales en las cuales quiere focalizar la ayuda, siendo la consigna principal “no esconder” y presentar las cosas tal cual como son. Luego el grupo debate y, en conjunto, se piensa sobre cómo generar mejoras. Siendo la máxima “ayudémonos entre todos a solucionar los problemas de cada uno”.

Uno de los retos de la humanidad es convertir las buenas intenciones en acciones y hacerlo en un plazo adecuado. Las ideas no se impondrán solamente porque son buenas. Se abrirán a un espacio y, eventualmente, dominarán durante un tiempo un universo particular, si es que uno logra conectarse con las demás personas mediante los afectos y no sólo a partir de las razones. Las palabras utilizadas para ello no seducen por los significados que llegan a la mente racional, sino por aquello del mensaje que consigue abrirse paso hacia los sentidos y termina, por tanto, en los sentimientos (Grijelmo, 2002, citado por Fundación Avina, 2007, p. 65).

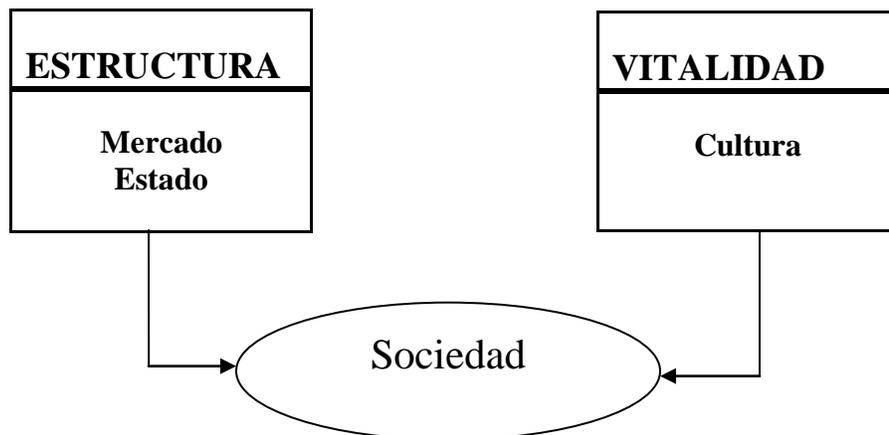
Efectivamente, las prácticas de los individuos y de las organizaciones se mueven en dos niveles: uno primario, manifiesto, en el que se revelan los acuerdos y las propuestas de manera explícita; y otro secundario, subyacente, que en un plano inconsciente establece un nuevo pacto que se complementa con



lo señalado inicialmente. Los cambios en el nivel primario o manifiesto (“racionales”) toman largo tiempo en acceder al nivel secundario, en volverse inconscientes (“emocionales”), en filtrarse subyacentemente... Lo emocional se mueve en una zona oscura, a menudo no gobernada y a veces ni siquiera advertida. Sin embargo, ésta constituye una porción de lo que somos y, desde luego, de lo que nos permite reincidir en lo mismo o cambiar. Por tanto, es en esa esfera no racional donde muchas veces se juega nuestra posibilidad de transformarnos y, por lo mismo, de producir transformaciones sociales positivas (Fundación Avina, 2007, p. 66).

La investigación encuentra su justificación fundamental en el papel que juegan las actividades culturales, como el teatro, en la vitalidad de una sociedad. El mundo estructural que ofrecen el mercado y el Estado a una nación queda incompleto, seco, muerto si no se completa con el mundo vital de la cultura. La Figura N° 1 presenta esta relación.

Figura N° 1 La cultura como fuente de vitalidad de una sociedad



Fuente: Elaboración propia

Para brindar un aporte personal e innovador, en las siguientes páginas se presenta un estudio exploratorio y a la vez descriptivo. Hace una exploración que permite conocer sobre la situación del Teatro Comunitario en Mendoza y describe la calidad de relaciones entre los grupos existentes, avanzando sobre los beneficios que aporta un trabajo en red para el logro de sus objetivos. Pretende evaluar las ventajas y desventajas. Verificar cuán cerca se está de trabajar en red. Para ello, se obtuvo información directa de la fuente a partir de entrevistas semi-estructuradas. Las entrevistas se realizaron a nueve coordinadores de los once grupos de teatro comunitario formados en la Provincia.



El trabajo que se presenta se estructura de la siguiente forma: el primer capítulo describe qué es el teatro comunitario, cuáles son los grupos que están trabajando en Mendoza y qué rol cumple el Estado como garante de las prestaciones que brinda. Aborda, por un lado, el papel del estado como promotor de una política cultural integral de inclusión social. Por otro lado, estudia la política estatal enfocada, concretamente, en el desarrollo económico-social de los trabajadores de la cultura.

El segundo capítulo conceptualiza, caracteriza y expone el funcionamiento de las redes. Destaca la importancia de la creación de vínculos y articulaciones, capaces de fortalecer el capital social, de crear valor para el conjunto de la comunidad.

El tercer capítulo presenta las redes de teatro comunitario existentes en Argentina y América Latina. Muestra cómo esas redes ya formadas posibilitan la realización de cambios sociales y políticos verdaderos en el territorio. Cómo multiplican, interconectan y dan mayor alcance a las transformaciones sociales particulares

El cuarto capítulo describe la metodología de investigación que se utilizó para el trabajo empírico. Detalla las técnicas de recolección de datos, presenta los objetivos e hipótesis de la investigación e ilustra el formato de cuestionario utilizado.

El quinto capítulo expone los resultados de la investigación. Describe las percepciones y vivencias de los actores comprometidos con la creación de una red de teatro comunitario mendocina. La información es presentada en tres bloques de reflexión: Percepciones de las Redes, Red de Teatro Comunitario y Relaciones de la Red. El análisis y comparación de lo obtenido empíricamente con lo expuesto en el marco teórico de este trabajo es desarrollado en el capítulo seis, ‘‘Análisis de los Resultados’’.

Finalmente, en el séptimo y último capítulo se presentan las conclusiones de la investigación. Se contrastan y comparan las conclusiones a las que se arribaron en la parte teórica con las obtenidas en el trabajo de campo. Se comentan, asimismo, los aspectos más relevantes, las limitaciones encontradas así como las futuras líneas de investigación que se proponen a raíz de los resultados obtenidos.



CAPITULO I

TEATRO COMUNITARIO: ‘Teatro de otro modo, un teatro independiente’

Sus orígenes

En múltiples ocasiones, se utiliza el arte como herramienta para lograr otros objetivos. En realidad, la práctica artística es transformadora en sí misma. En Argentina, el teatro comunitario¹ surge en la provincia de Buenos Aires en 1983, al final de la dictadura del Proceso de Reorganización Nacional. Esta actividad es considerada un proyecto para lograr un mundo mejor, creando una sociedad distinta, más horizontal e igualitaria, que se realiza en pequeños logros organizacionales y comunitarios. Es un proyecto con cierto grado de utopía (Proaño Gómez, 2013).

El primer grupo Catalinas Sur nace en el barrio de la Boca, Buenos Aires, de la mano de Adhemar Bianchi, como resultado de la expulsión de la cooperadora de la escuela Della Penna, cuyos integrantes le pidieron clases de teatro. Como respuesta, Bianchi decide hacer teatro en la plaza. Para ello trae la experiencia uruguaya de activismo teatral y de espectáculo callejero. Sin embargo, reconoce y subraya que fue fundamental su formación clásica de la época isabelina o el primer Molière y del teatro de celebración, el de los corrales... Por otro lado, Ricardo Talento, el otro precursor en Buenos Aires, tiene también fuertes antecedentes en esta actividad y en la militancia cultural. Su primer acercamiento fue la participación casual en el Teatro de Abril, que empezó a reunirse en Junín, provincia de Buenos Aires, frente a su casa, cuando contaba apenas con diecisiete años. Sin embargo este grupo formado por vecinos de diversas profesiones y montado gracias a la colaboración de todos fue lo que alimentó el mundo que más tarde se concretaría en una visión muy integradora del teatro (Proaño Gómez, 2013, p.27).

Particularmente en la Provincia de Mendoza existen también antecedentes. En el año 1973 se estrenaba *El Aluvión*, una obra de creación colectiva realizada por vecinos del Barrio Virgen del Valle y

¹ Etimológicamente, el término ‘Comunidad’ tiene una relación directa con la palabra ‘comunicación’ y, de la misma manera, proviene del latín *communitas* (común) o *communicare*.



miembros del elenco Arlequín, dirigido por el actor mendocino Ernesto Suárez. Allí se relataba la experiencia de los pobladores de viviendas precarias cuando se produjo el aluvión del 4 de enero de 1970, así como el proceso de lucha y organización que comienza luego de la catástrofe; el cual dio como resultado la construcción del Barrio Virgen del Valle. *El Aluvión*, como otras producciones similares de esa época, puede caracterizarse como una nueva forma cultural, emergente de un cambio radical en las condiciones de producción (de la sala cerrada a la organización barrial), en los sujetos (del elenco profesional a los protagonistas directos del hecho que se relata, los vecinos de un barrio) y en la metodología (de la dramaturgia del director a la creación colectiva sobre una temática vivida en la historia real de los *actores*).

Por otro lado, se destacan las labores de Domingo “Chicho” Vargas (del Barrio La Gloria) con el Padre Contreras y Manuel “Manila” Prado. En palabras de Prado: “yo laburaba con una gente, que en esa época no existía codificado como teatro comunitario. Uno trabajaba socialmente, por una ideología. Eran acciones barriales... De algún modo, las personas que hemos estado siempre militando en la izquierda, queremos intervenir en una sociedad potencialmente creciente, en lo ideológico, en lo filosófico, y de ahí incidir. Lógicamente yo quiero eso, yo no quiero otra cosa. Yo quiero incidir, entrar en un barrio y lograr cosas desde la independencia, desde la reflexión y lograr un montonazo de cosas. Eso imaginate que lo empecé a hacer en el Barrio Tres Estrellas en el ‘89”. Treinta años más tarde quizás sean otras las problemáticas, pero la vigencia y la efectividad de este tipo de teatro siguen intactas (Molina, 2013). El teatro barrial es un antecedente del teatro comunitario.

Teatro desde, con y para la comunidad; un teatro popular.

La idea del teatro “desde, con y para la comunidad” favorece la idea de volver al barrio como espacio vital y no únicamente como residencia. Se trabaja a partir de la revalorización de la identidad grupal y comunitaria, la creación y memoria colectiva y la participación de diferentes generaciones. Se otorga distinción a *la comunidad* en relación a *otras comunidades*. En palabras de Marcela Bidegain, profesora de Letras especializada en teatro: “perderle el miedo a la calle y al espacio público y volver habitable el barrio es la intención de estos vecinos que trabajan con el arte para su propia comunidad”.

En la comunicación que hace el Grupo Catalinas para celebrar sus veinte años, en la sección “El teatro para nosotros es...” se caracteriza este tipo de teatro de la siguiente manera:

“Comunicación (intergeneracional e interclasista), celebración conjunta, fiesta de todos, conjunción de las artes y saberes individuales en un resultado común que los desdibuja y potencia. Sus



representantes devienen actores, bailarines, plásticos, trapezistas, titiriteros o cantantes por obra y gracias de animarse y hacer, descubrir lo que late dentro y sorprenderse. Para lograrlo, se ofrecen talleres gratuitos de teatro, títeres, murga, candombe, circo, canto comunitario, percusión, saxo, trompeta, acordeón, muralismo, realización escenográfica, máscaras, realización de títeres, cerámica, y tallado en diferentes materiales''.

Estos grupos tienen una organización alternativa, poseen el control de la producción y del material artístico y no están organizados de modo jerárquico sino más bien horizontal. Con frecuencia, sus miembros tienen relaciones diversas con la comunidad y son vecinos que se van profesionalizando acompañados a veces por uno o dos actores profesionales que son generalmente los coordinadores, según el número de integrantes del grupo o del tipo de proyecto que se esté preparando. Estos vecinos-actores reúnen en general un mínimo de 30 y un promedio de 80 personas por grupo a nivel nacional. La clave de la masividad reside en que este tipo de teatro no es de "un" artista, sino que es un hecho colectivo que debe hacerse con otros. Sus integrantes descubren que su individualidad crece con el otro, y que lo colectivo se enriquece con el aporte de cada individualidad (Bidegain, 2007, p.36). Es muy importante destacar que en los grupos es muy frecuente encontrar a familias enteras participando y fomentando su creatividad.

En este proceso de creación colectiva se busca la forma artística que represente el pensamiento del grupo. En general se comienza con charlas e improvisaciones sobre temáticas relacionadas con sueños, aspiraciones, denuncias y críticas de la comunidad. Una forma posible, luego de que se han planteado los temas de interés (por ejemplo por medio de una tormenta de ideas o dinámicas de grupo), es que los participantes se dividan en subgrupos pequeños, máximo 10 personas. Escriben y trabajan durante aproximadamente una hora para luego dar lugar a una presentación de su propuesta ante todo el elenco. Se trabaja, entonces, con improvisaciones sobre las temáticas abordadas. El material se registra y el equipo de dirección y dramaturgia lo va revisando constantemente. Este proceso se repite hasta agotar los temas de interés o la problemática que se quiere abordar. Finalmente, el material más elaborado vuelve al grupo para ser re-trabajado y transformado en la futura obra. Ricardo Talento, en una entrevista hecha por Lola Proaño Gómez en el año 2005 opina que:

''La dirección se hace a la manera clásica, pero contando ya con la internalización que se ha llevado a cabo en todo el proceso anterior, por eso todos se sienten autores de la obra y sienten la labor del director nada más como un ordenamiento a su propia creatividad, quedando lejos de ser una imposición autoritaria''.



El director simplemente establece pautas, organiza y coordina el material surgido en el proceso de creación colectiva. Según Bidegain (2007), su función más importante es saber interpretar lo que la gente quiere decir y saber cómo contarlo. En primer lugar, el director, considera *por qué* y *para qué* se cuenta y *quiénes* son los destinatarios del espectáculo.

Uno de los rasgos fundamentales de este tipo de teatro es ser “de vecinos para vecinos”. El público, los espectadores mismos, son generalmente otros vecinos, los cuales, muchas veces, pertenecen a sectores marginados de las decisiones institucionales. El teatro comunitario ha logrado, bajo este concepto, lo que para el individualismo neoliberal parecía imposible: concretar materialmente una comunidad sin homogeneizar sus miembros.

No hay una violencia inicial constitutiva ni mecanismos coercitivos para su mantenimiento. La comunidad se forma voluntariamente, en un tiempo indefinido y heterogéneo, alrededor de una situación y unas aspiraciones comunes. Está basada en la relación ética, estética y vivencial con el otro, fundando así un “nosotros” al que sus miembros sienten pertenecer. “*Las sociedades han sido fundadas en los encuentros personales*”, escribe Proaño Gómez (2013). Y continúa:

“Ellos son los que fomentan las relaciones, las alimentan y les dan sentido positivo. En ese grito de subsistencia de los conjuntos sociales, la creación artística no puede ser ni una réplica de los discursos alienantes ni una expresión estética alejada de ese relato que los sostiene como tales y evitan que los hilos de su malla identitaria, deshilachados pero enhiestos, sean teñidos por voces perversas o reemplazados por piezas sintéticas inertes. La comunidad elige el teatro como una manera de reposicionarse desde un relato de su existencia como tal, sin ser obsecuente con mensajes o prácticas que no la representan o la disgregan en compartimentos estancos, verdaderos nichos donde reinan los silencios o las palabras del afuera. Ese relato, cargado de ironía y reconocimiento de las capacidades lúdicas y de teatralidad corporal, no busca en odres viejos, en pretérita evocación a un mitificado pasado, respuestas a las miserias a las que está presuntamente condenado por un orden injusto... Si bien contar sus microhistorias fue el puntapié inicial para esta aventura artística, estos artistas aficionados, estos vecinos en uso de sus potencialidades festivas no se limitan a esta primera etapa. La sed de crecer ante el entusiasmo natural de volver a sentirse nosotros los lleva a explorar otros caminos, nutriéndose en el recorrido en el que el individuo se encuentra en su identidad parcial y la completa en el conjunto que integra”.

Esta “comunidad actora”, cuando expresa en voz alta lo que le ha ocurrido, siente que es escuchada. Se unen las experiencias individuales, sus relatos, todo en un ámbito de fraternidad y libre



expresión, creando puentes entre sus miembros, los cuales son de diversos estratos sociales. La historia y su recuperación juegan un papel fundamental en las propuestas de la escena comunitaria. Por ende, cada grupo humano se siente parte de un pasado común, un presente en movimiento y un futuro a construir entre todos. Cada propuesta teatral es un llamado a toda la sociedad a reafirmarse como comunidad, en un mundo donde, cada vez más, se extiende la brecha entre ricos y pobres y los encuentros entre personas son cada vez más esporádicos e individuales. Cada participante se reconfigura como sujeto político en pos de un mundo diferente. La cultura se mezcla con la política y la economía, dentro de un mundo globalizado que impacta directamente con su capitalismo extremo.

Teatro Comunitario como transformación Social

Alfaro-Rodríguez y Sura Ulloa (2007) en su Tesis de Grado “Teatro comunitario como proceso de transformación social” dejan claramente expresada la importancia de la cultura como piedra angular del desarrollo social:

“Sólo en la medida que dejemos de ver la cultura como una dimensión más y pasemos a considerarla como la base del desarrollo social será posible activar el tejido social, potenciar la participación ciudadana, motivar a las bases a ser dueños de su historia y no replicadores de procesos. En esta línea el teatro comunitario se muestra como una herramienta real para lograr una Transformación Social”.

Como toda creación artística es transformadora en tanto invita a los vecinos-actores a pensar, compartir, expresar, debatir, y estimular ideas y acciones. La cultura es un espacio para promover esta participación desde la comunidad, no es un simple objeto de consumo al cual accedemos según nuestras posibilidades y nuestras necesidades ya satisfechas. Se parte de la premisa de que así como la educación, el alimento y la vivienda son derechos de todo ciudadano, el arte también lo es. Es como si en los contextos donde se desenvuelven estas experiencias las comunidades comenzaran a tomar un color distinto, un movimiento en torno a lo artístico-cultural, que las distingue positivamente y en oposición a la estigmatización en que éstas podrían encontrarse envueltas. Por lo que también transforma la mirada de quienes “no” habitan la comunidad (Alfaro-Rodríguez & Sura Ulloa, 2007, p.185). Estas producciones, son a la vez expresión de problemáticas comunes al resto del mundo, y como tales, motivadoras de emociones y pensamientos que pertenecen a toda la humanidad. “Pinta tu aldea y pintarás el mundo”, dijo el novelista ruso Leon Tolstoi (1828-1910) alguna vez. Las problemáticas sociales, los sueños igualitarios, los deseos transformadores, las denuncias de injusticias, son inherentes al hombre y su organización



social, y por tanto, universales. El objetivo que se persigue es “la transformación social a través del arte”, y en este caso puntualmente, a través del teatro.

Estos grupos de teatro comunitario proponen una serie de “pequeñas utopías”, entre las cuales está la recuperación y la afirmación de la propiedad colectiva del espacio público, la capacidad de los sujetos de formar colectividades heterogéneas en busca de mejor convivencia, el anhelo de construir un mundo mejor, la rehabilitación de la comunicación interpersonal e intergeneracional. Tan importante como lo anterior es la afirmación de la capacidad de los sujetos de ser productores y no sólo receptores de cultura, y de establecer relaciones humanas más cercanas y verdaderas. Todo ello relacionado con la firme creencia de que el arte y la cultura pueden transformar para producir un cambio social, especialmente a través de la práctica teatral, que incluye los recuerdos colectivos, permite reescribir la historia y construir el futuro.

Gestión y Recursos

La mayoría de los grupos de teatro comunitario trabajan sin apoyos ni subsidios, se mantienen con autogestión: las entradas de las funciones, o las recaudaciones que se obtienen cuando pasan la gorra al finalizar el espectáculo, cantinas con venta de alimentos, rifas, eventos, o con el aporte que los integrantes del grupo pueden hacer por mes. Se trata siempre que el grupo plantee primero lo que desea hacer y luego se busquen los recursos para alcanzar los objetivos. Se visualizan los proyectos y metas a cumplir, y en función de ello, búsqueda de caminos y soluciones.

El teatro comunitario genera así sus propios recursos de manera de mantener su libertad e independencia. Pero ello no quiere decir que no se pueda trabajar con algún subsidio. Por el contrario, es muy necesario que estos grupos los obtengan, especialmente si los funcionarios se detienen a observar y visualizar el valor social de estos emprendimientos artísticos y su incidencia en la recomposición del entramado social. Desde su hacer y organización, el teatro comunitario va camino a proporcionar las herramientas para que se aprendan también a gestionar apoyos estatales y/o privados. Por eso, cuando un grupo está preparado, puede gestionar más fácilmente proyectos con algunas instituciones, y subsidios que le permitan cubrir gastos de producción (Bidegain, 2007, p.53). Éste, por ejemplo, es el caso del grupo de teatro comunitario “Chacras para Todos” que jurídicamente está organizado como Asociación Civil. Constituirse como personería jurídica orientada al bien común fortalece a la organización. Al estar legalmente registrada, se es capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, pudiendo ser titular de bienes o recibir donaciones, por mencionar algunos ejemplos.



Teatro comunitario en Mendoza

En Mendoza, en los últimos tiempos, ha crecido significativamente la cantidad de grupos de teatro comunitario esparcidos por la provincia, sobre todo en departamentos cercanos a la capital. El formato de teatro barrial, teatro popular y callejero, y murgas, con valor y objetivo social, son antecedente del teatro comunitario.

A continuación se hace mención a los grupos actuales de teatro comunitario que están trabajando en la provincia (Véase Tabla N° 1):

1. “El Chamullo de los Pasillos”, grupo dirigido por el profesor Domingo “Chicho” Vargas, del Barrio La Gloria, del departamento de Godoy Cruz. Para la creación del grupo fueron muy importantes las actividades que se realizaron en la zona en los últimos 15 años, así como también, la presencia del grupo de murga “Los Gloriosos Intocables” (MDZ Online, 2009). “El chamullo...” sufrió la pérdida de su lugar físico, y continuaron sus encuentros y ensayos en la calle. Dados los problemas de inseguridad, pues a veces se producían tiroteos en las calles del barrio, se generó una pérdida importante de participantes. Luego se trasladaron al espacio físico de la radio Cuyum, lo que promovió la integración de los trabajadores de la radio al grupo de teatro comunitario. Hoy en día, una de sus obras, versa sobre la importancia de las radios comunitarias como promoción social.

2. “Mirapaleste”, grupo dirigido por Sonia Alba y Selva Nacussi, ubicado en el distrito de Palmira, del departamento de San Martín. Realizan actividades culturales varias, sobre todo, trabajan con “teatro foro²”. Ambas coordinadoras llevan una actividad teatral, murga, música y escenográfica de más de 10 años, siendo esto una parte importante para la confianza y la participación de los vecinos del lugar. Actualmente trabajan en el Barrio Jardín Ferroviario, aunque comenzaron sus actividades en la Casa de la Cultura de Palmira, como lugar referente de los vecinos. Un espacio auto-gestionado, que funcionaba como espacio cultural comunitario, pero debido a un problema edilicio (se les derrumbó una de las paredes del edificio) debieron trasladarse y buscar amparo en una biblioteca de la zona. Como hito importante, el pasado 10 de octubre recibieron a la orquesta Atípica Catalinas Sur en el Polideportivo La Colonia, Junín.

² Este es un formato teatral con la ideología de Pablo Freyre y Augusto Boal, ambos brasileiros, para trabajar el teatro como herramienta de cambio; se plantean problemáticas con los espectadores, quienes participan activamente en la resolución social de las mismas, a través del teatro. El objetivo es la resolución de situaciones de marginación e injusticia social.



3. Grupo “Barrios del Sur” del barrio La Gloria, departamento de Godoy Cruz. Dirigido por Rodrigo “Chori” Toledo, Melisa Martínez y Pipi Morgui. Trabajan con niños, adolescentes y adultos desde el año 2008, en la Biblioteca Popular Pablito Basale, con personería jurídica propia. El grupo debe su nombre, según Toledo, a la identidad de los compañeros y compañeras que venían haciendo teatro en la zona (antiguamente el grupo se llamaba “Los Araucanos”). Ellos son los organizadores de los “Encuentros de los Barrios del Sur”, y “Cabildo Abierto” que se hacen anualmente durante una semana en el mes de Julio, donde participan diversos grupos culturales de distintas procedencias. Ven obras, trabajan con teatro foro, generan debates y capacitaciones sociales. Hacen convivencias y realizan creaciones artísticas y culturales. Se trabajan temáticas actuales con mucha relación en el terreno político y social. Tienen tres bloques de acción que trabajan por separado y después ensamblan todo en una obra: (1) el grupo de Murga (con 16 personas); (2) Economía social (que lo componen 20 señoras) y (3) Teatro de niños (lo componen 40 chicos que van todos los sábados). El año pasado una de sus obras versó sobre la historia de “La Gloria”, desde la perspectiva de género de uno de sus participantes. Por otro lado, Toledo considera que este año fue un año de entrenamiento para el grupo.

4. El grupo “La Lagunita”, dirigido por Manuel “Manila” Prado, en el Barrio Grilli, Guaymallén, quien coordina, asimismo, la murga “La Salitrosa”. Antiguamente trabajaban en el Barrio Belgrano, bajo el nombre de teatro comunitario “Guaymaré”. Grupo que formaban muchos vecinos-actores, aunque con un espacio físico incierto, por lo que cambiaron de lugar de ensayo y se quedaron en el centro de jubilados ubicado en los galpones del abandonado ferrocarril Manuel Belgrano. Por razones de estudio, muchos de los jóvenes del elenco dejaron los talleres y, con el tiempo, el resto de los actores terminaron abandonando el grupo. A continuación se citan las palabras de su coordinador: “Estamos pensando nuevas formas de promoción para convocar más vecinos. El municipio de Guaymallén no aporta absolutamente nada, si bien intentamos acercamientos infructuosos. Todo esto nos hace independientes. Creamos vínculos más allá del teatro. Las personas tienen necesidad de hablar cosas que no son de su entorno familiar ni laboral. Los temas nuevos son política, religión, valores e identidad, así como también, el agua y la minería.

5. Grupo de teatro comunitario “Los Ladrones de Membrillo”, bajo la conducción de Virginia Bernad. Funcionaban en la Casa Asterion, Villa Hipódromo, pero recientemente cambiaron de lugar de ensayo. A esta casa pertenece también el elenco de teatro “Los Toritos”, dirigido por el dramaturgo y director Daniel Fermani. Este grupo trabaja con vecinos del barrio, integrando a lo teatral diferentes artes como la acrobacia en tela y la expresión audiovisual como



parte de sus producciones. Su elenco lo constituyen niños, adolescentes, adultos y adultos mayores. Murgueros, ex drogadictos recuperados, drogadictos no recuperados y gente discapacitada. En palabras de su coordinadora: "el teatro comunitario es el único teatro que yo he visto, y he hecho mucho teatro, que va a juntar gente que en otro lugar de la vida, en otro momento, en otro espacio, no se juntaría jamás".

6. El grupo "La Pueblerina" en el departamento de Las Heras, dirigido por Walter Sánchez, quien antes coordinaba "Ya! Peyú"³, grupo de teatro comunitario en el barrio Yapeyú. Cuentan con un elenco activo de diez personas adultas y comenzaron a funcionar hace tres años. Su primera obra fue "Agüita para cocinar", que trata sobre la historia de la Asociación Vecinal, donde desde sus orígenes ensaya el grupo.

7. El grupo "La Pegajosa", dirigido por Claudia "Klota" Tauber, en el departamento de Lavalle. En palabras de su coordinadora: "Una vez que entras no te salís más, quedás como pegado. Es como que de alguna manera siempre seguís conectado con el grupo, no hay forma de desconectarse... Siempre querés saber qué están haciendo, qué onda, qué sucede, cómo participo. Y después se van como fortaleciendo más los lazos también entre los niños, los niños y las madres. Entonces eso, como que te quedás pegado". Dicho grupo nace hace tres años por iniciativa de la comisión de la biblioteca popular de la localidad de La Pega. Trabajan con aproximadamente 30 chicos entre 5 y 13 años, en el terreno baldío donde funciona dicha biblioteca (que es un antiguo "kiosko" de tres metros por tres metros de superficie, donde guardan todos sus materiales), por lo que su accionar está a merced de las inclemencias del tiempo. El grupo ya ha hecho dos obras: la primera sobre la historia de La Pega y la otra sobre la concientización de la basura.

8. El grupo "Los soñadores de la Ramada", en el departamento de Rivadavia. Comenzaron sus actividades en mayo de 2013, bajo la conducción de la profesora y actriz Ana Chirino, quien fuera parte, por durante tres años, del grupo "Mirapaleste" de Palmira. Nació de una propuesta que se le hizo a Chirino desde el Ministerio de Cultura, como referente para formar un grupo de teatro comunitario. Empezaron trabajando en la biblioteca popular de Rivadavia (con

3 El mismo funcionó en el centro de apoyo escolar Garabatos durante 5 años. Los talleres que se daban eran parte del programa de Teatro Comunitario de la provincia y estaba destinado a los niños de las escuelas Elvira Dellephiane (del barrio Yapeyú) y Fuerza Aérea (del barrio Matheu). Debido a un problema con el director de dicho programa, Sánchez terminó renunciando.



más de 100 años de historia) y luego se mudaron al salón de usos múltiples (SUM) de OSEP. Su elenco lo componen quince chicos de entre 20 y 30 años.

9. El grupo “Renacer de los Abuelos”, creado desde el programa “Educación Popular” de la municipalidad de Maipú, bajo la dirección de Carlos Busoni en el Barrio 25 de Mayo, en Rodeo del Medio. Dicho coordinador decidió, en vez de dar un taller de teatro convencional, dar teatro comunitario. Según él, se pudo dar el gusto. Gusto que naciera a partir de su experiencia como vecino, actor y guionista en el grupo de teatro comunitario Catalinas Sur, del Barrio La Boca, provincia de Buenos Aires. Y, posteriormente, de ser el fundador del Teatro Comunitario de Ituzaingó. “Renacer de los Abuelos” tiene un pequeño elenco de 12 adultas mayores, que interactúan con los vecinos del barrio. Cada tanto incorporan a sus nietos y a sus hijos, en alguna parte de la obra. Una de sus obras versa sobre la historia, sobre los orígenes del grupo.

10. “Costa de Araujo”, grupo de teatro comunitario dirigido por la actriz Valeria Rivas en el departamento de Lavalle. Trabajan principalmente con adolescentes en un barrio carenciado con casos de abuso, maltrato y violencia familiar. Durante el año 2014 cesaron sus actividades, pero el plan es continuar con el trabajo con la comunidad el próximo año.

11. El grupo “Chacras para Todos”, dirigido por la artista plástica Silvia Bove y coordinado por María Lacau. Es un proyecto artístico comunitario de unas 60 personas que nació en el año 2007 a raíz de un grupo de vecinos de Chacras de Coria, que se juntaron a trabajar por la transformación social con distintos objetivos: (1) Integración de la diversidad, de los distintos sectores sociales de Chacras, muy estancos y muy divididos, nucleándolos a través del trabajo con la cultura y el arte; desde talleres, obras colectivas, textos y música. La idea es que la gente de los distintos lugares se conozca haciendo juntos y luego hagan producciones artísticas que digan cosas sobre las problemáticas que los conciernen. (2) Recuperar la identidad del lugar. El mismo grupo está desarrollando “Polos Culturales” en la zona de Plaza Leví y en el Barrio Eco (en el piedemonte mendocino), con ayuda de la Universidad Nacional de Cuyo y el Programa Círculos de Cultura de la Nación⁴.

⁴ A raíz de todas estas actividades se está realizando un registro documental del cine comunitario como expresión artística a través de las obras presentadas. Cabe destacar que “Chacras para Todos” fue seleccionado el año pasado como uno de los siete “Círculos de Cultura”, de entre 168 organizaciones, como un polo para poder contagiar a través de formación de cooperativas culturales en los barrios.

En Mendoza, el teatro comunitario se está expandiendo fuertemente, y los grupos están visualizando la necesidad de juntarse para visibilizar su hacer, y que sea un beneficio mayor para toda la sociedad. Si bien reconocen esta necesidad, tienen serias dificultades en sostener sus propios proyectos y construir acciones comunes.

Tabla N° 1 Grupos de Teatro Comunitario en Mendoza

<i>Nombre del Grupo</i>	<i>Barrio/ Localidad</i>	<i>Departamento</i>	<i>Coordinador</i>
El Chamullo de los Pasillos	La Gloria	Godoy Cruz	Domingo Vargas
Mirapaleste	Palmira	San Martín	Sonia Alba
Barrios del Sur	La Gloria	Godoy Cruz	Rodrigo Toledo
La Lagunita	Grilli	Guaymallén	Manuel Prado
Los Ladrones de Membrillo	Villa Hipódromo	Godoy Cruz	Virginia Bernard
Chacras para Todos	Chacras de Coria	Luján de Cuyo	María Lacau
La Pueblerina	Yapeyú	Las Heras	Walter Sánchez
La Pegajosa	La Pega	Lavalle	Claudia Tauber
Los Soñadores de la Ramada	Rivadavia	Rivadavia	Ana Chirino
Renacer de los Abuelos	25 de Mayo	Maipú	Carlos Busoni
Costa de Araujo	Costa de Araujo	Lavalle	Valeria Rivas

Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Programa de Teatro Comunitario

La Nación, como *Estado de Bienestar*, debe ser garante de las prestaciones que brinda. Servir de ‘reserva’, de auxilio, en los casos que el pueblo argentino lo necesite. En aquellos ámbitos en los que la sociedad por sí misma no puede actuar o proveer adecuadamente los servicios que se requieren, como en los casos de seguridad pública, justicia o defensa nacional. En el derecho esto se considera como principio de *subsidiariedad*⁵. Como en todos los campos, también en el de la cultura la tarea del Estado es subsidiaria.

⁵ Engloba los conceptos de *autonomía* (el individuo o asociación menor goza de independencia suficiente para realizar por sí mismo todo lo que puede, sin recurrir a la sociedad superior), *ayuda* (toda comunidad de hombres está llamada a auxiliar la iniciativa particular de cuantos se desenvuelven bajo su autoridad, sin destruirlos ni absorberlos) y *suplencia* (la sociedad superior debe suplir las diferencias de las personas y sociedad menores, a partir de aquel punto en que sus capacidades fueran insuficientes y mientras esa situación perdure).



El Estado debe dar participación en el sistema a las organizaciones de la sociedad civil, que por vocación y eficacia pueden ofrecer un servicio más eficiente y humano, disminuyendo el excesivo gasto público. Como ejemplo se destaca la labor que realiza el *Instituto Nacional del Teatro* (INT), entidad independiente al gobierno, que recibe fondos del presupuesto nacional y los destina a proyectos previamente seleccionados por concurso (existe una línea de financiamiento específica dedicada al fomento del teatro comunitario a lo largo del país). Es el organismo rector de la promoción y apoyo de la actividad teatral en todo el territorio nacional. Su carácter federal hace de las provincias las principales beneficiarias de sus actividades. Otro ejemplo es cuando la comunidad académica de una universidad (alumnos, docentes, egresados, etc.) se organiza para hacer un intercambio de saberes populares, como son las actividades de Inclusión Social y Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Cuyo. Se nutre de la Sociedad y ésta, de la comunidad académica.

La política cultural debe estar dirigida a dos sectores: a la comunidad, garantizando una inclusión social, y a los trabajadores de la cultura, permitiéndoles una inclusión económico-social. Respecto a este apoyo, en Mendoza, en el año 2008, la gestión cultural del gobierno creó el ‘‘Programa de Teatro Comunitario’’, desde la entonces Secretaría de cultura de la Provincia de Mendoza, área de ‘‘Desarrollo Cultural’’, a cargo de Liliana Bermúdez, para apoyar y promover esta actividad. Los objetivos principales del Programa están vinculados a:

- La promoción del teatro en las comunidades como medio de recreación y recuperación de los valores históricos y culturales propios, favoreciendo la integración de vecinos de distintas edades y condiciones sociales para que construyan juntos, no sólo la historia de su barrio, sino también lazos solidarios.
- Fortalecer la memoria e identidad colectiva.
- Brindar una herramienta que sirva a la comunidad para participar, organizarse y manifestarse popularmente como forma de resistencia ante las adversidades sociales.
- Rescate del arte popular tradicional de cada zona.

Siguiendo con la importancia del apoyo de los actores estatales y privados a estos grupos de teatro comunitario, se transcribe a continuación la opinión de uno de los pioneros en el país:

El Teatro Comunitario por esencia es autoconvocado y autogestivo como construcción de la comunidad. Creo que es obligación del estado apoyarlo porque el Teatro Comunitario suple acciones particulares en la comunidad que el estado por su estructura no suele tener posibilidades de cubrir y



además porque al ser una construcción de la comunidad tiene derecho a contar con parte de los dineros públicos para su desarrollo.

Ricardo Talento

Pero esto no significa que el Gobierno haga todo y que los actores se sientan “víctimas” del sistema. “Que el Estado me tiene que ayudar”. El rol de las personas no debe ser de meros espectadores sino de participantes, actores emprendedores habilitados para construir y generar valor. Laura Juárez, profesora investigadora del Centro de Investigación Económica de Méjico (CIE-ITAM), afirma que el Estado debe permitir y promover la iniciativa de la sociedad en los ámbitos donde los grupos o realidades intermedias que la integran son capaces de responder⁶. Se propone un tipo de relación entre la sociedad y el Estado. Así como la sociedad no puede funcionar sin el Estado, éste necesita también, cada vez más, del protagonismo de la sociedad. Ella tiene energías y experiencias vivas propias. Su historia e identidad. Es capaz de aportar una riqueza humana y cultural que el Estado nunca podría proveer.

Hay que resaltar, por último, que el Estado provincial debe también promover asociaciones con el sector privado, para apoyar proyectos culturales y artísticos de calidad que incidan en el desarrollo de sus ciudadanos y en beneficio, asimismo, de los artistas. El pasado 1 de Octubre de 2013, se desarrolló la primera jornada de charla debate sobre la posibilidad de implementar una Ley de Mecenazgo para la Cultura y el Arte de Mendoza. Se expuso sobre la implementación de la Ley en el Chaco. La misma plantea sobre la posibilidad de que los artistas de cualquier disciplina puedan generar proyectos y pedir el financiamiento del empresario.

En este capítulo se ha visto, entonces, la importancia de la cultura como base del desarrollo social. Disparadora de una mayor participación ciudadana, donde las personas son “productores de cultura”, no simples “receptores”. Se destaca la importancia que tiene el Teatro Comunitario como potenciador de acciones individuales que aportan a un todo, a un bien común, a una acción colectiva como construcción de la comunidad con una identidad particular. En esto, si se considera el principio de subsidiariedad visto, el estado interviene sólo cuando hace falta; apoya a los grupos de teatro comunitario cuando lo necesiten. Ahora inquieta ver, cómo hacer para que estos grupos reciban la ayuda necesaria; que puedan funcionar correcta y eficientemente. Por lo tanto, en el próximo capítulo se abordará el tema de las organizaciones en red, organizaciones más flexibles y apropiadas para entornos cambiantes, inestables y de alta incertidumbre, como los de hoy en día.

⁶ Por realidades intermedias se entiende toda aquella asociación nacida de la libre iniciativa de la sociedad como la familia, las comunidades religiosas, culturales y asociaciones profesionales.



CAPITULO II

ENFOQUE DE REDES: “ ¿Por qué juntarse? ¿Por qué trabajar juntos?”

Este capítulo busca generar conciencia sobre la cercanía de las redes en la vida cotidiana. Comprender cómo disminuye el riesgo y aumentan las oportunidades al trabajar en red. Motivar a la reflexión sobre la potencialidad de las redes ocultas.

Existen redes familiares, redes comunitarias en los barrios, redes de amigos, redes de personas que comparten intereses comunes, ya sean académicos, comerciales o profesionales por nombrar algunos. En la vida existen muchos ejemplos de redes, como ser la red de un arco de fútbol, la red de pesca, la red de antenas de una compañía de telecomunicaciones o la red vial de la ciudad donde uno vive (Corporación Somos Más, 2007).

Es de vital importancia entonces, reconocerse como individuo u organización involucrado en una red, con acceso a un espacio común de mayores beneficios y oportunidades. Al compartir un problema se presentan seguramente posibilidades y soluciones nuevas, que no se habrían tenido en cuenta si no se hubiese trabajado en red. Asimismo, este trabajo en equipo genera ventajas, desventajas y problemáticas, que surgen al abordar dinámicas de trabajo de las personas y las organizaciones entre sí.

Las organizaciones son parte de la vida del hombre como ser social. Son entornos, por tanto, propicios para la construcción de sistemas en los que el hombre desarrolla sus capacidades. Según Idalberto Chiavenato (2004), son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían conseguir si trabajaran en forma aislada. Ellas aportan a la organización en la medida en que los beneficios ofrecidos por la institución sean mayores a los aportes exigidos. A su vez, reciben un beneficio de la misma.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. Para caracterizarla mejor, se puede dividir en



organizaciones rígidas y flexibles, según la necesidad de especialización en la tarea, división del trabajo y otros parámetros de estructuración (Mintzberg, 1989).

Organizaciones de la Segunda Revolución Tecnológica (1870-1930)

Siguiendo con este concepto, las organizaciones de antaño estuvieron basadas en relaciones relativamente estables y fijas entre puestos y grupos de trabajo, estructuradas de forma tal que determina el comportamiento de sus miembros y la ayuda a alcanzar sus objetivos propuestos. Estas estructuras son, en general, organizaciones rígidas. Se adaptan a condiciones estables y poco cambiantes del entorno. Se basan en la jerarquía, la autoridad y el desarrollo de las diferentes funciones en sentido vertical. La forma que presentan es piramidal debido a la cantidad de niveles que aumentan con el crecimiento. Este modelo es muy formalizado y burocrático; es una de las causas principales por la que las organizaciones no agregan valor y se dificulta su crecimiento en condiciones dinámicas.

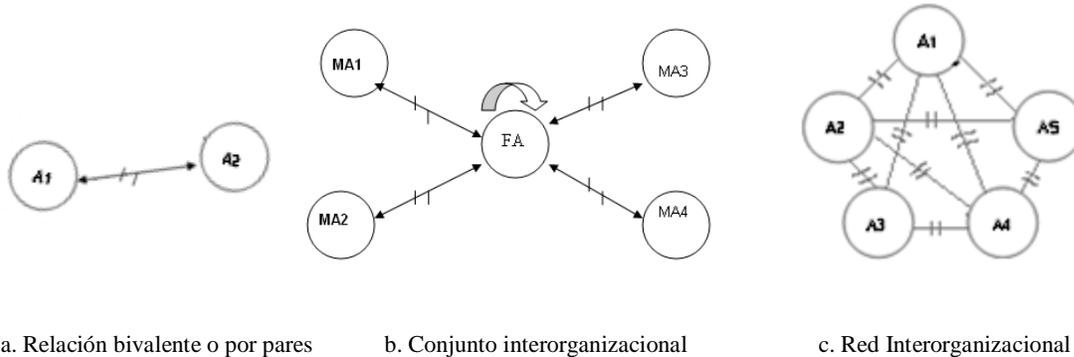
Organizaciones de la Tercera Revolución Tecnológica (1970-2020)

Richard Hall (1983), cita los trabajos de Perrow, Lawrence y otros (1967), para recordar que las organizaciones que operan en un medio ambiente tecnológicamente incierto y dinámico, tienen estructuras y procesos diferentes a las que vive una situación cierta y tecnológicamente estable. Actualmente existen nuevas tendencias en el diseño organizacional hacia configuraciones más flexibles, apropiadas para entornos cambiantes, inestables y con alta incertidumbre. Se busca eliminar las grandes y lentas estructuras, o simplificarlas, erradicar la burocracia, descentralizar decisiones, redistribuir responsabilidades, buscando una mayor capacidad de reacción y adaptación al ambiente dinámico. Se pasa de organizaciones piramidales a organizaciones con pocos niveles, más horizontales; de la estructura jerárquica al trabajo en equipo; de cumplir órdenes al empowerment o facultación; de la integración vertical al outsourcing o tercerización; y de las organizaciones con límites precisos a las organizaciones sin fronteras, basadas en la ideología como factor aglutinante.

La complejidad de una organización, su necesidad de flexibilidad y la importancia en la creación de bases variables, son los disparadores de las nuevas formas complejas y de las organizaciones virtuales. Todas las organizaciones tienen relaciones con otras. Algunas de estas relaciones son relativamente triviales al tiempo que otras son de central importancia para las partes involucradas. Algunos conjuntos de relaciones tienen un serio impacto social, mientras que otras no lo tienen (Hall, 1983) Toda forma de cooperación entre organizaciones, la segregación de actividades, la transferencia de actividades a otras organizaciones, la subcontratación y las alianzas estratégicas, en general suponen el diseño de estructuras

no convencionales⁷. Estructuras que, según Hall, mutaron desde una simple relación interorganizacional bivalente o por pares, pasando por un conjunto interorganizacional⁸ (el énfasis está puesto en un nodo o agencia central y sus relaciones bivalentes con otras organizaciones), hacia una red interorganizacional, tal como se observa en la Figura N° 2.

Figura N° 2 Formas de relaciones interorganizacionales



Fuente: Van de Ven y Ferry: p. 298 en Hall (1983; p. 236)

Richard Hall (1983), cita a Aldrich (1979, p. 281) al respecto: “Las redes interorganizacionales son más inclusivas y consisten de todas las organizaciones vinculadas por un tipo especificado de relación y (están) construidas encontrando los lazos entre todas las organizaciones de una misma población”. Por otro lado, Van de Ven y Ferry (1980) la definen como el “patrón global de interrelaciones entre un grupo de organizaciones que están enlazadas dentro de un sistema social para lograr objetivos colectivos y de autointerés o para resolver problemas específicos en una población blanco”. Hacen énfasis en la red en áreas tales como la prestación de servicios sociales o de salud dentro de una comunidad e incluiría todas las organizaciones en dicha red. Por tanto, el primer concepto visto no se preocupa por los objetivos colectivos o los grupos blanco, sino que pone énfasis en los vínculos o relaciones, tales como las transacciones de recursos financieros o de otros.

Cuando el análisis se centra en conjuntos o redes se introduce más complejidad ya que el punto central puede ser el conjunto o la red, una organización local dentro de la constelación, otras organizaciones, las relaciones mismas o el medio ambiente en el cual todo esto está ocurriendo. Dichas

⁷ . Según Greiner en su Modelo de Crecimiento (1997), a medida que aumenta el tamaño de la organización y transcurre mayor cantidad de tiempo, la coordinación, la colaboración y las alianzas, se tornan mecanismos imprescindibles en las organizaciones.

⁸ La idea del conjunto interorganizacional se derivó del análisis de Merton (1957) sobre el papel de los conjuntos.



relaciones son un medio para que las instituciones se adapten a sus propias necesidades, y no simplemente para responder a las presiones del ambiente. A las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales; pero, sobre todo, a sus dimensiones principales: *incertidumbre, cambio y complejidad*. La primera hace referencia a la claridad de la información (relacionada con el desarrollo de los acontecimientos que ocurren en diversos sectores ambientales), a la claridad de las relaciones causa efecto (entre los acontecimientos de cada sector del ambiente externo y su repercusión sobre la organización) y a la apreciación del intervalo de retroacción (la mejor estimación del plazo en el cual la institución recibe información acerca de los resultados de las acciones tomadas). El cambio, se refiere a la estabilidad y el dinamismo ambiental. Y, por último, la complejidad, según Duncan (1972), citado por Shoderbek y Kefalas (1984), se refiere a: (1) número de factores y elementos del ambiente y (2) número de interrelaciones entre los mismos.

Estas instituciones bajo análisis surgen con el advenimiento de la Tercera Revolución Tecnológica. En un ambiente dinámico como el mencionado, de organizaciones en constante movimiento. A continuación se hará énfasis en una moderna visión que incluye a las organizaciones en red y los trabajos por proyectos. Ambas son consideradas formas de organización del futuro.

Un nuevo enfoque

Siguiendo con esta línea de pensamiento, se hace mención al enfoque moderno de Tom Peters (2005): este autor presenta una nueva teoría de organización, donde el valor agregado surge del trabajo mental y del conocimiento. Los procesos horizontales reemplazan todas las actividades funcionales y los niveles intermedios son eliminados porque no agregan valor. En su lugar aparecen los equipos por proyectos, donde las personas que participan deben poseer una visión total de la tarea a realizar. Un equipo de estas características puede durar toda una vida o pocas horas. Podrá incluir a personas ajenas a la organización y la responsabilidad por el cumplimiento de una meta será mayor que en las organizaciones de antaño. Se resalta también la importancia del manejo de las relaciones externas y la capacidad de aplicar conocimientos únicos, donde es vital que exista un real compromiso por aprender, compartir y mejorar dichos conocimientos a los compañeros del equipo y de la red. Lo indispensable para todos los miembros de la organización es el acceso, en tiempo real, a toda la información interna y externa.

En el pasado la división vertical del trabajo fue la fuente de eficacia de las organizaciones. Hoy la fuente del rendimiento es la adaptabilidad a entornos cada vez más complejos. La red, ya sea una unión temporal o no, es una unión de organizaciones donde cada una aporta valor agregado y debe adaptarse y



complementarse con los otros miembros, mediante todo tipo de transacciones y de contratos. Asimismo, conserva una jerarquía coordinadora que asume la responsabilidad global de mantener los vínculos entre las actividades que se realizan, a pesar de que algunas de ellas pueden ser ejecutadas por otras organizaciones. Habrá redes transitorias que serán usadas para la realización de todas las tareas. Las redes reemplazarán a los tradicionales recursos de las organizaciones.

Concepto de redes

Como se mencionó, las redes son una nueva forma de organización. Una nueva concepción de la administración de organizaciones. Espacios de construcción de identidades, producción simbólica, articulación política y movilización social. Significan un quiebre de paradigma con los grandes supuestos básicos de los modelos clásicos de la administración. Se constituyen para optimizar esfuerzos, potenciar acciones y fortalecer actores unidos en torno a un interés común, una causa, principios y valores compartidos. En otras palabras, ‘son el lugar donde podemos hacer juntos lo que no podemos hacer solos’ (Fundación Avina, 2007, p.9).

Según Seeger & Gutiérrez (2006), la red se puede considerar como un nuevo paradigma de relaciones-articulaciones de los movimientos sociales en un mundo globalizado, que permite superar el obstáculo de las distancias físicas, así como la ausencia de la interacción presencial. Las redes son concebidas como varias organizaciones o individuos con juegos de intereses, cuyos objetivos particulares no se pueden lograr si no se consiguen los objetivos comunes; estos objetivos deben ser amplios y la misión y los resultados esperados deben estar debidamente definidos y compartidos por todas las personas que interactúan en la red. Sin embargo, cada organización o individuo mantiene su propia identidad, historia y objetivos. Implica por un lado un esfuerzo continuo de comunicación (para compartir interpretaciones y sentidos) y por otro, el reconocer esas distintas identidades, su libertad de creación y desarrollo propio.

Estas redes, generalmente nacen de pequeños grupos de individuos, grupos con una misma filosofía, o bien desde organizaciones y entidades con objetivos en común; evolucionan hacia estructuras más complejas y maduras con estabilidad, acuerdos explícitos de colaboración, organización, sistemas de coordinación y "productos" como publicaciones, encuentros, conferencias y proyectos compartidos. La conformación de un grupo de acuerdos cooperativos da la forma inicial a la red (Ballester, Orte, Oliver & March, 2003, p.2). Este es el resultado de la segregación de actividades entre diferentes organizaciones, pero integradas por acuerdos entre ellas. Es un proceso de división del trabajo a partir de una organización



inicial entre un número de diferentes partes, cada una especializándose en un fragmento de la tarea de la organización madre.

La cohesión en una red se origina en procesos que preservan y orientan la capacidad de iniciativa de sus miembros, manteniendo una ideología común. Pero, por otro lado, la heterogeneidad de la organización es lo que le da fuerza. El modelo cuestiona la jerarquía como mecanismo de solución de los imprevistos. La especialización como base de la distribución de las tareas y el concepto de centralización-descentralización. La red en sí no tiene una estructura definida, pero cada una de sus partes componentes puede tener una configuración organizacional diferente y una forma jurídica distinta, de modo tal que potencia las relaciones contractuales y la cooperación. Su flexibilidad permite adoptar formas organizativas diversas sin ningún límite de tamaño.

A continuación se mencionan los elementos de una estructura en red: sus nodos (o partes que la integran) y las relaciones entre nodos o conexiones. Los nodos son los elementos que caracterizan las células básicas. Son a la organización en red, lo que los departamentos a la organización funcional (Rivas Tovar, 2002). Pueden adoptar distintas formas y tamaños, dependiendo del número de conexiones que existan y los nodos que participen en la organización. Existen tantas conexiones diferentes como modos de relacionar los nodos entre sí. Las conexiones pueden ser de orden burocrático (órdenes, estándares compartidos, procedimientos); económico (transacciones materiales, monetarias); operativo (trabajo en común, toma de decisiones colectivas, recursos compartidos en la acción), cultural (valores compartidos, comunidad de situación), informativo (acceso a las fuentes de información, intercambio, información compartida), etc. En una misma red estas conexiones pueden ser más o menos homogéneas y estar más o menos formalizadas (Alvarez, 2011).

Para poder hablar de estas relaciones o vínculos se introduce a continuación el concepto de *lazos débiles*, desarrollado por Mark Granovetter (1973).

Potencialidad de los lazos débiles

Conviene aclarar en primera instancia que se entiende por la fuerza de un lazo. Una aproximación intuitiva es hacerlo en términos de tiempo, intensidad, confianza y reciprocidad de la relación. Cuando existe una relación fuerte entre dos nodos, hay una gran probabilidad de que las personas que conozca cada uno de ellos, también se conozcan entre sí (para simplificar la explicación, cada nodo será un individuo no una organización). El siguiente ejemplo de la Figura 2-2 (Corporación Somos Más, 2007) explica esta situación:

Los individuos A y B se conocen. A conoce también a C, pero B no conoce a este individuo. Entre más fuerte sea la relación entre A y B, más probabilidades hay que B conozca a C. Así, como se ilustra en la Figura N° 3:

Figura N° 3 Relaciones entre individuos

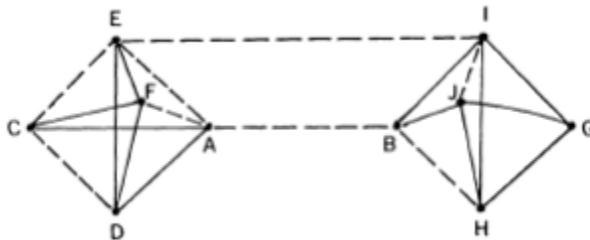


Fuente: Corporación Somos Más

Las razones que llevan a que A y B se relacionen, las cuales se pueden llamar elementos en común entre estos dos individuos, probablemente son las mismas que explican la relación entre A y C. Estos elementos comunes conllevarán a que C y B compartan espacios o información, estableciéndose así una relación entre C y B. Dado que los individuos tienden a relacionarse con otros que se les asemejan, compartirán estos espacios, opiniones, relaciones, y accederán a un tipo semejante de información y de oportunidades. Es aquí cuando los lazos débiles toman importancia.

Se llaman lazos débiles a las relaciones que uno tiene con otros individuos, en donde no necesariamente existe una dedicación a construir la relación, o un nivel de confianza fuerte. Son las relaciones típicas en donde se conoce a alguien a través de un amigo o amiga. Aunque no se mantiene un contacto con la persona, se puede decir que uno la conoce. En el caso de necesitar establecer contacto con uno de estos lazos débiles, seguramente se podrá activar la red de relaciones y comunicarse. El siguiente diagrama (Véase Figura N° 4) ilustra dos redes de relaciones cohesionadas (ADCEF y BHGIJ), conectadas entre sí a través de dos lazos débiles A-B y E-I.

Figura N° 4 Redes de relaciones cohesionadas



Fuente: Corporación Somos Más



Los miembros de estas dos redes, ligadas a través de lazos fuertes, tienen acceso a la información que ellos mismos generen. La única posibilidad que tienen para acceder a información nueva es a través de las relaciones que tienen sus miembros con otros individuos. La importancia de los lazos débiles dentro del análisis de redes se relaciona directamente con la difusión de información novedosa y el mayor acceso a oportunidades. Los lazos débiles abren la posibilidad de entrar en contacto con un número mayor de personas, de difundir información y por lo tanto, incrementa el acceso a oportunidades.

En resumen, los lazos débiles en realidad resultan siendo muy útiles e importantes para las redes. Ampliar la visión hacia este tipo de relaciones permite analizar la cohesión de una red. Se les da así importancia, para no hacer énfasis únicamente en las relaciones cohesionadas y bien definidas de una red. Éstos permiten que exista innovación en las redes.

Ya se habló entonces sobre la coherencia interna de las redes. Sobre un proyecto compartido, donde los objetivos son ciertos desafíos aceptados por todos. A modo de resumen se exponen a continuación los rasgos principales de una estructura de organización de este tipo:

- ✓ El contrato reemplaza a la coacción.
- ✓ La responsabilidad reemplaza a la obediencia.
- ✓ El proyecto compartido reemplaza a la disciplina.
- ✓ El orden nace del desorden creativo.
- ✓ La táctica engendra la estrategia.
- ✓ La información se elabora en todos los niveles y es ampliamente intercambiada.

El propósito básico de la organización en red no es la gestión de funciones, sino la resolución de problemas específicos. Para esto, entender primero *cómo funciona* y no cómo está compuesta. Su funcionamiento, según Rivas Tovar (2002), se puede evaluar por las siguientes características: la intensidad de la cohesión, el potencial combinatorio y el modo de activación. La primera está en función del grado de relación afectiva, la heterogeneidad, la multiplicidad y densidad de los nodos que la conforman (en una empresa pública, por ejemplo, los nodos tienen un mayor grado de cohesión que en una organización privada). La segunda está dada por la cantidad de conexiones que puede realizar cada uno de los nodos, lo cual está en función de su tamaño y diversidad. Este potencial combinatorio está en directa relación con su capacidad de comunicación, por ello las tecnologías de información (TIC) constituyen un elemento diferenciador sobre la calidad y tamaño de la organización en red. Por último, el modo de activación es la capacidad que tienen los nodos de iniciar interacciones con los miembros de la misma. Aunque no todos tienen la misma capacidad para activarla.



Implícitamente en la red, hay una jerarquía relacionada con el poder de activación, que puede ser dirigido o distribuido. Es dirigido, cuando uno de los nodos tiene privilegios por sobre los demás para el planteamiento de los problemas estratégicos que deben ser resueltos. Es decir, el poder se encuentra concentrado en algún nodo en concreto. Ejerce una influencia superior sobre el resto del sistema y sobre sus resultados. Por lo contrario, es distribuido o no dirigido, cuando no existe verdaderamente ninguna jerarquía de un nodo sobre otro. Cualquiera tiene la posibilidad de plantear los problemas y darles solución.

Ninguna metodología de trabajo, aunque esté comprobada, es eficiente si no se hace énfasis en la construcción en equipo. La red debe tener capacidad de motivar y responsabilizar a cada nodo-miembro. No es necesario en esto diseñar dinámicas complejas. Pero sí dedicarles tiempo y esfuerzo para que las personas participantes se conecten mediante los afectos, y no sólo a partir de las razones. El afecto surge de experiencias compartidas. Requiere espacios dentro de la agenda. Una agenda colectiva que debe crearse a partir del intercambio entre los miembros de la red. De sus espacios de reflexión, de su trabajo en equipo y de las actividades de esparcimiento que se generen en los encuentros presenciales. Hay que aprovechar a estrechar lazos en los momentos llamados ‘‘coffee-breaks’’⁹ e incorporar, asimismo, paseos conjuntos entre sus líderes. La promoción de estos encuentros es un estímulo a las relaciones en la red; fortalece el sentido de grupo y su identidad.

Cuando se arman agendas, su construcción debe ser participativa, con un moderador y un anotador que registre todo lo que se dice. Establecidas las relaciones de confianza, quedan constituidas las condiciones prioritarias para el trabajo en red. El grupo comienza a identificar las afinidades temáticas y la capacidad de incidencia, en torno de las cuales se va organizando.

Poder y liderazgo en la red

Al poner en tela de juicio los principios de especialización, coordinación y formalización, la estructura no puede entenderse más como un espacio burocrático, donde la información es fuente de poder. La nueva fuente reside en la capacidad de hacer llegar a los individuos mejor situados en la organización la información clave, ya que el rendimiento común es más importante que el éxito personal. El concepto de delegación en consecuencia desaparece y se transforma en solidaridad (Rivas Tovar, 2002).

⁹ Coffee break es un término de origen americano que se emplea para designar la pausa o receso durante una conferencia, congreso, seminario, o cualquier tipo de reunión donde la prolongada jornada obligue a hacer este tipo de descansos para ingerir bebidas y alimentos.



Cuando un nuevo nodo se incorpora a la organización, ya trae consigo el poder acumulado desde su creación. Este poder no es intrínseco a él; se otorga, es tan permanente como el potencial que tiene el nodo de aportar esta información. Cuando esto desaparece, el poder también. Todos los nodos deberían tener una importancia equivalente.

Por otro lado, en la organización en red, el líder tiene la capacidad de generar comportamientos autogestores porque las distancias hacen inútil la orientación por otra vía que no sea la del conocimiento (Rivas Tovar, 2002). Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos relacionados con el poder y el liderazgo:

- Cada nodo de la red debe ser capaz de influir sobre los otros y sobre la red misma.
- Para que sus integrantes perduren en la red, les debe ser posible lograr sus propios objetivos y asimismo incrementar poder.
- Algunos nodos, debido al modelo horizontal planteado, acumularán poder y pueden llegar a ejercer un conjunto mayor de relaciones.
- No hay que confundir liderazgo con autoridad formal. Lidera quien tiene la capacidad de llevar a otros miembros a compartir su visión e involucrarla en la búsqueda de objetivos compartidos. Este líder debe tener asimismo un propósito, valores definidos y, sobre todo, la capacidad de comunicar, de influir y generar valor agregado.

Problemáticas de las Redes

De todas formas, al momento de promover y facilitar el trabajo en red hay que tener en cuenta que existen varias complicaciones y riesgos; por mencionar algunos (Fundación Avina, 2007, p.10):

- Falta de un enfoque común. Es necesario trabajar arduamente para que los intereses comunes y compartidos del grupo sean mayores a los intereses opuestos, los cuales se tienen que minimizar. Hay que tener en cuenta el concepto de negociación “ganar-ganar” o negociación integrativa, donde lo que se intenta es aumentar el “tamaño del pastel” para luego distribuirlo entre sus miembros. Aquí se deben compartir objetivos, métodos o filosofías, considerando que se está trabajando con una comunidad heterogénea con multiplicidad de intereses.
- Falta de tiempo. Para impulsar estos procesos se requiere un alto grado de ocupación, por lo cual muchas veces dificulta la no cercanía geográfica de sus miembros. Por



ejemplo, en muchas organizaciones sociales, el problema que se presenta es que la mayoría de sus coordinadores realizan trabajo ad honorem y tienen otros trabajos y responsabilidades que atender.

- Muchas veces las relaciones de confianza que se generan en los encuentros presenciales de la red no se traducen en proyectos conjuntos de mayor envergadura, ya sea debido a la distancia que disminuye el entusiasmo o a la realidad diaria que pospone la puesta en práctica de estos deseos que terminan en el olvido.
- Dimensión insuficiente. Si las organizaciones involucradas en la red son pequeñas y tienen recursos limitados, es difícil entonces dedicarle tiempo a trabajar con terceros. El riesgo de supervivencia puede afectar al desenvolvimiento de la red.
- Falta de eficiencia. La poca capacidad de optimizar rendimientos dificulta el trabajo en conjunto. Cuando se tienen pocos recursos y muchas ideas, conviene aliarse con gente que tenga capacidad demostrada para optimizar estos rendimientos.
- Inestabilidad de los miembros. Cuando las organizaciones participantes no disponen de una razonable estabilidad económica, o tienen problemas de corto plazo, les es difícil “mirar más allá” para trabajar en red. Se quedan mucho en el “mirar hoy” y “mirar hacia atrás”, pero poco en mirar desde arriba, desde abajo, al costado y más allá.
- Insuficiencia de recursos. Esta situación puede dar lugar a una competencia por la búsqueda de fondos institucionales individuales y para la red. Muchas veces existe conflicto por las mismas fuentes de recursos concursables, de eliminación mutua.
- Competencias comerciales entre los miembros de la red.

Ventajas y desventajas del trabajo en red

Por último se hará mención a las ventajas y desventajas que aportaría un trabajo en red, a través de la articulación de organizaciones (Corporación Somos Más, 2007). Trabajar en red supone llegar a acuerdos comunes y es por eso que se recomienda discutir y dedicar más tiempo en aquellas cosas que une una red y no sobre lo que la desune. También hay casos donde lo que más une es la diversidad, allí el reto es aun más amplio.

❖ *Ventajas de trabajar en red:*

Nivel administrativo y estratégico

- ✓ Se da respuesta a problemas que de otro modo no podrían resolverse.



- ✓ Se hace posible articular fuerzas en torno a un objetivo común, lo que hace que los proyectos tengan una mayor probabilidad de éxito.
- ✓ El trabajo en red supone una estrategia de gestión que permite responder con rapidez a los cambios del contexto.
- ✓ Cuando se trabaja con otros uno de los resultados naturales es el fortalecimiento interno de cada uno de los miembros.
- ✓ La oferta de servicios y competencias en torno a un tema común se amplía.

Nivel de gestión del conocimiento

- ✓ Se genera una comunidad de aprendizaje y conocimiento que permite universalizar los saberes, llevando el conocimiento local a un contexto global.
- ✓ Al trabajar en red se comparten saberes, lecciones aprendidas, ideas, diálogo en torno a temas comunes que enriquecen la labor interna de cada uno los miembros de la red.
- ✓ Al unir esfuerzos y experiencias sobre propósitos comunes, se logran resultados concretos y significativos.
- ✓ A través de los procesos de aprendizaje mutuos, se promueven nuevos paradigmas de desarrollo que pueden ser divulgados y puestos en práctica alrededor del mundo.

Nivel de administración de recursos

- ✓ Se aumenta la disponibilidad, racionalidad y productividad en el uso de recursos.
- ✓ Las iniciativas, soluciones y proyectos tienden a tener mayor sostenibilidad.
- ✓ La capacidad para captar recursos aumenta considerablemente.
- ✓ Se optimizan los recursos físicos, humanos y económicos pues se maximiza la eficiencia en la prestación de servicios con un grado de flexibilidad más alto.
- ✓ Se reducen costos de operación y administración de proyectos.

Nivel de gestión política

- ✓ La posibilidad de conectar los sectores público, privado y de organizaciones civiles se hace más factible.
- ✓ La incidencia en la propuesta y construcción de políticas públicas es mucho más exitosa que cuando se emprenden esfuerzos disgregados de cada organización frente a un tema específico.



- ✓ El posicionamiento dentro de las agendas públicas para discutir y avalar proyectos y políticas alternativas es mucho más efectivo.
- ✓ Se generan campos de acción amplios para desarrollar, proponer y ejecutar estrategias efectivas de intervención social.
- ✓ Las redes promueven nuevas formas de gobernabilidad y generan relaciones más sólidas y sostenibles incrementando el capital social.

❖ *Desventajas de trabajar en red:*

Algunas de las dificultades más comunes para trabajar en red son las siguientes:

- Cada decisión toma más tiempo y esfuerzo.
- Puede requerir comprometer su posición en relación a ciertos aspectos de temas en discusión.
- No se recibe reconocimiento individual.
- Si la red se interrumpe, se divide o se debilita con la salida de uno o más miembros, ello repercute en el desarrollo de las estrategias de la red como tal.
- No es fácil aprender de los errores. Todas las organizaciones pueden cometer errores, aprender de ellos es importante, y aceptar ante otras organizaciones cuando uno se ha equivocado.
- Existen personas que quieren ser el centro de atención en las dinámicas de red, lo cual muchas veces ocasiona intervenciones interminables. Por ello es útil crear mecanismos donde se pueda potenciar claramente el trabajo en equipo con lineamientos claros que favorezcan el pensamiento grupal.
- En muchos casos existen grupos cerrados que no permiten la participación de distintos actores. Es importante crear espacios que promuevan la diversidad en los grupos internos de trabajo. Se puede no estar considerando una organización muy importante la cual uno no la ha tenido en cuenta aun.

Muchas veces la organización donde la persona participa puede recibir invitación a formar parte de redes que podrían hacerle perder el tiempo a ella y a su organización. Por lo tanto, es importante definir parámetros que validen o no el involucramiento de dicha organización en la red, y si verdaderamente aporta valor a la misma. Cada componente-miembro de la red debe adaptarse y complementarse con sus pares de la mejor forma posible.



Armar una red requiere tiempo y esfuerzo, por tanto es indispensable que exista un real compromiso por aprender, compartir y mejorar lo que cada miembro tiene para ofrecer. Como se vio en este capítulo, la red se constituye para optimizar los esfuerzos de un conjunto, de un equipo. Esto permite, a su vez, cubrir los objetivos particulares de sus miembros. Potenciar sus acciones y fortalecer a cada actor, bajo una misma identidad, en torno a un interés común, una causa, principios y valores compartidos.

Es importante que los miembros que conforman la red tengan bien en claro cuáles son los resultados que esperan de la misma. Que sean capaces de describir prospectivamente cómo desean que sea su red en un horizonte de tiempo determinado. Y más si el fin con el que se creó es el bien común y el bienestar de la sociedad, como en los casos de las redes sociales que se verán en el próximo capítulo. Estas organizaciones sin fines de lucro piensan en una realidad social deseada y en el estado del mundo que ayudarán a alcanzar. Presentan una propuesta de valor única para la sociedad, que las diferencia de cualquier otra organización que se desempeñe en el mismo campo.



CAPÍTULO III

REDES EN EL TEATRO COMUNITARIO

El trabajo en red constituye vínculos y relaciones horizontales. Conlleva la tarea de descubrir cuáles son aquellas pautas que crean ‘puentes’ entre las personas y distintas organizaciones para que se sientan parte de un todo integrado, de una comunidad. Ello genera las condiciones necesarias para aprender colectivamente y plantear iniciativas conjuntas.

Como en muchos otros sectores, también en el campo social, el trabajo en red se ha convertido en algo imprescindible. El sistema reticular de las redes es apto para una gran variedad de actividades puesto que, como se mencionó anteriormente, presentan una estructura horizontal y suficientemente flexible para adaptarse a un entorno comunitario caracterizado por el aumento de los actores y de las posibilidades de interacción. En otras palabras, se favorece la diversidad y la adaptación. Permite anticiparse a los cambios, lo cual genera compromisos y responsabilidades compartidas entre los miembros; facilita el traspaso de conocimiento y tecnología.

Una organización misionera

Gil Estallo y Brull Alabart (2010), citan a Mintzberg (1984) en sus cuadernos de gestión, quienes hacen referencia a la organización misionera. Se fundamenta sobre la base de seguir una ideología o un conjunto de creencias que aglutina a las personas para conseguir ciertos objetivos comunes. Las organizaciones sin fines de lucro y, en este caso, los grupos de teatro comunitario, son un claro ejemplo de este tipo de organización.

El eje se centra en la idea de que todos los miembros comparten las creencias y normas de convivencia de la organización, por lo tanto no es necesaria una estructura formal. La diferencia con otras formas de organización es la ausencia prácticamente de jerarquías, de especialización, poca formalización y poca tecnoestructura. No existe ninguna forma de burocracia y tampoco existen mecanismos de control. La descentralización es total y aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas. El control social, los objetivos, la socialización del grupo y el adoctrinamiento reemplazan a los mecanismos tradicionales de las organizaciones.



Red Social

Como se explicaba en el segundo capítulo, las redes y el trabajo por proyectos, son dos de las formas organizativas del futuro, en medio de un mundo altamente globalizado, competitivo y complejo. Las nuevas tendencias del diseño organizacional son hacia configuraciones más orgánicas, apropiadas para entornos cambiantes, inestables y con alta incertidumbre.

“La noción de red social implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, tal como el hospital, la escuela, la asociación de profesionales, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potenciación de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos” (Dabas, 1998).

La red social se puede identificar con el concepto de heterarquía. Es decir, una red heterárquica en la cual existen interrelaciones como en cualquier tipo de red, pero no existe delimitación de poderes (a diferencia de las relaciones jerárquicas que se encuentran asociadas a una cadena de mando y un poder formal). Sus integrantes no piensan en decidir sobre el otro, sino en interactuar. Cualquier miembro puede compartir opiniones, ideas e inquietudes. Según Erica Jen (2002) son redes interconectadas y sobrepuestas con componentes individuales que simultáneamente pertenecen y actúan en múltiples redes y con una dinámica de todo el sistema que gobierna y emerge precisamente de todo ese conjunto de interacciones. Se cambia el concepto de ordenar, por el de influir: nadie es amo. Todos pueden influir en quien quieran, pero hay libertad de pensamiento y mayor libertad de acción.

Las definiciones planteadas sobre redes sociales son demasiado abundantes para plasmarlas en este trabajo. Pero vale destacar la observación que Guzmán y Huenchuan (2003) tienen al respecto. Los autores plantean el estudio de las redes no desde la perspectiva del individuo o la familia sino desde la misma comunidad. Citan a Dabas y Najmanovich (1995), quienes relatan los movimientos sociales personificados en redes comunitarias que dan solución a demandas sociales específicas. Y continúan: “Las redes comunitarias, desde la perspectiva del grupo, tienen implicaciones diferentes que se perciben de manera colectiva. Parte de la discusión sobre empoderamiento puede trasladarse a esta escala grupal y tiene sentido cuando la construcción subjetiva de *haber participado, haber logrado, haber compartido,*



asume un sentido que sólo puede ser posible a través de la experiencia colectiva”. Para Dabas et al. (1995) estas redes en algunas ocasiones se gestan alrededor de una institución, sea ésta un hospital, dispensario, iglesia o escuela, tal vez motivadas por ella o tal vez como respuesta a las insuficientes acciones de su parte. Las instituciones gubernamentales, y a veces también las no gubernamentales, no tienen capacidad para solucionar los problemas locales más importantes. De hecho, regularmente, carecen de la capacidad para verlas. Las comunidades a través de procesos internos de diagnóstico son capaces de distinguir y discutir cuáles son sus principales necesidades. Para ello no sólo lo evidente es importante, sino también aquello que se percibe y las cuestiones que tienen significados compartidos.

No hay duda que en los países más desarrollados donde las demandas pueden estar más satisfechas, la idea de red comunitaria vista desde la perspectiva colectiva es algo extraño. De hecho, en la literatura abunda más la perspectiva de red social pero no tiene la misma acepción que red comunitaria. La diferencia mayor es que el individuo es el centro, no la comunidad. Sin embargo, en esos países, también surgen redes comunitarias ahí donde la marginación se hace presente. Por ejemplo, en Estados Unidos los grupos migrantes de origen guatemalteco o nicaragüense se organizan para procurar apoyarse y lograr la ciudadanía norteamericana (Guzmán y Huenchuan, 2003).

“La desestructuración de lo macro conlleva una estructuración de lo micro” afirma Dabas. Se trata del reconocimiento de los actores (no simples espectadores pasivos) y de su capacidad de transformación concreta, histórica y geográficamente ubicada. De intervenir, de ser hacedores de un cambio, contribuyentes a la transformación de la realidad. Esta autora propone no sólo ver la red, sino operar en ella, dotarla de poder suficiente para que la comunidad solucione sus propios problemas. Para visibilizar esta transformación de la realidad se hará mención, a continuación, de algunas redes sociales que existen en América Latina y, puntualmente, sobre las redes de teatro comunitario en Argentina.

Redes de Transformación Social en Latinoamérica

Estas redes se presentan en una dinámica de relaciones entre personas que comparten visiones e intereses. A nivel regional existe la “Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social” (la Red o AyTS). Ésta se constituyó a partir de la articulación de un conjunto de iniciativas que en América Latina realizaban prácticas artísticas de calidad en pos de desarrollar espacios que fueran generadores efectivos de ciudadanía, integración social, promoción de los derechos humanos, multiculturalismo y desarrollo sustentable. Está conformada por 28 organizaciones de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Perú,



Uruguay, Guatemala, Costa Rica y Honduras. Unos trabajan con jóvenes, otros con campesinos, algunos en las ciudades, las favelas, en los desiertos o en las calles (Centro de Innovación Social, 2008, p. 296).

La Red comenzó su proceso de gestación en el mes de noviembre de 2003, producto de una serie de encuentros que contaron con el apoyo de la Fundación AVINA¹⁰, uno de los ejes y actores fundamentales de la convocatoria dado que estaba asociada a cada una de las organizaciones que conformaron inicialmente AyTS. Esta fundación trabaja para el desarrollo sostenible del continente, fomentando la construcción de vínculos entre líderes sociales y empresariales. Está presente en varias iniciativas a lo largo de América Latina, apoyando actividades articuladas a nivel local, nacional y regional, invirtiendo en un programa robusto de incubación, innovación y de apoyo a redes en cada país donde trabaja como ‘semillero de soluciones para los retos del mañana’. En Argentina puntualmente son miembros de esta red los siguientes grupos: Asociación Mutual Catalinas Sur, Fundación Crear vale la pena, El Culebrón Timbal, La Grieta-Cultura sin moño y Circuito Cultural Barracas los Calandracas. Es de especial interés resaltar la labor que desarrolla desde 1997 la Fundación Crear vale la pena, en un programa de transformación social a través del arte para revertir la exclusión y la falta de oportunidades que afectan crecientemente a los jóvenes argentinos en contextos de pobreza.

Específicamente en el teatro y formando parte de esta red grande, existe la Red Nacional de Teatro Comunitario. La integran grupos de Buenos Aires, Misiones, Chaco, Santa Fe, Catamarca, Santa Cruz, Córdoba, Salta, San Luis y Mendoza.

‘La Red Nacional conecta, entrelaza y contiene a todos los grupos de Teatro Comunitario, con el fin de intercambiar experiencias e información, compartir y debatir problemáticas comunes y realizar acciones en forma conjunta para difundir y fortalecer el crecimiento de todos ellos’ (Red Nacional de Teatro Comunitario).

A la vez, estas dos redes principales descriptas se engloban en otra más grande que es la ‘Cultura Viva Comunitaria’. La misma consiste en una gran diversidad de personas de distintas organizaciones sociales culturales de Latinoamérica, en pos de construir esta red de fuegos latinoamericanos, recuperando las culturas originarias, la diversidad de los pueblos, lenguas, razas, idiosincrasias, para tejer una nueva identidad de esta ‘Patria Grande Latinoamericana’ desde la cultura. Es una red de organizaciones que actualmente está en proceso de construcción; un intento de toda la sociedad de unirse

10 Para más información sobre Fundación AVINA ver <http://www.avinarse.org/quienes-somos/>



solidariamente solicitando a los gobiernos de todos los países que sancionen una Ley que dictamine el aporte del 0,1% de los presupuestos nacionales a las organizaciones culturales comunitarias, y el 1% a la cultura (Pueblo Hace Cultura, 2012). Consiste en un cambio profundo y político desde las bases, desde abajo hacia arriba, desde cada comunidad hacia sus gobernantes.

En las redes de transformación social se enfatiza entonces la necesidad de trabajar juntos. Participar y construir colectivamente comunidades integradas, donde cada grupo aporta su identidad, particularidad e ideas propias. La forma como se desempeñe individualmente cobrará sentido únicamente si se entiende y analiza en base a un desempeño colectivo y a la sinergia grupal. Se está hablando aquí de un aprendizaje en red que solo se produce cuando existe de antemano una estructura o un soporte de vínculos sociales orientados a construir este sueño común. El mismo ayuda a que los participantes desarrollen sus competencias colaborando al compartir sus experiencias, sus procesos y producciones culturales y sociales. En ese sentido, las redes de aprendizaje, formadas por personas que comparten un interés específico como nodo puntual de interacción, buscan enriquecer la experiencia de aprendizaje tanto en un ámbito formal (instituciones u organizaciones) o informal, como las redes de colaboración.

Decir que sólo las estructuras en red sirven para empresas de negocios y no también para organizaciones sociales, es un paradigma que actualmente está cambiando. Estas organizaciones sí pueden gestionarse con los mismos criterios con que se gestiona una empresa. Dado que aquellas organizaciones cuyo fin último es el bien común buscan generar valor social, es muy útil que se aplique un pensamiento estratégico que le permita a la red disponer los recursos y programas que le ayuden a cumplir con su misión. Para ello, a continuación, se tratará sobre la *estrategia* y el *triángulo estratégico*¹¹. Éste no solo aporta claridad en la búsqueda de una estrategia institucional, sino que además presenta una oportunidad para ordenar conceptualmente los contenidos de la Gerencia Social (Tobar, 2005). Y por último, se tratará al final de este capítulo sobre la construcción de la “*Red de Teatro Comunitario de Mendoza*”.

Triángulo estratégico

Para que exista un verdadero pensamiento estratégico, es preciso contar con una estrategia determinada, compartida y aceptada por todos y que verdaderamente le permita a la red disponer de los recursos y programas necesarios para cumplir con su misión. Toda estrategia involucra una decisión; una estrategia que apunta a todos los caminos es una estrategia poco efectiva. Apostar por un camino

¹¹ Formulado por Mark Moore de la escuela de Gobierno J.F Kennedy de la Universidad de Harvard (1995 y 2000). Es un enfoque que ha sido pensado específicamente para organizaciones públicas y no gubernamentales.

específico no es necesariamente garantía de éxito pero sí de coherencia (Corporación Somos Más, 2007).

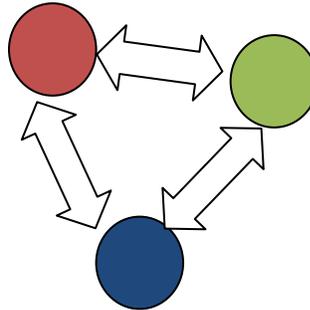
Bajo esta concepción de estrategia resulta particularmente útil pensar en cuál es la visión social de la organización (realidad social deseada) y sobre la razón de ser de la misma, en el contexto de la realidad que se busca. Para ello, tres dimensiones son centrales en la acción estratégica de las redes de organizaciones sin fines de lucro (Véase Figura N° 5):

1. La generación de valor.
2. Las fuentes de legitimidad y apoyo.
3. La capacidad operativa (para entregar valor).

Figura N° 5 Triángulo estratégico

Legitimidad y apoyo

Regulador
Donante
Otros públicos



Creación de Valor

Cliente
Gobierno
Público objetivo

Capacidad operativa

Directivo
Empleado
Aliado
Otro apoyo

Fuente: Corporación Somos Más

Comprender su relación ayuda a definir caminos posibles hacia la generación de impacto social. Para cualquier gerente de organizaciones sin fines de lucro es clave hacerse preguntas sobre estas tres dimensiones: ¿Qué tipo de valor genera la organización y a quién se lo genera? ¿Qué fuentes de legitimidad y apoyo es necesario movilizar para generar ese valor? ¿Con qué capacidad operativa cuenta la organización para generar impacto? (Corporación Somos Más, 2007).

Para que una organización tenga éxito en la generación de valor, los líderes de la misma tienen que tener una historia, o una relación acerca del valor o del propósito que se desea alcanzar. Ellos necesitan una razón para la existencia de la organización, una declaración acerca de la forma en que el mundo podría ser mejor a través del funcionamiento de la institución. Asimismo, no es suficiente que un



líder juzgue que algunos propósitos son valiosos. Otros, que proveen los recursos financieros requeridos y otorgan la autorización, tienen que estar de acuerdo con aquel juicio. Y por último, el tercer vértice, concentra la atención sobre el asunto de si dispone de suficiente conocimiento técnico y capacidad para lograr los resultados deseados. A menudo, esta capacidad se encuentra en su totalidad en la organización que el administrador dirige. Sin embargo, a veces se encuentra fuera de los límites de la misma, por lo que ella tiene que encontrar los medios para contratar las capacidades más allá de las que posee para lograr los resultados deseados mediante la creación de asociaciones de diversas clases (Tobar, 2005).

Hay que destacar también, el rol que cumple la Gerencia Social en estas actividades. La misma está integrada por tres tipos de gestión diferentes: gestión programática, gestión política y gestión operacional. El objetivo de la primera es cumplir la misión organizacional, crear valor público a través de un conjunto de políticas y programas pertinentes. Su desafío central consiste en formular alternativas (o hipótesis de intervención) con consistencia técnica suficiente (factibilidad) para dar cuenta de los problemas sociales ya sea por vía de una demanda concreta de la comunidad o como una necesidad interpretada por los técnicos. En otras palabras, se trata de encontrar caminos adecuados para generar valor.

Por otro lado, la gestión política consiste en contar con autorización, recursos, apoyo y legitimidad para implementar la misión organizacional. Incluye gestiones con políticos, legisladores, burócratas que detentan poder de decisión sobre el financiamiento y desarrollo de las actividades. También involucra a la sociedad civil organizada, medios de comunicación, empresas privadas y a la ciudadanía en general. Puesto que estos son los actores clave que pueden tener intereses relacionados con las operaciones de la organización, Tobar (2005) afirma que los desafíos mayores de la gestión política son la construcción de viabilidad y de la sustentabilidad de esas alternativas o hipótesis de intervención propuestas desde la gestión programática.

Siguiendo con este concepto de Gerencia Social, la gestión operacional consiste en contar con una organización comprometida con la misión. Que cuente con la capacidad operacional de llevar adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sustentable. Sus desafíos involucran todos los aspectos organizativos tales como encontrar modelos adecuados de división del trabajo, así como monitoreo, evaluación, supervisión y control.

Creación de una red de acción-aprendizaje colectivo en teatro comunitario

Se comentó entonces, en el primer capítulo de este trabajo, que en los últimos tiempos ha crecido significativamente la cantidad de grupos de teatro comunitario esparcidos por la provincia de Mendoza.



Los grupos están visualizando la necesidad de juntarse para visibilizar su hacer, y que sea un beneficio mayor para toda la sociedad. Si bien reconocen esta necesidad, tienen serias dificultades en sostener sus propios proyectos y construir, a su vez, acciones comunes.

En el caso que se requiera conformar una red de este tipo, sus posibles miembros deben haber tenido continuidad en el tiempo y haber contado con reconocimiento por su desempeño. Para que un grupo de teatro comunitario integre dicha red, es deseable que cuente con una cantidad aproximada de 20 integrantes, siempre con vocación de ser más. La condición es que se trate de un grupo abierto, con características de inclusión permanente, permitiendo la rotación natural de sus integrantes. La experiencia a lo largo de los años demuestra que esto garantiza la dinámica colectiva (Red Nacional de Teatro Comunitario). Los grupos nuevos se incorporarán a la red una vez que se hayan organizado y hayan estrenado su primera producción. Mientras tanto ella debe ayudar para que esto se concrete. Para ello, es necesario que exista lo siguiente:

- Una disposición personal de los líderes/coordinadores en teatro comunitario a querer formar parte de esta red.
- Un marco conceptual y metodológico común.
- La oportunidad de apoyo institucional o del gobierno.
- Un entusiasmo de los vecinos a querer hacer crecer el teatro comunitario en la provincia.
- Visión: cómo los miembros de la red se imaginan que estaría el teatro en la provincia en 15 o 20 años. El concepto de *visión social* trasciende esa mirada ‘‘hacia adentro’’ y propone que, al definir esa visión, las redes piensen en la realidad social deseada o el estado del mundo que ayudarán a alcanzar (Corporación Somos Más, 2007).
- Misión (parcialmente ya mencionada): la razón de ser o el propósito de la red. Para una red social, el elemento central es que ésta debe comunicar (tanto a sus miembros como al público de interés) cuál es la propuesta de valor para la sociedad que la hace única y distinta a las demás.
- Objetivos claros, cuantificables, medibles y realizables. Dos ejemplos de objetivos podrían ser:
 - ✓ Construir la red como un mecanismo regional con una metodología común, que fomente el acceso a la información y que incremente las conexiones entre los grupos, así como los conocimientos y habilidades entre los líderes y sus proyectos.
 - ✓ Promover el intercambio con las universidades de la provincia y sus



proyectos de extensión, investigación y formación. Existe un gran apoyo, por ejemplo, desde el área de Inclusión Social de la Universidad Nacional de Cuyo al grupo de teatro comunitario “Chacras para Todos”.

Es de vital importancia la confianza y el compromiso entre los líderes para el fortalecimiento de esta red; que exista una especie de “contrato” implícito. La complicidad y los pactos son fundamentales si se quieren realizar acciones conjuntas, para lo cual también, si se arma una agenda en común, que la misma sea construida entre todos.

Por otro lado, es muy difícil llevar a cabo cambios sociales importantes sin trabajar de una manera coordinada en la construcción de sociedad civil, en el involucramiento de los jóvenes como potenciadores de cambio y en el diálogo con las instituciones públicas, por mencionar algunos ejemplos.

Para trabajar en red se requieren las siguientes *condiciones y competencias* (Fundación Avina, 2007, p. 94):

- Intercambio colectivo.
- Calificación de información y experiencias.
- Articulación política y movilización social para optimizar esfuerzos, potenciar acciones y fortalecer actores que se unen en torno a un interés común.
- Construcción de identidades, producción simbólica y acción política.
- Trabajo de movilización, articulación y disseminación de información, facilitado por el uso de las nuevas tecnologías.

Por más que el foco de acción de la red sea colectivo, es importante identificar las iniciativas individuales que deben ser incentivadas. Iniciativas que sumen a la idea colectiva propuesta y puedan fortalecer a los más débiles de la red. No todos los líderes que se integran a una red tienen el mismo nivel de madurez profesional o cuentan con el mismo grado de organización e impacto con los trabajos que emprenden individualmente. Aunque por otro lado, aquellos menos maduros poseen una increíble capacidad de colaborar con el grupo, lo que estimula el sentido de unidad y de construcción intra-red. De la misma manera, se percibe que los líderes que ya tienen asegurada la sustentabilidad de sus propios proyectos, tienden a tener mayor disponibilidad para contribuir en el armado de la red.

Está en la habilidad de quién lidera activar el sentido de necesidad, que estimule el intercambio de conocimientos; cuando en un equipo sus miembros comparten abiertamente sus saberes es porque sienten que verdaderamente sirve de algo, no sólo para el conjunto colectivo, sino también para ellos mismos. Se



transforma en un saber competitivo y se brinda al contexto motivación y pasión. Por el contrario, cuando un integrante siente que no generará ninguna diferencia al compartir sus conocimientos, obviamente disminuyen los incentivos y la motivación por compartir. Cuando estos conocimientos se gestionan de manera apropiada, cada miembro de la red conoce lo que hace el otro con el objetivo de mejorar los resultados de su organización.

Para concluir entonces, en el armado de la red mencionada, es fundamental lo siguiente:

1. Valorar la necesidad de estar juntos para visibilizarse mejor, trabajando hacia cambios sociales más contundentes y teniendo en cuenta las dificultades que se generarán en la organización debido a la idiosincrasia de cada miembro participante.
2. Capacitarse mutuamente para mejorar, para crecer. De ser posible, contar con un asesor externo que los ayude en la interiorización de la red.
3. Tener más fuerza como red para recibir el apoyo institucional necesario, saliendo cada grupo de sí mismo para pensar también en el otro.
4. Desarrollar el perfil de organización requerida para integrar la Red:
 - Capacidad de crear vínculos interdepartamentales.
 - Posibilidad de estar presente en las reuniones de trabajo.
 - Capacidad de liderar procesos.
 - Vocación de crear escenarios de diálogo multisectorial y con gran diversidad política. El teatro comunitario presenta actores con grandes y diversas ideologías. Se debe estar preparado para generar consenso y trabajar con las diferencias.
5. Formar y fortalecer los vínculos a través de viajes sinérgicos realizados en la mayor parte del territorio provincial, permitiendo a los miembros de la red generar intercambios profesionales, de metodologías, visiones y valores compartidos. Asimismo, generando un sentimiento de pertenencia común y un poder de acción conjunta.
6. Para la adhesión de nuevos grupos a la red se debe contar con criterios base, un modelo operativo para:
 - Generar conocimiento cara a cara, en forma presencial.
 - Generar conocimiento a través de procesos de intercambio.

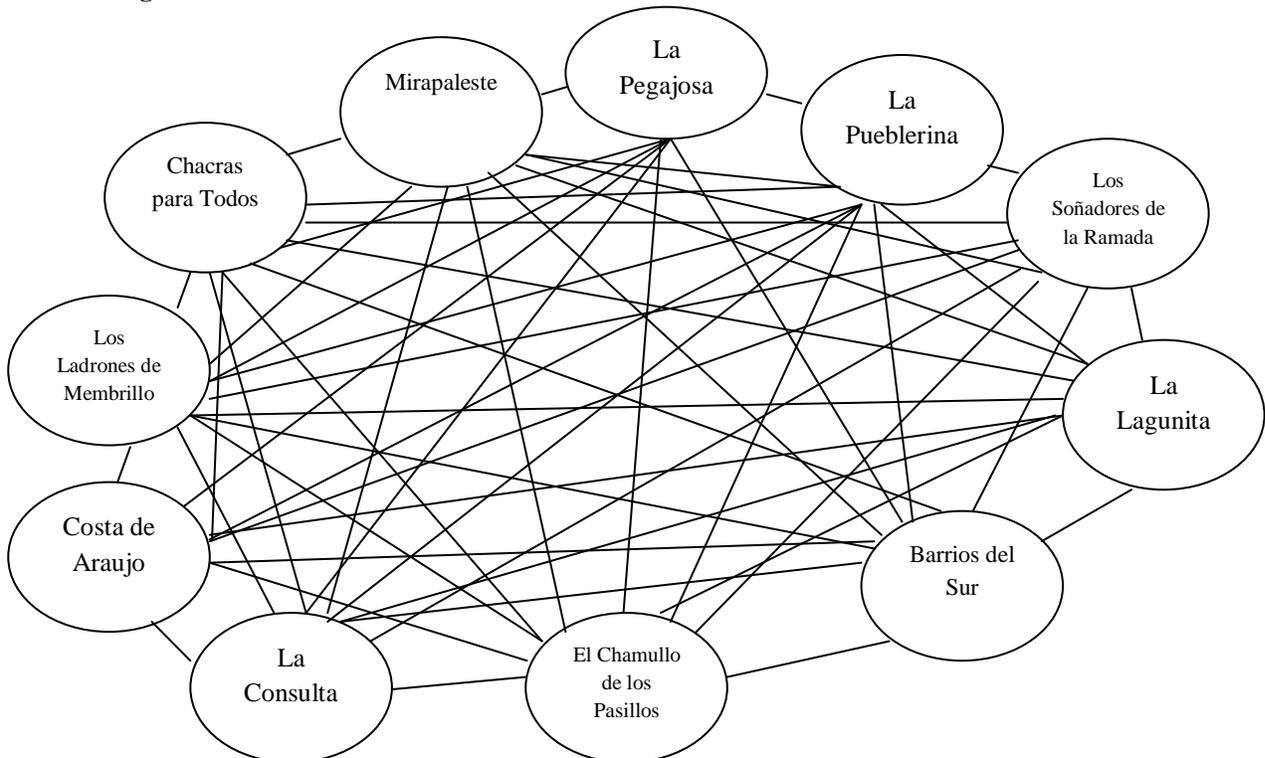
Red de Teatro Comunitario de Mendoza

Actualmente en Mendoza se está trabajando en la construcción de una red de teatros comunitarios. Se han redactado ideas a modo de protocolos guía en los cuales se refleja la identidad de estos grupos en su máxima expresión y son tomados como inicio de un diálogo donde se intenta definir la misión, la visión y la identidad de la red.

Somos un grupo de personas que compartimos la creencia de que el arte es vehículo y herramienta para la transformación social y construcción de memoria e identidad colectiva. Trabajamos en diferentes comunidades a través del teatro comunitario, promoviendo la creación a través del aporte colectivo de vecinos. El eje de nuestro proyecto es el Teatro Comunitario (Red de Teatro Comunitario de Mendoza).

La red en formación la constituyen los siguientes 11 grupos (véase Figura N° 6): *La Pegajosa* y *Costa de Araujo* (ambos grupos en el departamento de Lavalle), *La Pueblerina* (en Las Heras), *Los soñadores de la Ramada* (en Rivadavia), *La lagunita* (en Guaymallén), *Barrios del Sur*, *El chamullo de los pasillos* y *Los Ladrones de Membrillo* (los tres grupos trabajando en Godoy Cruz), *La Consulta* (en San Carlos), *Mirapaleste* (en San Martín) y *Chacras para Todos* (en el departamento de Luján de Cuyo).

Figura N° 6 Red en formación de teatro comunitario en Mendoza





Cada grupo mendocino viene haciendo y trabajando desde su problemática, su necesidad y, en consecuencia, enfrascado en ello hasta que se dan cuenta que son problemáticas universales. Es allí entonces que se acercan a los otros grupos porque comparten pasiones, deseos, sueños, esperanzas y disfrute por un hacer semejante. Existe una pasión por el hacer colectivo. En palabras de María Lacau, directora artística del teatro comunitario Chacras para Todos:

“Si cada grupo trabaja desde lo que necesita, desde su problema, luego cuando más o menos va sacando la cabeza a flote, se da cuenta que hay otra gente que está trabajando lo mismo en diferentes lugares, se empiezan a comunicar entre ellos. Es como crear distintos fueguitos, distintas lucecitas que van construyendo un cambio social verdadero, desde abajo-arriba en la transformación de las comunidades y, en consecuencia, de la sociedad. La identidad de Latinoamérica está constituida desde los fuegos de cada comunidad hacia el mundo” (Lacau, en comunicación personal, 10 de octubre, 2013).

Dada la diversidad de las comunidades, según los barrios diferentes entre sí mencionados y sus problemáticas específicas, y a la vez la diversidad ideológica de los coordinadores de estos grupos, es difícil a veces vencer las barreras particulares en función de construir una red y fortalecer los intercambios. Por ejemplo, las problemáticas de la localidad de Chacras de Coria, son muy diferentes a las problemáticas del Barrio La Gloria, así como los coordinadores de cada grupo. Es necesario visualizar la importancia de la red para poder vencer estas diferencias y encontrar el sentido de por qué juntarse, por qué trabajar juntos.

Al finalizar el capítulo I se exponía brevemente sobre la creación del llamado “Programa de Teatro Comunitario”, bajo la gestión cultural del gobierno de Mendoza. Este programa sirvió en sus inicios para nuclear a grupos de teatro comunitario que estaban trabajando en distintos barrios, promoviendo el encuentro, la capacitación y un apoyo económico. Con el tiempo los participantes visualizaron la diferencia que existe entre la construcción de una red independiente, y una red organizada desde el gobierno. En el año 2012, estos grupos interpretaron que la misma tenía que ser independiente, autogestionada, y con la posibilidad de recibir apoyo público para su accionar. Se valoró sobre todo, la necesidad de ser autónomos en cuanto a contenidos y libertad de expresión, donde las políticas estatales acompañen y apoyen el desarrollo y fortalecimiento de estas expresiones.

Este programa ayudó al inicio de la conformación de una red. Con el tiempo, algunos grupos tuvieron diferencias y desencuentros con el gobierno, por lo cual no todos los participantes de la “Red de teatro comunitario mendocino” participan del “Programa de teatro comunitario”. A la vez que dentro del



programa existen grupos que no realizan estrictamente esta actividad, sino actividades semejantes en el terreno artístico-social.

A partir de lo expuesto en este trabajo se resalta la necesidad de que los 11 grupos mencionados trabajen juntos con confianza y compromiso por un hacer semejante. Participen y construyan colectivamente comunidades integradas, donde cada grupo aporte su identidad, particularidad e ideas propias, dejando de lado cualquier tipo de prejuicio. Se trata del reconocimiento de los actores (no simples espectadores pasivos) y de su capacidad de transformación concreta, histórica y geográficamente ubicada. De intervenir, de ser hacedores de un cambio, contribuyentes a la transformación de la realidad.

Es una gran oportunidad para que la comunidad solucione sus propios problemas. Como se comentó, las instituciones gubernamentales, y a veces también las no gubernamentales, no tienen capacidad para solucionar los problemas locales más importantes. De hecho, regularmente, carecen de la capacidad para verlos. Las comunidades a través de procesos internos de diagnóstico son capaces de distinguir y discutir cuáles son sus principales necesidades.

Pero para conformar esta red es crucial que los miembros de la misma entiendan cómo será aquella en un horizonte de tiempo determinado bajo una realidad social deseada. Y que principalmente entiendan cuál será su propuesta de valor para la sociedad que la diferencie de otras organizaciones del mismo rubro social. Para ello deben contar con una estrategia determinada, compartida y aceptada por todos. Una decisión que involucre un solo camino y que verdaderamente le permita a la red disponer de los recursos y programas necesarios para cumplir con su misión.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Fundamentación del Trabajo de Investigación

Como marco de cumplimiento de este trabajo dentro una obligación curricular de la Universidad Nacional de Cuyo, uno de los factores que motiva la investigación es la escasa relevancia dada al arte y a la cultura dentro de las políticas latinoamericanas de desarrollo social. Todo esto si tenemos en cuenta la ideología de la Modernidad (Hunt, 2000), la cual expresa que las relaciones sociales en las Sociedades Modernas son de tipo impersonal y de carácter neutro. Son consideradas relaciones óptimas para la implementación de un mercado capitalista como el de Argentina¹². Se creció mucho en ciencia y tecnología pero se está olvidando de las bases, de los orígenes, de las personas que gestaron el inicio del cambio siendo los motores y movilizadores de un país.

El argumento central de esta teoría consiste en que si los países en vía de desarrollo quieren alcanzar un nivel de industrialización y prosperidad económica digna de una sociedad moderna, es necesario que éstos hagan un cambio profundo en sus valores y estructuras sociales. Según Carballo (2002), la crisis política, económica y social que se vive en Argentina, también se puede ver reflejada en los distintos municipios del país; progresivamente han perdido su rol de gobierno y administración de la comunidad local, degradando su esencia política hasta convertirse en una estructura netamente burocrática, prestadora de servicios con un alto costo operativo y baja eficacia administrativa. El autor cita los aportes realizados por Sergio Galilea (1998:4) en su trabajo “*Las Principales dificultades para factibilizar esquemas de Desarrollo Local en América Latina*”. Señala los principales problemas de un diagnóstico que puede ser aplicable a la realidad local de la Región. A ser, los siguientes:

- Falta de tradición local:
 - Rescates culturales locales muy menores y de escasa difusión.

¹² El autor asume que los países del Tercer Mundo son tradicionales y que los países occidentales son modernos. Determina que para alcanzar el desarrollo, los países pobres deben adoptar los valores occidentales, estableciendo que el desarrollo es necesariamente unidireccional.



- Creciente pérdida de autonomía cultural (tendencias a la homogeneización cultural).
- Escasa trayectoria de éxitos en las reivindicaciones locales (desmoralización local).
- Sentido marcadamente negador de las particularidades locales del sistema educativo.
- Fuerte asociación entre movilidad social ascendente y trascendencia de lo local.
- Pérdida de recursos humanos.
- Dificultades en la articulación de movimientos y organizaciones locales:
 - Sentido marcadamente individual de las organizaciones y/o movimientos sociales.
 - Prioridad en la estructuración de organizaciones nacionales integrativas.
 - Tensiones a favor de organizaciones nacionales de carácter ramal (sindicales).
 - Excesiva ideologización de las organizaciones y movimientos motores que subvalúan el ámbito local.
 - Existencia de precarias estructuras de financiamiento (especialmente local) de apoyo a organizaciones sociales.
 - Falta de espacios de encuentro social genuinos y eficaces en el nivel local.
- Precariedad de los gobiernos locales:
 - Estructuras de financiamiento muy insuficientes.
 - Funciones múltiples y agregativas, poco compatibles con esquemas de desarrollo local.
 - Insuficiencias severas de personal profesional calificado y de mecanismos eficaces de selección y promoción.
 - Problemas serios de comunicación entre el municipio, las organizaciones sociales y la comunidad.

Los gobiernos locales tienen que ser conscientes de la necesidad de establecer nuevos vínculos con la sociedad civil, pero no desde una óptica egoísta como forma de relegitimarse ante la comunidad, sino como una forma de lograr el ‘*feedback*’ y la eficacia en la gestión local. La localización de las demandas de los ciudadanos está vinculada con la capacidad de llegada a la población local y a su vez, la capacidad de co-responsabilizar a la propia sociedad tanto en el control como en la implementación de las políticas. Para ello es necesario establecer nexos, tanto con las nuevas formas de organización social (ONGs, entidades intermedias, Organizaciones de base, Iglesia, etc.) como con el sector privado. Ello significa desarrollar modelos participativos que articulen la relación Estado-Sociedad en el ámbito local (Carballo, 2002).

En este marco, el teatro comunitario trabaja desde la pasión de querer construir y transformar la sociedad a través del teatro. Y el desarrollo de éste como expresión barrial de los vecinos. Se incentivan y



fortalecen los lazos sociales en las comunidades donde uno habita. Su propuesta apunta a que el barrio sea una unidad comunitaria, donde el arte no esté escindido de la vida de la gente.

Esta práctica artística tiene una impronta de contención social muy importante y un contenido de inclusión social que la convierte en una herramienta muy valiosa para extender en el territorio. Por ello, la presente investigación pretende reflexionar sobre las posibilidades que ofrecen las redes para potenciar la incidencia en la transformación social¹³. Que las personas en Mendoza amplíen su conciencia sobre lo inter-departamental; un territorio en común con una identidad más amplia que la propia de cada grupo de teatro comunitario.

Pero armar una red de este tipo es difícil. Generalmente estas organizaciones sociales auto-gestionadas no tienen mucho sistema; funcionan con el hacer de los vecinos que emprenden sus iniciativas apasionadamente sin esquemas organizacionales formales, sin registros o sin computadoras, por mencionar algunos ejemplos. Lo último que se plantean es la organización. A partir de una necesidad de la comunidad ven un problema y se organizan para darle solución a esa problemática en particular. Asimismo, esta forma organizativa no facilita muchas veces el desarrollo de actividades de autofinanciamiento que le aporten una cierta sustentabilidad económica en sus proyectos. Para ello, entonces, las redes son fundamentales. No sólo porque circulan ideas, proyectos, perspectivas, sino porque también permiten la difusión de experiencias de gestión. Los grupos que se conectan poseen una sensibilidad y experiencia común para enfrentar distintas situaciones de crecimiento compartido. Se comparten formas de solucionar problemas o dificultades tanto a nivel organizativo-creativo como organizativo-financiativo (Greco, 2008). Es información que se comunica hacia el externo de la red, hacia su entorno; permite que ésta construya una posición reconocida dentro de la sociedad y frente a sus "stakeholders" o grupos de interés.

Como consecuencia de estos procesos de propagación, a través de la sociedad civil, las organizaciones y la red misma refuerzan su imagen, reputación y misión. Se garantizan así una mejor recepción del entorno. El efecto final son mayores posibilidades de recibir financiamientos por parte de instituciones públicas y privadas en función de las referencias positivas que han estado caracterizando la Red y sus organizaciones.

Realizar un relevamiento del estado actual de los teatros comunitarios en la provincia (con una

¹³ Este tipo de organización puede realizar auto correcciones, generando nuevas conexiones cuando algunos circuitos parciales fallan. Sus acciones auto reparadoras generan la creatividad y la adaptación de la organización, logrando de esta manera una organización flexible.



real posibilidad de trabajar ‘‘juntos’’) tendrá un impacto teórico para la sociedad, en el sentido que aportará a la literatura social un enfoque de administración social de la cultura bajo una óptica de organización en red. Entender así también, cómo impacta el arte en los procesos de transformación social. Cómo puede contribuir a construir una sociedad mejor y más igualitaria que contribuya a un desarrollo económico regional.

Por otro lado, el presente trabajo generará un impacto práctico para la sociedad y, específicamente, para los grupos de teatro mencionados, brindando un moderno modelo de gestión con el fin de mejorar su situación actual. Colaborar en la construcción del teatro comunitario mendocino y en la conformación de su red. Se intercambiarán experiencias que inspiren a otros, generando importantes sinergias en el territorio y ayudando a que sus miembros se organicen mejor.

En Mendoza existen las condiciones para que verdaderamente funcione a nivel provincial una red de acción y aprendizaje colectivo del teatro comunitario, bajo un enfoque innovador que potencie la incidencia del arte como transformación social.

Diseño del estudio de campo

Objetivos y proposiciones

El objetivo genérico del presente estudio de campo es completar y perfeccionar las conclusiones del marco teórico acerca del trabajo en red en los grupos de teatro comunitario de la provincia. Evaluar sus ventajas y desventajas y verificar si verdaderamente se está trabajando en red. En caso de que no se aplique, explicar los motivos. Asimismo, determinar la influencia de una organización de este tipo y si resultaría beneficioso para los grupos de teatro analizados.

El presente trabajo permitirá sentar las bases para futuras investigaciones en materia de teatro comunitario, así como también, aportar luz a posteriores estudios sobre las organizaciones sociales que trabajan en red desde el arte y la cultura. Que estos conocimientos se compartan y traspasen. Que generen sinergia y ayuda para otras organizaciones vinculadas.

Metodología y técnicas de investigación a aplicar

En el trabajo se realizará una investigación aplicada, cuyo interés es teórico - práctico, pues los resultados que arroje la investigación podrán ser utilizados inmediatamente en la solución de los problemas actuales mencionados con anterioridad, reafirmando este modelo de gestión para los grupos de



teatro actuales. Se ha considerado la metodología cualitativa como la más conveniente para analizar el caso del teatro comunitario en Mendoza y así alcanzar los objetivos propuestos. Su elección significa sacrificar la extensión de la muestra con el fin de poder profundizar en las distintas opiniones del tema a tratar.

Según Blaxter, Hughes & Tight (2000) el investigador cualitativo considera que los hechos sólo pueden interpretarse adecuadamente cuando son estudiados dentro de un contexto y, en consecuencia, debe sumergirse en el ámbito seleccionado. Y continúan: ‘‘La investigación cualitativa es un proceso interactivo en el cual los participantes le permiten al investigador aprender algo acerca de ellos [...] El propósito de la investigación cualitativa consiste en interpretar la experiencia del modo más parecido posible a cómo la sienten o la viven los participantes’’.

La investigación cualitativa es, en definitiva, idónea para hallar respuestas a preguntas del tipo ‘‘Cómo’’ o ‘‘Por qué’’, mientras que la cuantitativa ofrece mejores resultados en aquellas del tipo ‘‘Quién’’, ‘‘Qué’’, ‘‘Dónde’’, ‘‘Cuánto’’, etc. La razón obvia es que, generalmente, las respuestas a los dos primeros tipos de cuestiones son poco cuantificables o categorizables; por el contrario, requieren de una explicación amplia y de una comprensión de la idiosincrasia del sujeto de análisis (Sanchez Bote, 2004).

Dentro de la investigación cualitativa los métodos más utilizados son: la investigación-acción, la experimentación y el estudio de casos. El primero y el segundo tratan de controlar e influenciar los contextos a analizar. Mientras que el tercero se circunscribe al análisis e interpretación. Claramente, los dos primeros métodos desbordan las posibilidades de esta investigación, siendo el estudio de casos el más eficaz y eficiente para el trabajo propuesto.

Como se ha mostrado en el marco teórico, material bibliográfico sobre teatro comunitario en general y redes está disponible en bibliotecas e internet. Sin embargo, se ha tomado conocimiento que no existe bibliografía ni investigaciones realizadas ni en curso sobre lo que ocurre con los grupos que hacen teatro comunitario en Mendoza. De allí, entonces, que se haya optado por seguir una metodología exploratoria que permita unos primeros conocimientos del tema, concentrada más en la profundidad y comprensión que en la medición de las variables. A la investigación cualitativa propuesta le interesa sintetizar un proceso, esquematizarlo, más que sólo medirlo y precisarlo.

Además, para conocer e interpretar la experiencia de los grupos de teatro, sus miembros, saber cómo piensan y las emociones que experimentan, se ha recurrido a una metodología descriptiva del caso en estudio. Para entender, con ello, el problema del teatro comunitario mendocino, sus propiedades,



características y perfil determinado. Se utilizaron para recoger esta información fuentes de información primaria y secundaria, analizando y estudiando referencias bibliográficas, recurriendo a técnicas relacionadas con la recuperación de información y análisis de textos (revisión bibliográfica, lecturas extensivas y comprensivas de las fuentes seleccionadas). De la misma manera, se realizaron encuestas a los miembros de los grupos de teatro comunitario y entrevistas semi-estructuradas en base a un muestreo no probabilístico intencional o por criterio, ya que se contó con información clara sobre la muestra representativa requerida y el marco poblacional donde se trabajó. La información obtenida se analizó mediante informe narrativo, interpretativo con tablas y gráficas cualitativas.

Es importante resaltar que se tuvo gran acceso a información de primera mano lo cual brindó un entendimiento holístico y completo del objeto bajo estudio, permitiendo una estrategia más flexible y adaptable según la investigación fue avanzando, tanto en la concreción del objetivo como en la recopilación y búsqueda de información.

Elaboración de los cuestionarios

La razón de ser de la elaboración de cuestionarios en los estudios de naturaleza cualitativa está dirigida al investigador, y no tanto al investigado, como sucede en los estudios cuantitativos. Las preguntas, esencialmente, sirven para recordar la información que necesita ser recogida, y por qué. En alguna ocasión, preguntas específicas pueden ser utilizadas literalmente durante la entrevista, pero el propósito real de estas cuestiones es mantener al investigador durante el acto de la recogida de datos sobre la pista de lo relevante. Así se reduce el riesgo de pérdida o despiste en vagas cuestiones, posibilitando en caso de que esto ocurra, una rápida vuelta a los temas de mayor interés.

En este sentido, otra ventaja añadida para el investigador es que elaborar estas preguntas con antelación “exige” una reflexión previa (Stake, 1995). Esto es, logra reducir el grado de improvisación, dotando de mayor rigor al estudio. Simultáneamente, incrementa la fiabilidad de la “medición”, facilitando que cualquier otro investigador, en las mismas circunstancias, logre el mismo resultado, haciendo más coherente y libre de prejuicios la investigación.

En la página siguiente se mostrará, entonces, el cuestionario que se utilizó en este trabajo de investigación titulado “La Metodología de trabajo en Red aplicada a organizaciones sociales autogestionadas. El caso del Teatro Comunitario en Mendoza”:



Entrevista a directores y coordinadores de grupo

Nombre del entrevistado:

Lugar y horario de entrevista:

Nombre del grupo:

Lugar de trabajo:

Nivel educativo del entrevistado (Primario/Secundario/Universitario)

Preguntas

¿Qué es una red para vos?

¿Conoces las ventajas y desventajas de trabajar en red?

¿Estarías dispuesto? Invertirías tiempo y dedicación en ello?

Sí

No

¿Por qué?

¿Es importante para vos como grupo y para Mendoza ser parte de una red?

Muy importante *Importante* *Neutral* *Poco importante* *No es importante en absoluto*

¿Por qué motivos te integrarías? ¿Por cuáles no?

¿Cuáles son los grupos que conforman la red de Teatro Comunitario de Mendoza?

¿Qué tan satisfecho estás con el proceso de formación de la red?

Extremadamente satisfecho 7 6 5 4 3 2 1 Extremadamente insatisfecho

¿Crees que es necesario que la red se constituya formalmente?

Sí

No

¿Por qué?



¿Cuál consideras es la identidad de la Red? ¿Y sus objetivos e intereses comunes?

¿Cuál es la visión?

¿Cuál es la misión, la razón de ser de la red, el propósito?

¿Cómo pensás que tendrían que ser las relaciones entre la red, las instituciones y el estado? Universidad, INT, Ministerio de Cultura de la Provincia y de la Nación, etc.

¿Qué opinás de participar como red mendocina de la Red Nacional de Teatro Comunitario?

¿Invertirías tiempo en la realización de viajes y/o de reuniones presenciales con los miembros de otros grupos? Sí, No ¿Con qué frecuencia?

Nunca Raramente En algunas ocasiones Frecuentemente (una vez por mes) Muy frecuentemente (una vez por semana)

Qué opinás de la siguiente afirmación: “Estos espacios de encuentro permitirían comprender la realidad socio-cultural de cada miembro de la red”

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

¿De qué forma, en caso de haber alguna, se podría mejorar la red de Mendoza? Me gustaría que me dijeras cualquier sugerencia que tengas, sin importar que tan insignificante parezca.

Firma del Entrevistado



Selección de casos y unidad de análisis

La selección de casos en este tipo de investigación cualitativa no debe guiarse por el criterio de representatividad. Por el contrario, siendo el objetivo de estos casos servir como “*input*” para el desarrollo del marco teórico, según Stake (1995), el principio rector de la elección debe descansar en las posibilidades de creación de nuevo conocimiento. En otras palabras: la conveniencia en función de las posibilidades de aprendizaje sustituye a la tradicional aleatoriedad.

Una vez establecido los criterios básicos de elección es necesario cuantificar el número de grupos de teatro comunitario que formaron parte del estudio, los cuales fueron únicamente los 11 pertenecientes a la provincia de Mendoza, ya mencionados en el capítulo “Teatro Comunitario, un teatro de otro modo”. Es de vital importancia, asimismo, considerar que toda investigación tiene que tener un límite o final el cual, en este estudio, abarcó hasta la descripción del trabajo en red de los grupos y no su aplicación, dejando ésta para futuras investigaciones.

Recogida y análisis de la información

La recogida de datos se realizó en los meses de octubre y noviembre de 2014 a través de entrevistas personales semi-estructuradas valiéndose del cuestionario desarrollado con anterioridad. Para efectos de la presente investigación se utilizó una combinación de preguntas abiertas y cerradas. El objetivo no es otro más que obtener la perspectiva del entrevistado en torno a la formación de la Red de Teatro Comunitario de Mendoza.

Como se mencionó anteriormente, las fuentes de análisis fueron las desgravaciones de entrevistas que se realizaron a los 11 coordinadores de los grupos, el análisis de tesis anteriores, notas de publicaciones de revistas, informes y archivos (sobre teatro comunitario y sobre redes), además de bibliografía sobre esta temática en particular. En el próximo capítulo se expondrán los resultados de dicha investigación.



CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas a los sujetos de investigación. Cabe destacar que dicho instrumento contempló dimensiones establecidas en los objetivos genéricos de este trabajo.

Se publicará una síntesis de dichas entrevistas, realizando un recorte del relato de cada sujeto y dividiendo el contenido en tres “bloques de reflexión”: Redes, Red de Teatro Comunitario y Relaciones de la Red. El análisis y comparación de lo obtenido, con el marco teórico de este trabajo, se llevará a cabo en el próximo capítulo “Análisis de Resultados”. En los anexos de la tesis el lector podrá consultar cada entrevista en particular.

Es importante destacar que los coordinadores de los grupos consultados tienen perfecto conocimiento de aquellos colegas que están trabajando para que la “Red de Teatro Comunitario de Mendoza” sea una realidad, más que un anhelo. Paralelamente, todos consideran que la red debe constituirse formalmente. Que se visibilice. Que tenga más fuerza social y política, para que los cambios puedan ser más grandes. En ello, Rodrigo Toledo, director del grupo “Barrios del Sur”, afirma que el teatro en sí debe estar comprometido con la gente que la pasa mal. Con los sectores más debilitados y con las injusticias que suceden.

1. Bloque de reflexión: “Percepciones de las Redes”

1.1. Diferentes conceptos de Red

En el capítulo III se comentaba sobre la importancia de las redes para construir vínculos y relaciones horizontales. Para crear puentes entre personas y organizaciones que se sientan parte de un todo integrado, de una comunidad. La importancia de la red para aprender colectivamente y plantear iniciativas conjuntas en el campo social y en el de la cultura, a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio u organización) con integrantes de otros colectivos. Cómo estos lazos que se generan posibilitan la potenciación de los recursos que existen y la



creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades (Dabas, 1998).

A continuación se citarán distintos conceptos de red, según ocho de los nueve coordinadores entrevistados. Una entrevistada no supo responder “¿Qué es una red para vos?”. Sin embargo, pudo destacar que sin la red no podrían haber traído a la Orquesta Atípica Catalinas Sur el pasado 10 de octubre en el Polideportivo La Colonia, departamento de Junín. Por otro lado, sólo uno de los encuestados no cuenta con título universitario.

Los primeros cuatro conceptos formulados por los entrevistados coinciden en la red como entramado, como puntos que se encuentran, que se conectan. Y los últimos cuatro resaltan el aspecto de trabajo en grupo de la misma. Las respuestas obtenidas son las siguientes:

*“Un **entramado** de distintos actores que confluyen en una idea en común, con objetivos comunes que se pueden dar distintas tácticas y estrategias para cumplir esos objetivos”.*

Carlos Busoni (Renacer de los Abuelos)

*“Para mí es **un entramado** donde, desde los distintos puntos o lugares, núcleos o nudos, se genera un encuentro, una comunicación que posibilita capacitación mutua y apoyo de unos a otros (lo que no tiene uno lo tiene el otro). Se comparten objetivos comunes, intercambiando y que fortalece el hacer”.*

María Lacau (Chacras para Todos)

*“La red es **construir lazos** entre los diferentes grupos de teatro comunitario. Lazos que tiene que ver también con poder generar esos espacios de encuentro, de conocerse. De poder compartir experiencias, saberes, conocimientos. Compartir las obras ya realizadas y poder fortalecerse también como grupo. Que ante una carencia, un problema, una necesidad, haya como apoyos mutuos. Y, a la vez, poder generar cosas nuevas. Un proyecto, una obra que nos abarque a todos”.*

Claudia Tauber (La Pegajosa)

*“La red es el **encuentro de un montón de puntos**, que están haciendo más o menos lo mismo. Cada uno de nuestros grupos cuenta con elementos que pueden potenciar y hacer grande un encuentro. Por ejemplo: equipo de sonido, musicalización, músicos (de hecho, la obra de teatro que cada uno tenga), talleres, etc. La red logra un equilibrio”.*

Manuel Prado (La Lagunita)



*“Para que un grupo sea teatro comunitario tiene que haber una igualdad, una organización horizontal. Va mucho más allá de lo artístico. Más igualdad, donde todos tomamos decisiones. Si tomamos las decisiones mal nos va mal a todos; todos en el barco siempre, tratando de que no se hunda. Diferenciamos aglomeración de unión. Aglomeración es una masa que se une por una fuerza X que se puede separar muy fácilmente; una aglomeración de gente en el centro. Se separa y listo. **La unión de grupos es una fusión**, donde tenemos que estar todos **interconectados**. Dispuesto siempre de manera horizontal, sin jerarquía. Sin patrones, sin cacique, sin indios”.*

Walter Sánchez (La Pueblerina)

*“Es un **grupo de gente**, que a su vez tiene **subgrupos**, con un fin en común. Básicamente eso. Nosotros, yo creo, que en el teatro comunitario hemos llegado, después de muchas discusiones (y tenemos todavía muchas diferencias). ¿En cuanto en qué se dan las diferencias? En cuanto al público que manejamos. Por ahí nos hablan de un lugar donde es campo, y nosotros estamos hablando de un lugar urbano. Y están hablando en otro lado de un lugar céntrico. Entonces, las necesidades son diferentes. Pero, ¿qué tenemos en común? La necesidad del teatro es necesidad de denuncia. Es decir, en cuanto al teatro comunitario, el fin en común que tenemos es las ganas y la necesidad de contar, a través del teatro, historias que se llaman reales. Historias reales, ya sea del pasado o presente. Historias que hicieron la identidad de algo”.*

Virginia Bernad (Los Ladrones de Membrillo)

*“La red es **trabajar en grupo** con los compañeros que estén en otras partes del país y de la provincia. Intercambiar conocimientos y sabiduría”.*

Ana Chirino (Los Soñadores de la Ramada)

*“Es un **espacio** en donde confluyen diferentes experiencias. Participar de un espacio colectivo va a facilitar también el funcionamiento de mi grupo. La presencia de las redes facilita el desarrollo. Donde no hay redes, hay experiencias aisladas”.*

Rodrigo Toledo (Barrios del Sur)

Toledo, el último director citado, comenta que el teatro comunitario está comprometido con un cambio social, más que meramente estético. Una red, para él, no es una reunión más, sino construir criterios. Es un espacio para problematizar con otros grupos y no quedar aislados. En la Tabla N° 2 se pueden observar las distintas percepciones que tienen los coordinadores entrevistados en cuanto a las

ventajas y desventajas que les aportaría un trabajo en red. Carlos Busoni, Manuel Prado y Virginia Bernad, consideran que no existiría desventaja alguna para formar la red. Únicamente Ana Chirino, al ser consultada al respecto, no conoce las ventajas y/o desventajas de una organización de este tipo.

1.2. Ventajas y desventajas de trabajar en Red

Tabla N° 2 Percepciones de las ventajas y desventajas de una red según los coordinadores de los grupos entrevistados

	Ventajas	Desventajas
Carlos Busoni	Que un grupo pueda apoyarse en otro cuando necesita algo	
María Lacau	Cualquier hacer que tenga una red va a ser mucho más fuerte.	El tiempo o la dificultad, a veces que uno tiene, en dedicarle a la construcción de la red por falta de energía, de tiempo, de plata. Generalmente, cuando uno desarrolla un proyecto está muy centrado en su proyecto y no mira el beneficio de estar unido con otros. Le cuesta tiempo y esfuerzo comunicarse, estar presente.
Claudia Tauber	La red podría fortalecernos para seguir inventando más cosas, que solamente sea unos lazos: encuentros, viajes, intercambio de talleres con otra gente... Para mí el estar, cuando sos más, es como relativamente más fácil, como que tenés más fuerza de darle valor a lo que realmente crees que puede generar el teatro comunitario. A la vez, al ser muchos, es como también más fácil conseguir cosas. Y, a la vez, te sentís como más fuerte que estando solito.	Yo creo que no hay desventajas.
Manuel Prado	El problema es central. Si nosotros somos una red de teatro comunitario de Mendoza, yo lo	



que necesito es que se potencie.

- Walter Sánchez** Estás contenido en un grupo mayor, que te va a contener cuando tengas algún problema, alguna situación que abordar. Alguna experiencia para vivir y tener como un grupo donde: “che, que hago. Hago esto, lo otro. Ustedes qué opinan”. Un grupo donde puedan compartir su experiencia... Me parece que a través de la red tenés más fuerza para conseguir esas cosas.
- Virginia Bernad** El hecho de lo que es el grupo y la unión. De poder trabajar. Más allá de la individualidad poder volcar esto en un lugar común y hacer de todos estos conocimientos uno. Estamos en proceso.
- Rodrigo Toledo** Genera que se puedan dar problemáticas y debates.
- Ana Chirino** Recién iniciamos en Mayo del año pasado, por lo que no conozco mucho el tema.
- Es el sacrificio de mantener la red, que yo por lo menos no lo he podido lograr.**
- La desventaja es no participar.**

Fuente: Entrevista personal. Elaboración propia

Para ejemplificar lo que se considera como una ventaja del trabajo en red, Carlos Busoni (haciendo referencia al apoyo de los grupos) comenta lo siguiente:

“A mí que me está faltando un coro para mi grupo. Tenemos una obra escrita con tres canciones y no somos expertos cantantes ni músicos. Entonces yo podría, si trabajáramos realmente en red, decirles: mirá tengo la actuación tal día, ¿pueden venir ustedes que tienen un coro en tu obra, o cantarme alguna de las canciones a mi obra? O, me están faltando instrumentos, ¿ustedes cuando no los usan, me los pueden prestar? O tal grupo se quedó sin sala de ensayo porque por problemas económicos tuvo que cerrar, ¿nos prestás tu lugar de ensayo? Eso es trabajar en red, saber que uno se puede apoyar en el otro”.

Trabajar como red para que siga creciendo este movimiento de teatro comunitario en la provincia. Según Claudia Tauber, la sensación es que están los pequeños grupos, que son como pequeñas sogas sueltas y lo que hace la red es intentar enlazarlos. Algunas se enlazan, se hacen nudos y sigue formándose

la red. Y otras están expectantes, que se quieren enlazar y no. Y, por tanto, no pasan a la acción. Queda ahí. No hay nudos nuevos, no hay posibilidades nuevas desde la red.

De los nueve grupos entrevistados, la totalidad de ellos estarían dispuestos a invertir tiempo y dedicación en el armado de dicha red. Lo consideran como una actividad ‘‘Muy Importante’’ a tener en cuenta. Están esforzándose, poniendo cada uno de sí para que la red se conforme. Reconocen que la misma está en crisis. Que hace falta y están dispuestos a un cambio. En palabras de Sonia Alba, coordinadora de Mirapaleste: ‘‘es la manera de darnos cuenta y fortalecer a los grupos de teatro comunitario’’.

Por otro lado, en cuanto al proceso de formación de la red, el nivel de satisfacción de los grupos es bajo. En una escala de 1 a 7 (de extremadamente insatisfecho a extremadamente satisfecho), se encontraría, en promedio, en un valor de 3,44 (Ver Tabla N° 3).

Tabla N° 3 Nivel de satisfacción del proceso de formación de la Red de Teatro Comunitario de Mendoza

Nombre del Coordinador	Nivel de Satisfacción								
	Extremadamente satisfecho	7	6	5	4	3	2	1	Extremadamente insatisfecho
Carlos Busoni					4				
María Lacau					2				
Claudia Tauber					3				
Manuel Prado					3				
Walter Sánchez					5				
Virginia Bernad					5				
Sonia Alba					4				
Rodrigo Toledo					1				
Ana Chirino					4				
<i>Promedio de Respuesta</i>					3,44				

Fuente: Entrevista personal. Elaboración propia

Ante esta situación, en comunicación personal, Tauber opina que:

‘‘Si el teatro comunitario formara una red, y luego el teatro convencional o callejero formara otra red. Y si otro, y después formáramos una red enorme, imagínate. O sea ya no sería el 0,01% de subsidio de cultura, sería muchísimo más grande. La fragmentación es todavía lo que no sabemos trabajar. Estamos tan fragmentados que es como que todavía no lo logramos’’.



La fragmentación y las diferencias de los grupos es lo que dificulta el armado de la red. Manuel Prado, del grupo “La Lagunita”, cree que Mendoza (y otras provincias) tiene la particularidad, a diferencia de Buenos Aires, que no sabe trabajar en equipo. Considera que existe mucho individualismo, contrario a lo que ocurre en Buenos Aires, donde: “vos proponés y donde proponés hay dos o tres personas, o diez o veinte haciendo algo para eso. En Mendoza cuesta. Entonces el trabajo de acá es más atrás para mí. Es empezar a transmitir la *posibilidad* de trabajar en red”. Dejar de lado los egos y las diferencias para construir procesos colectivos y comunitarios.

1. Bloque de reflexión: “Red de Teatro Comunitario en formación”

Integrarse a una red, ser parte de una red de teatro comunitario es sumarse a un rol. Poder pensar, discutir y debatir respecto a lo que está sucediendo. En ello, según Toledo, el arte cumple un rol fundamental para revelar la realidad. Es importante que se digan verdades. El teatro denuncia la realidad de la vida concreta.

Las dificultades de armar dicha red siempre están presentes. El apoyo de actores externos (públicos y/o privados) no siempre es como uno desearía. Pero ahí es donde el grupo debe fortalecerse, permanecer unido. Virginia Bernad hace una evaluación de lo que fue para ella la gestión de la red en formación de teatro comunitario desde el 2013 a la actualidad: “el año pasado se trabajó mucho en cuanto a la red. Y este año, lamentablemente, debido a Cultura (que nos soltó la mano un poco), se hizo mucho menos frecuente el tema de juntarnos. De juntarnos una vez por semana, pasamos a juntarnos una vez por mes. De una vez por mes, a una vez cada tres meses... Teníamos muchas ideas a principio de año, que no las hemos podido concretar. Quizás sí como grupos unificados, pero no como grupal”. Asimismo, comenta que tenían la idea de hacer, por lo menos, cinco festivales de teatro comunitario al año, en los cuales fueran rotando por los lugares donde accionaba cada grupo.

La directora de “La Pegajosa”, Claudia Tauber, opina que la red debiera tener cuatro etapas: primero, fortalecerse y conocerse. Intercambiar experiencias, problemáticas de los lugares. Luego, pasar por una segunda etapa que es quizás de formación. En tercer lugar, puede ser una etapa de lucha, de valoración del teatro comunitario. Y, por último, la creación de cosas nuevas que proponga la red ya fortalecida.

Pero esta red que se fortalece, a medida que sus miembros se van conociendo, tiene que ser primero regional, para luego en un futuro si se quiere, ser parte de una “red ampliada”. Los entrevistados concuerdan en la idea de que exista una red provincial que influya, con voz y voto, en la red nacional. En entrevista personal, Manuel Prado comenta al respecto:



“Si somos red de teatro comunitario nacional, primero tenemos que ser fuerte entre nosotros. Conozcámonos más allá del mate. Conozcámonos realmente. Con qué herramientas cuenta cada uno, desde lo coordinadores, para potenciar esto. Para que ocurra lo que decimos que tiene que ocurrir, que nunca ocurre... Es muy contradictorio. Por un lado, vos los sentís hablar y decís ohhh que... Pero el compromiso no está luego”.

Es muy importante, para que los grupos se fortalezcan, que definan bien qué es lo que es el teatro comunitario para ellos. Cuál es la identidad particular que los caracteriza¹⁴. Cuál es el propósito claro de su existir. Al ser consultados por los objetivos e intereses comunes que tendría la red, Claudia Tauber, Manuel Prado y Virginia Bernad no supieron responder al respecto. Para ellos fue una pregunta confusa y poco clara. Por otro lado, la pregunta sobre “¿Cuál es la visión de la Red?”, qué es lo que anhelan los grupos con esta actividad transformadora, tuvo total aceptación. Es un compromiso, según Toledo, con un cambio social, más que meramente estético. Una necesidad de trabajar por la valoración del arte como medio concreto de transformación de un barrio, de un pueblo o de una persona. Una posibilidad de trabajar desde las bases y desde los barrios, con las múltiples identidades que ello conlleva. En ello, María Lacau cree firmemente que la unión de estos grupos tan distintos (de acá a 15 años) va a ser cada vez más fuerte. Cree que es una posible salida política al mundo; trabajar sobre la unidad y no sobre las diferencias. En sus palabras: “trabajar sobre los puntos en común y desde las diversidades. Trabajar en que los gobiernos no corran para adelante solos, sino que apoyen lo que piden los pueblos. Trabajar desde la fortaleza del hacer cultural de la gente, que es sana. Es una fortaleza productiva y tiene que ver con lo que cada comunidad es. Y cómo se expresa a través de su cultura. Yo creo que en Latinoamérica esto va a ser mucho más fuerte, mucho más grande...”. Espera, asimismo, que su grupo Chacras para Todos esté trabajando fuertemente en ello. Que esté más firme, más organizada y con mucho trabajo en este sentido. Considera que el sentido de los teatros comunitarios es la red. Y continúa: “Sólo no sirve. Sólo y con mi barrio es muy chiquito. En Chacras para Todos nosotros tenemos una visión de construcción hacia el mundo”.

Los parámetros culturales, socio-económicos y socio-políticos de la red mendocina, distintos a los de otras provincias de Argentina, deben ser explícitos y estar bien definidos. Que la ‘Red Mendoza’ entienda y reconozca su particular manera de trabajar. Lógicamente, van a existir distintas ideologías en una actividad tan diversa y que nuclea a gente tan distinta como es el teatro comunitario. Los barrios tienen múltiples y diversas idiosincrasias, pero el mensaje de crítica social es el mismo. De lo que la

¹⁴ Cuando se les preguntó “¿Cuál consideras es la identidad de la Red?”, únicamente cinco de los nueve entrevistados supieron responder bien a la pregunta, entendiendo el concepto sobre el que se les consultaba.



sociedad tiene que mejorar. En palabras de Carlos Busoni: “ Algunos van a estar de acuerdo que está todo bien, otros que está todo mal. Pero siempre como bloque con un mensaje de que algo se puede mejorar”. Y continúa: “Realmente el mensaje tendría que ser que el teatro comunitario tendría que ser para transformar, para mejorar la sociedad donde vivimos”.

En efecto, se busca la transformación social de Mendoza a través del arte y, en este caso, a través del teatro comunitario. Existe un desarrollo personal, grupal e intelectual de la gente que realiza esta actividad. Según María Lacau, coordinadora de “Chacras para Todos”, esto permite: “la visibilización de los grupos. Generación de nuevos grupos y encuentros, donde nueva gente, nuevos compañeros puedan empezar grupos de teatro comunitario en distintos polos. Y que podamos ayudarlos los que venimos trabajando en esta formación. Que les dé ganas a otros de conformar otros grupos de teatro comunitario”. Esa es la historia: posicionar esta actividad de forma tal que la gente lo vea y lo crea. Que sepa que existe y que puede ser una poderosa forma de inclusión social en el territorio. Según Bernad: “Si la gente sabe que existe, se acerca. Si se acerca, hay más personas. Si hay más personas, hay más movida. Puntual... Que se conozca para qué es el teatro comunitario”. Chirino, en ello aporta que se fortalecen los vínculos en el barrio. Se hace una mirada a nuestro pasado y se reconoce de dónde venimos. En este sentido, los lazos entre los grupos que conforman la red se fortalecen. Las personas sienten que, al ser muchas más ahora, las cosas pueden ser de otra manera. La sociedad puede dinamizarse de otra manera.

2. Bloque de reflexión: “Relaciones de la Red”

“Si la red de teatro comunitario es fuerte, ya está el planteo. ¿Por qué? Porque todos los otros son recursos de los que hay que tomar cosas. Y con los que hay que estar comunicados: Universidad, INT, Cultura Viva, Círculos de Cultura, etc. ” comenta Manuel Prado. Y continúa: “hay infinidad de organismos que son recursos, que son fuentes para nosotros, para el teatro comunitario, entendés. Pero qué pasa. Si la red no está fuerte, y a eso voy. La red no solamente es frágil. El sujeto que está en el barrio, también es frágil”. La red primero debe existir. Fortalecerse para poder dar y brindarse a los demás. Requiere un orden. Según Toledo, “hay que dar disputa a los recursos pero mantener una independencia en las decisiones. Cada grupo le pertenece a cada grupo y no a un Programa”.

Una vez que ya se establece el grupo, que se unifican necesidades y se empieza a trabajar de forma articulada, es momento también de generar lazos con otros espacios. Con otros grupos de interés, como ser el Gobierno y sus representantes culturales y las universidades de la provincia de Mendoza. Se empiezan a compartir esas experiencias. Según Lacau, es muy importante que en este proceso no se pierda



la identidad comunitaria. Que lo que los grupos hacen tiene que partir del grupo, de la comunidad, con los motivos y objetivos de ella. En sus palabras explica esta relación:

“El Estado debería apoyar con una iniciativa genuina y propia de las comunidades. Y no imponer desde arriba formas de actuar que responden a banderas o necesidades de conducción, pero no a lo que está necesitando el pueblo. Lo que necesita la comunidad es lo que expresa la gente de los barrios y que eso debe ser respetado. Respecto de la Universidad yo apoyo y valoro la gestión que se venía haciendo de intercambio de saberes. Donde la Universidad intercambia saberes con el medio y el medio aporta a la Universidad, en un ida y vuelta. Creo que está buena esta política porque apoya un montón de proyectos de extensión, donde los saberes de la Universidad van a la comunidad, y los saberes de la comunidad van a la Universidad, y son valorados”.

Respecto del Instituto Nacional del Teatro (INT), ésta es una institución independiente donde se apoya, hace un tiempo ya, a los teatros comunitarios como línea de financiamiento específica y distinta de otras categorías de grupo. Es importante que los grupos se acerquen a este tipo de organismos, una vez que ya tienen sus necesidades unificadas. Una vez que ya están establecidos como grupo. Bernad lo explica muy bien cuando se le pregunta por las relaciones entre la red, las instituciones y el estado:

“Y, vos dijiste el orden. Primero entre nosotros. A eso voy con unificar necesidades, para nosotros establecernos como grupo. No podemos ir al INT y en una entrevista “matarnos” entre nosotros: no, porque vos querés viajar acá. No, porque vos querés traer los hippies al centro... Primero ir con una sola bandera, nosotros. Que es en ese proceso en el que estamos. Con esa bandera del mismo color todos, ir al INT. El INT es un espacio importante, porque nos van a apoyar. Para eso están. Y está bien manejado”.

Pero cuando se le pregunta por el Estado, rápidamente sale a la luz que es un tema complicado. En sus palabras: “ Yo la verdad, de hecho me he alejado de la red, por no estar con el Estado. De hecho, no acercarme al estado... El hecho, de que ha pasado, que el teatro comunitario no es negocio hoy en día. Por eso hablo de crear un nombre. Que el teatro comunitario suene como el teatro experimental. Necesitamos, realmente, que nos den los espacios. Que nos apoyen y nos den la posibilidad”. Esta ayuda surgirá en la medida que los grupos demuestren el *hacer* de la red. Que tengan grupos funcionando, obras montadas y en circulación.



Carlos Busoni, por otro lado, opina que si uno no demuestra que los grupos existen es pedir “subsidio” para que caiga en un agujero negro. Pero “subsidio” no significa únicamente dinero. Walter Sánchez hace alusión a ello: “A lo mejor no hace falta plata, sino hace falta los convenios que ellos tienen. El poder de gestión. Uno lo hace porque articula con otras instituciones, porque es así. Y siempre fue así, de articular y moverse para ganar un mango. Para ganar un espacio... Yo necesito que me gestionen una traffic, me entendés. Que te gestionen comida. Ellos lo pueden conseguir, tienen los convenios. Tienen todas las facilidades, más que la plata. Me parece que a través de la red tenés más fuerza para conseguir esas cosas”.

Asimismo, todos los entrevistados están de acuerdo en invertir tiempo para trasladarse con su grupo por la provincia y compartir con sus colegas, aunque difieren en la frecuencia con que realizarían estas reuniones presenciales. El 55,5 % estaría dispuesto a reunirse “En algunas ocasiones” (con una variación de respuesta de dos a cuatro veces al año). El restante 44,4%, mensualmente. La Tabla N° 4 resume y presenta los resultados obtenidos en relación a ello.

Tabla N° 4 Frecuencia o tiempo, que estaría dispuesto a invertir cada coordinador consultado, en la realización de viajes y/o reuniones presenciales con los miembros de otros grupos de teatro comunitario

Coordinador	Frecuencia	Observaciones
Carlos Busoni	En algunas ocasiones	“Cuatro veces al año”.
María Lacau	Frecuentemente	“De hecho lo que habíamos planteado era una vez por mes visitar a cada uno de los grupos, pero no lo pudimos hacer. Nos habíamos propuesto hacer visitas donde, desde el estar compartiendo con ese grupo, conozcamos las problemáticas, los logros y así apoyarnos unos a otros”.
Claudia Tauber	En algunas ocasiones	“Dos o tres reuniones al año. Depende de qué se pueda crear y proponer. Una vez al mes no, porque es mucho desgaste y, a la vez, hay muchas cosas internas para trabajar”.
Manuel Prado	En algunas ocasiones	“Importancia del Circuito, que es lo que proponemos con Chicho Vargas. Un circuito permanente, real, fluido. Reconocerse en lo físico y ver que está haciendo el otro grupo. Encontrar el alma del proyecto, nuestra alma”.
Walter Sánchez	En algunas ocasiones	“Cuando se pueda me parece a mí. Cuando puedan los compañeros... Esto no te da para vivir, te vas coordinando con



		lo que podés. Dejas horarios fijos para trabajar”.
Virginia Bernad	Frecuentemente	Yo lo haría una vez por mes... En cuanto a los ensayos nos estamos moviendo en caminar de un lado para el otro. De buscar lugares. De encontrar, también, lugares para ensayar que nos cuenten cosas... Estamos ensamblando música con teatro, con acrobacias, con murga desde lo cantado. Y todos de los chicos estamos auto gestionando un montón de cosas. Estamos usando el trueque de información, de que el que sabe cantar, enseña a cantar. El que sabe bailar, enseña a bailar. El que sabe acrobacias, enseña acrobacias. Y el que sabe coser, esté cosiendo, y aprendan a coser los otros.
Sonia Alba	Frecuentemente	Tiene que ser rotativo. Una vez por mes por lo menos.
Rodrigo Toledo	En algunas ocasiones	Tres o cuatro veces al año. Es fundamental conocerse.
Ana Chirino	Frecuentemente	Una vez por mes.

Fuente: Entrevista personal. Elaboración propia

Se hará mención, a continuación, sobre algunos puntos que los coordinadores consultados sugirieron tener en cuenta para fortalecer la red en formación de teatro comunitario de Mendoza. A ser:

- “Primero, encontrándonos, porque hace como un año que no nos reunimos todos. Encontrarnos en un encuentro, tener tiempo para charlar, tiempo para mostrar alguna escena o alguna obra de los grupos y, fundamentalmente, para armar una agenda concreta para el año que viene. Terminar el año con una agenda para el 2015... Tenemos más que mostrar lo que hacemos, encontrarnos y ver cuáles son las cosas que nos faltan, qué tenemos que mejorar. Y primero creo que hay que saldar esa discusión: qué es teatro comunitario”. (Carlos Busoni, Renacer de los Abuelos, Maipú)
- “Simplemente con el encuentro y actitud de consenso. De construir, de respetar las diferencias de cada grupo, de cada miembro, de cada coordinador. Con eso es suficiente, porque lo demás se consigue. Tenemos montones de cosas para poder hacerlo: capacidades, grupo, herramientas, equipamientos, posibilidades de escribir... Pero tiene que haber ganas del grupo y respeto por los compañeros”. (María Lacau, coordinadora de Chacras para Todos)



- “Mejorando la comunicación que a veces vía mail únicamente para mí no funciona. Y, por otro lado, sacándose los prejuicios de encima. Porque si yo prejuizo si este no es Mendocino, o no es teatro comunitario, o tiene menos plata o más plata, es imposible poder construir lazos desde ahí. Es como plantearse un objetivo de para qué queremos la red y poder caminar hacia ello. Y hacer como también ojos ciegos a cosas que no contribuyen al objetivo que queremos alcanzar como Red”. (Claudia Tauber, La Pegajosa, La Pega)
- “Importancia del circuito. Reconocerse en lo físico. Ver que está haciendo el otro grupo. Encontrar el alma del proyecto; nuestra alma. El teatro comunitario debiera ser el puente. Pero no lo va a hacer, en tanto y cuanto no tengamos un estatuto, un manifiesto de ayuda y lineamientos para el camino que estamos siguiendo. Queremos que el teatro comunitario sea de esto y para esto”. (Manuel Prado, La Lagunita, Bermejo)
- “Mayor comunicación, que es lo que me faltó a mí. Más debate sobre lo que hacemos. Dejar de pensar un poco en lo que puede aportar el gobierno, me parece interesante. Más debate y más unión”. (Walter Sánchez, La Pueblerina, Las Heras)
- “Yo creo en los encuentros. Y son necesarios. La red, si bien es grupal, es una cuestión más de coordinación. A eso iba con ser elitista en la red al principio. No nos podemos poner de acuerdo siete personas mayores, menos nos vamos a poner de acuerdo siete personas con sus diez integrantes de grupo. Sus siete, sus ocho, sus cinco. Porque tenemos una barbaridad de opiniones... Si estaría bueno, como un punto importante para mejorar la red, es realizar, agendar encuentros. Y por ahí, no encuentros largos de la mañana a la noche, ¿no?, porque es lo que pasa. Somos personas que, lamentablemente, no vivimos del teatro comunitario... Para mí, puntualmente es, primero, y por agenda, decir: “los martes a las ocho nos juntamos en el centro con los que estén”... Tener un tiempo y un espacio puntual para laburar. Y tomarlo como tal, ya que estamos “hasta acá”, totalmente comprometidos con esta causa, bueno, un poco más de compromiso no va a hacer mal. Pero, que sea formal. Algo totalmente institucionalizado”. (Virginia Bernad, Los Ladrones de Membrillo, Godoy Cruz)
- “Realizar una bitácora y reseña de cada grupo. Algo que vaya haciendo visible al teatro comunitario en la provincia”. (Sonia Alba, coordinadora de Mirapaleste, Palmira)
- “Participar. Yo puedo comenzar a participar, como autocrítica. De ahí veremos que hacemos”. (Rodrigo Toledo, Barrios del Sur, Godoy Cruz)



- “Tendría que haber alguien del gobierno que tenga participación en la red”. (Ana Chirino, Los Soñadores de la Ramada, Rivadavia).

Por otro lado, para finalizar, de los nueve coordinadores consultados, el 77,7% (7 coordinadores) estuvo *muy de acuerdo* ante la afirmación “Estos espacios de encuentro permitirían comprender la realidad socio-cultural de cada miembro de la red”. Sólo un 22,23 % (dos consultados) estuvieron simplemente *de acuerdo*. Ana Chirino, del grupo Los Soñadores de la Ramada, explica en pocas palabras la importancia de que los grupos se encuentren: “A través de lo que hacemos es como nos conocemos”.

Como se anticipó al principio de esta sección, en este capítulo se han expuesto únicamente los resultados obtenidos de una muestra de nueve personas referentes de los grupos de teatro comunitario de Mendoza. Es importante tener en cuenta que el universo poblacional lo componen once grupos. Los dos grupos que no participaron de esta investigación son “El Chamullo de los Pasillos”, del profesor Domingo “Chicho” Vargas y Valeria Rivas, con su grupo “Costa de Araujo”. El próximo capítulo dará lugar a un análisis de los resultados de la investigación, en comparación a la información disponible de antemano en los antecedentes de este trabajo.



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De forma resumida se describirán, a continuación, los aspectos abordados a lo largo de la investigación, así como también los resultados obtenidos y su correspondiente análisis.

Logros y resultados percibidos por la red

Dicho trabajo confirma lo expuesto en el Capítulo I, cuando Alfaro-Rodríguez y Sura Ulloa (2007) hablan de teatro comunitario como proceso de transformación social, donde la cultura pasa a ser piedra angular del desarrollo social. Los ciudadanos participan. Se motiva a las bases a ser dueños de su historia y no simples replicadores de procesos. El teatro comunitario se muestra como una herramienta real de “Transformación Social”. Como explicaba Rodrigo Toledo (del grupo *Barrios del Sur*), es un compromiso con un cambio social, más que meramente estético. Una necesidad de pelea por la valoración del arte, como medio concreto de transformación de un barrio, un pueblo y una persona. Una posibilidad de trabajar desde las bases y desde los barrios, con las múltiples identidades que ello conlleva.

Se confirma, asimismo, la cantidad de grupos de teatro comunitario que tiene Mendoza; once grupos que están trabajando por el arte y la cultura. Cómo el teatro comunitario verdaderamente se está expandiendo. Cómo los grupos están visualizando la necesidad de juntarse para “visibilizar su hacer”, y que sea un beneficio mayor para toda la sociedad.

Se habló también de la importancia que tienen el Estado y otras instituciones y el rol que cumplen en la política cultural y el desarrollo social de Mendoza. Se observa, en ello, un descontento generalizado de los grupos de teatro comunitario hacia el desempeño real del “Programa de Teatro Comunitario”, en discordancia con lo expuesto en sus objetivos fundacionales. María Lacau (del grupo *Chacras para Todos*) ya expresaba esta relación: “*El Estado debería apoyar con una iniciativa genuina y propia de las comunidades. Y no imponer desde arriba formas de actuar que responden a banderas o necesidades de conducción, pero no a lo que está necesitando el pueblo. Lo que necesita la comunidad es lo que expresa*



la gente de los barrios y que eso debe ser respetado”. El teatro comunitario, en ello, supe acciones particulares en la comunidad que, al decir de Ricardo Talento, el estado por su estructura no suele tener posibilidades de cubrir. Al ser una construcción de la comunidad, tiene derecho a contar con parte de los dineros públicos para su desarrollo o, simplemente, el poder de gestión y vínculos que pueda aportar la Nación.

A través de las redes, esta relación Teatros-Estado-Instituciones, se puede ver ampliamente beneficiada. Se potencia la creación de valor y el desarrollo social. Al compartir un problema (el problema de ayudar a los teatros comunitarios de Mendoza a ser más eficientes y que logren un mayor impacto con su accionar) se presentan nuevas posibilidades y soluciones. En el Capítulo II se veía un concepto de red como tendencia del diseño organizacional hacia configuraciones más flexibles y estructuras más simples (Hall, 1983), como lo que se pudo observar en los grupos de teatro comunitario bajo análisis. Como ejemplo de una nueva concepción de la administración de organizaciones. Espacios de construcción de identidades, producción simbólica, articulación política y movilización social (Fundación Avina, 2007).

El concepto de red ya está presente en el inconsciente colectivo de los grupos. Lacau lo expresaba bien cuando decía: *“es un entramado donde, desde los distintos puntos o lugares, núcleos o nudos, se genera un encuentro, una comunicación que posibilita capacitación mutua y apoyo de unos a otros (lo que no tiene uno lo tiene el otro). Se comparten objetivos comunes, intercambiando y que fortalece el hacer”*. Toledo lo complementaba cuando decía *“participar de un espacio colectivo va a facilitar también el funcionamiento de mi grupo”*. Y continuaba: *“La presencia de las redes facilita el desarrollo. Donde no hay redes, hay experiencias aisladas”*. Los grupos ya tienen presente la importancia de trabajar en red y sus ventajas. Como claro ejemplo tienen el accionar de la Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social, Cultura Viva Comunitaria y la Red Nacional de Teatro Comunitario. Son “soñadores”, visionarios. Ya conocen como el arte ayuda a transformar la realidad social de un barrio. Simplemente, entonces, tienen que encontrar cuál es la identidad de la red y fortalecerla. Esta identidad colectiva se mostraba como un punto importante que los grupos entrevistados tienen que trabajar, conversar y sintetizar. Manuel Prado ya lo explicaba así: *“Si la red no está fuerte, y a eso voy. La red no solamente es frágil. El sujeto que está en el barrio, también es frágil”*. Dicha identidad permitiría formular una estrategia determinada, compartida y aceptada por todos. Una estrategia que verdaderamente le permita a la red disponer de los recursos y programas necesarios para cumplir con su misión (Corporación Somos Más, 2007). Una estrategia que parta de la identidad y la visión social ya visualizada por los coordinadores de los grupos. A pesar de esto, los coordinadores entrevistados no demostraron tener en claro cuál es el propósito de ser de la red.Cuál es su misión. Es fundamental que la definan en el corto plazo.



Al margen de encontrar la misión específica de la red, cuando se trata en trabajar en mejorar la inclusión y contención social, en este querer transformar la realidad social de un barrio, se requiere acceso a los medios y apoyo externo. Aunque algunos de los grupos, como ser Chacras para Todos, sí han desarrollado parte de estos aspectos (se recuerda que forman parte de los proyectos de Inclusión Social de la Universidad Nacional de Cuyo y son “Círculo de Cultura” a nivel país), no es una realidad generalizada de los grupos. Es más, se lo considera un caso aislado. Aún son insuficientes las instancias para los intercambios prácticos y la complementación de saberes. Se requieren espacios concretos de formación para líderes artístico-sociales o facilitadores de redes. Es importante que aprendan a planificar, gestionar recursos e implementar proyectos comunes; así como para que puedan comunicarse, representarse, posicionarse, evaluarse y aprender colectivamente.

Por otro lado, no se pudo encontrar correlación entre el poder y el liderazgo de una red con la información obtenida de las encuestas. Aquello quedará para futuras investigaciones, ya que todavía no es una red formada donde existen nuevos grupos o nodos que se agreguen a la misma. Tampoco se observó que exista insuficiencia de recursos. Sí, falta de formación para obtener estos recursos. En esto la red puede ayudar de sobremanera.

En cuanto a las problemáticas comunes de las redes (Fundación Avina, 2007), no se observa una falta de enfoque común. Por lo contrario, se encontraron múltiples intereses y objetivos comunes. Sí se puede correlacionar positivamente la falta de tiempo que expusieron los coordinadores para el armado de la red, donde las organizaciones involucradas son pequeñas y tienen recursos limitados. Siguiendo con este análisis, en cuanto a las ventajas (Corporación Somos Más, 2007), también se encontraron amplias coincidencias.

A raíz de los resultados obtenidos se puede observar que en la provincia existen las condiciones para que se construya formalmente la Red de Teatro Comunitario de Mendoza. Y para que verdaderamente funcione como tal. Que sea una red de acción y aprendizaje colectivo que potencie la incidencia del arte como transformación social. Se encontraron amplias respuestas favorables, con un criterio unificado en cuanto a la voluntad de querer formar parte de la red. Se pudo verificar, asimismo, que no existe una Red de Teatro Comunitario actualmente en funcionamiento.

Dificultades y desafíos

Para hacer práctica dicha red, es importante que se construyan puentes de colaboración e intercambio con otras organizaciones e instituciones de la provincia y del mundo político, académico y público. Que las mismas conozcan la temática del teatro comunitario como arte y transformación social.



Que se logre llamar la atención de la sociedad. De cómo este tipo de actividades tienen una real posibilidad de acción. Un primer paso es evaluar métodos que permitan medir el impacto que tienen en sus actividades. Que se puedan “cuantificar” y sirvan de promotor para aquellas personas que no vienen del mundo del arte. Una posibilidad es continuar la línea de investigación de Ebrahim & Rangan (2010), profesores de la Universidad de Harvard, quienes publicaron un “paper” o documento sobre cómo medir el impacto social en las organizaciones sin fines de lucro, bajo el nombre ‘*The Limits of Nonprofit Impact: A contingency Framework for Measuring Social Performance*’. Sugieren que algunas organizaciones deberían medir su impacto a largo plazo y, otras, deberían centrarse en los outputs y resultados de corto plazo.

Será un gran desafío llevar a cabo un plan formal de desarrollo de la red a largo plazo y fortalecer el vínculo de los grupos de teatro comunitario con otros grupos a nivel nacional e internacional. Es importante que se sigan fomentando las participaciones de los grupos mendocinos en los encuentros de la Red Nacional de Teatro Comunitario, la red de Arte y Transformación Social y Cultura Viva Comunitaria. Adicionalmente, la red en formación debe contar (como decía Manuel Prado en las sugerencias para la red) con un estatuto, un manifiesto de ayuda y lineamientos para el camino que el teatro comunitario mendocino está siguiendo. De igual forma, contar con un reglamento interno que sirva como marco de referencia para el desempeño de sus miembros y la toma de decisiones vinculadas a la gobernabilidad de la red. En caso de que una organización rompiera con alguno de estos códigos establecidos o su desempeño no fuera el esperado, su pertenencia se vería condicionada. De la misma manera ante la ausencia reiterada de algún miembro o incumplimiento en las obligaciones acordadas.

Para finalizar el análisis del presente trabajo se destaca la obtención de fondos y subsidios como un disparador inicial que tendrían los grupos para querer formar parte de esta red. Para que la misma se fortalezca y obtenga una mayor fuerza colectiva que facilite el acceso al financiamiento.

Este estudio, entonces, aporta un análisis preliminar de la importancia de ahondar en los conceptos de gerencia social y administración de la cultura. Es un desafío para futuras investigaciones de cómo “llevar lo empresarial a lo social”.



CONCLUSIONES y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7.1. Exposición de conclusiones

Los resultados del estudio de campo cualitativo han aportado nuevas y muy interesantes perspectivas sobre la presencia de las redes en las organizaciones sociales. Este último capítulo tiene la finalidad de complementar las conclusiones teóricas a las que se arribó en los primeros tres capítulos del presente trabajo.

La investigación ha alcanzado los objetivos inicialmente planteados:

- Completar y perfeccionar las conclusiones del marco teórico acerca del trabajo en red en los grupos de teatro comunitario de Mendoza.
- Evaluar sus ventajas y desventajas. Verificar si verdaderamente se está trabajando en red. En caso de no ser así, explicar los motivos.
- Determinar si resulta beneficioso para los grupos de teatro analizados

Como se comentó en el capítulo anterior, los resultados encontrados permiten afirmar que verdaderamente existen las condiciones para que se construya formalmente una red de teatro comunitario en Mendoza. En el orden de prioridades de cada nodo-miembro, estructurar al teatro comunitario como red es una actividad muy importante. Existe, para ello, una real disposición y voluntad de cada coordinador consultado. De querer, asimismo, que esta red tenga un manifiesto claro. Y, eventualmente, un estatuto con reglas y normas a cumplir.

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en invertir tiempo para trasladarse con su grupo por la provincia y compartir con sus colegas pese a que, como se comentó, difieren en la frecuencia con que realizarían estas reuniones presenciales. Son espacios de encuentro que permitirían comprender la realidad socio-cultural de cada miembro y, asimismo, fortalecer la red.



Es fundamental que la red planteada tenga la capacidad de motivar y responsabilizar a cada nodo-miembro. Así como también de formarlos y capacitarlos. No es necesario diseñar dinámicas complejas. Sí dedicarles tiempo y esfuerzo para que las personas participantes se conecten mediante los afectos, y no sólo a partir de la razón. La dificultad perdura en que la gente del teatro comunitario, gestora de emprendimientos artísticos, funciona mucho por la emoción y los afectos, y poco por un ordenamiento lógico y sistémico. Es difícil, por tanto, que los grupos sean “organizados” empresarialmente hablando, ya que se observó que funcionan con un orden diferente en su hacer. Diferente a ello es lo que ocurre en las empresas de negocios. Estas relaciones y proporciones se exponen, a continuación, en la Figura N° 7.

Figura N° 7 Predominio de lo racional o lo emocional en el mundo de las empresas de negocios y las empresas de arte

EMPRESAS DE NEGOCIOS	EMPRESAS DE ARTE
Mundo lógico sistémico estructural formal	Mundo lógico sistémico estructural formal
Mundo vital emocional afectivo	Mundo vital emocional afectivo

Fuente: Elaboración propia

Se observa cómo en estas realidades de hoy hace falta lograr ciertos equilibrios. Que en las Empresas de Negocios, donde predomina lo racional, aumente en mayor medida lo emocional, afectivo, vital. Y en las Empresas de Arte, con un predominio de lo emocional, aumente la parte racional, lógica, sistémica, estructural, formal. En todo caso se podría preguntar: ¿Qué ocurrirá en ese nuevo mundo de mayores equilibrios entre lo emocional y lo racional? ¿Se perderá vitalidad y se ganará en estructura? ó ¿Se perderá en estructura, pero se ganará en vitalidad?

El armado de la red va a depender, entonces, de las motivaciones que los impulsen, la pasión de querer juntarse. De una utopía y visión que construyan entre todos. Se observa que, en su gestión, los grupos enfrentan crecientes niveles de complejidad, como ser conflictos multiculturales (gran diversidad de sus actores), problemas para rendir cuentas y obtener subsidios o un correcto uso de las tecnologías de la comunicación.



El estudio permite, entonces, realizar algunas reflexiones sobre las redes y sus exigencias organizacionales. En primer lugar se piensa que las redes demandan a las organizaciones que las forman, que se constituyen en sus nodos, un mayor equilibrio entre el mundo lógico (racional, sistémico, estructural y formal) y el mundo vital (emocional, afectivo, preconsciente, informal).

En segundo lugar, al hilo de lo anterior, reiterar que -para que los nodos sean funcionales a la red- las “empresas de negocios” parecen necesitar liberar fuerzas informales de sus miembros y las “empresas de arte” contener parte de sus apasionamientos con cierta racionalidad incorporada a su quehacer.

En tercer lugar, si lo anterior es corroborado por las experiencias que las redes van teniendo, se piensa que se avanza hacia un mundo, quizás, más humano. Un mundo en el cual competencia y colaboración puedan simultanearse y no excluirse. Competencia no significa –necesariamente- rivalidad sino “mejorar el comportamiento del otro” y que la capacidad tan singularmente humana de “hablar” demanda, en estos tiempos de tercera revolución industrial, más “diálogo”. Pareciera ser que a partir de este estudio, estos dos mundos (lógico y emocional), típicamente humanos y distintos, tienden a equilibrarse. ¿Será eso, entonces, otra etapa en la evolución del capitalismo?

Toda investigación es un punto de partida para nuevos retos científicos. Este trabajo permite sentar precedentes para posteriores estudios que quieran investigar sobre las organizaciones que trabajan en red desde el arte y la cultura. Es crucial que se modifique el paradigma de que las estructuras en red sirven sólo para empresas de negocios y no también para organizaciones sociales; organizaciones cuyo fin último es el bien común: generar valor social.

7.2. Futuras líneas de investigación

Todo trabajo de investigación contribuye a despejar algunas incógnitas pero, de forma simultánea, genera nuevas preguntas, nuevas ideas y/o abre nuevas vías de trabajo. A continuación se presentan tres líneas de investigación que pueden ser objeto de interés, atendiendo al trabajo expuesto en la presente tesis.

Primero, se recomienda para otros estudios la incorporación de la metodología CREA al campo de las organizaciones sociales en general. Una metodología con amplios beneficios para las personas y organizaciones vinculadas.



Otro concepto a seguir de cerca será el tema de la Gerencia Social enfocado en las organizaciones que trabajan por el arte y la cultura. Cómo encontrar caminos que generen valor y contar con recursos, apoyo y legitimidad que permitan implementar la misión de este tipo de organizaciones. Asimismo, contar con la capacidad operacional de llevar adelante una gestión efectiva, eficiente y equitativa de dichas organizaciones.

Por último, sería deseable seguir avanzando en la búsqueda de instrumentos que permitan medir el impacto de este tipo de organizaciones sociales. Y, de igual forma, cuál es el impacto real que tienen las redes en el teatro comunitario.

Esta investigación plantea la necesidad de destacar el compromiso que tiene el mundo académico-empresarial sobre las organizaciones sociales. Y en un contexto de organizaciones en constante cambio, ayudarlas a continuar siendo eficaces y eficientes, en la medida que se adaptan a las necesidades de las personas. En este caso: a las necesidades de un barrio determinado. Se trabaja de lo local, particular, a lo general, universal.



BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO-RODRIGUEZ, Loreto Daniela & SURA ULLOA, Carolina Isabel (2007): *“Teatro comunitario como proceso de transformación social”*. Sistematización de tres experiencias en Chile: desafío para el trabajo social comunitario. Tesis de grado, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social, Universidad Tecnológica Metropolitana.
- ALVAREZ Héctor F. (2011): *“Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad”*, Tercera Edición, Ediciones Eudecor, Córdoba, 642 páginas.
- BALLESTER, Luis, ORTE Carmen, OLIVER Josep Lluís & MARCH Martí (2003): *“Metodología para el trabajo socioeducativo en red”*. Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de las Islas Baleares, IV Congreso Estatal del Educador Social, 10 páginas.
- BIDEGAIN, Marcela (2007): *“Teatro comunitario: resistencia y transformación social”*, Editorial Atuel, Buenos Aires, 240 páginas.
- BLAXTER, L, HUGHES, C. y TIGHT, M. (2000): *“Cómo se hace una investigación”*, ‘Biblioteca de Educación, Editorial Gedisa, Barcelona.
- CARBALLO POZZO ARDIZZI, Lucas (2002): *“Los nuevos desafíos para la gestión del desarrollo local”*. Millcayac, Anuario de Ciencias Políticas y Sociales, año 1, número 1, Mendoza.
- Centro de Innovación Social (2008): B. G., J. M., B.M. *“Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales”*, Universidad de San Andrés, 327 páginas.
- DABAS, E. y NAJMANOVICH, D. (1995): *Redes: El lenguaje de los vínculos. “Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil”*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- DABAS, E. (1998): *“Redes sociales, familias y escuela”*, Editorial Paidós, Buenos Aires.



- DUEÑAS RAMIA, Germán (2004): *“Aprendizaje individual y aprendizaje organizativo en la organización real de la empresa”*, Serie Estudio de Administración N° 54, División Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- DUEÑAS RAMIA, Germán (2002): *“Calidad organizativa y costos en la empresa”*, Serie Estudio de Administración N° 48, División Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- DUEÑAS RAMIA, Germán (2006): *“El comportamiento humano organizado como fuente de competitividad. Análisis de las competencias empresariales”*, Serie Estudio de Administración N° 56, División Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- DUEÑAS RAMIA, Germán (1998): *“La organización de empresas como competencia distintiva”*, publicado en las Actas de las Jornadas de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- DUNCAN, R.B. (1972): *“Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty”*. Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 313-327.
- GRANOVETTER, Mark (1973): *“The strength of weak ties”*. American Journal of Sociology. Vol. 78.
- GRIJELMO, Alex (2002): *“La seducción de las palabras”*. México, Editorial Taurus.
- GREINER, Larry (1997): *“Evolution and Revolution as Organizations Grows”*. Harvard Business Review.
- GUZMÁN, José Miguel y HUENCHUAN, Sandra (2003): *“Redes de apoyo social de personas mayores: marco teórico conceptual”*. CELADE-División de Población de la CEPAL. Ponencia presentada en el Simposio Viejos y Viejas. Participación, Ciudadanía e Inclusión Social. 51 Congreso Internacional Americanistas, Santiago de Chile.
- FUNDACIÓN AVINA (2007): *“Ocho caminos para la integración inter-territorial latinoamericana”*, Primera edición, Bogotá, 128 páginas.
- GRECO, Angela (2008): *“Teatro comunitario en la Argentina y la Red Americana de Arte para el Cambio Social”*. Telón de Fondo, Revista de Teoría y Crítica Teatral, Buenos Aires (8), 30 páginas.



- HALL, Richard (1983): *“Organizaciones: Estructura y Proceso”*, Editorial Prentice Hall Internacional, Englewood Cliffs, Londres, 353 páginas. Título original, Organizations: Structure and Process.
- HUNT, Michael (2000): *“Modernization Theory: Ideology or Fad?”*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004): *“Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones”*, Editorial Thomson, México, 691 páginas.
- MINTZBERG, Henry (1989): *“Diseño de organizaciones eficientes”*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 312 páginas. Título original, Structure in Fives: Designing Effective Organizations.
- PETERS, Tom (2005): *“Nuevas organizaciones en tiempo de caos”*, Ediciones Deusto, Barcelona, 320 páginas.
- PERROW, C., LAWRENCE, P., LORSCH, J. (1967): *“Organization and Environment: Managing, Differentiation and Integration”*. Harvard University, Boston, Massachusetts.
- PROAÑO GÓMEZ, Lola (2013): *“Teatro y Estética Comunitaria, Miradas desde la Filosofía y la Política”*, Editorial Biblos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 289 páginas.
- SANCHEZ BOTE, David (2004): *“La gestión de los sistemas de información en la era del conocimiento, un estudio cualitativo en la empresa vasca”*. Tesis doctoral, Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE. y Empresariales, San Sebastián.
- SCHER, Edith (2010): *“Teatro de Vecinos de la comunidad para la comunidad”*, Editorial del Instituto Nacional del Teatro, Buenos Aires, 310 páginas.
- SCHODERBEK, Charles, SCHODERBEK, Peter y KEFALAS, Asterios (1984): *“Sistemas Administrativos”*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 319 páginas.
- STAKE, R. E. (1995): *“The Art of Case Study Research”*, Thousand Oaks, Sage.
- TOBAR, Federico (2005): *“Estrategias de construcción de políticas sociales. El caso de la Secretaría de Asistencia Social de la Ciudad de Sao Paulo”*. Versión en castellano del artículo *“Estratégia e construção de políticas sociais: o caso da Secretaria de Asistencia Social do municipios de São Paulo”*. Revista de Administração Pública 39 (3): 595-612.



VAN DE VEN, Andrew H. y FERRY, Diane L. (1980): *“Measuring and Assessing Organizations”*. John Wiley & Sons, Nueva York.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Corporación Somos Más (2007): Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales. *Fundación Saldarriaga Concha*. Obtenido de <http://redes.somosmas.org>.

BRULL ALABART, EnriC, GIL ESTALLO, María de los Ángeles (2010): *“Mintzberg: la estructuración de las organizaciones”*. Cuadernos de gestión, 26 p. Obtenido de http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg_20100606182617.pdf

EBRAHIM & RANGAN (2010): *The Limits of Nonprofit Impact: A contingency Framework for Measuring Social Performance*. Social Enterprise Initiative, Harvard Business School. Obtenido de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-099.pdf>

JEN, Erica (2002): *Stable or Robust? What's the Difference?* Santa Fe Institute. Obtenido de <http://tuvalu.santafe.edu/~erica/stable.pdf>

MDZ Online (2009): Se viene el primer Encuentro de Teatro Comunitario en Mendoza, Mayo 23. Obtenido de <http://www.mdzol.com/nota/130272/>

Molina, M. (2013): Combatiendo la violenta desigualdad, el teatro comunitario está. *Edición UNCuyo, la publicación digital de la universidad*. Obtenido de <http://www.edicionuncuyo.com/combatiendo-la-violenta-desigualdad-el-teatro-comunitario-esta>.

Pueblo Hace Cultura (2012): *“Proyecto: Ley de Apoyo a la Cultura Comunitaria, Autogestiva e Independiente Puntos de Cultura”*. Por la Cultura Viva Comunitaria. Obtenido de <http://www.pueblohacecultura.org.ar/nuestro-proyecto-de-ley/>

RIVAS TOVAR, Arturo (2002): Nuevas formas de organización. Artículo No. 82. *Revista Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Cali, Colombia. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77/html

<http://www.avina.net/esp/sobre-avina/> [Diciembre, 2014]

<http://www.pueblohacecultura.org.ar/nuestro-proyecto-de-ley/> [Diciembre, 2014]



ANEXOS

ENTREVISTAS PERSONALES Y EN PROFUNDIDAD

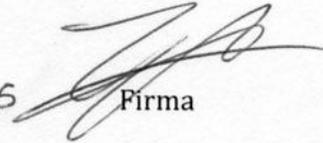
Las diferentes entrevistas realizadas a nueve coordinadores de los once grupos de teatro comunitario de Mendoza podrán ser consultadas enviando un correo electrónico a la dirección del autor. A ser: tomprat88@hotmail.com. Seis de ellas se llevaron a cabo en forma presencial y las tres restantes, telefónicamente.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

de Prat Gay, Tomás
Apellido y Nombre

Mendoza,
N° Registro 26615


Firma