



ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO IMPULSOR DE ACTÚA.PE





Actúa.pe

© **ACTÚA.PE**

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO IMPULSOR DE ACTÚA.PE

Agradecimientos:

Núcleo Impulsor

CUENCAS – Red de Asuntos Amazónicos | Juana Elescano, José Villalobos

Paremos el Acoso Callejero – PAC | Marjhorí Gómez, Mayra Rupay y Rubiela Gaspar

Red Interquorum | Monit Torres, Julio Cesar Altamirano y Lucero Vidal

Viernes Por El Futuro Perú | Sol Izquierdo, Noemi Reyes y Cassandra Pillco

OXFAM | Francisco Angulo, Katrina Cyr, Sayuri Andrade y Pierre-Alexandre Turmel

Autores/as:

José Villalobos / Gabriela Calvo

Corrección de estilo:

Juan Manuel Escalante Zuñiga

Imagen de portada y fotografías del documento:

Pavel Martiarena / Actúa.pe

Gráficas:

La Plebe / Actúa.pe

Diseño y diagramación:

Brenda Ciriaco / José Villalobos

Editado por:

© Oxfam

© Fundación Oxfam Intermón

Calle Diego Ferré 365, Miraflores, Lima-Perú

Web: <https://peru.oxfam.org/> | Facebook/Twitter: Oxfamenperu

Se terminó de imprimir en enero del 2023

Por Industria Gráfica Libra S.A.C.

Av. Bolivia 148. Int. 2164 – Breña, Lima, Perú.

Sitio Web:

<https://actua.pe/>



Actúa.pe



Con el apoyo de:



OXFAM



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada



**ANÁLISIS DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO
IMPULSOR DE ACTÚA.PE**

Actúa.pe



ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO IMPULSOR DE ACTÚA.PE

1. Introducción

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la cultura organizacional del Núcleo Impulsor de Actúa.pe.

En primer lugar, se presentan los valores organizacionales identificados, a fin de conocer la auto representación, mientras que en la segunda parte se expone el análisis de los hallazgos.

El objetivo central fue la identificación de situaciones en las que la organización pone en práctica sus valores institucionales, cumplimiento con su auto representación, así como aquellas situaciones problemáticas que dificultan dicho cumplimiento.

Luego se realiza un ejercicio de prospectiva, en el que son abordadas las principales situaciones problemáticas que la organización debe enfrentar en el futuro próximo.

Finalmente, se incluyen un conjunto de conclusiones y recomendaciones elaboradas con la finalidad de contribuir con el fortalecimiento de la organización.

2. Nota metodológica

En el marco de la presente investigación se realizaron 10 entrevistas etnográficas a actores clave en el trabajo de Actúa.pe a fin de conocer sus experiencias y valoraciones sobre el mismo.

Además, se realizó una observación participante con el siguiente despliegue:

- La participación en las reuniones de coordinación del Núcleo Impulsor de Actúa.pe, así como de sus equipos de trabajo.
- La participación en el Laboratorio Nacional de Activismo Juvenil 2022.
- La participación en el Retiro del Núcleo Impulsor 4.0.

Todo ello se realizó entre marzo y junio del 2022.

3. ¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional se caracteriza por ser un sistema de símbolos y significados que representa a la organización, lo cual incluye las normas compartidas, los valores adoptados y los hábitos de sus integrantes.

Siguiendo su propuesta, en el análisis aquí presentado se enfatiza en el reconocimiento de los valores organizacionales del NI de Actúa.pe y su puesta en práctica en situaciones específicas.

4. Valores orgnaizacionales del NI

A lo largo de su historia, la plataforma de activismo juvenil Actúa.pe ha construido una identidad teniendo como base valores institucionales que se asumen como correspondientes a los de un espacio democrático y de lucha contra la desigualdad.

Estos valores han sido expresados como “principios” y son:

- **Co-construcción y co-creación:** El NI de Actúa.pe asume que sus iniciativas se diseñan mediante la participación de todas y todos sus integrantes, generándose una estructura horizontal.
- **Autonomía:** El NI de Actúa.pe respeta las agendas particulares de las organizaciones que lo integran.
- **Interseccionalidad, intergeneracionalidad e intersectorialidad:** El principio de interseccionalidad se ve reflejado en la propia composición del NI y la diversidad de sus colectivos.

El principio de intergeneracionalidad se manifiesta mediante el intercambio y diálogo permanente entre activistas de diversas edades.

La intersectorialidad refiere a la articulación entre organizaciones y activistas de diversos segmentos de la sociedad civil. Innovación para la influencia:

El NI de Actúa.pe asume el compromiso de renovar constantemente sus metodologías, mecanismos de articulación y contenidos.

- **Diversidad y respeto mutuo:** El NI de Actúa.pe se asume como un espacio de participación diversa y de respeto a la diversidad.
- **Inter-aprendizaje:** Este principio se manifiesta mediante la construcción de conocimiento entre los colectivos que componen el NI de Actúa.pe y organizaciones aliadas.

- **Solidaridad y generosidad:** El NI de Actúa.pe busca establecer relaciones de solidaridad entre las organizaciones que lo componen, así como con las organizaciones aliadas.
- **Flexibilidad:** El NI de Actúa.pe se adapta tanto a la coyuntura política del país como a las necesidades de su red de activistas y del movimiento juvenil.
- **Rotatividad:** El NI de Actúa.pe se asume como un espacio de formación y participación plena, en el que se promueve la participación plena y rotativa, especialmente en lo que refiere a responsabilidades y acceso a recursos.

5. Identificación situaciones en las que el NI pone en práctica sus valores institucionales

5.1. Liderazgo y horizontalidad

Durante la investigación se pudo determinar que el NI pone en práctica de forma cotidiana sus principios de co-construcción, co-creación, autonomía y respeto.

Así, por ejemplo, las decisiones que involucran a la organización se toman de manera consensuada y contando con la participación de todos los colectivos que forman parte del espacio.

En ese sentido, se percibe que el liderazgo se encuentra desconcentrado entre los componentes del NI, lo que permite que en diferentes circunstancias sean distintas personas las que asuman roles de coordinación y representación.

Esta situación es valorada muy positivamente por las y los integrantes del NI, llegando a considerarla como una de las principales características que diferencian a Actúa.pe de otros espacios de activismo, en los que es común la centralización del liderazgo y la acumulación de beneficios por parte de personas y grupos específicos.

Esta percepción de horizontalidad y de liderazgo compartido es un logro significativo para la organización, toda vez que en el interior del NI se cuenta con la presencia de una organización cuyas características contrastan significativamente con las del resto: OXFAM Perú.

Siendo esta organización la principal financista y promotora de las iniciativas de Actúa.pe, sería de esperar que ejerza mayor influencia en la toma de decisiones o el establecimiento de agendas de trabajo.

Sin embargo, las y los integrantes, así como ex integrantes del NI reconocen que el trato con OXFAM Perú ha sido siempre horizontal, a pesar de la existencia de una relación de poder.

No obstante, esta nunca ha significado la imposición de voluntades.

Por el contrario, durante las entrevistas realizadas se reconoció que OXFAM Perú ha promovido la co-construcción, y respetado las decisiones del NI, incluso cuando ha habido discrepancias en los puntos de vida.

Asimismo, esta percepción positiva del liderazgo resulta más destacable si se considera que entre las y los integrantes del NI se identifica la existencia de personalidades con mayor capacidad de influencia y representatividad.

No obstante, esta situación no se percibe como negativa, ya que se atribuye su causa a factores como la experiencia en el activismo y la formación profesional, entendiéndose que conforme cada integrante tiene más experiencia en el espacio, podrá desarrollar mayores capacidades de liderazgo y asumir mayores responsabilidades.

5.2. Fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas

No obstante, esta nunca ha significado la imposición de voluntades.

Por el contrario, durante las entrevistas realizadas se reconoció que OXFAM Perú ha promovido la co-construcción, y respetado las decisiones del NI, incluso cuando ha habido discrepancias en los puntos de vida.

Asimismo, esta percepción positiva del liderazgo resulta más destacable si se considera que entre las y los integrantes del NI se identifica la existencia de personalidades con mayor capacidad de influencia y representatividad.

No obstante, esta situación no se percibe como negativa, ya que se atribuye su causa a factores como la experiencia en el activismo y la formación profesional, entendiéndose que conforme cada integrante tiene más experiencia en el espacio, podrá desarrollar mayores capacidades de liderazgo y asumir mayores responsabilidades.

En este ámbito, la composición del NI resulta un factor clave. La convivencia de organizaciones que tienen distintas metodologías, estructuras y experiencias permite el intercambio de conocimiento o inter-aprendizaje.

Asimismo, se percibe que los Actúa Labs son espacios en los que el fortalecimiento de capacidades es más significativo, debido a la exigencia por el surgimiento de dificultades en la ejecución de las actividades.

**DE CADA 4 CONGRESISTAS
3 SON HOMBRES**



5.3. La capacidad de adaptación ante el cambio

Otro aspecto resaltante en la cultura organizacional del NI de Actúa.pe es la alta capacidad de adaptación al cambio.

Esto se ha evidenciado de manera clara en el contexto de la pandemia de COVID 19. Si bien al inicio se trató de una situación crítica que generó preocupación entre las y los integrantes de la organización, fue posible el replanteamiento de las actividades migrando a la virtualidad.

El gran reto que este cambio suponía fue asumido con responsabilidad por las y los integrantes, posibilitando que la migración no afecte significativamente los avances en el trabajo conjunto, sobre todo en la vinculación con organizaciones en las macrorregiones.

No obstante, las y los integrantes del NI reconocen que en dicho proceso fue fundamental la existencia de una infraestructura de soporte proveniente, en gran medida, de OXFAM Perú.

Así, por ejemplo, en las entrevistas se resaltó el apoyo del equipo de comunicaciones de dicha organización.

5.4. Resolución de problemas y gestión de conflictos

"Nunca he experimentado conflictos porque siempre se ha buscado tener comunicación alturada. De pronto se han dado desacuerdos, pero no que haya llevado a usar palabras de grueso calibre. El diálogo y la apertura para escuchar y empatizar con la relación se da cuando hay trabajo de comisión por tiempo o diferentes perspectivas o coordinaciones."

Julio Altamirano, integrante del NI y de la Red Interquorum

Como en toda organización, al interior del NI se experimentan disputas por diferentes posiciones ante determinadas situaciones, especialmente cuando se requiere tomar una decisión ante algún caso particular.

A partir de la observación y las entrevistadas realizadas se pudo constatar que existen prácticas organizacionales que permiten una correcta gestión de los conflictos.

Así, por ejemplo, las reuniones del NI son espacios en los que se prioriza la discusión cuando se debe tomar una decisión, permitiendo la participación amplia de las y los integrantes.

En ese sentido, se destaca que cuando la decisión a tomar es de un impacto significativo para la organización se permite la reflexión extensa, incluyendo -se ser necesario- pausas para la reflexión.

De la misma manera, durante los Actúa Labs se realizan reuniones frecuentes para evaluar las acciones, dedicando un tiempo específico para la identificación de dificultades, entre las que se encuentran posibles conflictos surgidos en la interacción de las y los participantes, así como con el NI.

Al igual que en el caso de otras “buenas prácticas” identificadas en el NI, la gestión de conflictos se explica, en gran medida, por la diversidad en su composición. Las personas con más tiempo en el NI transmiten las lecciones aprendidas a las y los integrantes nuevos/as generándose un intercambio de ideas para la identificación de la mejor ruta a seguir en la resolución del problema. Asimismo, el hecho de que cada uno/a de los/as integrantes del NI pueden dar su opinión de manera abierta es percibido como un elemento fundamental para la gestión de conflictos, ya que evita que la resolución de un problema se convierta en un nuevo problema.

6. Identificación de situaciones problemáticas en la cultura organizacional del NI en relación con los objetivos organizacionales, los principios, valores y el contexto

6.1. Dificultades de integrantes del NI para desarrollar Su activismo

"Si los compañeros salen (a protestar) sirve como una experiencia de amedrentamiento de los activistas porque qué persona quiere salir a protestar si la van a golpear o detener si su seguridad no está garantizada. Hay un nivel de riesgo de tu vida o salud muy fuerte en Lima y ni qué decir en provincia. El bullying o el acoso por internet que puedes tener por manifestar tu posición."

Elena Mejía, ex Integrante del NI

Durante el trabajo de campo se evidenció que las y los activistas que forman parte del NI presentan dificultades significativas para poder desarrollar activismo, destacándose los problemas referidos al tiempo que se puede destinar a sus iniciativas, la falta de espacios sostenibles para el activismo juvenil, así como la deficiencia en las garantías de seguridad personal.

Dificultades vinculadas al tiempo

El tiempo es para las y los jóvenes activistas un recurso escaso, toda vez que, en un contexto generalizado de precariedad, deben distribuir su tiempo disponible con actividades de estudio, trabajo y de cuidado en el hogar. En ese sentido, es necesario destacar que la gran mayoría de integrantes del NI se encuentran trabajando y estudiando al mismo tiempo.

Tampoco se debe perder de vista que las y los integrantes conforman en simultáneo otras organizaciones y plataformas de activismo que también demandan tiempo y atención.

Estas dificultades se evidencian de manera clara durante las reuniones de coordinación, siendo común que uno más integrantes del NI no pueda participar de las reuniones periódicas o se integre con retraso.

No obstante, el hecho de que cada colectivo que integra el NI cuente con más de un representante en el espacio aumenta las posibilidades de poder garantizar la presencia de todos los colectivos durante las actividades de coordinación.

Se agudiza esta escasez de tiempos a medida de que las y los integrantes de las colectivas crecen en el Núcleo Impulsor.

Se suele fortalecer la comodidad en el espacio y el conocimiento del trabajo de Actúa.pe con el tiempo pasado en el NI, lo cual es acompañado por un aumento de las responsabilidades en el NI.

Esta consolidación en el espacio suele correlacionar con mayores oportunidades y responsabilidades en sus vidas laborales y activistas fuera del espacio, lo cual dificulta la gestión del tiempo entre varios compromisos.

Por ende es vital asegurar la constante transferencia de conocimientos a nuevos miembros del NI, así como la delegación adecuada de las tareas entre las y los miembros.

Dificultades vinculadas a la sostenibilidad del activismo juvenil

Vinculado al problema del tiempo se encuentra la ausencia de espacios sostenibles para el activismo juvenil. Si bien las y los integrantes del NI forman parte de colectivos que experimentan una constante amenaza respecto de su sostenibilidad en el tiempo, lo cual se debe a factores como falta de financiamiento y alta rotación de sus integrantes.

De esa manera, el NI se compone de organizaciones que pueden atravesar contextos de inestabilidad y de recambio, lo cual repercute en las actividades de coordinación.

Esta problemática se manifestó durante la crisis por la pandemia de COVID 19, cuando algunas organizaciones experimentaron una crisis que desestabilizó su participación en el espacio.

Ante esta dificultad, la estrategia desarrollada para contrarrestar la problemática recae en el soporte técnico y económico que OXFAM Perú realiza a los colectivos.

Estos estímulos contribuyen a garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, mitigando el nivel de riesgo de discontinuidad en la participación de los colectivos en el espacio.

Dificultades vinculadas a la seguridad personal

La ausencia de garantías para la seguridad personal es un problema que experimentan, de manera general, las y los activistas en el Perú, debido a la existencia de un contexto social que no ofrece garantías para el ejercicio de derechos fundamentales como la libre expresión y la protesta. No obstante, existen segmentos de activistas que presentan mayor exposición a amenazas, tal como sucede con las y los jóvenes, quienes presentan desprotección ante situaciones de violencia y abuso de autoridad, así como hostigamiento y acoso en redes sociales, entre otras. Al respecto, el NI cuenta con mecanismos para el cuidado de sus integrantes, tales como la protección de información personal.

No obstante, las y los integrantes del NI perciben que aún existe un déficit respecto de los mecanismos para garantizar su seguridad, especialmente en lo referente a situaciones de violencia basada de género.

6.1. Dificultades de integrantes del NI para desarrollar Su activismo

"No conocía el trabajo de Actúa.pe, conocí a Actúa por su página de Instagram, pero no sabía cuál era el trabajo. Fui a su página web y ahí leí un poco más pero no entendía mucho porque no te hablan del NI y no te dicen bien al respecto."

Solansh Izquierdo, Integrante del NI y de Viernes por el Futuro-Perú

"No sabía cómo estaba conformado, ni las comisiones, roles u objetivos que apuntaban las comisiones y el mismo núcleo. Fue algo que aprendí en el proceso y se consolidó cuando participé en el primer retiro. Las compañeras me ayudaron a descubrirlo."

Julio Altamirano, integrante del NI y de la Red Interquorum

Una problemática identificada por más de un/a integrante y ex integrante del NI refiere al proceso de integración y adaptación a este espacio.

Esto se debe, en principio, al poco conocimiento que tienen las y los jóvenes activistas respecto de las actividades que realiza el NI antes de integrarse.

Si bien existe conocimiento sobre Actúa.pe a través de sus plataformas digitales, en más de una entrevista se reconoció la existencia de desconocimiento de la existencia de misma del espacio.

Este desconocimiento inicial hace que quienes se incorporan al NI experimenten incertidumbre, lo cual se agudiza en algunos casos debido a que no existe un proceso de inducción estandarizado.

Al respecto, se destaca la necesidad de contar con un proceso de ese tipo que permita una adaptación integral y más rápida.

En ese sentido, las demandas más importantes recaen en dos puntos:

- Información sobre la historia y funcionamiento del NI.
- Información sobre las líneas temáticas de Actúa.pe.

Respecto de la necesidad de conocer la historia y funcionamiento del NI, existe la percepción común de que esta problemática encuentra solución “naturalmente” conforme pasa el tiempo y el/la nuevo/a integrante asume responsabilidades dentro de la organización.

No obstante, se percibe que las brechas en relación con los contenidos de las líneas temáticas de Actúa. pe constituyen un problema significativo que puede, incluso, experimentarse por un largo periodo.

Así, por ejemplo, un ex integrante del NI sostuvo que durante todo el tiempo que fue parte de la organización siempre sintió que desconocía gran parte del contenido de las discusiones temáticas que se desarrollaban en el marco de las coyunturas políticas.

Esta situación repercute en la disposición que tienen algunos integrantes del NI para asumir el liderazgo en coordinaciones, así como en la posibilidad de tomar la palabra en nombre de la organización.

Si bien dentro de los ideales de la organización se encuentra el fortalecimiento de las capacidades de sus integrantes en relación con los ejes temáticos desarrollados, las acciones que se ejecutan en este sentido son insuficientes respecto de las demandas.

6.3. Dificultades en la gestión del Surgimiento de organizaciones que replican el modelo del NI

Durante la investigación se pudo identificar una situación problemática que actualmente está demandando una atención especial por parte del NI, y que se presenta como un desafío a corto y mediano plazo: el surgimiento de organizaciones en los macrorregiones que intentan replicar el modelo de Actúa.pe.

Si bien este fenómeno puede interpretarse como positivo, ya que la promoción de iniciativas macrorregionales nació con la finalidad de replicar los Actúa Labs mediante la descentralización, el NI no había reconocido previamente la posibilidad de que las organizaciones de las macrorregiones tengan la intención de formar “grupos impulsores” con cierto grado de autonomía.

Esta situación conlleva retos para las y los integrantes del NI, toda vez se requiere el establecimiento de los roles de dichas organizaciones descentralizadas, así como el nivel de autonomía respecto del NI.

6.4 Percepciones Sobre la “despolitización” del espacio Actúa.pe

"¿Cómo nos enfocamos en la formación de los propios colectivos del núcleo, en los colectivos jovencitos? ¿Qué hacemos por ellos?"

No hablo de lo técnico sino de lo colectivo.

Nos hemos dedicado a generar espacios formativos para activistas, pero qué pasa con el espacio del propio NI, espacios de debate, reflexión, que no son los laboratorios porque es algo que construimos.

¿Cómo yo sigo generando espacios de formación si yo no recibo información?"

Elena Mejía, ex integrante del NI

Otra de las situaciones problemáticas identificadas por las y los integrantes del NI es la progresiva “despolitización” del espacio.

Para quienes han participado de las actividades de Actúa.pe desde el origen de este espacio, existe una diferencia significativa en el tratamiento de las líneas temáticas en relación con las coyunturas políticas.

Así, por ejemplo, se evoca recurrentemente como algo positivo que, en su fundación, Actúa.pe intervino en coyunturas electorales mediante la vigilancia ciudadana y la toma de posiciones claras en los contextos de disputa política.

En contraposición, se percibe que el NI hoy ha dejado de lado la discusión política en favorecimiento de la mayor tecnificación del espacio, así como el fortalecimiento de capacidades de sus integrantes en temas de gestión de actividades.

Esta situación problemática se debería, según las y los integrantes del NI tanto a factores externos como internos.

El principal factor externo es la despolitización de las juventudes como consecuencia de procesos históricos que debilitan a la organización social, tales como la crisis de las organizaciones políticas, la reforma universitaria y la crisis por la pandemia de COVID 19.

Estas situaciones generan que las y los nuevos integrantes del NI presenten menos experiencia en el campo político respecto de integrantes anteriores.

En ese sentido, el tiempo disponible para reuniones y otras actividades conjuntas se destina principalmente a coordinaciones, dejando de lado el intercambio de ideas respecto de las coyunturas, haciendo muy difícil la toma de posiciones conjuntas respecto de alguna problemática, hecho que era característico en la primera etapa de Actúa.pe.

Desde la perspectiva de las y los integrantes de la organización, esta situación debería cambiar, toda vez que se corre el riesgo de que la despolitización lleve a que el espacio deje de ser de activismo para convertirse en uno que promueva únicamente voluntariado.

Esta preocupación es cada vez más aguda, ya que en las últimas convocatorias de los laboratorios nacionales se ha contado con un alto número de participantes que evidenciaban un marcado desinterés por las discusiones políticas y que evitan tomar posiciones claras ante las coyunturas sociales.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

- En general, el Núcleo Impulsor de Actúa.pe cumple con los lineamientos establecidos en sus “principios” o valores institucionales, destacándose la autonomía, el respeto, la horizontalidad, la co-creación y la co-construcción.
- El liderazgo en la organización se encuentra descentralizado, a pesar de la existencia de una relación de poder entre OXFAM Perú y los colectivos que integran el NI.
- Las y los integrantes del NI consideran que, tanto sus capacidades individuales como las de sus colectivos se han fortalecido significativamente a partir de su participación en el espacio.
- El NI tiene una alta capacidad de adaptación a los cambios, incluso en situaciones de crisis, tal como se evidenció durante la pandemia de COVID 19.
- La ausencia de un proceso de inducción estandarizado es una de las principales problemáticas del NI, ya que genera que la integración de nuevas y nuevos integrantes se desarrolle con incertidumbre y con una apropiación de información deficiente.
- El surgimiento de “grupos impulsores” en las macrorregiones representa una situación problemática que requiere de la modificación de la estructura de del NI de Actúa a fin de garantizar el trabajo conjunto y la autonomía.

7.2. Recomendaciones

- Se requiere atender la demanda de las macrorregiones respecto de la creación de “grupos impulsores”, estableciendo objetivos, funciones y metodologías del trabajo conjunto con el NI.
- El NI de Actúa.pe requiere de fortalecer su proceso de inducción de nuevos y nuevas integrantes, estandarizando acciones y garantizando las acciones de acompañamiento.
- Se sugiere el fortalecimiento de los espacios de intercambio de ideas de carácter política, lo cual puede incluir el debate de hechos de coyuntura, así como la toma de posición ante determinadas disputas políticas.
- El NI debe fortalecer sus mecanismos de prevención y sanción en casos de transgresión a las normas y vulneración a los derechos de sus integrantes, especialmente en el caso de violencia de género.



**7762 MUJERES FUERON
REPORTADAS COMO DESAPARECIDAS
EN PERÚ EN LO QUE VA DE 2022**

Actúa.pe

