

Amanda Paola Vargas Vaca
Luis Enrique Izquierdo Reyes

**“CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL:
UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE”**



Universidad del Rosario
360 años

Universidad del Rosario
Escuela de Ciencias Humanas
Especialización en gerencia y gestión cultural
Bogotá D.C.
Noviembre de 2013

Amanda Paola Vargas Vaca
Luis Enrique Izquierdo Reyes

**“CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL: UNA ORGANIZACIÓN
INTELIGENTE”**

Proyecto de grado presentado por Amanda Paola Vargas Vaca y Luis Enrique Izquierdo Reyes, bajo la dirección del profesor Raúl Niño Bernal, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia y Gestión cultural.

Universidad del Rosario
Escuela de Ciencias Humanas
Especialización en gerencia y gestión cultural
Bogotá D.C.
Noviembre de 2013

CONTENIDO DEL PROYECTO	Contenido del proyecto.....	3
1.	RESUMEN EJECUTIVO	6
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
	2.2. Análisis de la situación problema	9
	2.2.1. Idearios y antecedentes de la CVJF y del Festival de Jazz de Villa de Leyva	9
	2.2.2. Situación problema	11
	2.2.3. PROBLEMA CULTURAL	13
3.	Diagnóstico.....	14
	3.1. Descripción de la entidad.	14
	3.2. análisis de la entidad: Imagen corporativa.....	15
	3.3. Modelo Organizacional	15
	3.4. Gestión financiera	16
	3.5. Análisis del presupuesto ejecutado años 2011 y 2012.....	17
	3.6. Socios y colaboradores de la CVJF.....	19
	3.8. La gestión cultural de la cvjf en la ciudad de Villa de Leyva	21
4.	ESTADO DEL ARTE	22
	4.1. La música Jazz en Colombia	22
	4.2. Contexto musical en Boyacá	23
	4.3. Jazz y circulación	24
	4.4. Contexto Bogotá: Jazz al parque	25
	4.5. Festivales Nacionales de Jazz.....	25
	4.6. Festivales Internacionales de Jazz.	26
	4.7. Contexto global de las organizaciones culturales	27
5.	Justificación.....	28
6.	OBJETIVOS.....	29
	6.1. Objetivo general	29
	6.2. Objetivos Específicos	29
7.	MARCO TEÓRICO	30
	7.2. Organizaciones Inteligentes.....	30
	7.2. Concepto cultural.....	35
8.	METODOLOGÍA	44
9.	MODELO DE GESTIÓN.....	49
	9.1. Estrategia cultural	50
	9.2. Estrategia de comunicación	56
	9.3. Estrategia Financiera	57
	9.4. Estrategia política	59
	9.5. Estrategia Gerencial.....	63

10.	Presupuesto	68
10.1.	Recursos humanos	68
10.2.	Materiales y equipos	69
10.3.	Servicios administrativos.....	69
11.	Conclusiones	71
12.	Trabajos citados.....	74
	ANEXOS.....	75
	Anexo 1: Presupuesto de la consultoría 2013.....	75
	Anexo 2: Logo de la Corporación Villa Jazz Festival	75
	Anexo 3: Imagen del Evento 2013	76
	Anexo 4: Presupuesto de financiación Festivales de Jazz 2011 - 2013	77
	Anexo 5: Ficha técnica Encuesta.....	78
	Anexo 6: Organización del circuito de Festivales nacionales de Jazz.....	78
	Anexo 7: Los Festivales Internacionales de Jazz.....	79

A veces, el destino se parece a una pequeña tempestad de arena que cambia de dirección sin cesar. Tú cambias de rumbo intentando evitarla. Y entonces la tormenta también cambia de dirección, siguiéndote a ti. Tú vuelves a cambiar de rumbo. Y la tormenta vuelve a cambiar de dirección, como antes. Y esto se repite una y otra vez. Como una danza macabra con la Muerte antes del amanecer. Y la razón es que la tormenta no es algo que venga de lejos y que no guarde relación contigo. Esta tormenta, en definitiva eres tú. Es algo que se encuentra en su interior. Lo único que puedes hacer es resignarte, meterte en ella de cabeza, taparte con fuerza los ojos y las orejas para que no se llenen de arena e ir atravesándola paso a paso. Y en su interior no hay sol, ni luna, ni dirección, a veces ni siquiera existe el tiempo. Allí sólo hay una arena blanca y fina, como polvo de huesos, danzando en lo alto del cielo. Imagínate una tormenta como ésta.

Kafka en la orilla. Haruki Murakami

*Dado que estos son tiempos turbulentos
Y es nuestro deber no dejar al mundo
En la mano de los bufones
Que este show sea para ti
Como fue para mí
Una celebración de la unión de los hermanos y las
hermanas
Y de la alegría de desafiar los límites
Déjate llevar por el coraje
Y la belleza
De estos acróbatas, bailarines y actores
Que, cada día,
A donde sea que el viento los lleve,
Arriesgan sus vidas tratando de lograr lo sublime
De tocar el cielo
De desafiar la leyes de la gravedad
Y de bailar en el fuego de los volcanes
Para que puedan decirle al mundo
Que es posible algo más.*

Dominique Champagne (Director Cirque du Soleil)

1. RESUMEN EJECUTIVO

Título	“CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL: UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE”
Integrantes	Amanda Paola Vargas Vaca y Luis Enrique Izquierdo Reyes
Descripción	Diseño de un modelo gerencial para la Corporación Villa Jazz Festival
Objetivo general	Fortalecer la gerencia de la CVFJ, con el fin de generar transformaciones culturales a través de la cualificación de su oferta de bienes y servicios, en su área de influencia.
Metodología	Heurística: Consiste en el diseño de un modelo de gestión basado en las teorías administrativas sobre organizaciones inteligentes
Población Beneficiada	Directa: Corporación Villa Jazz Festival, Músicos de grupos de Jazz, población de la ciudad de Vila de Leyva. Indirecta: Sector cultura y turismo de Boyacá
Costo	\$5.112.700 (Ver anexo 1)

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto consiste en una consultoría para la transformación y fortalecimiento gerencial de la Corporación Villa Jazz Festival, de ahora en adelante (CVJF). Dicha consultoría apunta a convertir la Corporación en una organización inteligente. Desde esta perspectiva se ha optado por utilizar como metodología el método heurístico¹, el cual permite orientar las estrategias de acción a través de una mirada sistémica. Dadas las condiciones complejas tanto del entorno como de la organización se hace necesario revisar el impacto de la actividad de la Corporación a partir de una mirada que contemple diversas variables. El resultado final es el diseño del modelo de gestión que le permita a la organización hablar lenguajes comunes con su micro y macro entorno. En definitiva, se apunta a brindar las herramientas necesarias para mejorar el funcionamiento organizacional, generar sostenibilidad en el tiempo, alcanzar los objetivos culturales y de desarrollo en condiciones de pertinencia y calidad.

Teniendo en cuenta el entorno en el que se circunscribe la Corporación se identifican dos propósitos de acción: por un lado que el cumplimiento de los objetivos económicos de la organización y por otro su impacto socio cultural en la región, es necesario que estos dos propósitos se alineen para que el desarrollo de la actividades asociadas a la misión de la Corporación se realicen de manera fluida. Es indispensable, entonces, hacer coincidir los alcances de tipo social con un tipo de estructura unidireccional con capital e intereses encaminados a la obtención de rentabilidad. Como recomienda (Klisberg s.f.), se trata de

¹ La heurística es entendida como una metodología que permite la identificación y la resolución de problemas de manera creativa. Se basa en la capacidad que tiene el ser humano de enfrentarse a diversos problemas de su entorno y solucionarlos de manera rápida y efectiva por medio del descubrimiento de soluciones, que tiene en cuenta tanto el conocimiento mismo del individuo como de la capacidad de observación de ver las reacciones de otros agentes frente a entornos similares. La metodología implica: llevar el problema a ejemplos concretos, dibujar esquemas para entender el problema, atacar los problemas generales y actuar frente al problema con soluciones hipotéticas que permitan observar la efectividad de la solución a futuro. (Maldonado 2005)

construir un modelo que desde la cooperación y el trabajo en equipo. Con una estructura que tenga en cuenta el capital social, sea capaz de alcanzar sus objetivos y generar un plan de negocios que le de sustentabilidad a la organización y le permita hacer aportes significativos al desarrollo musical y cultural de su entorno territorial.

Para la consultoría se realizó un diagnóstico de la organización, el cual permitió observar: el estado de su direccionamiento estratégico, los procesos que lleva a cabo, la manera como gestiona sus recursos, los eventos culturales que organiza y su proyección en el entorno cultural en el cuál desarrolla sus actividades. A partir de este primer acercamiento se hizo necesario plantear rupturas creativas que permitieran potenciar la transformación organizacional de la Corporación, como la plantea la metodología heurística.

Teniendo en cuenta el valor que la metodología heurística le da a la creatividad, se optó por hacer una revisión de los planteamientos teóricos y nuevas tendencias en administración. Desde esta perspectiva las organizaciones son entendidas de manera adaptativa e inteligente. La intervención de la consultoría apunta a diseñar una estrategia gerencial que potencie la a la CVJF y la transforme en una organización inteligente.

Para tal fin, se realizó un estudio teórico sobre las nuevas tendencias organizacionales y de la gestión cultural, una revisión de las organizaciones de reconocida trayectoria en el ámbito internacional y nacional que gestionan eventos de similares características, con el fin de identificar las estrategias exitosas que les han permitido ser sostenibles en el tiempo². Esto permitió establecer cuáles de ellas pueden ser adaptadas, o servirán de referentes para generar nuevas formas de intervención para el modelo de gestión inteligente de la CVJF.

² Recordemos que uno de los principales métodos de la metodología heurística es observar cómo se han solucionado problemas en condiciones similares.

2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.

2.2.1. Idearios y antecedentes de la CVJF y del Festival de Jazz de Villa de Leyva.

La idea de hacer un Festival de Jazz en la ciudad de Villa de Leyva es una iniciativa del músico Justo Cuervo Londoño, quien junto a Paola Vargas Vaca, en el año 2008 emprendieron las gestiones necesarias ante la alcaldía del municipio y con varios artistas reconocidos en la escena del jazz colombiano, para generar una oferta cultural diferente a los Festivales tradicionales que se venían organizando en esa ciudad y abrir espacios o adaptar escenarios para la difusión de la música jazz.

En esa época, el plan de desarrollo municipal planteaba la pertinencia de crear eventos que potenciaran la vocación turística del municipio, pero que a su vez transformaran la imagen que se tenía de Villa de Leyva, como un lugar donde los excesos de los turistas eran permitidos. Así se abrió una ventana de oportunidad para la realización del Festival de Jazz, y la posterior creación de la CVJF.

En un primer momento, el Festival se pensó como el lugar para la presentación de artistas colombianos y extranjeros, lo cuales además de mostrar sus aportes y desarrollos musicales, deberían aportar en una labor educativa y didáctica, al desarrollo de la música en el departamento de Boyacá. Lo anterior permitía asociar la difusión de la música con el componente de formación, tanto de públicos como de músicos en el entorno específico. Por otro lado, se esperaba que dadas las características interpretativas del género del Jazz se generara en los asistentes comportamientos tranquilos y contemplativos, consecuentes con el entorno patrimonial del municipio de Villa de Leyva.

Apuntar en estos dos sentidos, permitía cambiar la imagen negativa que se tiene de los eventos del municipio, generando transformación en la apropiación del entorno a través del arte y la cultura, por medio de la apertura de espacios tanto para la circulación de artistas, la formación de jóvenes talentos de la música y de nuevos públicos.

En enero de 2010 la CVJF fue registrada ante la Cámara de Comercio de Tunja, constituyéndose como una entidad sin ánimo de lucro. A la fecha (2013), la Corporación ha organizado tres Festivales de Jazz. Este evento ha realizado la mayoría de sus conciertos en la Plaza Principal de Villa de Leyva (Boyacá), en un espacio abierto que permite el acceso libre a visitantes y habitantes del municipio.

El primer Festival se realizó el 3 de Julio de 2011, con la participación de la cantante colombo-española Martha Patricia Yepes y su grupo *Spanish Jazz*; quien compartió el escenario con los grupos colombianos *Ébano Trío Jazz*; *Carlos Posada Durán*; *Arena y Mar*, *Oscar La Chanz* y *Justo Cuervo*.

En 2012, el Festival se celebró el 31 de junio y 1 de julio, con la participación de las agrupaciones de *Justo Cuervo*, *Anestesia*, *Mozambique Jazz Band*, los maestros “Toño” y “Tico” *Arnedo* y *Germán Sandoval*. En el 2013 el Festival se realizó del 29 de junio al 1 de julio, participaron las agrupaciones de *Plinio Córdoba*, *Oscar Acevedo* (Bogotá), *Groove Guitar Duet* (Duitama), *Mozambique Jazz Band* (Tunja), *Mono Estéreo*, *Mauricio's Blues*, la *Banda el Carmelo* (Villa de Leyva) y la presentación del trío estadounidense *DMR3*, en el hotel Plaza Mayor.

A partir del 2012 se anexó un componente académico con la finalidad de propiciar el contacto entre los jóvenes talento de la región y los grandes maestros que visitan el Festival. Los

músicos “*Tico*” *Arnedo* y *Germán Sandoval*, realizaron actividades de formación e intercambio de conocimiento con los jóvenes de la región. En 2013 el trío estadounidense *DMR3* ofreció un taller de Jazz dirigido a los estudiantes de la Banda el Carmelo de Villa de Leyva, de la Orquesta Sinfónica Antonio Ricaurte y al público en general. Esta actividad fue financiada con el apoyo de la Embajada de los Estados Unidos.

En lo concerniente a la financiación, el Festival en sus tres versiones ha contado con el apoyo de la Alcaldía de Villa de Leyva, la Secretaría de Cultura y Turismo de Boyacá, el Fondo Mixto de Cultura de Boyacá, las Embajadas de España y Estados Unidos, la Cámara de Comercio de Tunja y algunos empresarios de Villa de Leyva.

La CVJF también ha organizado otras actividades artísticas complementarias al Festival, como conciertos benéficos en la ciudad de Villa de Leyva; una muestra de Jazz en el marco del Festival Internacional de la Cultura de la ciudad de Tunja, en el año 2012; la celebración del día internacional del Jazz el 28 de abril de 2013 y otras actividades académicas de carácter musical, que le han permitido darse a conocer en el contexto del departamento de Boyacá. Con estas acciones se está generando una cultura del Jazz en los habitantes y visitantes de Villa de Leyva y su área de influencia y se ha impulsado la interpretación de este género musical por parte de los jóvenes músicos del municipio, esto ha permitido el reconocimiento de la CVJF como un agente cultural en la región.

2.2.2. Situación problema.

Aunque la filosofía del evento se tiene clara, es fácil transmitirla y conseguir socios en el sector público que patrocinen esta iniciativa (Alcaldía municipal y la Gobernación de Boyacá), la

Corporación no se había concebido como una organización estructurada con un modelo de gestión y de negocio, que le permita llegar a percibir recursos del sector privado. Otro factor que había que tomar en cuenta es que sus fundadores no contaban con los elementos gerenciales ni económicos suficientes para hacer un desarrollo empresarial a partir de la idea del Villa Jazz Festival³, sino que por el contrario sus intereses estaban ligados a la formación y difusión musical, desde una perspectiva creativa debido a su formación y práctica musical.

En razón a lo anterior, aunque en el plano artístico y cultural se avanza hacia los objetivos trazados, en el plano económico los resultados no son alentadores. Esto se evidencia en que no ha sido posible alcanzar un punto de equilibrio en los balances financieros. Los eventos organizados por la entidad dependen para su financiación de los recursos públicos en un alto porcentaje, con las consecuentes demoras y costes de transacción derivados de este tipo de auxilios.

Aún no se ha logrado vincular al sector turístico y económico del municipio para que apoye el evento. Con la empresa privada tampoco ha sido posible conseguir aportes, donaciones e intercambios publicitarios que financien los conciertos. Hasta 2012 no se ha recurrido a una estrategia de venta de boletería en los conciertos, que permita generar recursos propios, ya que la organización desde sus inicios le apuntaba a políticas democratizadoras del acceso a la cultura y por tanto, los eventos se realizan gratuitamente y en el espacio público.

De lo anterior, a priori se detecta que el modelo de gestión no se encuentra definido, lo cual está impactando el desempeño de las actividades misionales y de apoyo. Esta situación no ha permitido que se consolide un equipo humano, ya que no se cuenta con los recursos económicos que sustenten los costos operacionales que genera la actividad de la entidad.

³ Villa Jazz Festival es el nombre que la CVJF decidió dar al evento que enmarca su trabajo en la región.

2.2.3. PROBLEMA CULTURAL.

La CVJF presenta una limitada capacidad gerencial y de gestión, que no le permite llevar a cabo de manera sostenible su objeto social, lo cual le impide posicionarse como empresa cultural y creativa a nivel nacional e internacional.

3. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental, en nuestro caso ella se concentró en un ejercicio de análisis, observación e indagación, que permitió describir la situación actual de la CVJF. Una vez alcanzado este cometido, el segundo paso se centró en plantear el modelo de gestión y de negocio, aportando herramientas de gestión y organización que apoye la labor de fortalecimiento de la gerencia de la CVJF. La implementación del nuevo modelo de gestión pretende que la CVJF pueda llegar a ser sostenible económica y administrativamente.

Durante la fase de diagnóstico se procedió a recopilar la información sobre la reseña histórica de la CVJF y su evolución. El siguiente paso consistió en un análisis interno y externo de la organización con relación a su entorno social (poblaciones involucradas, empleados, artistas promovidos, públicos que atiende, sector productivo que involucra, sector público con el que interactúa). Al mismo tiempo se revisó el direccionamiento estratégico que lleva a cabo actualmente y el análisis financiero, teniendo en cuenta los años de ejecución y los de la construcción de la empresa.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.

La CVJF es una entidad sin ánimo de lucro⁴, fundada en enero de 2010, cuyo objeto principal está orientado a:

“Difundir, promocionar, y enseñar la música; en especial una de sus variantes: el Jazz y sus fusiones, mediante la realización de un Festival anual en la ciudad de Villa de Leyva, para así, contribuir al desarrollo cultural y la evolución de la música del departamento Boyacá, especialmente del municipio de Villa de Leiva y sus alrededores” (Corporación Villajazz Festival 2010).

⁴ Estatutos Corporación Villa Jazz Festival, enero 2010, Cámara de Comercio de Tunja.

Este objeto social se ha desarrollado con la realización de tres Festivales de Jazz y otras actividades académicas. Al indagar sobre la realización de las tres versiones del Festival durante los años 2011, 2012 y 2013, se ha detectado que aunque los eventos se han realizado con un relativo éxito, en el plano financiero la consecución de recursos es baja y la calidad del evento se ha visto afectada por la limitación de recursos financieros, humanos y técnicos.

3.2. ANÁLISIS DE LA ENTIDAD: IMAGEN CORPORATIVA

Al revisar la imagen institucional de la CVJF, (Ver anexo 2 y 3), se detecta que existe un logo, este símbolo representa a la entidad, su mensaje es transparente y claro, si bien este elemento gráfico está cargado de información, es entendible a primera vista y ha generado recordación entre los seguidores del Festival. No se han tenido en cuenta otros aspectos gráficos como el color, la tipografía, la diagramación, que permitan mejorar el reconocimiento y la proyección de un elemento visual, como reflejo de una personalidad corporativa.

3.3. MODELO ORGANIZACIONAL

La consultoría encontró que la CVJF adolece una estructura organizacional definida. En el momento de su constitución, la entidad contaba con cuatro integrantes en su junta directiva: presidente, vicepresidente, fiscal y secretario general. Todas estas personas son músicos y la labor de la organización recaía sobre los hombros del presidente y el secretario general; otros procesos de apoyo como la elaboración de los afiches eran realizados por un diseñador gráfico quien hacía su trabajo ad honorem, además se contaba con el apoyo de una contadora pública quien se encargaba de realizar la presentación de los estados financieros ante los entes recaudadores de impuestos.

Debido a que dos de los integrantes de la Junta directiva no aportaban a la entidad, se dio su retiro voluntario en julio de 2012, así se recompuso la Junta directiva contando desde ese momento con presidente, vicepresidente, secretario general, tesorera, fiscal y un vocal. Este equipo cuenta con un músico, una administradora de empresas, dos administradores públicos, una contadora pública y una trabajadora social. Actualmente en la entidad trabaja este grupo de personas sin que a la fecha se haya determinado unos cargos con sus perfiles, funciones establecidas en un manual de procesos. Se mantienen los apoyos del diseñador gráfico y de la contadora, quien ha ingresado a hacer parte de la Junta directiva en calidad de fiscal.

A partir de este estado de la organización y dados los requerimientos de calidad necesarios para la prestación del servicio, lo más recomendable es realizar una estructuración organizacional que aporte un diseño de las áreas misionales y de apoyo acorde con las necesidades y los recursos humanos con que cuenta la entidad. Las organizaciones inteligentes propenden por el trabajo en equipo y el adecuado aprovechamiento del potencial que cada uno de sus integrantes tiene en su área determinada de conocimiento, dada la interdisciplinariedad del equipo que conforma la CVJF se tienen en cuenta los perfiles en el nuevo modelo de gestión.

3.4 GESTIÓN FINANCIERA

La CVJF se mantiene con el aporte en trabajo y dinero de cada uno de sus miembros, a esto se suman aportes del gobierno local y departamental. Sin embargo, estos recursos no alcanzan a cubrir todos los gastos y los costos administrativos. No se cuenta con un flujo de caja y el trabajo ad honorem genera los retrasos propios de una organización que se estructura bajo este esquema. El cronograma se ve atrasado pues los integrantes de la Corporación tienen otros trabajos por los que devengan sueldos y los priorizan sobre las tareas de la Corporación.

En cuanto a la existencia de un presupuesto (Ver anexo 4), este no contempla muchos factores como los imprevistos, el pago a los organizadores, los gastos de papelería, los gastos de administración, entre otros. El presupuesto se monta sobre el dinero que se ha conseguido y los recursos escasos van en detrimento de la calidad del evento. El cronograma establecido no contempla fechas, no existen indicadores, metas, ni un presupuesto que contenga todos los gastos operativos tanto del Festival como de operación de la Corporación.

La gestión de los recursos es responsabilidad del presidente y el vicepresidente, la formulación de proyectos se hace de manera conjunta entre los dos directivos y el secretario general, sin embargo las gestiones son lentas y no producen los resultados esperados, pues la entidad no cuenta con herramientas promocionales como un portafolio de bienes y servicios.

3.5. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO EJECUTADO AÑOS 2011 Y 2012

Para este apartado es necesario revisar el anexo 4. Durante el año 2011 el evento se realizó durante un día, se presentaron tres agrupaciones de Villa de Leyva, una de Tunja, una de Bogotá y un quinteto de la artista colombo española Martha Patricia Yepes, el cuál fue patrocinado por la embajada de España. En esa ocasión la logística, el sonido y el maestro de ceremonias fueron aportados por la alcaldía de Villa de Leyva, se recibió un aporte en efectivo por parte de la Gobernación de Boyacá y el Fondo Mixto de Cultura por valor de \$1.000.000, además se gestionaron aportes en especie por parte de la empresa privada de Villa de Leyva.

Durante ese año el balance financiero arrojó movimientos por \$4.040.000, en los cuales se reflejaron gastos tanto del Festival, como del funcionamiento de la entidad tales como servicios públicos, teléfonos móviles, papelería, transporte de artistas. No se contabilizaron los costos de los honorarios de los directivos ni del personal de apoyo.

Para el año 2012 el Festival de Jazz amplió su programación a dos días: durante el primer día se presentaron artistas de Boyacá: dos agrupaciones de Villa de Leyva y una de Tunja; durante el segundo día participaron dos agrupaciones de Bogotá, con la destacada presentación de los hermanos Julio y Antonio Arnedo. El evento centró sus esfuerzos en la presentación de pocos artistas pero de alta calidad.

La Corporación logró gestionar recursos con la Gobernación de Boyacá mediante el programa de estímulos a micro empresas culturales. La Alcaldía de Villa de Leyva en esta ocasión tan solo apoyó la logística y el sonido. La empresa de transportes Rápido el Carmen aportó el transporte de los artistas desde la ciudad de Bogotá. Para el balance financiero de este año se tomaron en cuenta rubros como comunicaciones, transporte, papelería, impuestos y retenciones, servicios profesionales de actividades de apoyo, hospedaje y servicios públicos, los cuales ascendieron a un valor de \$ 12.885.657. Durante ese año tampoco se tomaron en cuenta los costos de la nómina de las personas que trabajaron en la organización del evento.

Para el tercer Festival, la Alcaldía de Villa de Leyva no solo aportó aspectos logísticos como las carpas y las sillas para los asistentes, sino que mediante un convenio de apoyo entregaron recursos por \$6.000.000 para el fomento y la circulación de artistas en el municipio. La Gobernación a través de la Secretaría de Cultura también apoyó el evento con un aporte de \$4.000.000. El evento se realizó durante tres días, en el primero se contó con la participación de artistas de la región como *Mozambique Jazz band* de Tunja, *Mono estéreo* y *Mauricio's blues* de Villa de Leyva, además de la participación especial de la banda el Carmelo de Villa de Leyva, la cual ofreció en su repertorio temas tradicionales del jazz. En el segundo día, se contó con la participación de las bandas de los reconocidos maestros *Oscar Acevedo* y *Plinio Córdoba*, además de la participación del grupo *DMR3* de los Estados Unidos

El manejo contable de la CVJF deja entrever que los recursos que se gestionan apenas cubren las obligaciones contraídas por la entidad, si bien no se registran pérdidas, se sabe que cuando los recursos gestionados no alcanzan a cubrir los gastos, los socios aportan recursos para que la entidad no se vea afectada negativamente con el déficit. Aun así, los aportes en trabajo de cada uno de los socios no han sido cuantificados en términos de valor económico que estime los costos fijos con el fin de generar un presupuesto de gerencia que sirva a la CVJF para la toma de decisiones.

3.6. SOCIOS Y COLABORADORES DE LA CVJF.

Con el fin de conocer cuáles son las percepciones que sobre la CVJF tiene sus socios y colaboradores, el equipo consultor diseñó la encuesta: Gestión Organizacional de la Corporación Villa Jazz Festival (ver anexo 5, Ficha técnica de la encuesta), la cual contempló aspectos tales como el grado de compromiso con la entidad, la integración al trabajo, los salarios, la satisfacción personal, el relación con el trabajo y el desarrollo cultural y económico de la región, entre otras.

En los resultados obtenidos se nota que los socios y colaboradores de la CVJF son conscientes del papel que desempeñan para generar desarrollo cultural y económico para la región de Villa de Leyva; un porcentaje del 90% sus respuestas llevan a coincidir en que su acción ha repercutido positivamente en el sector turismo y de servicios en la ciudad de Villa de Leyva. Si bien se evidencia que existe confianza en la misión cultural entre los colaboradores y socios de la CVJF, no se percibe una cohesión en el equipo, lo cual se demuestra cuando los tiempos de respuesta de la organización se ven afectados por en el hecho de que el trabajo no sea remunerado. Al preguntar por acciones específicas que se deben implementar para mejorar el

desempeño de la entidad, todos coinciden en que se debe gestionar mejor los recursos para mejorar la calidad y el impacto del evento.

3.7. ARTISTAS PARTICIPANTES

En términos generales, los artistas que han participado en las tres versiones del Festival han sido de gran calidad artística y reconocida trayectoria en el ámbito del Jazz en Colombia. Para caracterizar las percepciones de estos artistas se adelantó una encuesta a los músicos participantes en los años 2011 y 2012. (Ver anexo 6)

En general se nota gran apropiación con el evento, los músicos en un 80% contestan que conocen el Festival desde hace más de tres años. Lo anterior sucede pues el trabajo de la CVJF viene de 2008 pero solo se materializó hasta el 2012. El 60% de los entrevistados se enteró del evento por amistades en el sector. El otro 40% dice haberse enterado por Internet, lo cual demuestra que esta es una plataforma clave para difundir información sobre el evento.

El 90% de los músicos considera que la producción del Festival es apropiada para su desarrollo profesional y para dar a conocer su proyecto musical. Es decir que se convierte en una vitrina para ellos como músicos. En este mismo porcentaje consideran que volverían a participar en el desarrollo del evento. Un 60% considera que el trabajo con la CVJF en cuanto a su gestión logística es apropiado y dignifica el trabajo del artista, sin embargo en un 40% es buena pero que esta puede mejorar, lo cual se puede hacer con la búsqueda de recursos económicos. En cuanto a la producción del Festival, tan solo para el 60% es buena, para el 20% es regular y para el otro 20% mala, este es un indicador que debe ser atendido por la CVJF. Finalmente, un 80% los músicos entrevistados dicen que recomendarían la participación a otros músicos del sector.

3.8. LA GESTIÓN CULTURAL DE LA CVJF EN LA CIUDAD DE VILLA DE LEYVA.

Con el fin de comprender la concepción que tiene la CVJF acerca de la gestión cultural y su papel como agente cultural en el entorno, la consultoría indagó en los documentos de trabajo de la CVJF gestión cultural y encontró lo siguiente:

La intención de la CVJF es, - sin negar lo tradicional, el folclor y las expresiones de los ritmos autóctonos de cualquier lugar del mundo- comprender el Jazz como un estilo musical que por medio de la fusión crea un nuevo sonido, el cual trasciende fronteras y es audible y entendible en un lenguaje sonoro universal, permitiendo a los pobladores y visitantes de esta población boyacense tener acceso a la diversidad cultural que caracteriza este tipo de música. Para ello se trabaja desde una perspectiva multidimensional: por un lado generando bienestar cultural a los pobladores y visitantes de la ciudad y por otro, desde la perspectiva del desarrollo empresarial de la región. (Cuervo Londoño y Vargas Vaca 2012)

Se identificó que el trabajo de la CVJF no sólo se revierte sobre la organización sino que al mismo tiempo ha propiciado estancias de desarrollo económico importantes para la región. Por medio de su ejercicio cultural ha aumentado la renta en las actividades económicas asociadas e identificadas al Festival de Jazz, sin embargo no ha podido llegar a un punto de equilibrio que le asegure su sostenibilidad en el tiempo. Intervenir la Corporación es necesario para mantener esta reactivación económica y mantener el impacto cultural en su zona de incidencia. Para lo anterior se hace necesario proporcionarle a la CVJF los mecanismos adecuados de gestión financiera y organizacional.

4. ESTADO DEL ARTE

4.1. LA MÚSICA JAZZ EN COLOMBIA

La relación del público colombiano con el Jazz tiene diversos antecedentes. Para Luis Fernando Martínez “El jazz llegó a Colombia por Barranquilla, porque el Jazz se hizo famoso en Nueva Orleans, que era a principios del siglo XX la capital musical de Caribe. De Barranquilla subía esporádicamente a Bogotá, en conciertos para unos cuantos cachacos que se las daban de hombres de mundo porque alguna vez habían estado en Miami o Nueva York” (Martinez 2010, 142). Con el tiempo el Jazz empezó a interactuar con la música tradicional colombiana generando nuevas expresiones. Debido a su génesis el jazz permite la mezcla, lo que fue adaptado por los músicos, tanto en las estructuras musicales como en las formaciones. Un ejemplo de ello es la Orquesta de Lucho Bermúdez que guardaba la estructura de las Big Band de Estados Unidos. “Los Jazzistas se valen de las similitudes estructurales que tiene los géneros, (los autóctonos colombianos y el Jazz americano) para crear una fusión propia. Un nuevo estilo creado a partir de la convergencia de varios elementos fuera de su contexto original”.(Martinez 2010, 143).

Por otro lado, quizá el más atractivo y curioso de la entrada y de la popularidad de la música Jazz en Colombia obedece a la presentación de Duke Ellington en Bogotá la cual data de 1970 o 1971. Si bien se tiene el programa de mano la fecha de 29 de noviembre 8 PM el dato no se tiene con exactitud (Valderrama 2010, 17). Tenemos que aclarar que en esa esta época la cultura era entendida desde el concepto humanista, en la cual la música Jazz se asocia al prestigio social y cultural dentro de esa sociedad.

En esa misma dinámica cultural en 1985 se establece el Festival de Jazz del Teatro Libre el cual ha presentado en su larga trayectoria ininterrumpida las más importantes figuras del Jazz, principalmente músicos de Estados Unidos y de los músicos que generaron la fusión con ritmos caribeños y que dieron lugar al Jazz latino. El Estado en 1988 realizó el evento de Jazz del Teatro Colón, en el cual se destaca la presentación de Dizzy Gillespi. Estos y otros grandes hits que se remontan también a las 24 jornadas del Festival de Jazz del Teatro Libre, en las cuales se ha presentado lo más selecto de la música Jazz a nivel internacional, corroboran que el Jazz es una música con un representativo público de seguidores, como lo demuestran las encuestas de la Secretaría de Cultura del año 2010. Los estratos sociales de los asistentes se encuentran en los niveles 4, 5 y 6. Para el Festival al Parque, organizado por la Alcaldía el estrato 4 es el que más lo frecuenta. Sin embargo la compra de CDS y videos de este género, así como la asistencia a Festivales pagos se encuentra más equilibrada, repartiéndosela entre los estratos 4, 5 y 6 casi en los mismos porcentajes. (Martinez 2010)

4.2. CONTEXTO MUSICAL EN BOYACÁ

En el caso particular del escenario musical de Boyacá, la mayoría los eventos que se llevan a cabo en el departamento hacen referencia a las fiestas patronales, las cuales son amenizadas cada vez menos con música tradicional del altiplano cundi-boyasence. Hay una fuerte penetración de ritmos caribeños como el vallenato y de otras nuevas tendencias como el reggaetón. De otro lado encontramos que en varios municipios se llevan a cabo Festivales de música tradicional campesina.

En esta línea de actividad cultural, el evento cultural más destacado es el Festival Internacional de la Cultura que se lleva a cabo en Tunja y otras poblaciones aledañas. En el año 2012 llegó a su 40ª versión, sin embargo ha perdido la relevancia de la que gozaba antaño.

En el caso específico de Villa de Leyva, en cuanto a eventos musicales durante la Semana Santa se realiza el Festival de música antigua y en el mes de junio, el encuentro nacional de bandas juveniles en el marco del cumpleaños de la ciudad.

4.3. JAZZ Y CIRCULACIÓN

El género de la música jazz siempre ha estado alejado de la lógica de la industria de la circulación. Para Leonardo Garzón esto obedece a que la escena se siente alejada de cuestiones tales como emprendimiento, rueda de negocios, innovación, que están ligadas a lógicas y lenguajes de la industria. Y como él lo recalca el sector del jazz “Son poco proclives a la autonomía de sus proyectos, más tendientes a la dependencia de las acciones del Estado” Garzón se pregunta constantemente sobre el proyecto de circulación propios de los músicos de Jazz, fuera de lo que los Festivales le pueda brindar (financiados o no por el Estado) el músico de Jazz, descubre Garzón, no se interesa por su circulación y por la sostenibilidad de su proyecto (Perilla 2010, 68). Descubrimos que lo que se tiene que hacer (año 2009) es una transformación en la mentalidad, si bien se trata de músicos altamente formados, lo que se debe preguntar es cómo ellos conciben su práctica y desde allí estructurar lo que hacen a partir de las dinámicas propias de lo empresarial, en donde sea posible dar sostenibilidad a su proyecto musical (Perilla 2010, 70). Se trata de construir un proyecto en conjunto.

4.4. CONTEXTO BOGOTÁ: JAZZ AL PARQUE

Desde la administración local de Bogotá, e impulsado por el fenómeno de democratización de la cultura, en el año 1995 se desarrolló el Festival de Rock al parque, el cual abrió un espacio a otros géneros. Posterior a este Festival se creó el Festival de Jazz al Parque el cual cuenta con el apoyo financiero, logístico y operativo de la administración distrital. Con la primera administración Mockus (2000) se dio la protección de este tipo de Festivales para darles continuidad independiente de la administración. Este Festival se ha mantenido durante 17 años, presentado a grandes figuras del Jazz a nivel mundial y ha propiciado a su vez tanto la presentación de los músicos locales como su difusión en la radio especializada.

A su vez, desde el principio se pensó en darle importancia al componente de formación a través de talleres y charlas con los invitados o investigadores sobre el tema, la cual se mantiene como agenda alterna al Festival. Como paradigma del Festival, en el año 2003 una de las presentaciones que más impacta es la del grupo *Curupira*, el cual integra de manera fuerte ritmos colombianos con Jazz y los asistentes terminan bailando, como lo comenta Jeannette Riveros quien estaba a cargo de la organización del evento. Desde ese entonces Jazz al Parque se ha abierto a la fusión con más fuerza teniendo en cuenta que el Jazz tiene una estrecha relación con la fusión con los ritmos donde germina. Estos Festivales propiciaron la creación y desarrollo de otros Festivales en ciudades como Medellín, Cali y Pasto.

4.5. FESTIVALES NACIONALES DE JAZZ

Se realizó un rastreo de los principales Festivales de Jazz en Colombia, dentro de los cuales los que cuentan con una trayectoria más amplia son el Festival internacional de Jazz de Medellín que llega a su dieciseisava versión, el BarranquiJazz con quince versiones y Ajazzgo de

Cali con doce ediciones. Dadas sus características, los organizadores han decidido agremiarse en una especie de circuito, trabajan en red y hacen de septiembre el mes del Jazz en Colombia, compartiendo artistas y haciendo gestión conjunta ante la cooperación internacional. Aunque cada Festival conserva su autonomía, cuentan con una secretaría técnica y un órgano de coordinación que articula las actividades. En el anexo 6 se puede observar la organización del circuito de Festivales de Jazz.

4.6. FESTIVALES INTERNACIONALES DE JAZZ.

En la actualidad, el jazz se ha tomado el mundo, más de mil Festivales de este género se realizan tan solo en las ciudades europeas. Hoy es posible salir a las calles y encontrarse a múltiples artistas que interpretan su arte para el amplio público de transeúntes y más allá de ello, la Unesco realizó un reconocimiento especial al Jazz a través de la celebración del día internacional del Jazz, efectuada en el año 2011 y celebrada de manera internacional el día 30 de Abril.

Como lo expresa Irina Bokova, Directora General de la UNESCO y Herbie Hancock, Embajador de Buena Voluntad y presidente del Instituto de Jazz Thelonious Monk:

Durante más de un siglo de Jazz-el lenguaje universal de la pasión y la benevolencia-ha congregado a personas de culturas diferentes, religiones y nacionalidades, fomentar y reforzar la comunicación y la colaboración entre los grupos heterogéneos, mejorado el proceso de pacificación, y ha demostrado lo mucho que todos tienen en común. (...) No hay forma de arte musical es más potente como una herramienta diplomática de Jazz (Bokova y Hancock s.f.).

Mediante la declaratoria del día de Jazz se han llevado a cabo importantes eventos musicales que destacan las virtudes de esta música como medio para facilitar la convivencia pacífica entre los pueblos, el respeto a la diferencia, fomentar la hermandad entre países, la equidad de género, entre otras virtudes.

Desde hace más de 60 años se realizan importantes Festivales alrededor del mundo. Al revisar su trayectoria, se ha encontrado que iniciaron con idearios parecidos a los que animan a la CVJF. En el anexo 7 se puede observar un resumen de los Festivales más representativos del mundo, así como algunas de sus características, las cuales han servido como marco de referencia de la consultoría.

4.7. CONTEXTO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES.

Debido al fenómeno de la globalización los entornos cambian a gran velocidad, en las organizaciones estos cambios repentinos han generado que ellas se vean forzadas a buscar estrategias que les permitan adaptarse al cambio y ser asertivas frente a la incertidumbre. La introducción de las tecnologías de la información y la comunicación han hecho que los modelos de negocio de las empresas culturales se transformen, brindándoles herramientas novedosas, pero también demandando su actualización constante.

Desde esta perspectiva los modelos organizativos jerárquicos y gerenciales han sido superados por otras formas organizativas más participativas y horizontales. El manejo de los recursos pide ser cada vez más eficiente, ya que estos son escasos, o se desplazan a flujos económicos más productivos que el sector cultural. La gerencia de las organizaciones culturales se enfrenta a una relectura de su entorno en relación con los esquemas del mundo laboral y de las transacciones de bienes y servicios que les permitan reducir costos sin sacrificar resultados. De esta manera ya no es posible seguir gerenciando las organizaciones con las técnicas del pasado, es imperativo ser creativo y ofrecer nuevos productos, nuevas formas de hacer y de mostrar las cosas que hacemos.

5. JUSTIFICACIÓN

Como vimos la CVJF busca promover el género musical del Jazz y sus fusiones en el departamento de Boyacá y en Colombia, apuntando a generar un desarrollo tanto económico-social como artístico-musical. Su trabajo apunta a reconocer los valores artísticos tradicionales, y aportar herramientas que amplíen los horizontes sonoros tanto de los intérpretes como de los públicos que disfruten el Festival de Jazz de Villa de Leyva. Este Festival de periodicidad anual lo ha realizado la CVJF durante los años 2011 y 2013.

El alcance de esta consultoría es fortalecer la gerencia de la CVJF para garantizar su sostenibilidad económica y socio cultural en el tiempo, a través de la realización del cuarto Festival entre el 28 al 30 de junio de 2014 y de otras actividades artísticas complementarias que generen un flujo de recursos a lo largo del año. Lo anterior dependerá de la adopción e implementación del modelo de gestión y de negocio propuesto, como una herramienta gerencial que permita alcanzar los objetivos de la Corporación y generar las transformaciones culturales que de ella se esperan.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la gerencia de la CVFJ, con el fin de generar transformaciones culturales a través de la cualificación de su oferta de bienes y servicios, en su área de influencia.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.2.1. Diseñar un modelo de gestión organizacional inteligente para la CVJF.

Entregable: Modelo de gestión basado en la metodología heurística.

6.2.2. Proponer un modelo de negocio innovador, que involucre estrategias políticas, económicas, sociales, gerenciales, culturales y de comunicación.

Entregable: Portafolio de bienes y servicios.

7. MARCO TEÓRICO

7.2. ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Las organizaciones inteligentes son producto del pensamiento que plantea que nada está desconectado. Las fuerzas generadoras de una empresa tienen que tener en cuenta factores tales como: política estatal, organización empresarial, desarrollo personal, entre otros. En la *organización inteligente* se aprende desde el trabajo en equipo, tiene en cuenta las múltiples visiones que cada integrante de la organización o beneficiario de ella puede generar. Desde esta posición teórica se piensa que no solo se aprende del diagnóstico de una empresa, sino de los distintos modelos exitosos que se han llevado a cabo. Lo anterior sólo es posible desde la idea de que un panorama se puede lograr en conjunto, es decir que aprendemos de todos los niveles de la organización.

Como dice Senge “Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender” (Senge 2009, 12). Se trata de una labor de aprender en equipo que puede generar resultados extraordinarios. Resultados que tienen que ver directamente con nuestras propias aspiraciones, es decir, que las organizaciones inteligentes no entienden el trabajo solamente para ganar una serie de recursos, sino que el trabajo permite cubrir las aspiraciones que se poseen como seres humanos. Lo anterior repercute directamente sobre el desempeño de cada persona de la organización. Para Senge, el trabajo es entendido como una institución social (Senge 2009, 13).

Lo primero que hay que entender es que todo hace parte de un sistema. Una organización nace dentro de una comunidad, pero como tal debe tener en cuenta las condiciones económicas,

sociales y culturales de donde ha surgido. Además, es necesario tomar en cuenta el impacto que esa organización quiere afectar en un ámbito local y su expansión a uno más global.

Lo que nos enseña la *organización inteligente*, es que todo está conectado. Ella es el producto de un pensamiento sistémico. “Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas” (Senge 2009, 15) y como sistemas están sujetos a otros factores inclusive invisibles. No es posible que una *organización inteligente* se concentre en resultados inmediatos como parte aisladas a un sistema. Dadas las cosas así, una *organización inteligente* tiende al pensamiento sistémico como su marco conceptual. Otro de los avances que aporta la *organización inteligente* es la posibilidad de compartir una imagen de futuro de lo que procura crear. Se trata, como lo expone Senge de “unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común” (Senge 2009, 18).

Las organizaciones inteligentes también están profundamente ligadas a la idea de Peter Drucker en la cual la administración entendida como disciplina social “trata del comportamiento de las personas y de las instituciones humanas. Por tanto los practicantes se inclinarán a actuar y comportarse tal como lo indiquen las suposiciones de la disciplina” (Drucker 1999, 4). Desde esta perspectiva de las suposiciones de la disciplina, se percibe que ellas están sujetas al cambio continuo. Se trata de un aprender en un aprendizaje continuo.

En consonancia, con Senge nunca terminamos de aprender de esta disciplina, se trata de cambio constante. Para Drucker es importante el cambio. No hay una única realidad para la administración de las organizaciones, la verdad absoluta en administración impide el avance.

Una idea importante de abordar desde la *organización inteligente* es que la administración de una entidad no difiere mucho de una administración de una multinacional. Eso permite analizar distintos casos que obedecen a distintos tipos de negocio o de fines. La administración

es pensada acá desde la organización, lo que ella tiene que hacer es entrar en consonancia, o en otras palabras articularse con la misión de la organización, generando una cultura específica, una historia específica y vocabulario específico (Drucker 1999, 11), que se construye por medio del aprendizaje al interior de la organización, lo cual se realiza al poner en diálogo a todas sus partes.

Otro caso de gran interés es el uso de las nuevas tecnologías dentro del entramado de la *organización inteligente*, pues estas repercuten sobre las organizaciones de manera decisiva. Ya sea que estén diseñadas en otro terreno, es imposible desconocer el gran impacto que ellas traen a las organizaciones. Independiente de los usos específicos para los cuales hayan sido diseñadas, una *organización inteligente* basa su aprehensión de conocimiento en la manera como estructura su trabajo, en la medida en que hace uso de ellas. Como indica Drucker “Hoy las tecnologías, al contrario de las tecnologías del siglo XIX, no andan paralelas sino que se cruzan constantemente” (Drucker 1999, 35).

Las organizaciones no pueden ser ajenas a estas revoluciones y es indispensable que ellas sean pensadas, reformuladas y utilizadas en lo que se ha denominado *organización inteligente*. Su carácter de externo hace que la apropiación por cada organización se presente de manera libre, en un constante aprendizaje de sus usos y alcances. Lo que se transforma es la propia mentalidad empresarial y la forma de gestionar.

En el pensamiento sistémico, base epistemológica de las organizaciones inteligentes, es importante ver como se transforma el cambio de mentalidad en una organización a expensas de la transformación constante.

El uso de herramientas nuevas es inherente a la forma como trabaja una *organización inteligente*, no se trata de aplicar herramientas por separado, sino de hacerlas confluir. Así como las nuevas tecnologías generan un cambio de paradigma, lo que se pretende es integrar

disciplinas, cohesionarlas en la práctica. Desde allí es posible que una *organización inteligente* pueda marcar su meta, dado que es en el pensamiento sistémico, que como recuerda Senge, el que permite “pintar imágenes del futuro”(Senge 2009, 21). Lo anterior, por supuesto, si se tiene el conocimiento suficiente de las fuerzas que dominan el espectro global, el entorno.

Una *organización inteligente* sabe que afecta su entorno y hace uso de ello para establecer sus metas. Se trasciende el plano de lo individual se retoman valoraciones que obedecen a modelos mentales en continuo desarrollo. Una posición que se piensa a partir de “la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo” (Senge 2009, 22). La *organización inteligente* crea su propia realidad, enfatiza Senge. Implica un desplazamiento mental, el cual tiene como base el aprendizaje continuo, en términos de re-crearse a sí mismo. Este aprendizaje permite percibir nuevamente el mundo de manera distinta, como un proceso continuo. La naturaleza cambia constantemente, lo humano se viene adaptando para seguir en el mundo. Una *organización inteligente* es capaz de un aprendizaje de ese mundo cambiante, por eso es importante el pensamiento sistémico y no otro.

Tenemos así la primera definición: “*organización inteligente*, es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear futuro”(Senge 2009, 24). Uno de los aspectos fundamentales es intervenir sobre los modelos mentales de la organización. Esto implica no solo la búsqueda de perfección en estos modelos, sino en la modificación constante de los modos de pensar.

Esto quiere decir que la *organización inteligente* examina los modelos de cambio a largo plazo y reconoce las estructuras que subyacen a esos patrones de cambio. "El aleteo de las alas de una mariposa puede provocar un Tsunami al otro lado del mundo" (Proverbio chino). Una *organización inteligente* es capaz de detectar ese fenómeno y estar preparada para el cambio,

utilizándolo a su favor, preparándose para el futuro con metas claras. En palabras de Senge, se trata de “trascender el mundo de los hechos para ver patrones de cambio” (Senge 2009, 259).

Aludiendo a la imagen que se trae a colación como epígrafe a este proyecto, se trata de atravesar una gran tormenta, en la cual no es posible ver el panorama. No hay cielo, ni luna, en medio de la tormenta y encontrar el camino es difícil. Pero encontrar las contradicciones propias de la organización, elaborar nuevas estrategias para atravesar la tormenta es lo que se pide a una *organización inteligente*.

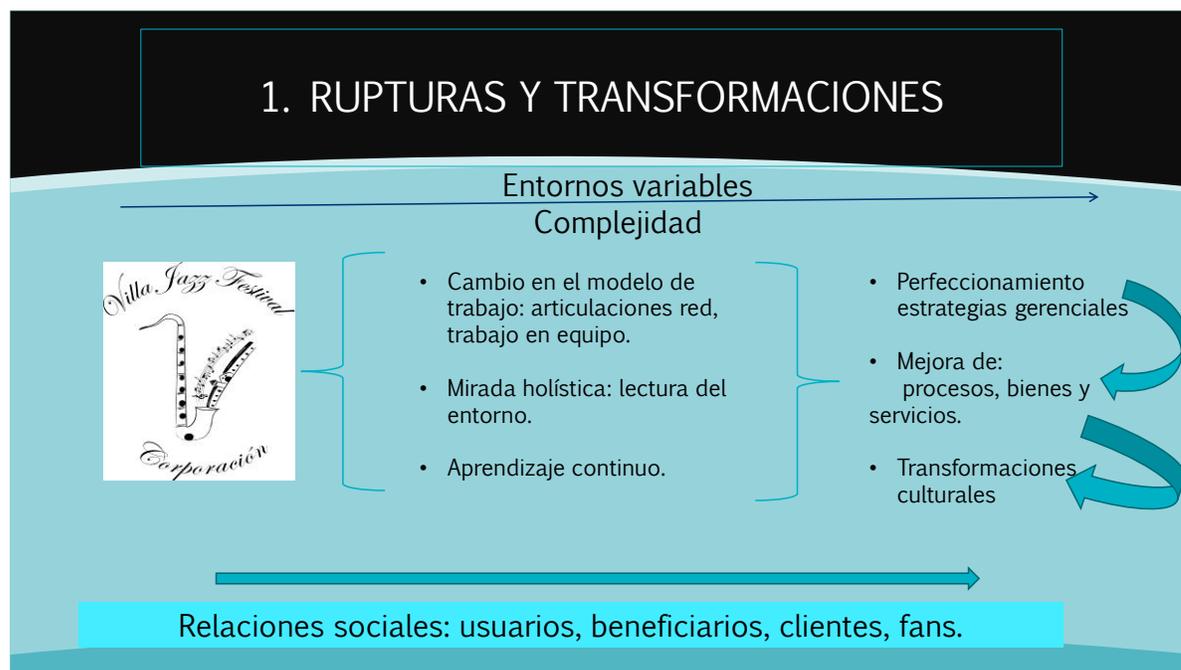
Se trata, dirá Senge (Senge 2009), de experimentar con modelos mentales para llegar al consenso a partir de una comprensión de los modelos mentales compartidos. No se atraviesa solo la tormenta, la multitud de puntos de vista de lo que pasa dentro de la tormenta permite encontrar un modelo mental. Lo que implica la elaboración de escenarios de futuro que tengan en cuenta el presente y el pasado de la organización, de su entorno interno y externo.

La *organización inteligente* aprende que los supuestos pueden cambiar en un futuro cercano, y es desde allí que se genera una construcción constante de modelos mentales y que se reflexiona sobre el papel individual y de la organización sobre ellos. Se trata de trabajar en escenarios que muestran cómo los supuestos son insostenibles en el corto, medio y lejano plazo. La actitud de cambio constante permite que la empresa esté lista para las transformaciones que se avecinan y que son multidimensionales y multifactoriales. Se genera así una nueva perspectiva que se aleja del pensamiento mecanicista, analítico, lineal y funcional, para entrar definitivamente en el pensamiento sistémico.

De todas maneras, como lo recuerda Senge, “el desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes” (Senge 2009,

237). Esto constituye un trabajo crítico, de aprendizaje continuo, de cambio y de innovación constante por toda la organización y que tiene a los individuos como su principal fundamento. De esta forma se articulan aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales, que permiten aprender el contexto empresarial en su conjunto. Se trata de que los modelos mentales funcionen en todos los niveles de la organización. Así, las circunstancias externas desafían constantemente a cada uno de los miembros de la organización. Sin embargo hay que tener en cuenta que esos modelos mentales no se pueden dejar arraigar, pues ellos frenan los cambios.

Figura 1: Rupturas y transformaciones hacia una organización inteligente.



Fuente: Elaboración consultoría Vargas e Izquierdo, con base en los modelos teóricos expuestos.

7.2. CONCEPTO CULTURAL

En un uso coloquial, las manifestaciones artísticas pueden ser entendidas como productos del espíritu y de la relación que los seres humanos tienen con la belleza. Así, en un sentido digamos popular, lo cultural es aquello que brinda cierto goce y alegría al espíritu. Las

manifestaciones musicales, la pintura, la literatura, el cine, parecen pertenecer a ese selecto grupo de acciones humanas que alejadas de las dinámicas propias del trabajo se organizan para soportar la rutina diaria de la vida.

En un país como Colombia es usual que las personas trabajen sobre una concepción de la cultura restringida a dichas manifestaciones, defendiendo un discurso que apunta a decir que lo cultural es todo aquello que aleja al ser humano de la barbarie. Así, lo cultural está enfocado a esas manifestaciones que producto del espíritu, permiten gozar de una vida sofisticada e intelectual y que en cierta medida está determinada por una élite que la posiciona.

Desde esa perspectiva se legitima una jerarquía de lo cultural; una economía se empieza a manejar desde allí, en cuanto que el valor de cada actividad está regido por la capacidad que tiene de impactar positiva o negativamente sobre los seres humanos. De esta manera es usual que la cultura tradicional sea superada por formas culturales más elaboradas y que se considera poseen un mayor capital cultural.

En cuanto al género musical del Jazz, se asume que está relacionada con una cierta clase social, unas elites cultas que logran captar su capital cultural. Así las cosas, la gente que escucha Jazz es gente culta⁵. Esta música se constituye así como el resultado de una forma de vida. Es una apropiación cultural que nace del mestizaje de los distintos ritmos, sentires y saberes de varias comunidades, los cuales no se han estancado, sino que por el contrario han alcanzado una dinámica de expansión que trascendiendo los esquemas colonizadores, permea las músicas de casi todos los lugares del mundo, generando nuevos ritmos y fusiones, que enriquecen los

⁵ Este tipo de planteamientos desconoce los orígenes de este tipo de música, la cual nace de una mezcla cultural en los Estados Unidos, en el cual un grupo minoritario como lo constituían a comienzos del siglo xx los afro descendientes, fueron hibridando sus sonidos ancestrales y tradicionales con los sonidos e instrumentos que aportaron los distintos grupos de emigrantes que llegaron a vivir allí.

valores culturales, pero que también permiten una apropiación y circulación universal de un nuevo lenguaje musical que se transforma continuamente.

En esta línea de pensamiento, como lo expresa García Canclini “Si bien el patrimonio sirve para unificar a una nación, las desigualdades en su formación y apropiación exigen estudiarlo también como espacio de lucha material y simbólica entre las clases, las etnias y los grupos” (Canclini, 1999).

Desde la perspectiva de Canclini la cultura puede ser pensada desde la perspectiva de una variedad de capitales culturales que comienzan a fusionarse, a mezclarse. Esta posición se opone a la que considera la cultura como un capital al cual es posible darle un valor y del cual es posible apropiarnos. Si se piensa que es posible capturar el capital cultural de una nación, el poder hegemónico al apropiarse de ese capital adquiere un el control de las manifestaciones artísticas al punto de estatizarlas⁶.

La consultoría ha decidido adoptar un concepto de cultura que se adapte a las condiciones y saberes de la CVJF. Para este caso, el Jazz se entiende como una expresión musical mediadora entre las posturas que se han expuesto. La CVJF trabaja bajo la fórmula, -que sin negar lo tradicional, el folclor y las expresiones de los ritmos autóctonos de cualquier lugar del mundo-

⁶ Es aquí donde la crítica de Adorno cobra valor, en el sentido en que lo que el poder hegemónico tiene a través de las industrias culturales, la fabricación y apropiación de una imagen del mundo. Las industrias culturales, para este autor, crean una continuidad en la vida, ya no existe una experiencia estética como la que se conocía a principios del siglo XX. Se generan falsas experiencias a través del control desmedido que se ejerce a través de monopolios económicos o de intereses políticos determinados (Adorno & Horkheimer, 2002). Ya no existe un arte que pueda identificar, pues su principio operativo se encuentra en lo industrial y en el sistema de producción capitalista. La cultura es ahora un denominador común, que se establece gracias a una forma de catalogación y clasificación de todos los elementos de la vida, como si se tratara de una forma administrativa de captura. La cultura es un inventario de bienes materiales o inmateriales que siempre están siendo atrapados por la relación industria y liberalismo económico. Es ahí donde interesa la crítica de Adorno para articular un proyecto que permita la inclusión de las distintas clases sociales a fenómenos culturales que se mantengan al margen de la burocracia y los intereses de un grupo determinado.

comprende el Jazz como la música que bajo la fusión crea un nuevo sonido, el cual trasciende fronteras y es audible y entendible en un lenguaje sonoro universal.

Por otro lado desde la perspectiva del desarrollo, el trabajo que viene realizando la entidad contribuye a la vida cultural y al mismo tiempo, ha propiciado estancias de desarrollo económico importantes para la región. La CVJF entiende el desarrollo desde una perspectiva multidimensional, es decir, que por un lado se trabaja el componente de aumento de renta en las actividades económicas asociadas e identificadas al Festival de Jazz, así como la potencia de afectación que las actividades culturales tienen sobre su entorno específico. De esta manera, la intención del Festival de Jazz es entregar una forma de realización personal tanto para quienes hacen parte de la organización, como para los músicos que encuentran oportunidades laborales y de proyección de su actividad artística y para la población, de la cual se identifican dos niveles: por un lado el público asistente que goza de la actividad cultural y por otro, los individuos que articulan su actividad económica alrededor del Festival.

Esta doble articulación permite definir el horizonte de la CVJF desde la perspectiva de una entidad que da lugar a la auto-realización de los diversos sectores económicos y sociales que constituyen el entramado socio-cultural de Villa de Leyva y su área de influencia. Para la CVJF la cultura genera riqueza en dos dimensiones: una riqueza cultural y una riqueza económica.

Cabe anotar que la entidad ha realizado las versiones previas del Festival con un carácter de gratuidad en el acceso a los eventos ofertados al público, esta decisión se estructuró pensando en mantener prácticas culturales efectivas que incidan directamente en las posibilidades de desarrollo tanto del ser humano como del mercado. Ya sea por la cantidad de consumo que se desprende de la actividad cultural, ligada a la prestación de servicios asociados al turismo: alojamiento, transporte, alimentación, intercambio de bienes y servicios; como las de consumos

culturales directos, que se desprenden de la empleabilidad y del movimiento general del sector musical: músicos, ingenieros de sonido, productores, personal de logística, entre otros. Sin embargo, el factor de gratuidad del Festival se ha convertido para la CVJF en uno de sus principales problemas de tipo gerencial, ya que los medios gestionados son reducidos y se agotan en la producción del evento, dejándola sin recursos operativos.

La propuesta parte de que la cultura no es algo intangible, sino que por el contrario, lo que se encuentra a diario son representaciones de ella. La cultura tiene una vida material y vía esas evidencias materiales, es posible acceder a ella. Es decir, donde hay un hecho cultural, sea este material o inmaterial, hay una significación que no es estática sino que está en continuo movimiento, es un proceso de significación, re-significación constante.

La incidencia de aplicar un concepto de cultura ampliado implica para la CVJF que su oferta cultural sea incluyente y que permita no sólo aportar a la cultura sino al desarrollo. Lo anterior se basa en la apuesta teórica de Amartya Sen en la cual “El desarrollo económico tiene, además, otras dimensiones, incluida la seguridad económica” (Sen, Desarrollo y libertad 1999).

La CVJF considera que su trabajo debe fundamentarse en esa otra dimensión del desarrollo, en la cual la cultura hace parte del desarrollo de una región, pero además debe generar un modelo de gestión sostenible a largo plazo, el cuál debe contemplar tanto la producción de bienes tangibles e intangibles, como la relación entre salario, utilidad y rentabilidad que le permita a la entidad ser sostenible, generando capacidades en las personas que se benefician directa e indirectamente de su gestión.

El hecho de pertenecer a una región en la cual existe un profundo arraigo a los ritmos tradicionales, hace que la CVJF se centre en propiciar la apertura a la existencia de una multiplicidad de subjetividades que obedecen a la diversidad de sentidos, propios de la cultura.

Como lo resalta la convención para la protección de la diversidad de las expresiones culturales: “La diversidad cultural crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y valores humanos” (UNESCO s.f.) Es en esa dirección en la cual se busca avanzar, con el fin de dar esa ampliación al campo en el cual la cultura es diversidad e inclusión, reconocimiento del otro, pero también es el lugar en el cual se abren espacios para el desarrollo.

Desde allí también caben preguntas como: ¿Cuál es la relación de esto con el desarrollo económico? ¿Cómo se da esa multiplicidad? ¿Cuál es el alcance de esa multiplicidad? Sobre la base de esas reflexiones, la consultoría propone en su modelo de gestión, que la CVJF pase de un enfoque utilitarista en el cual el desarrollo se centra en la concentración de riqueza a un análisis sobre las libertades fundamentales. No se pretende cambiar los gustos musicales de una región sino enriquecerlos, aportar nuevas herramientas rítmicas y armónicas que amplíen los horizontes sonoros de los creadores de esta zona del país, así como la formación de nuevos públicos y el reconocimiento de otras subjetividades que se han expresado a través del Jazz y sus fusiones alrededor del mundo. De esta manera, no solo se actúa como agente que en el lenguaje de Sen, propicia el “agenciamiento cultural”, sino que posibilita, como lo expone Debraj, (Debraj s.f.) Una renta más alta, por medio de la activación económica del sector musical directamente, como del sector servicios asociados al turismo indirectamente.

Lo que la CVJF atiende no es solamente la falta de renta sino que actúa en lo que Sen denomina “carencia de capacidades”, para este autor es desde allí que se puede entender la pobreza. Así, el concepto de libertad trabajado por Sen entraña tanto “los procesos que hacen posible la libertad de acción y de decisión como las oportunidades reales que tienen los individuos, dadas sus circunstancias personales y sociales”. Se entiende que tanto los procesos como las oportunidades están relacionados con la concepción de desarrollo como libertad. En

tanto que la CVJF genera una oferta de bienes y servicios en un territorio, afecta los procesos de acción de los individuos generando mercados alternativos y disminuyendo proporcionalmente la carencia de capacidades, generando un campo de influencia, con una propuesta cultural incluyente.

Ahora se propone una concepción abierta de la cultura, que se separa constantemente de ese concepto de cultura elitista del siglo XIX. Al alcanzar la fusión, la mezcla, la heterogeneidad en lo cultural se llega a un punto desde el cual se puede trabajar tanto las músicas de fusión como el Jazz, como asociar con los procesos vivos que existen al interior de la música folclórica.

Sin embargo, cabe anotar que desde lo que se establece en documentos de política estatal colombiana, se ha tendido a invisibilizar el papel que ha cumplido desde comienzos del siglo XX el género del Jazz en las músicas colombianas, así los criterios de regionalización que se abordan por parte del Ministerio de Cultura en su compendio de políticas culturales, (Ministerio de Cultura 2013), reconocen una música tradicional colombiana que se circunscribe a ciertas zonas del país, con sus ritmos e instrumentos característicos, pero deja de lado la emergencia de nuevas formas y fusiones musicales que también han marcado lo que es ser colombiano, en la medida en que ya no son los extranjeros los que transmiten esos “nuevos géneros” sino que la cosecha de los nacionales ha dado sus propios frutos produciendo nuevos sonidos, nuevas formas de re apropiar los valores musicales del país, transformando los colores y las sonoridades, produciendo la emergencia de unos géneros nuevos que tal vez son difíciles de definir aún.

Desde otra perspectiva aún más amplia que no se limita al desarrollo de lo artístico, es necesario entender lo expresado por George Yúdice en una entrevista realizada por Santiago Alfaro Rotondo.

El papel de la cultura viene expandiéndose de una manera sin precedentes en el ámbito económico, político o social. Se la invoca como un recurso para la producción de riqueza,

participación ciudadana o reconstrucción del tejido social. Más allá que se comparta o no estas visiones, el hecho es que la cultura se ha convertido en un marco interpretativo para la solución de problemas antes ajenos a ella (Yúdice, 2011).

La consultoría toma como base la propuesta en la cual la cultura, permite articular tanto lo político y lo social como lo económico. Se trata de generar un aumento en la renta en los sectores asociados a la cultura. Desde ese punto de vista, una actividad como el Festival de Jazz de Villa de Leyva permite articular procesos políticos y económicos en la región. Siguiendo a Yúdice se trata de generar redes culturales y de compartir experiencias de su trabajo de articulación con la sociedad (Yúdice, 2011). Las cuales incluyen procesos que articulan aspectos netamente artísticos con sectores empresariales. Este tipo de prácticas permiten no solo un crecimiento en el capital cultural, sino en el capital económico.

Se trata de ser capaces de entender las nuevas lógicas culturales y aprovechar la creación, que como lo expone Yúdice nos puede ayudar a soportar y a crear diversos procesos en los cuales se pueda estructurar a partir de la cooperación proyectos productivos en la región. Para este autor

...en todo país existen instituciones que producen o financian cultura: ONG's, empresas privadas, asociaciones comunitarias, agencias de cooperación internacional. A los políticos les incumbe mapear esta diversidad de instituciones y desarrollar un sistema lógico y equitativo para su desarrollo. También hay que preocuparse por la diversidad de escalas de asentamiento. Especialmente en América Latina, todo se concentra en las capitales. Hay que procurar cambiar esta situación fomentando la descentralización de la oferta y consumo cultural (Yúdice, 2011).

De esta manera se halla no solo un concepto de cultura, sino una forma de trabajo cooperativo en red propio, que se mira desde la diversidad. En esa perspectiva de trabajo y teniendo en cuenta que los Festivales han generado una relación directa entre apropiación cultural diversa y aumento de renta en los sectores productivos del entorno. El modelo de gestión que se desarrolló para la CVJF se centra en un proyecto innovador que entiende el desarrollo desde la una perspectiva multidimensional, que adopta el trabajo en red y asocia a los distintos

sectores productivos de la región con la CVJF. Allí las alianzas permitirán combinar elementos de gratuidad del evento, restando un ánimo asistencialista, pero que permitirán una entrada de ingresos producto de la generación de las alianzas e intercambios tanto con las empresas privadas del entorno, como con el sector público y los públicos objetivos.

El modelo de gestión tiene en cuenta que el entramado cultural y económico se ve afectado por los distintos factores que influyen en el conjunto. Es decir que si la CVJF se centra en hacer posible un Festival de Jazz que active el desarrollo económico del sector debe captar recursos de ellos por medio de alianza estratégicas y cooperación con los diversos sectores económicos

8. METODOLOGÍA.

La metodología utilizada en este proyecto es heurística, la cual se concentra en la búsqueda de caminos que se dan en el proceso de descubrimiento e invención (Maldonado 2005). La heurística resalta el reconocimiento del pluralismo de los métodos. Para Maldonado, “La heurística usualmente propone estrategias (heurísticas) que guían el descubrimiento. Se trata de procedimientos simples, a menudo basados en el sentido común. Que se supone ofrecerán una buena solución (aunque no necesariamente la óptima) a problemas difíciles, de un modo fácil y rápido. (Maldonado 2005, 113). Esto implica que la metodología empleada proponga algoritmos que satisfagan la solución de un problema, de tal manera “que sea posible avanzar, o bien hacia otro(s) problema(s) adyacentes o bien en la derivación y eventual aplicación de los enunciados contenidos en el problema” (Maldonado 2005, 114).

La heurística no consiste en la búsqueda de una solución exacta, su trabajo está enfocado en la incertidumbre, las sinergias y la no-linealidad. Esto permite una mayor flexibilidad en el abordaje del problema. Es así como la organización inteligente tiene que renovar constantemente su pensamiento, modificando las estructuras mentales adquiridas y crear nuevos modelos mentales que permitan a la organización visualizar sus escenarios de futuro.

Se trata de desafiar los límites y la gravedad, algo como lo que hace constantemente el *Cirque du Soleil*. A la base de la heurística “se encuentra el tema y el problema mismo de la vida” (Maldonado 2005, 107). Esta metodología hace posible la vida, porque aprende de ella misma y, como recalca Maldonado, se opone al incremento de la entropía. De esta manera, aquí se trata de la posibilidad de realizar inferencias plausibles. La heurística no propone la búsqueda de soluciones exactas, dado que el mundo es un sistema complejo que busca las bases de los

problemas, las diversas interconexiones entre uno y otro fenómeno. Lo anterior permite una mejor caracterización del problema, en cuanto que da lugar a la flexibilidad en el abordaje del problema y la búsqueda de soluciones se vuelve multidimensional.

El enfoque heurístico multidimensional genera procesos que al mismo tiempo ejercen control sobre la organización en sí misma y toman en cuenta su evolución y adaptación. Desde esta perspectiva, se requiere entrar en un camino de aprendizaje continuo. Por lo anterior, esta metodología aborda encuestas y entrevistas con los distintos agentes que se ven afectados en la realización del Villa Jazz Festival. Desde allí se hace posible entender que las relaciones existentes entre la CVJF y su entorno social: los habitantes, visitantes, el sector turismo, el sector cultura de Villa de Leyva, los músicos de trayectoria y en formación, la administración local, departamental, nacional, la empresa privada, entre otros actores, implican modificaciones constantes en los sistemas de pensamiento y en los modos del hacer gerencial.

Si bien se cree que una organización trabaja en ambientes predecibles, lo que se quiere lograr con la metodología heurística es la comprensión de las fuerzas que regulan el sistema y que buscan el cambio. Por lo anterior, la metodología está encaminada a encontrar factores de cambio que conduzcan a propuestas de innovación dentro de la organización, las cuales pueden emerger de cualquiera de sus agentes en relación. De esta manera se da una alineación entre la metodología, el enfoque hacia una organización inteligente y el aprendizaje continuo.

Se incorporan al modelo propuesto unas características básicas de la metodología:

- a. No linealidad: Se tiende a pensar en la causa y el efecto en los fenómenos. Desde la heurística, el análisis de un sistema complejo que traza la posibilidad de crear sistemas

vinculados y vinculantes. No es posible tener el conocimiento de todas las variable involucradas, se genera de esta manera un esquema de no linealidad, en el cual no se puede trazar un solo camino, sino aprender continuamente (Cabrera Martínez y Hernández Martínez 2011, 56). En el caso específico de la CVJF, el diagnóstico permiten tener un panorama de las diversas causas que han generado que la CVJF tenga problemas de sostenibilidad.

- b. Gestión de complejidad: Desde esta perspectiva se analiza el ámbito de las relaciones humanas enfrentado a diversas configuraciones de mundos, explicaciones contradictorias y en ocasiones intrincadas. Lo anterior requiere una mirada amplia y multidimensional del problema. Se trata de escuchar a cada integrante de la CVJF, a los diversos agentes en pugna. El cambio en las organizaciones ocurre en la medida en que estas son capaces de asumir que los problemas no responden a leyes generales. En el caso específico, al revisar las encuestas aplicadas a los músicos y organizadores del Festival, se detecta diversidad de puntos de vista y ciertos sesgos en cada uno de ellos. El sistema debe entenderse como un todo. En este caso, la organización al momento de la intervención genera un sistema complejo que como se sabe no puede contener toda la información en un elemento. Las circunstancias se hacen evidentes, pero esa información que de allí se desprende es insuficiente para poder entender y dar alternativas de solución a la organización. Se produce la necesidad de observar la situación en su contexto, y desde diversas perspectivas, para encontrar la relación entre la organización y su ambiente, lo cual permitirá encontrar una de las posibles formas de adaptabilidad y sostenibilidad de la organización.

De esta manera la metodología heurística aporta una orientación que se ha desarrollado en los siguientes pasos:

- Análisis cualitativo aproximativo: Se recolectó la información por medio de encuestas y entrevistas con los integrantes de la CVJF, los músicos de Jazz que han participado en los Festivales de 2011 y 2012. De allí se extrajo la información que da cuenta de la percepción interna y externa del trabajo de la CVJF y de los resultados de la realización del Festival de Jazz.
- Identificación de las variables de análisis: tiene en cuenta una revisión bibliográfica de los principales eventos de Jazz en Colombia y en el mundo. La identificación de las variables tanto de la revisión del entorno nacional e internacional, como de las encuestas y entrevistas, dan cuenta de la complejidad de la organización y de su impacto en la vida cultural y el desarrollo en la ciudad de Villa de Leyva. Estas dos variables: cultura y desarrollo fueron trabajadas con el fin de encontrar el modelo de gestión más oportuno para la sostenibilidad de la Corporación.
- Formulación del modelo de Gestión: se generó un modelo de gestión abierto, que permite el continuo aprendizaje de la CVJF en su contexto y una ampliación a la búsqueda de otros caminos.
- Confrontación del modelo de gestión, la CVJF y su entorno: En este caso una vez puesto en marcha el modelo de gestión se debe retroalimentar con respecto a las percepciones de los agentes involucrados, realizar seguimientos y

modificaciones continuas. Se precisa observar los escenarios de futuro y tener una actitud abierta al cambio. En otras palabras se busca que el modelo de gestión, vía innovación, sea lo más dúctil posible y que pueda ser transformado, tomando en cuenta las condiciones aprendidas de la experiencia y el entorno⁷.

⁷ Este paso del proceso se dará en un tiempo posterior al propuesto en este ejercicio académico, el cual llega hasta la elaboración del modelo de gestión.

9. MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión (Ver cuadro 2) basado en la metodología heurística propuesto para la CVJF, se ha elaborado teniendo en cuenta factores que se han detectado son determinantes para la organización y su necesidad de permanecer en el tiempo. Así, se han diseñado estrategias que tomando como factor nuclear el entorno cultural que la entidad busca afectar como su fin último y esencial, se va irradiando hacia otros factores como la necesidad de comunicarse tanto interna como externamente, generar una estrategia que atienda los aspectos financieros, así como una lectura adecuada del entorno político, en el cual se deben articular estrategias que propendan por una relación asertiva, que garantice la continuidad del evento. Finalmente, se llega a la estrategia gerencial como un factor aglutinante y generador de cambio en la organización, que le permitirá orientar su acción para poder desarrollar las estrategias aquí propuestas y así alcanzar sus objetivos.

Figura 2: Modelo heurístico de gestión.



Fuente: elaboración consultoría Vargas e Izquierdo, basado en la metodología heurística.

9.1. ESTRATEGIA CULTURAL

El modelo de gestión para la CVJF parte de la variable cultural como eje articulador del hacer de la organización, en ese sentido, se han diseñado unas líneas de acción específicas las cuales se orientan a impactar la vida cultural de su área de influencia, (entendida ésta en el corto plazo desde la ciudad de Villa de Leyva y el departamento de Boyacá, en el mediano plazo, llegando a incidir en el medio musical del Jazz en Colombia y en el largo plazo, alcanzando un reconocimiento internacional, en virtud del impacto que se generará con la reactivación del sector musical, gracias a las diversas actividades que se llevarán a cabo y que se desarrollarán a través de las siguientes líneas de acción:

Festival Internacional de Jazz de Villa de Leyva: El Festival articula gran parte del trabajo cultural de la CVJF. En este sentido se proponen acciones que permitan llegar a un público objetivo, como los son los músicos de Jazz que se encuentran actualmente en la escena nacional, los jóvenes en formación, así como la generación de nuevos públicos por medio del trabajo en equipo con los actores y agentes sociales de la región. Las actividades establecidas para esta línea de acción son:

- **Conciertos:** Durante el Festival de Jazz se propone a la CVJF continuar con la realización gratuita de los dos días de Festival que hasta ahora viene desarrollando, además llevar a cabo otros conciertos en espacios cerrados que permitan el acondicionamiento de mejores condiciones técnicas y de sonido, así como también la generación de ingresos por el cobro de boletería. Esto con el fin de generar entradas económicas que permitan solventar los costos de producción del evento.

- Actividades académicas: Estas se llevarán a cabo a través del fortalecimiento a los talleres de formación y conocimiento del jazz, que se han venido realizando y la generación de nuevos espacios de circulación del conocimiento especializado de las músicas emergentes mediante seminarios y encuentros entre artistas, productores, creadores y periodismo especializado. Los talleres estarán orientados por músicos de trayectoria en los cuales los músicos en formación y el público en general interesado en actualizar e intercambiar sus conocimientos.

Estos talleres tendrán un costo y se realizarán a través de convenios de asociación que permitan generar becas para los músicos que tengan recursos limitados. Se plantea acá la posibilidad de generar para el año 2015 un gran Seminario de actualización a nivel internacional con figuras de la música, en el cual se den lugar tanto los músicos como los actores del sector, invitando a productores, managers, periodistas especializados. Este seminario tendría lugar en alguno de los hoteles de Villa de Leyva y haría parte de las actividades del Festival, se asume a la idea de pitching, que consiste en la generación de un espacio de intercambio entre los autores, intérpretes, gestores culturales, realizadores del Jazz.

- Memorias del Festival: La CVJF se ha preocupado por hacer una memoria de los eventos realizados en la ciudad, mediante la grabación en video de sus tres versiones realizadas y el registro fotográfico, aunque este último no cuenta con una óptima calidad. Debido a la limitación en los recursos económicos, este material no ha sido explotado comercialmente, aunque se ha sido utilizado como insumo interno de la Corporación. Para el Festival de 2014, además del registro en video de todas las actividades del

Festival, se planea realizar un documental que dé cuenta de las principales actividades del mismo. Este insumo no solo permitirá a la CVJF dar a conocer su trabajo a nivel nacional, sino que puede interesar a un público especializado. Las memorias finales tendrían como resultado un DVD de aproximadamente 90 minutos de duración.

Formación de públicos: Este modelo de gestión se centra en todas las actividades que la CVJF pueda llevar a cabo con el fin de promocionar, difundir el género del jazz en la región. Para ello es muy importante tener una actividad a lo largo del año asociada a la formación de públicos, razón por la cual se proponen las siguientes acciones:

- Espectáculos y conferencias en la región (difusión del jazz): Se concentra en la realización de actividades culturales previas al Festival que permitan acercar a nuevos públicos a la música jazz en la región, entre las cuales se cuenta primordialmente la celebración del día internacional de jazz, en el mes de abril, así como la realización de conferencias y talleres tanto en los colegios como en otros espacios convencionales y no convencionales de Villa de Leyva y sus municipios circunvecinos.
- Programas radiales de jazz: Los programas radiales son una forma de captura y generación de nuevos públicos por medio de programas que difundan conocimientos y emitan música Jazz en la región. El presidente de la Corporación: Justo Cuervo, ha venido realizando el programa “Encuentros con el Jazz”, el cual se graba y emite en los estudios de la emisora de la Gobernación de Boyacá. El programa en octubre de 2013 llegó a su versión número cincuenta, se emite los días viernes a las 7:00 p.m. en la ciudad de Tunja, con alcance a algunas emisoras del departamento y los días sábado y domingo se repite en la emisora comunitaria Villa de Leyva Estéreo.

Esta línea de acción debe fortalecerse con la participación de los músicos que convoca el Festival y con la generación de un espacio web que permita almacenar el histórico de las emisiones radiales y se complemente con otros contenidos académicos y de actualidad del jazz.

Investigación e innovación musical:

La investigación tanto musical como de formación es uno de los objetivos que este modelo de gestión propone a la CVJF con el fin de mejorar la calidad de sus bienes y servicios en su área de influencia para ellos las acciones propuestas son:

- Vincular nuevas propuestas y fusiones del jazz al Festival: Parte del trabajo de la CVJF debe estar dirigido a la búsqueda de nuevas propuestas en la música jazz que permitan vincular la mayor cantidad de públicos. Debido a que la fusión y la creatividad son los elementos esenciales del jazz, este ha venido realizando fusiones con músicas modernas y tradicionales, que permiten que una gran cantidad de público se sienta atraído a estos nuevos sonidos. Desde la CVJF se debe realizar una investigación de los fenómenos de la música jazz en Colombia y en el mundo que conlleven a la elaboración de una buena curaduría, con miras a tener la mejor programación teniendo en cuenta los públicos formados y los emergentes.

Circulación de agrupaciones de Jazz:

La circulación de músicos es una actividad que la CVJF debe mantener activada durante todo el año. Los conciertos tanto gratuitos como con boletería son parte de su razón de ser, por lo

tanto se propone como acción generar diversas alianzas con músicos, productores y otros Festivales.

- Alianzas con circuito colombiano de jazz: Las alianzas con el circuito de jazz en Colombia es una acción que permitirá llevar los mejores músicos que llegan en el mes de septiembre a Colombia, a la zona de incidencia inmediata de la CVJF. Con la vinculación y la asociación con otros Festivales, se busca reducir los costos de producción de los conciertos y activar la región centro oriente del país⁸, con respecto a la actividad cultural que se genera en esta época del año. Se propone acá que se haga de manera mixta con conciertos gratuitos y conciertos con boletería que permitan reforzar tanto la formación de públicos como el nivel de gestión de recursos.
- Alianzas con músicos, productores: Se propone que la CVJF trabaje a lo largo del año en la generación de un programación que circule por los principales escenarios musicales de la región, para lo anterior es indispensable que la CVJF realiza alianzas, convenios, contratos con músicos y productores de jazz para llevar a cabo esta tarea.

La implementación de cada una de estas líneas y sus acciones conllevan a la articulación de los demás actores involucrados en el modelo de gestión propuesto. Su realización determina un diálogo fluido con los actores que hacen parte del entorno social de la organización y demandan de ella la utilización de todas las herramientas que se proveen en la metodología planteada, ya que sus interacciones se dan en un entorno de incertidumbre y transformación creativa constante.

⁸ Esta región hace referencia a la plantada por el Departamento Nacional de Planeación DNP, y que se desarrolla en la política nacional y favorece la gestión de recursos del Sistema Nacional de Regalías. Para la CVJF, es importante articular sus acciones culturales en este marco geográfico de acción.

El desarrollo de esta estrategia de lugar a la propuesta de un modelo de negocio propuesto el cual es expresa a través del portafolio de bienes y servicios, el cual se constituye como herramienta fundamental de la gerencia para la obtención de recursos financieros, convenios y apoyos a la labor cultural y creativa de la CVJF.

Así se ha construido un portafolio de bienes y servicios que recoge las líneas de acción cultural y las desarrolla a lo largo del año⁹:

- Celebración de día internacional de Jazz.
- Conciertos, talleres y actividades académicas de impacto en la región centro oriente, iniciando por el Villa de Leyva y sus municipios vecinos, a lo largo del año.
- Cuarto Festival Internacional de Jazz de Villa de Leyva.
- Participación de la Corporación en Festival Internacional de la Cultura FIC, en Boyacá, con muestras de jazz.
- Conciertos en alianza con el circuito colombiano de Jazz.
- Difusión por medio de página Web y redes sociales de las actividades de la CVJF e información concerniente a la música jazz.

⁹ La propuesta de la Consultoría Vargas e Izquierdo plantea unas estrategias que permanecen en el tiempo, pero en cuanto a la proyección de actividades propuestas se llevará a cabo un desarrollo proyectado a doce meses, ya que una vez alcanzado este término de tiempo, la CVJF, deberá realizar una evaluación y aprendizaje de los resultados obtenidos con la implementación de este modelo propuesto y a partir de allí, de acuerdo a los resultados alcanzados y los impactos generados en el entorno, se deberá ajustar y proponer nuevas estrategias que se adapten a los cambios operados en el entorno.

9.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Producto de las variables culturales articuladas por la CVJF, se desprende la necesidad de realizar una estrategia de comunicación que permita establecer canales efectivos de diálogo internos y externos, es por ello que se han construido las siguientes líneas de acción:

Imagen Corporativa y piezas de comunicación

Frente a los desarrollos realizados en esta materia, el diseñador gráfico debe desarrollar piezas de comunicación que articulen elementos de diseño que conviertan imagen de la Corporación en un ícono reconocido y valorado socialmente. En este punto se debe trabajar en el perfeccionamiento del logo, la elaboración de una papelería institucional, la presentación tanto impresa como virtual del portafolio de bienes y servicios, que será la carta de presentación de la CVJF y le permitirá transmitir asertivamente su idea cultural y de negocio.

Además de ello, las piezas publicitarias impresas que acompañen cada uno de los eventos, como: afiches, volantes, pancartas, programas de mano de conciertos, se caracterizarán por transmitir la filosofía de la Corporación, a la vez que generan recordación e identidad institucional.

Otro componente fundamental son las piezas de divulgación virtual y audio visual tales como: jingles, videos, cortos, programas de radio, entrevistas, programas de televisión, radio y desarrollo de página web, blog corporativo, redes sociales entre otros. La consultoría hace enunciación de estas estrategias de comunicación que son vitales para la divulgación de la actividad cultural de la CVJF, para dar alcance a su realización, en la estrategia gerencial se propondrán acciones al respecto, con la creación de un área encargada de las comunicaciones y la creación de un plan de medios de comunicación, que articule tanto el free press, como los

canales tradicionales de divulgación y el acceso a publicaciones especializadas en los medios anteriormente descritos.

9.3. ESTRATEGIA FINANCIERA

Esta estrategia le permite a la CVJF la posibilidad de autogestión y rentabilidad económica en el tiempo, traduce la estrategia cultural en modelo de negocio y portafolio de bienes y servicios, generando fuentes de ingresos y financiación para las actividades propuestas. Cabe anotar que como la Corporación es una entidad sin ánimo de lucro, sus excedentes financieros serán reinvertidos en su misión cultural, garantizando así el funcionamiento de la organización durante todo el año, así como la realización de más actividades que cuenten con recursos propios para su cofinanciación y la captación de otros recursos que dinamicen el sector cultural y las posibilidades de desarrollo humano de los diferentes grupos de interés que se afectan.

Se han elaborado dos líneas de acción para la estrategia financiera:

Portafolio de bienes y servicios

El portafolio de bienes y servicios es la materialización final de la capacidad que tiene la CVJF de materializar su acción cultural en su área de incidencia. Se proponen tres acciones para la consecución de recursos que se darán debido a la presentación del brochure de bienes y servicios de la CVJF a saber:

- La realización de conciertos de artistas nacionales e internacionales, actividades académicas como talleres, seminarios en Villa de Leyva y la región y en general todas las acciones que devienen de la estrategia cultural, se convertirán en una fuente de recursos que garantiza los costos de producción y genere excedentes para el sostenimiento de la entidad, a través de la venta de boletería, el apoyo mediante proyectos y convenios

celebrados con del sector público, el intercambio publicitario, los patrocinios gestionados con la empresa privada, los aportes de la cooperación internacional para el intercambio de artistas.

Emprendimiento

El emprendimiento es una línea de acción que permite la integración de la misión de la CVJF con las distintas acciones culturales y el portafolio de bienes y servicios que el modelo de gestión ha planteado. El componente de emprendimiento permite tener alianzas sólidas para el desarrollo de las actividades generadas por la CVJF, cuenta con tres acciones específicas:

- Desarrollo de piezas de merchandising, (productos artesanales). Lo propuesto a la CVJF es que busque alianzas estratégicas con el sector artesanal para crear una colección de merchandising que sin negar los componentes del Jazz, tenga una relación directa con los valores artesanales de la región.
- También se debe trabajar con otros materiales y productos, ya sean propios de las industrias musicales como C.D's, D.V.D, ring tones, libros, entre otros. Estas acciones se realizarán de manera progresiva, en la medida en que la entidad alcance unos flujos de caja que le permitan garantizar estos productos.
- Alquiler de stands para productos asociados al jazz: Propiciar la integración con empresas asociadas al jazz para que ellas tengan lugar de comercialización de sus productos en las distintas actividades propuestas en el portafolio de bienes y servicios.

9.4. ESTRATEGIA POLÍTICA

Como resultado de análisis efectuado por la consultoría, se puso en evidencia que la CVJF debe atender relaciones con el sector público nacional e internacional, así como con el sector privado y otras entidades de su misma naturaleza. Varios trabajos se deben emprender con miras a garantizar la continuidad de la Corporación y de su desarrollo e incidencia cultural en la región. Producto de ello se desprende la necesidad de argumentar esta estrategia política, en el modelo de gestión, la cual afectará positivamente a la entidad, en cuanto le permite fortalecer las relaciones con los agentes que trabajan socialmente en su región. Se establecen cuatro líneas de acción a seguir:

Acuerdos y alianzas Públicas: contexto nacional, departamental y local:

- La CVJF ha de realizar una alineación de sus objetivos, con los planes de desarrollo Nacional, departamental y municipal. De esta manera se garantiza que su participación en las convocatorias que se abren desde el sector público alcancen la aprobación requerida, ya que a través de su acción cultural se logran alcanzar las finalidades del Estado en materia cultural, tomando parte en la implementación de las políticas públicas, planes, programas y proyectos, en cada uno de los niveles de la administración pública.
- Incidencia y participación en la construcción de la política pública cultural y planes de desarrollo locales. El modelo de gestión propuesto busca que la CVJF en un término aproximado de dos años, pueda participar directamente en mesas sectoriales e intersectoriales en las cuales se debatan las políticas públicas culturales. Esto permitirá su reconocimiento político como actor cultural, una incidencia social importante en la región y el posicionamiento de debates en torno a la redefinición de valores estéticos más

incluyentes, como el reconocimiento de los nuevos creadores y sus fusiones emergentes como parte del patrimonio vivo de Colombia.

- Acuerdo del Concejo municipal para institucionalizar el Festival Internacional de Jazz de Villa de Leyva. Es necesario que la CVJF logre alcanzar un Acuerdo del Concejo municipal, que le permita dar reconocimiento a la importancia del Festival para la vida artística, cultural y turística de Villa de Leyva, que a su vez garantice la realización del Festival de manera continua e independiente de los colores y políticos que cambian continuamente en el contexto local. Esto a su vez permitirá realizar alianzas y patrocinios más sólidos en instancias institucionalizadas, lo que a su vez repercutirá en la solvencia económica y la calidad del Festival.
- Convenios de asociación con entidades públicas que apoyan la cultura: En este punto es importante señalar el papel que desempeñan entidades como el Fondo Mixto de Cultura de Boyacá, el Banco de la República, entre otras. A través de la realización de acciones conjuntas que se formalizan a través de convenios entre la CVJF y estas entidades, se pueden alcanzar impactos más amplios en la estrategia cultural, ya que se puede fructificar los canales de difusión, la experiencia y el saber hacer de estas organizaciones en beneficio de la Corporación.

Acuerdos y alianzas con el sector privado y las ONG's

- Tomando en cuenta que la CVJF a través de la realización de sus actividades culturales genera desarrollo socio económico, no se puede dejar de lado la interrelación bidireccional tanto con los agentes que conforman el sector privado, como con las

organizaciones del tercer sector que confluyen en los mismos objetivos. En este punto es necesario comprender que la acción genera impactos tanto en la reactivación económica del sector cultura y turismo.

La Corporación debe generar un diálogo continuo con estos grupos de interés en aras de buscar beneficios mutuos orientados a las dimensiones del desarrollo contempladas en este modelo de gestión. Así se establece una relación que toca la responsabilidad social empresarial tanto de la entidad para con su entorno social, como con el posicionamiento de la cultura como estrategia propositiva e innovadora de responsabilidad social de la empresa privada hacia la sociedad, campo en crecimiento en Colombia.

La redistribución de beneficios que se generan con la acción del Festival es un factor que se debe potencializar, en aras de propender por el fortalecimiento de las capacidades humanas de las personas afectadas por la acción cultural de la CVJF.

Por lo anterior, a la gerencia le corresponde generar alianzas estratégicas a través del portafolio de bienes y servicios, que den lugar a un diálogo y beneficio mutuo entre estos actores.

Relación con el entorno natural y patrimonial.

Dadas las condiciones especiales del municipio de Villa de Leyva, en cuanto a sus patrimonios mixtos, la CVJF no puede ser ajena a ese entorno, es por ello que en la promoción y realización de sus eventos, sus estrategias de comunicación y acción deben estar orientadas a la promoción de la conservación del patrimonio en todas sus manifestaciones,

invitando a propios y extraños a contribuir con la preservación del tesoro vivo en el cual se lleva a cabo el festival y demás acciones culturales.

Cooperación Internacional

Esta estrategia busca robustecer las acciones que la CVJF ha venido adelantando con algunas embajadas acreditadas en Colombia, así como beneficiar a la entidad con la diversa oferta de cooperación e intercambio que brindan tanto las embajadas, como las entidades internacionales que apoyan el arte y la cultura. La diversidad cultural que posee el mundo, se consolida como un importante legado para las generaciones venideras en el ámbito mundial conforma, ya que conforma un patrimonio planetario herencia de los seres humanos. Eso además del tiempo actual, atravesado por la globalización y sus efectos en la cultura.

Colombia no puede estar ajena a esta realidad y a través de sus manifestaciones culturales hace presencia en el ámbito internacional, sin embargo a pesar del gran talento de sus habitantes, la riqueza de sus expresiones y creaciones deben robustecerse y darse a conocer en el contexto global. Esta es una acción de doble vía, ya que los intercambios que se generan con otras culturas favorecen la diversidad y la creatividad, aportando elementos valiosos y transformadores para los países y sus habitantes beneficiados con los intercambios.

El Jazz, como patrimonio de la Humanidad y música de la fusión, la inclusión y el mestizaje por excelencia, tiene anclajes en los más variados lugares del mundo, es por ello que la oferta de cooperación se hace amplia y atractiva para la CVJF. Desde Europa, hasta los Estados Unidos, los países hispano americanos, el África y oriente, se ha dejado permear

por la influencia de Jazz, dando lugar a la innovación en el sonido y a la circulación de ideas y sonidos de mil tonalidades y matices.

Ya se han explorado acercamientos con la Embajada de España, producto de los cuales se ha traído a Villa Jazz a la Colombo-española Martha Patricia Yepes, acompañada de un quinteto de Jazz de músicos españoles. Este intercambio ha dejado en evidencia el papel que los Colombianos han desempeñado en la construcción de la música en el mundo, ya que esta artista es más reconocida en el país Ibérico que en su propia tierra.

La embajada de Estados Unidos también se ha vinculado al Festival y se consolida como un socio natural, dadas las características de origen del Jazz y su vínculo con la ciudad de New Orleans. Este ejercicio de intercambio debe realizarse en una doble vía, permitiendo la circulación de colombianos hacia este país, esfuerzo en el que la CVJF debe perseverar y ganar terreno, para atraer un intercambio continuo de artistas y gestores del Jazz a Colombia.

Otras instancias como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, a través de su centro cultural, lanza año a año convocatorias para las entidades sin ánimo de lucro, sin embargo, el posicionamiento de la CVJF le permitirá en el mediano plazo acceder a este tipo de recursos, ya que aún no alcanza los requisitos en término de tiempo de constitución.

9.5. ESTRATEGIA GERENCIAL

Como principal producto de la consultoría, se ha construido una estrategia gerencial que desde la perspectiva de la organización inteligente y la metodología heurística, lograra alinear los intereses propios de cada uno de los gestores de la CVJF, entregar una estructura organizacional que permita trabajar en la perspectiva del mejoramiento continuo a través de procesos de

alimentación y retroalimentación de la información que genera cada una de las actividades llevadas a cabo por la Corporación. Se propone la siguiente línea de acción:

Alineación organizacional

- Desarrollo de estructura sistémica y definición de área, y roles en la CVJF

Se propone a la CVJF un modelo organizacional horizontal, desde el cual se pueda trabajar en red y que integren todas las estrategias que conforman el modelo de gestión, que a su vez son las que permitirán garantizar la sostenibilidad de la entidad y su continuidad en el tiempo (Ver figura 3).

A través de esta estrategia que contiene y soporta a las demás, se observa un entrecruzamiento entre variables y estrategias, que se deriva del accionar conjunto de la acción cultural.

La estructura sistémica está contenida en la producción de bienes y servicios, entradas y salidas tanto en el entorno interno como externo, cada área está relacionada con las demás.

-Junta directiva: gerencia, es el área de coordinación del sistema, opera como cerebro que recibe y procesa información y conocimiento que distribuye a las demás áreas. Su comunicación debe ser fluida con todo el sistema. A su vez a ella confluyen los demás componentes de gestión. Debe distribuir las funciones y los beneficios.

-Gestión administrativa: se encarga de movilizar los procesos de apoyo en área de administración de recursos, generación de proyectos, atención al cliente, entre otras funciones.

-Gestión financiera: Se encarga de la coordinación y asignación de los recursos económicos, de acuerdo a las necesidades de las demás áreas.

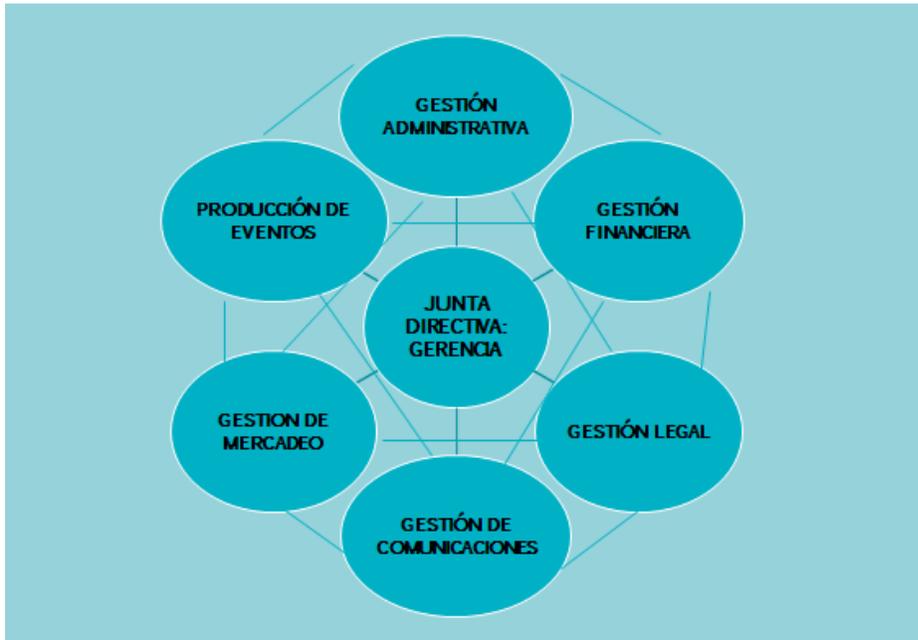
-Gestión legal: genera el apoyo necesario a la organización en esta materia, garantizando la legalidad y la observancia de las leyes y normas afectan a la CVJF.

-Gestión de comunicaciones: esta área se encarga de dar vida a la estrategia que lleva su nombre. Asume las comunicaciones externas e internas.

-Gestión de mercadeo: es la encargada de realizar la estrategia financiera, actúa de manera coordinada con las demás áreas, para garantizar el perfeccionamiento del portafolio de servicios.

-Producción de eventos: a ella corresponde los aspecto relativos al desarrollo de productos, bienes y servicios, está en relación directa con los clientes y garantiza calidad de los productos de la entidad.

Figura 3. Modelo de estructura en red para la CVJF.

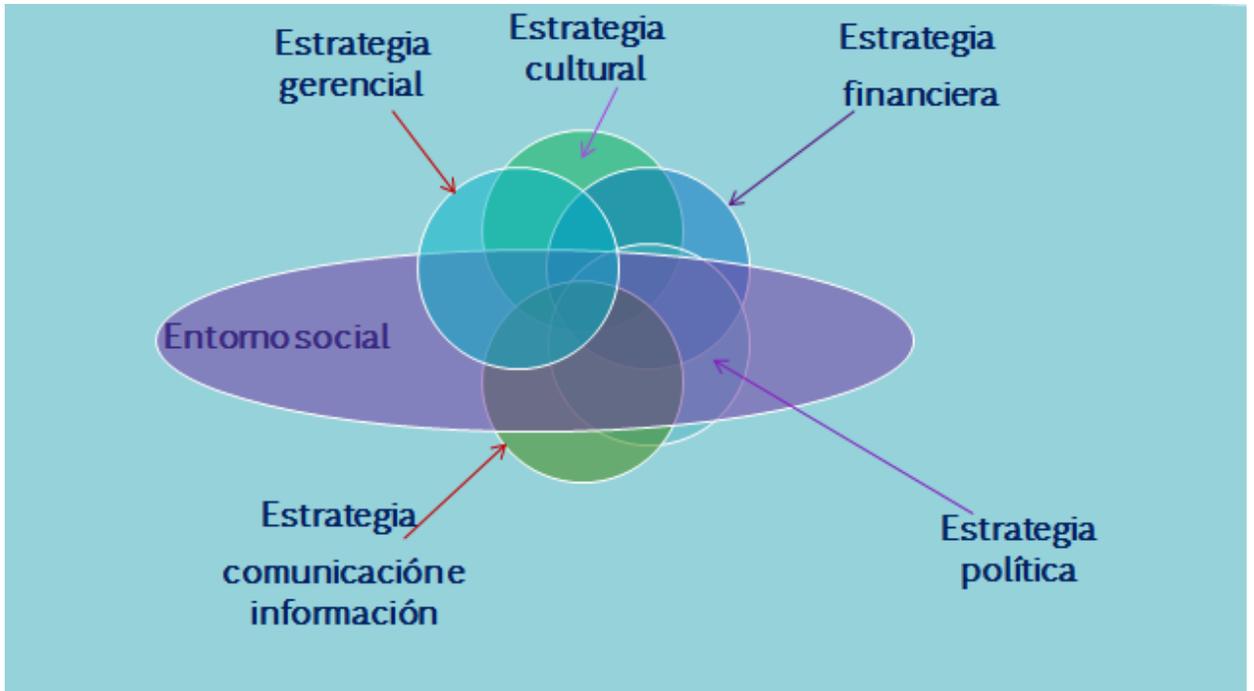


Fuente: Elaboración consultoría Vargas e Izquierdo, con base en el modelo de gestión propuesto.

Finalmente, la confluencia de las estrategias propuestas en el modelo de gestión, están atravesadas por un entorno social, en medio del cual se desarrolla el quehacer de esta organización. (Ver figura 4).

Figura 4. Interconexión de estrategias con el entorno social: actores y agentes.

Fuente: Elaboración consultoría Vargas e Izquierdo, basado en el modelo heurístico de gestión.



10. PRESUPUESTO

El presupuesto realizado por la consultoría para la CVJF se proyectó a un año de funcionamiento y presenta desagregado los siguientes ítems:

10.1. Recursos humanos

Los recursos humanos corresponden a toda la carga salarial en la que va a incurrir la CVJF. Para este modelo se planteó a la organización adaptar el modelo cardumen, que consiste en tener un pequeño grupo de trabajo durante todo el año, que se dedique a la formulación de proyectos, realización de estrategias y consecución de recursos. A este grupo primario se le suman una serie de profesionales contratados por prestación de servicios o por entrega de proyectos específicos según las necesidades de la Corporación. Para bajar la carga de nómina y prestacional el personal fijo de la CVJF tiene un pequeño ingreso fijo y cuenta con una escala de comisiones según la cantidad de recursos que generen para la organización.

Se detectaron áreas de gran importancia para la CVJF como lo son el contador y el asesor jurídico, los cuales realizan un acompañamiento a la Corporación pero su contrato es por prestación de servicios. El objeto de sus contratos es el da asesoría y realización de la contabilidad y los contratos respectivamente.

Se estimó la cantidad de agrupaciones musicales contratadas para el primer año en trece grupos teniendo en cuenta los datos de los tres festivales y la proyección de conciertos con boletería que la Corporación va a realizar a lo largo del año en su región de incidencia.

Teniendo en cuenta la importancia de la estrategia política que se formuló en el modelo de gestión se reservó una parte del recurso en gastos de representación que serán utilizados por el gerente para su labor de consecución de recursos y alianzas políticas.

Si bien el presupuesto muestra una proyección alta en términos económicos para la CVJF, se debe tener en cuenta que está solo sería gastada en la medida en que se consolidan los proyectos que la CVJF generó en el tiempo y que ellos dependen de la cantidad de recurso económico conseguido fruto de la labor gerencial.

En el presupuesto aparecen dos ítems que serán gestionados como outsourcing, la logística de los eventos y la consultoría. Esta forma de contratación permite a la CVJF por un lado aumentar la calidad de sus eventos y no incurrir en gastos operacionales mayores.

10.2. MATERIALES Y EQUIPOS

En el presupuesto se desagregaron los materiales y equipos necesarios para la realización de los proyectos de la CVJF, contempla los siguientes ítems: escenario, Back line, luces y sonido. Este gasto depende necesariamente de la viabilidad que la CVJF de a cada proyecto. Su contratación tanto como su monto depende necesariamente de que se lleven a cabo los proyectos, sin embargo se realizó un estimado teniendo en cuenta la cantidad de conciertos y actividades que la Corporación pretende realizar el siguiente año.

Los contratos de materiales y servicios pueden presentarse como outsourcing e inclusive se puede pensar en canjes publicitarios que permitan reducción de los costos.

10.3. Servicios administrativos

Los servicios administrativos hacen referencia a todos los cargos fijos en los que incurre la CVJF para su normal funcionamiento. Este gasto es indispensable que se tenga en cuenta en la proyección del flujo de caja, para hacer posible que la corporación se mantenga en el tiempo. Los ítems para este grupo de gasto son los siguientes: Arrendamientos, servicios públicos, telefonía, transportes, pólizas e impuestos.

Presupuesto

		Unidad de medida	Valor unitario	Meses												Cantidad	Valor Anual	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Recursos Humanos	Gerente	Mes	\$ 600.000														12	\$ 7.200.000
	Sub gerente	Mes	\$ 600.000														12	\$ 7.200.000
	Dir. Comunicaciones	Mes	\$ 1.000.000														8	\$ 8.000.000
	Dir. Mercadeo y ventas	Mes	\$ 600.000														12	\$ 7.200.000
	Subtotal Nómina		\$ 4.150.000															\$ 29.600.000
	Contador	Honorarios	\$ 200.000														3	\$ 600.000
	Jurídico	Honorarios	\$ 1.150.000														4	\$ 4.600.000
	Productor Eventos	Mes	\$ 2.800.000														8	\$ 22.400.000
	Productor Escenarios	Días	\$ 1.500.000														3	\$ 4.500.000
	Ingeniero de sonido	Producto	\$ 2.800.000														1	\$ 2.800.000
	Talleristas	Días	\$ 100.000			2	2	2	2		2	2	2				14	\$ 1.400.000
	Agrupaciones musicales	Honorarios	\$ 3.500.000				3		6		1	1	1	1			13	\$ 45.500.000
	Conferencistas	Días	\$ 500.000						5								5	\$ 2.500.000
	Productor video	Producto	\$ 5.000.000														1	\$ 5.000.000
	Fotógrafo	Producto	\$ 1.500.000														1	\$ 1.500.000
	Productor programa radial	Programa de radio	\$ 160.000														48	\$ 7.680.000
	Diseñador gráfico	Producto	\$ 3.000.000														1	\$ 3.000.000
	Viáticos gobal		\$ 20.000.000														1	\$ 20.000.000
	Gastos de representación		\$ 12.000.000														1	\$ 12.000.000
	Sub Total Honorarios		\$ 52.860.000															\$ 133.480.000
Outsourcing Empresa Logistica	Anual	\$ 25.000.000														1	\$ 25.000.000	
Outsourcing consultoria	Producto	\$ 5.200.000														1	\$ 5.200.000	
Total Outsourcing																	\$ 30.200.000	
Total																	\$ 193.280.000	
Materiales y equipos.	Escenario	Producto	\$ 20.000.000													1	\$ 20.000.000	
	Back Line	Producto	\$ 15.000.000													1	\$ 15.000.000	
	Luces	Producto	\$ 20.000.000													1	\$ 20.000.000	
	Sonido	Producto	\$ 20.000.000													1	\$ 20.000.000	
																	\$ -	
																\$ -		
																\$ -		
																\$ -		
Total																\$ 75.000.000		
Servicios administrativos	Arrendamiento	Mensual	\$ 800.000													12	\$ 9.600.000	
	Servicios públicos	Mensual	\$ 200.000													12	\$ 2.400.000	
	Telefonía	Mensual	\$ 210.000													12	\$ 2.520.000	
	Transportes		\$ 30.000.000													1	\$ 30.000.000	
	Pólizas																	
	Impuestos		\$ 1.210.000															
Total																\$ 44.520.000		
Gran Total																\$ 312.800.000		

VARGAS E IZQUIERDO CONSULTORES
 CORPORACIÓN VILLAJAZZ FESTIVAL
 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

	Unidad de med.	Valor unitario	Cantidad	Valor Anual	Meses												TOTAL			
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Recursos Humanos	Gerente	Mes	\$ 600.000	12	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	
	Sub gerente	Mes	\$ 600.000	12	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Dir. Comunicaci	Mes	\$ 600.000	12	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Dir. Mercadeo	Mes	\$ 600.000	12	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Gastos de representación	\$	\$ 1.000.000	12	\$ 12.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	Subtotal salarios y prestaciones	\$	\$ 3.400.000		\$ 40.800.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 40.800.000
	Contador	Honorarios	\$	\$ 200.000	3	\$ 600.000				\$ 200.000				\$ 200.000				\$ 200.000		\$ 600.000
	Jurídico	Honorarios	\$	\$ 600.000	4	\$ 2.400.000				\$ 600.000				\$ 600.000				\$ 600.000		\$ 2.400.000
	Productor Evento	Mes	\$ 2.000.000	8	\$ 16.000.000				\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
	Talleristas (1 por día)	Días	\$ 200.000	14	\$ 2.800.000				\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.800.000
	Agupaciones m	Honorarios	\$	\$ 3.500.000	11	\$ 38.500.000				\$ 3.500.000				\$ 3.500.000				\$ 3.500.000		\$ 38.500.000
	Conferencistas	Días	\$	\$ 500.000	5	\$ 2.500.000				\$ 500.000				\$ 500.000				\$ 500.000		\$ 2.500.000
	Productor video	Producto	\$	\$ 1.500.000	4	\$ 6.000.000				\$ 1.500.000				\$ 1.500.000				\$ 1.500.000		\$ 6.000.000
	Fotógrafo	Producto	\$	\$ 300.000	8	\$ 2.400.000				\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 2.400.000
	Productor progr	Programa de r	\$	\$ 160.000	44	\$ 7.040.000		\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 7.040.000
	Diseñador gráfico	Producto	\$	\$ 300.000	10	\$ 3.000.000			\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.000.000
	Visítos global (se calcula \$150000 diario con pernociada y \$75000 sin pernociar).	Días	\$	\$ 150.000	143	\$ 21.450.000		\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000	\$ 2.100.000	\$ 2.400.000	\$ 2.700.000	\$ 3.000.000	\$ 3.300.000	\$ 3.600.000	\$ 21.450.000
	Sub Total Honorarios					\$	\$ 940.000	\$ 1.540.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	\$ 18.990.000
	Outsourcing Em	Producto/ con	\$	\$ 25.000.000	1	\$ 25.000.000			\$ 5.000.000		\$ 5.000.000			\$ 5.000.000			\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	\$ 25.000.000
	Outsourcing con	Producto	\$	\$ 5.200.000	1	\$ 5.200.000				\$ 5.200.000				\$ 5.200.000			\$ 5.200.000		\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
Total Outsourcing					\$	\$ 30.200.000	\$	\$ 5.000.000	\$	\$ 5.000.000	\$	\$ 5.000.000	\$	\$ 5.000.000	\$	\$ 5.000.000	\$	\$ 5.000.000	\$ 30.200.000	
Materiales y equipos.	Escenario	Producto	\$	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000			\$ 2.000.000				\$ 2.000.000			\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	
	Back line	Producto	\$	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000			\$ 1.500.000				\$ 1.500.000			\$ 1.500.000		\$ 1.500.000	\$ 15.000.000	
	Luces	Producto	\$	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000			\$ 2.000.000				\$ 2.000.000			\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	
	Sonido	Producto	\$	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000			\$ 2.000.000				\$ 2.000.000			\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	
	Total		\$	\$ 75.000.000	\$	\$	\$	\$	\$ 7.500.000	\$	\$	\$	\$ 7.500.000	\$	\$	\$ 7.500.000	\$	\$ 7.500.000	\$ 75.000.000	
Servicios administrativos	Arrendamiento	Mensual	\$	\$ 800.000	12	\$ 9.600.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000	
	Servicios public	Mensual	\$	\$ 200.000	12	\$ 2.400.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	
	Teléfono	Mensual	\$	\$ 210.000	12	\$ 2.520.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 2.520.000	
	Pólizas	Unidad	\$	\$ 500.000	8	\$ 4.000.000			\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 4.000.000	
	Impuestos		\$	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000			\$ 1.500.000				\$ 1.500.000			\$ 1.500.000		\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Total					\$	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 1.210.000	\$ 20.220.000	
GRAN TOTAL					\$	\$ 4.610.000	\$ 5.550.000	\$ 11.150.000	\$ 21.850.000	\$ 14.400.000	\$ 18.700.000	\$ 19.250.000	\$ 21.000.000	\$ 24.400.000	\$ 18.600.000	\$ 17.000.000	\$ 18.600.000	\$ 17.000.000	\$ 267.110.000	
Saldo Inicial					\$															
Más: ENTRADAS DE EFECTIVO																				
Aportes socios					\$	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000											\$ 15.000.000	
Convenios de asociación sector público								\$ 5.000.000	\$ 15.000.000	\$ 18.000.000	\$ 28.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 149.000.000	
Cooperación internacional								\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 60.000.000	
Ventas patrocinios y publicidad								\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 230.000.000	
Merchandising								\$ 5.000.000	\$ 500.000	\$ 5.000.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 17.000.000	
Ventas talleres, seminarios FVJ y otros								\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 24.000.000		
Venta boletería conciertos FVJ y otros								\$ 4.000.000		\$ 25.000.000		\$ 25.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 118.000.000		
Alquiler stands plaza principal FVJ										\$ 80.000.000								\$ 80.000.000		
Total ENTRADAS DE EFECTIVO								\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 26.500.000	\$ 279.000.000	\$ 40.500.000	\$ 21.000.000	\$ 50.000.000	\$ 37.000.000	\$ 73.000.000	\$ 73.000.000	\$ 693.000.000	
SALDO A FAVOR (ENTRADAS MENOS EGRESOS)								\$ 390.000	\$ (550.000)	\$ 6.150.000	\$ 48.150.000	\$ 12.050.000	\$ 191.300.000	\$ 25.050.000	\$ 1.750.000	\$ 20.950.000	\$ 12.600.000	\$ 54.250.000	\$ 66.000.000	\$ 425.890.000

11. CONCLUSIONES

Debido al trabajo que representó realizar la consultoría para la CVJF se detectó que uno de los principales problemas que presentan las organizaciones que se dedican a la gestión cultural es su escasa capacidad gerencial y de consecución de recursos económicos que le permitan sostenibilidad en el tiempo. Las organizaciones culturales nacen de un empeño por los actores involucrados en ellos, pero el agotamiento y la falta de recursos hace que las organizaciones desaparezcan con gran facilidad. La consultoría se convierte en la herramienta más oportuna para identificar las deficiencias gerenciales y crear las rupturas necesarias para el fortalecimiento empresarial, las cuales en este caso se realizaron con la implementación de un modelo de gestión que se adecue a las necesidades propias de cada organización.

Es importante recalcar que los nuevos modelos gerenciales, basados en metodologías de trabajo heurísticas y holísticas presentan una alternativa de reformulación de las organizaciones. Teniendo en cuenta que estos modelos se basan en el aprendizaje continuo y en la alineación de las expectativas personales con los de la organización, es posible establecer una ruta de navegación para las organizaciones culturales. Es necesario que las organizaciones viren hacia la creación de su portafolio de bienes y servicios, la cual es posible gracias a un inventario y sistematización de las acciones culturales que realizan en sus áreas de incidencia.

El otro hallazgo general que permitió generar el modelo de gestión para la CVJF fue poner en evidencia la relación que las organizaciones tienen con su entorno, comprender que las acciones culturales tienen una relación directa con la creación de plazas de trabajo y con la reactivación económica de una región específica es imprescindible a la hora de trazar un modelo de gestión que a través de la oferta de bienes y servicios contribuya al fortalecimiento social y económico de una región o localidad. Comprender lo anterior permite encontrar sinergias de todo tipo y presentar un esquema de ganancia para los distintos sectores productivos que se asocian a un proyecto cultural.

Si bien la consultoría tiene como objetivo principal fortalecer la gerencia de la CVJF, en este caso fue vital encontrar un concepto de cultura que pudiera ser manejado por la organización con el fin de determinar una imagen de futuro. Lo anterior permitió no realizar un trabajo sobre filosofía empresarial sino activar un proceso de aprendizaje continuo al interior de la organización. El horizonte de futuro de las organizaciones culturales se basa entonces en la capacidad que tienen para entender teóricamente su razón de ser y le permiten adaptar transformaciones que tienen en cuenta el aprendizaje que se presenta en su funcionamiento.

Tener un marco teórico claro que contuviera tanto una estructura organizacional, así como un claro concepto de cultura desembocó en un modelo de gestión para la empresa. La relación que existió con los socios fundadores, la comunicación y el diálogo continuo sobre su proyección de vida y la proyección de la organización dio como resultado una serie de estrategias que se consolidan en un portafolio de bienes y servicios que le servirá a la CVJF como herramienta de trabajo para una adecuada consecución de recurso.

Finalmente es importante que las organizaciones culturales se conviertan en agentes de cambio en el sector. La incidencia de la cultura no se reduce a lo económico y social, sino que puede permear instancias políticas de participación en las que los proyectos y el conocimiento dado por la acción revitalicé las políticas culturales con miras a un mejor país.

12. TRABAJOS CITADOS

Cabrera Martínez, Alejandra María, y Andrés Guillermo Hernández Martínez. *La complejidad y la formación en administración*. 1. Bogotá: Universidad del Rosario, 2011.

Corporación Villa Jazz Festival. *Estatutos de constitución*. Tunja: Cámara de Comercio, 2010.

Cuche, Denis. «Génesis social de la palabra y la idea de cultura.» En *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva visión, 2002.

Debraj, Ray. «http://books.google.com.co/books?http://books.google.com.co/books?id=LcRFdPADV80C&pg=PA5&lpg=PA5&dq=Debraj,+Ray.+%E2%80%9CEI+desarrollo+econ%C3%B3mico:+Visi%C3%B3n+panor%C3%A1mica%E2%80%9D&source=bl&ots=jjhRd1coDS&sig=HbzuAtXhzmJ0baNSNe12QIsBI&hl=es&sa=X&ei=q_WRUYNAlenE0AGhzYGACA&sqi=2» (último acceso: 31 de Marzo de 2013).

Drucker, Peter F. *Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. 1. Bogotá: Norma, 1999.

Festival, Corporación Villa Jazz. «Estatutos.» Tunja: Cámara de Comercio, 2010.

Klisberg, Bernardo. «Capital social y cultura, claves del desarrollo.» *Revista de ciencias económicas* 5 - 31.

Maldonado, Carlos Eduardo. «Heurística y producción de conocimientos nueva en la perspectiva.» En *Estética, ciencia y tecnología*, editado por Iliana Hernández García, 98-127. Bogotá: Javeriana, 2005.

Martinez, Luis Fernando. «Locuras, recuerdos y cifras.» En *Jazz al parque: 15 años de jam*, editado por María Jeannette Riveros, 137-145. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010.

Perilla, José. «Bellas historias de un noviembre, un mayo y doce septiembres en la honorable ciudad de Bogotá.» En *Jazz al parque: 15 años de jam*, editado por María Jeannette Riveros, 25-93. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010.

Sen, Amartya. *Desarrollo y libertad*. 1. Bogotá: Planeta, 2004.

Senge, Peter. *La Quinta disciplina*. 2. Buenos Aires: Granica, 2009.

UNESCO. «<http://unesdoc.unesco.org/http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>» (último acceso: 15 de Marzo de 2013).

Valderrama, Hugo Chaparro. «Cometas frecuentes.» En *Jazz al parque: 15 años de jam*, editado por María Jeannette Riveros, 17-18. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010.

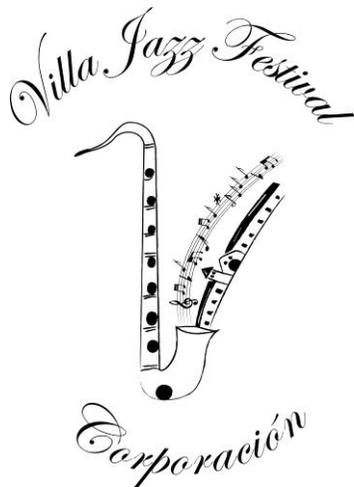
ANEXOS

ANEXO 1: PRESUPUESTO DE LA CONSULTORÍA 2013

COSTOS PROYECTO CONSULTORÍA CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL: UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE						
A. FASE 1	ACTIVIDAD		#	Días	VR. UNITARIO VARIABLES	COSTOS VARIABLES
1	Diagnóstico	No.		6	30000	\$ 180.000
2	Análisis de la información	No.		1,5	45000	\$ 67.500
3	Informe cualitativo	No.		1,5	45000	\$ 67.500
4	Informe cuantitativo	No.		1,5	45000	\$ 67.500
5	Consolidación del informe del diagnóstico	No.		6	150000	\$ 900.000
SUBTOTAL FASE 1						\$ 1.282.500
B. FASE 2				Días	VR. UNITARIO	
1	Diseño del Brochure	No.		5	75000	\$ 375.000
2	Diseño plan de negocios	No.		5	75000	\$ 375.000
3	Direccionamiento estratégico	No.		5	75000	\$ 375.000
4	Impresión de Brochure + C.D.	No.	20		100000	\$ 2.000.000
SUBTOTAL FASE 2						\$ 3.125.000
SUB-TOTAL:						\$ 4.407.500
IVA 16 %			16%			\$ 705.200
TOTAL:						\$ 5.112.700

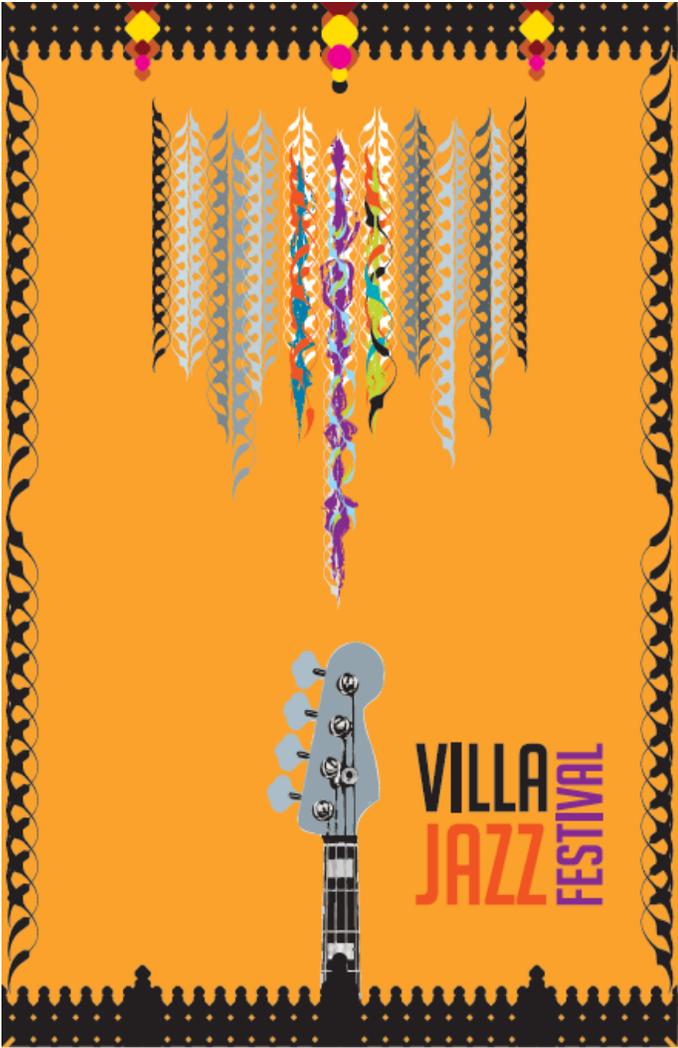
Fuente: Proyecto Corporación Villa Jazz Festival: Una organización inteligente (2013)

ANEXO 2: LOGO DE LA CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL



Fuente: Archivo de la CVJF.

ANEXO 3: IMAGEN DEL EVENTO 2013



Fuente: Archivo de la CVJF (2013).

ANEXO 4: PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN FESTIVALES DE JAZZ 2011 - 2013

AÑO/TIPO DE APORTE	APORTES DE LOS SOCIOS ¹⁰	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	COOPERACIÓN INTERNACIONAL
2011	2.000.000	2.000.000 (Gobernación Boyacá, Fondo Mixto y alcaldía Villa)	2.000.000 Pequeños empresarios de Villa de Leyva	us\$20.000 Embajada de España
2012	3.000.000	7.500.000. Gobernación de Boyacá: Secretaría de cultura y Alcaldía Villa de Leyva	2.000.000 Empresa de transportes Rápido el Carmen y Cámara de Comercio de Tunja	No se vinculó
2013		\$6.000.000 Alcaldía de Villa de Leyva \$4.000.000 Secretaría de Cultura de Boyacá.	\$500.000 Empresa de transportes Rápido el Carmen y Cámara de Comercio de Tunja	\$4.000.000 Embajada de los Estados Unidos

Fuente: Fuente: Archivo de la CVJF (2011 - 2013).

¹⁰En este cálculo no se ha tomado en cuenta el valor de los honorarios, solamente aportes en dinero.

ANEXO 5: FICHA TÉCNICA ENCUESTA

ENCUESTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL

Junio de 2013

PERSONA NATURAL O JURÍDICA QUE LA REALIZÓ: Paola Vargas, Luis Izquierdo.

PERSONA NATURAL O JURÍDICA QUE LA ENCOMENDÓ: Corporación Villa Jazz Festival

FUENTE DE FINANCIACIÓN: Corporación Villa Jazz Festival

UNIVERSO EN ESTUDIO:

30 personas. (5 socios fundadores, 5 colaboradores de la CVJF, 20 líderes de grupos musicales,

Se aplicaron dos encuestas distintas. Una a músicos que participaron en los festivales y otra a los fundadores de la CVJF

TAMAÑO DE MUESTRA: 30 encuestas.

TEMAS A LOS QUE SE REFIERE: Gestión Organizacional Corporación Villa Jazz Festival, de satisfacción a los músicos que han participado en Villa Jazz Festival.

PREGUNTAS QUE SE FORMULARON: Gestión organizacional 10 preguntas Satisfacción músicos 17 preguntas.

PERIODO TRABAJO DE CAMPO: 1 al 8 de junio de 2013

TECNICA DE RECOLECCIÓN: Encuesta virtual.

Fuente: Proyecto Corporación Villa Jazz Festival: Una organización inteligente (2013)

ANEXO 6: ORGANIZACIÓN DEL CIRCUITO DE FESTIVALES NACIONALES DE JAZZ



Fuente: <http://www.circuitodeJazzcolombia.com/>

ANEXO 7: LOS FESTIVALES INTERNACIONALES DE JAZZ

NOMBRE	AÑO DE FUNDACIÓN	CIUDAD, PAÍS	LUGAR	PRECIO	GÉNEROS	PREMIOS
Le Festival de Jazz de Montreux	1967	Montreux, Suiza	Varios escenarios	Pack de dos conciertos: 1600 CHF, Pack de tres conciertos 2000 CHF		
Jazz Rally Düsseldorf	1992	Rheinterrasse, Düsseldorf, Alemania	Más de 80 conciertos en distintos escenarios alrededor del río Rin	Entre 25€ y 35€	Jazz, rock, blues, funk y soul	Premio Sparda Jazz
Dixieland International Festival	1971	Dresde, Alemania	Palacio de la cultura, el aeropuerto, la milla de Jazz.	Concierto (s) y ía(s), boletas hasta 75€.	Música Jazz de oldtime, o swing, el blues, boogie.	NO
Festival Internacional de Jazz Cheltenham	1945	Reino Unido Gloucestershire,	7 centros históricos de la ciudad	Entre £16 y £60 1.000 eventos, más de 215.000 entradas anuales.		
Festival de Jazz de San Sebastián	1966	San Sebastián España	Muchos lugares, plazas	Algunos cobrando otros gratuitos		premio Donostiako Jazzaldia

Fuente: Fuente: Archivo de la CVJF (2012).