



**Sistema de evaluación y seguimiento con Batería de indicadores del
Modelo de gestión de la Corporación Cultural Cochaviva.**

Jhon Alexander Martínez Valencia

Tadeo Orlando Suarez Méndez

Director

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Universidad del Rosario

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Bogotá

2024

Índice

<u>Resumen</u>	<u>4</u>
<u>Palabras claves.....</u>	<u>4</u>
<u>Abstract</u>	<u>4</u>
<u>Keywords.....</u>	<u>4</u>
<u>Descripción del proyecto.....</u>	<u>5</u>
<u>Justificación</u>	<u>7</u>
<u>Objetivos</u>	<u>10</u>
<u>Objetivo General</u>	<u>10</u>
<u>Objetivos Específicos.....</u>	<u>10</u>
<u>Antecedentes</u>	<u>10</u>
<u>Metodología De Indicadores.....</u>	<u>11</u>
<u>● Categorización de los indicadores.....</u>	<u>14</u>
<u>● Valor de Categoría</u>	<u>15</u>
<u>● Objetivos de la caracterización</u>	<u>19</u>
<u>● Desarrollo del peso evaluativo.....</u>	<u>20</u>
<u>● Fecha Límite</u>	<u>20</u>
<u>● Formula del Indicador</u>	<u>20</u>
<u>● Meta</u>	<u>20</u>
<u>● Periodo de seguimiento</u>	<u>21</u>
<u>● Actividades para lograr el objetivo.....</u>	<u>21</u>
<u>Desarrollo e implementación de la matriz del sistema de indicadores para la corporación cultural cochaviva</u>	<u>21</u>
<u>Instrumentos de medición de la batería de indicadores</u>	<u>23</u>
<u>● Encuesta de satisfacción de calidad</u>	<u>23</u>
<u>● Encuesta Satisfacción Clientes Internos.....</u>	<u>25</u>
<u>● Inventario Corporación Cultural Cochaviva</u>	<u>27</u>
<u>Sistema de evaluación y seguimiento.....</u>	<u>30</u>
<u>Matriz de seguimiento</u>	<u>31</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>32</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>34</u>

Resumen

La Corporación Cultural Cochaviva, tiene una experiencia de 20 años de trayectoria en los cuales han podido posicionar sus productos artísticos incidiendo de manera positiva en la formación artística de (jóvenes, y adultos); la formación de públicos a través de circulación de productos artísticos y culturales con una alta calidad escénica. Sumado a lo anterior, es importante que el modelo de gestión que implementa actualmente la CCC sea verificado de manera estratégica a través de metas y objetivos que puedan ser medidos, desde áreas claves en cada uno de sus procesos, artísticos, financieros, administrativos y comerciales. Los datos terminarán siendo insumos que permiten la toma de decisiones, la generación de servicios de alta calidad, y el afinamiento de los productos culturales. Es importante anotar que, pese a que se está implementando el modelo de gestión formulado anteriormente en el proyecto, se evidencia una continuidad en la problemática, para la consecución de recursos económicos y humanos, que posibilitan la financiación de sus líneas de acción.

Este conjunto de acciones a través del sistema de evaluación, permitirá tomar medidas, para plantear nuevas estrategias que resulten necesarias a corto, mediano, y largo plazo, ya que se busca generar un posicionamiento lineal dentro de los parámetros de sostenibilidad de las organizaciones culturales, y de esta manera poder fortalecer sus acciones comerciales, las cuales impactarán el mercado del ecosistema artístico y cultural de la ciudad y el país, con acciones más productivas y eficaces, que al final transformaran a la corporación, en una industria creativa de éxito.

Palabras claves

Gestión Cultural, indicadores, danza, folclor, sistema de evaluación, organizaciones culturales, economía creativa, gestión de proyectos, modelos de gestión.

Abstract

The objective of this proposal is to plan and structure an indicators system evaluation, which allows us to have a future measurement, setting parameters that can consolidate a continuous improvement plan based on the experience of 20 years of corporation trajectory, which have been able to promote their artistic products from circulation and training of youths and adults with a high scenic quality; however it is important to highlight the management model that the corporation currently has so through a strategically way can be verifiable through goals and objectives that can be measured from key areas in each of its administrative and commercial processes, supplies that allows the generation of high quality services because despite having an established and oriented management model, continuity in the problem is evident about obtaining economical and human resources that enable its line of action.

Keywords

Cultural Management, indicators, dance, folklore, evaluation system, cultural organizations, creative economy, project management, management models.

Descripción del proyecto

La Corporación Cultural Cochaviva (de ahora en adelante CCC), es una entidad sin ánimo de lucro fundada por Alexander Martínez Valencia en el año 2003, quien en su primera fase como persona jurídica se llamó Fundación artística Cochaviva danza “FUNCODANZA”, sin embargo, debido a que el número de socios fundadores, fue muy alto y muchos de ellos no continuaron con la entidad, esta se encuentra en proceso de liquidación.

Lo anterior, permitió que se orientara a la conformación y legalización de la actual organización, la Corporación Cultura Cochaviva, la cual desde el año 2021 tienen por objeto:

Promover el desarrollo de la actividad cultural, a todos los sectores de la población sin discriminación alguna. En tal virtud estimulará las distintas manifestaciones del pensamiento, de la cultura y del arte en general que se identifiquen con sus objetivos; para conseguirlo se deberá acudir a las iniciativas de los miembros de las instituciones públicas y privadas y las organizaciones a nivel local, regional, nacional e internacional, según los Estatutos de la Corporación Cultural Cochaviva.

En desarrollo de su objeto la entidad desarrolla las siguientes actividades:

1. De educación no formal.
2. De investigación.
3. Danza, Música y Teatro
4. De literatura
5. De artes plásticas.
6. Realización y producción de cine, televisión, radio, fotografía, prensa y demás medios audiovisuales.
7. Realización y organización de eventos artísticos y sociales para la promoción de la cultura, la participación y el desarrollo integral comunitaria las cuales se reglamentarán de acuerdo con las necesidades del país.
8. Promoción y prevención integral mediante programas de formación, motivación, resolución de conflictos, ecología ambiental, social y mental; como la divulgación y defensa de los derechos humanos.
9. Contar una sala o sede propia donde se pondrán en práctica los objetivos, planes y proyectos que dentro de sus actividades artísticas se busquen desarrollar.
10. Servir de garante ante entidades cuando los asociados lo consideren pertinente para la obtención de donaciones etc.

11. Celebración de contratos artísticos con entidades del orden estatal, privadas, ONG, personas naturales, en pro de atender a los objetivos propuestos.

En el año 2023, en el marco de la especialización en gerencia y gestión cultural de la Universidad del Rosario, se desarrolló un proyecto en el cual se diseñó un modelo de gestión, que daba respuesta a las problemáticas que enfrentaban en ese entonces; de igual manera se planteaba desde el modelo las estrategias que le permitieran a la corporación ser autosostenible.

Es así como se realizó un análisis, desde áreas como, lo administrativo, lo financiero, lo artístico, y lo comercial, con la intención de proponer un plan de mejora, el cual se ha ido implementando durante este tiempo, en virtud de lo anterior para esta fase se propone con este proyecto, generar un sistema de evaluación y seguimiento con una batería de indicadores, el cual nos permite por un lado medir el impacto del modelo de gestión propuesto, así como las acciones de mejora que se deriven del análisis de datos que arroje la batería de indicadores y el sistema de evaluación. Con base a lo anterior el objetivo de esta propuesta es plantear y estructurar un sistema de evaluación y seguimiento con una batería de indicadores, el cual, nos permite tener una medición a futuro, estableciendo parámetros que puedan consolidar un plan de mejora continua.

Teniendo en cuenta que la CCC tiene una experiencia alcanzada en más de 20 años de trayectoria en los cuales han podido posicionar sus productos artísticos incidiendo de manera positiva en la formación de públicos (jóvenes, y adultos); la circulación de productos artísticos y culturales con una alta calidad escénica, es de vital importancia que su aporte no se vea truncado por no estar preparada para el cambio y si bien el modelo de gestión propuesto permite darle viabilidad es decisivo tener herramientas de control y toma de decisiones.

Sumado a lo anterior, es importante que el modelo de gestión que implementa actualmente la CCC sea verificado de manera estratégica a través de metas y objetivos que puedan ser medidos, desde áreas claves en cada uno de sus procesos, administrativos y comerciales. Los datos terminarán siendo insumos que permiten la toma de decisiones, la generación de servicios de alta calidad, y el afinamiento de los productos culturales. Es importante anotar que, pese a que se está implementando el modelo de gestión formulado en el proyecto, se evidencia una continuidad en la problemática, para la consecución de recursos económicos y humanos, que posibilitan la financiación de sus líneas de acción.

Consecuencia de lo anterior, se busca presentar refuerzos al modelo de gestión de la corporación, por medio de indicadores de gestión, los cuales se consideran elementos centrales del mismo modelo; Para

este caso los procesos administrativos, financieros, comerciales y artísticos, intervención que seguirá fortaleciendo de una manera dinámica la gestión de CCC.

Este conjunto de acciones a través del sistema de evaluación, permitirá tomar medidas, para plantear nuevas estrategias que resulten necesarias a corto, mediano, y largo plazo, ya que se busca plantear un posicionamiento lineal dentro de los parámetros de sostenibilidad de las organizaciones culturales, y de esta manera poder fortalecer sus acciones comerciales, las cuales impactarán el mercado del ecosistema artístico y cultural de la ciudad y el país, con acciones más productivas y eficaces, que al final transformaran a la corporación, en una industria creativa de éxito.

Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa. Sólo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la comprensión de fenómenos tan complejos como la educación o la salud; por lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere de un conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como éstos trabajan conjuntamente para producir un efecto global. Pérez, A. R. (2002).

Todo esto, no solamente fortalecerá el objeto social de la CCC, sino también, la circulación y comercialización de productos artísticos de calidad, sistematizando la experiencia, vista desde los valores cuantitativos y cualitativos. Además de proveer información importante para otras organizaciones del sector cultural que tengan cobertura en los territorios y servir de modelo base para sus propios indicadores.

Las nuevas dinámicas sociales demandan nuevos modos de hacer, en lo cultural, es así que en esta etapa del proyecto, nos encontramos en esa búsqueda, de una mejora continua, para ello es necesario construir un sistema de evaluación pensado desde los ejes fundamentales del modelo de gestión actual, revisando los antecedentes y la proyección de la corporación, generando una reflexión constante de las buenas prácticas en la gestión cultural.

Justificación

El folclor colombiano es una manifestación cultural que comprende la unión y fusión de muchos ritmos, culturas y tendencias. Sin embargo, la definición más clara y completa pertenece al Dr. Paulo de Carvalho-Neto, publicada en su libro “Concepto de Folklore”: "Folklore es el estudio científico, parte de la Antropología Cultural, que se ocupa del hecho cultural de cualquier pueblo,

caracterizado, principalmente, por ser anónimo y no institucionalizado y, eventualmente, por ser antiguo, funcional y pre-lógico, con el fin de descubrir las leyes de su formación, de su organización y su transformación en provecho del hombre". Marulanda, O. A. (2019).

Colombia, es un país que cuenta con una gran diversidad cultural, lo cual genera que cada región, tenga diferentes influencias y manifestaciones que hacen parte de su patrimonio. Es así que muchos estudiosos y portadores de las tradiciones de nuestro país han aportado en la construcción de estos elementos que son claves para la trasmisión de una memoria e identidad como Colombianos; Aunque muchas organizaciones en la ciudad y el país se dedican a esta importante labor, no son reconocidos, y mucho menos cuentan con, recursos económicos propios, que les permitan desarrollar sus procesos de gestión, al igual que no logran un apoyo desde las entidades públicas o privadas que puedan fortalecer la formación, investigación, y la circulación de sus productos artísticos para que sean autosostenibles, en el tiempo. El impacto que aporta la CCC en términos de diversidad cultural, amplía unos estereotipos que se exploran en cada uno de sus montajes dancísticos entendiendo la importancia de mantener las tradiciones en todo el territorio nacional tal y como se plasma en la UNESCO y como lo establece la constitución política colombiana del año 1991.

Si bien es cierto que Colombia es uno de los países con mayor diversidad cultural en el mundo, presenta grandes limitaciones para responder al dilema del cambio cultural: “salvar las diferencias culturales y, al mismo tiempo, fortalecer la diversidad de las expresiones culturales mediante procesos de interacción mutua, apoyo y fortalecimiento de la autonomía” (UNESCO, 2010).

La interacción de la organización con los demás agentes culturales no sólo es fundamental para consolidarse como una de las mejores compañías de danza a nivel nacional, también permite difundir la tradición cultural colombiana y apoyar a las diferentes organizaciones culturales que promueven el reconocimiento de la danza folclórica como un patrimonio que se debe preservar y apoyar. Por esto, uno de los desafíos a los que se enfrenta la organización es el de mantener sus estrategias de financiación de sus propuestas, con diferentes grupos de interés, para seguir desarrollando proyectos en alianza con otras organizaciones, incidir en las políticas públicas de las instituciones que representan al gremio de la danza, y lograr tener una mayor participación en los medios nacionales, para mantener su imagen como exponentes de la danza folclórica a nivel nacional e internacional.

Como ya se ha dicho, se trata de recuperar los saberes, intereses y expectativas de los grupos y sectores involucrados del problema para organizar en la estrategia acciones capaces de asumir las lógicas en juego”. (Massoni, 2007)

De esta forma poder evaluar, desde una reflexión constante, las acciones de la organización CCC en el territorio permitirán encaminar aún más sus estrategias e influir de manera significativa en sus logros. Otro de los factores claves que se trabajó en las estrategias de la corporación, es el alcances e importancia que tiene la comunicación externa, ya que las posibilidades de obtener un mayor reconocimiento ante el público objetivo, podrían ser mayores si se concentran en mejorar las acciones de comunicación, que proyectan hacia los cliente potenciales, y los clientes reales; Para ello, es necesario definir un mensaje contundente, en el cual la imagen de la corporación, represente los valores y estilo de la misma, en todas las informaciones que transmiten, encaminando mucho más a ser autosostenible.

Dentro de los años de experiencia que tiene la CCC, se ha desarrollado iniciativas que han demostrado resultados positivos; ya que cuentan con un espacio físico en alquiler, salón de danza, sus implementos de vestuarios gestionados desde sus propios recursos, también se cuentan con un talento humano desde un organigrama definido, en la dirección general, la dirección administrativa y financiera, la dirección artística, desde la formación de los diversos elencos de artistas, maestros, quienes consolidan las investigaciones y propuestas; Sin embargo no solo se puede sostener una organización por amor al arte, se necesita de una planeación estratégica que permita medir los alcances, las estrategias de desarrollo y sostenibilidad de sus iniciativas, la evaluación de sus procesos productivos, la consecución de recursos públicos y privados, la escritura y gestión de los proyectos productivos les permitirá seguir avanzando en sus proyecciones, posibilidades que estarían ancladas a este proyecto, el cual fortalecería inmensamente el impacto de la Corporación, en las industrias culturales de nuestro país.

En concordancia con lo anterior, no solo se plantea la necesidad de un sistema de indicadores proyectado para la CCC, sino que busca plantear, diferentes alternativas para otras organizaciones del sector de la danza puedan plantear e implementar sistemas de evaluación, para que de la mano de toda la cadena de valor, puedan plantearse nuevas alternativas de gestión.

Objetivos

Objetivo General

Generar un sistema de evaluación y seguimiento con una batería de indicadores del modelo de gestión de la Corporación Cultural Cochaviva.

Objetivos Específicos

1. Evaluar el modelo de gestión de la Corporación Cultural Cochaviva.
2. Desarrollar la batería de indicadores establecidos para la medida ponderada de cada uno de los objetivos encontrados en el modelo de gestión de la Corporación Cultural Cochaviva
3. Estructurar un sistema de evaluación y seguimiento que tenga como recurso la batería de indicadores.

Antecedentes

La Corporación Cultural Cochaviva es una entidad sin ánimo de lucro que tiene por objeto asumir la danza folclórica desde la apropiación y reinterpretación de las diversas manifestaciones, recreando escénicamente diversas prácticas culturales que han construido la memoria e identidad folclórica colombiana. La CCC trabaja rigurosamente en la formación, recopilación, e investigación del hecho folclórico para la danza; Es así como CCC, fundamenta su propuesta artística en el conocimiento corporal de sus integrantes, la relación música y danza, con los elementos cotidianos de los territorios como constante de la creación desde un espacio de reflexión alrededor del hecho escénico.

De esta manera, la corporación aporta desde la circulación y sus puestas en escena una mirada de reflexión y de memoria de la tradición como un elemento dinámico en la construcción de los fenómenos socioculturales que se presentan y representan en el campo del arte y el conocimiento de la identidad folclórica colombiana. La CCC con sus 21 años de trayectoria ha consolidado su trabajo artístico con relación a sus reconocimientos y premios que ha obtenido a nivel distrital y nacional que la catalogan como una de las mejores compañías de danza del país.

De igual manera ha realizado su trabajo desde su fundación en la ciudad de Bogotá, haciendo parte del sector artístico cultural, y proyectando la danza folclórica colombiana y las danzas del mundo, en varias localidades, actualmente cuenta con un trabajo por más de ocho años en la localidad de chapinero, beneficiando a más de 100 integrantes entre, jóvenes y adultos a través del proceso de formación en danza. Nace gracias a la iniciativa de su fundador y director Alexander Martínez Valencia, con la intención de generar un espacio del buen aprovechamiento del tiempo libre, para los jóvenes desde su objeto social danzado, pero que con el transcurrir del tiempo se ha convertido en la creación de varias obras, productos artísticos, y proyectos escénicos de calidad. Esto les ha permitido promover la actividad cultural a todos los sectores de la población involucrando los distintos lenguajes artísticos, los cuales los ha llevado a ser reconocidos por su trabajo artístico desarrollado.

En el año 2023 se realizó un trabajo de revisión de la Corporación y de sus problemáticas identificando 4 ejes fundamentales (Artístico, administrativo, comercial y financiero) para lo cual se diseñó un modelo de gestión estructurando un plan de fortalecimiento de tal modo, que se viene implementando buscando un modelo sostenible y perdurable en el tiempo. Sin embargo, como complemento, se propone realizar el sistema de indicadores y el Sistema de evaluación, de tal manera que permita hacer mediciones a las estrategias planteadas para dichos objetivos.

En virtud de lo anterior se revisan los siguientes antecedentes de Corporaciones o fundaciones que implementaron sistemas de evaluación y seguimiento en sus procesos.

Uno de los procesos de calidad que se mantienen en el pasar del tiempo es el caso del Movistar Arena cuyos factores de calidad están basados en un aparato de indicadores donde intervienen todas las gerencias que conforman el comité primario y de esta manera enrolan cada acción en torno a esto. Su aparato de indicadores nos sirvió como hoja de ruta para establecer los de la CCC entendiendo que si bien las dos son organizaciones culturales, y parte de la cadena de valor del entretenimiento para algunos casos, este plantea y ejerce la necesidad de los indicadores para su modelo de gestión.

Metodología De Indicadores

Cuando hablamos de sistemas de indicadores o de evaluación dentro de las organizaciones culturales, hablamos de los retos y estrategias que se deben establecer para el buen desempeño de los modelos de gestión, estableciendo parámetros organizacionales y metodológicos dentro de las estructuras culturales. De este modo, cada una de las organizaciones culturales pueden emplear planes y estrategias de acuerdo con sus necesidades, dando como resultado el desarrollo de esta.

Para llegar a un buen resultado, se deben conseguir diferentes estudios en torno al quehacer de cada organización, enfatizando la búsqueda de objetivos claros dentro de la muestra de estudio. Es así como cada modelo de gestión puede ser estudiado a profundidad, incluso cuando ya se esté ejecutando y esté en modo beta, con esto, se pueden hacer las respectivas correcciones o ajustes al proyecto o caso de estudio y de esta manera poder implementar con mayor claridad cada reto.

La planificación debe entenderse como un instrumento a través del cual se puede, de acuerdo con la visión de una determinada institución, modificar la realidad cultural haciendo uso de los mecanismos de que disponen las administraciones para orientar la acción política hacia los grandes objetivos. (Sánchez Albarera, 2003; Armijo, 2011).

Evidentemente, el sistema de evaluación debe orientarse a la verificación y cumplimiento de las estrategias cuantitativas y cualitativas, para entender cada uno de los objetivos estratégicos determinan la capacidad de medición, y cuál debe ser el direccionamiento que se le debe proporcionar a dicha estrategia con el fin de estimular el punto de partida de los objetivos estratégicos. De acuerdo con esto, el perfilamiento que se le puede proporcionar al sistema de indicadores será delimitado por ciertos factores que van en torno al modelo de gestión como antes se mencionó en el trabajo del año 2023. Dado esto, los parámetros de medición serán determinados por los mismos. “Sin embargo, el sector de la cultura adolece, en general, de información confiable, homogénea y comparable, lo que dificulta su análisis” (Carrasco, 2006). De esta manera, este instrumento no solo le servirá para la mejora continua del modelo de gestión, sino le puede servir a cualquier otra organización de índole cultural o no ya que este aparato apunta a dos cosas: i la gestión de la calidad en la CCC y a la proyección de un aparato de indicadores que evalúen diferentes organizaciones culturales.

Los indicadores cuantitativos suelen ser fáciles de calcular y aportan un mayor grado de objetividad, aunque a veces también estén sujetos a interpretaciones diversas. Los cualitativos, más subjetivos y de mayor dificultad en su elaboración, nos aportan mayor riqueza informativa (de Gregorio, 2010).

Conforme a lo que menciona el autor, es importante resaltar que si bien los indicadores están más pensados en los indicadores cuantitativos los cuales son los que nos permiten tener una medida más certera no escatimamos los cualitativos en el entendido que debemos ejecutar planes para la gestión de algunos indicadores que nos permitan ver cualitativamente cuáles son los indicadores que se deberán tener en cuenta al momento de desarrollar el sistema de evaluación.

El desarrollo de los indicadores es necesario plantear unos objetivos estratégicos los cuales guían el rumbo del sistema de indicadores que no dan más que datos sistemáticos del comportamiento del modelo de gestión que pueda tener la organización, en este caso la corporación.

“La realidad cultural que pretenden describir los distintos sistemas estadísticos no es algo estático, sino dinámico en función de la relación de fuerzas entre los distintos agentes que intervienen en un sector.” Bonet (2004). La manera más cercana que tenemos desde la CCC para entender que los números no son estacionarios se debe generar en el ámbito del sistema de evaluación de los indicadores los cuales nos decantan una hoja de ruta para el modelo de gestión que en la actualidad se está ejecutando.

La creación de la matriz para la batería de indicadores estará expresada en la necesidad de trazar objetivos, sistemas de medición, evaluación, valores y caracterización de las necesidades que se ajusten

al nivel de análisis que tenemos de esta primera etapa de evaluación del modelo de gestión. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que evalúan el desempeño de un proceso, y se utilizan para señalar desviaciones que requieren acciones correctivas o preventivas; De esta forma, la generación de indicadores bien definidos y analizados revelan la situación general de la organización y su éxito en la implementación de la planeación estratégica, el cual debe contener características clave de gestión en relación con la especificidad, la medida, accesibilidad, relevancia y un marco de tiempo definido.

Los tipos de indicadores de gestión pueden ser internos o externos, cuantitativos o cualitativos, ya que estos generan una evaluación desde la eficacia y la eficiencia de la organización, y pueden ser utilizados en la gestión administrativa, en áreas como servicio al cliente, marketing y ventas, y ayudan en la toma de decisiones, además de la identificación de problemas. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, debemos entender que los indicadores no son un asunto estático sino, dinámico; Por esta razón, el sistema de indicadores irá apuntado a algunos ejes planteados desde el modelo de gestión los cuales se describen como: Administrativo, financiero, comercial y artístico.

Para desarrollar las temáticas que dividen el modelo de gestión, se tienen en cuenta los ejes temáticos como punto fundamental del quehacer central de la CCC, dejando estos cuatro universos dentro del análisis temprano del sistema de indicadores. De acuerdo con esto, el desarrollo de este genera la elasticidad o dinamismo de la misma corporación entendiéndose como un cuerpo móvil que va en corriente con las tendencias y dinámicas mismas del mercado y del medio en el que transita.

Paul Tolilla, jefe del Departamento de Estudios y Prospectivas del Ministerio de Cultura de Francia, acerca una definición de indicadores culturales tanto por lo que son, como por lo que no son: “jamás las cifras resultantes de los estudios y encuestas han pretendido rendir cuenta de " la cultura”, sino que por el contrario, se han reconocido siempre por lo que son: el aspecto cuantificable de los fenómenos extremadamente simples, perfectamente definidos con respecto a las necesidades de las políticas públicas: prácticas culturales, financiamientos, empleo cultural, relaciones precio-frecuentaciones, etc.” Mejía, M. H. (2010).

- **Categorización de los indicadores**

El modelo de gestión planteó desde sus inicios cuatro ejes que se fortalecen. Estos ejes son: Artístico, Financiero, Administrativo y Comercial.

Uno de los mayores retos de esta propuesta es lograr, a través de todo este estudio, identificar y consolidar un modelo de gestión para la consecución de recursos, ya que desde la incubación de este estudio o consultoría para la organización, se evidencia la carencia de estructura organizacional financiera, especialmente en el fortalecimiento de los recursos, a continuación podremos observar de manera real cómo se encuentran los estados financieros de la Corporación Cultural Cochaviva, que ha permanecido en el tiempo, por la buena voluntad de sus actores, más no generando una ganancia que les permita consolidar unas bases económicas y financieras para sostener y financiar sus iniciativas y líneas de producto. Martínez Valencia, J. A., & Suarez Mendez, T. O. (2023)

El modelo de gestión para la Corporación Cultural Cochaviva, se ha venido desarrollando de forma transitoria, por su constante evolución y costo financiero, además de la búsqueda constante para ser una organización cultural sostenible y autosustentable. Los procesos de formación siguen siendo una constante dentro del desarrollo integral de las personas ya que aportan una nueva generación de bailarines, convirtiéndonos en líderes de los procesos artísticos de la ciudad, ya que se ha trabajado constantemente en la calidad artística de los productos a circular.

El impacto organizacional ha determinado la consolidación de la corporación, en búsqueda de un afianzamiento dentro del mercado cultural. Es por ello que la reestructuración a pesar de que se ha realizado paulatinamente ha permitido considerar inminente a la transformación administrativa y financiera, en principio, el cambio administrativo ha generado un orden pragmático al quehacer diario de la corporación, impactando no solo su propuesta artística sino su consolidación como una organización cultural líder en el mercado.

La búsqueda de recursos no puede estar únicamente en la cacería de becas, incentivos o convocatorias sino en la expansión de recursos desde la micro financiación y la producción de eventos autogestionados. Esto nos ha permitido que la identidad que tiene la CCC para la ciudad de Bogotá sea positiva, vista desde los componentes regionales de la danza en Colombia, incluso si se puede ver desde una perspectiva Latinoamericana. De esta manera se desglosa cada una de las posibles modalidades de gestión y control, para la mitigación de la desviación que se pueda tener en la búsqueda de estabilización del plan, basándonos en la evaluación de los comportamientos y estrategias que se deben tener en cuenta.

- **Valor de Categoría**

Una vez definida la categorización y entendiendo que todos los elementos de análisis están inmersos en el desarrollo del modelo de gestión, estos se deben categorizar por medio de factores numéricos los cuales

determinarán el peso evaluativo y el nivel de relevancia, al momento de generar la batería de indicadores. Este valor estará supeditado al valor total el cual corresponde al 100% del total de todos los indicadores. Con esto no queremos restarle importancia a cada una de las categorías que anteriormente mencionamos, sino, que buscamos contar con un balance homogéneo que sume y que nivele cada uno de los factores que deben engranar una gran maquinaria la cual hará que la CCC sea una organización cultural completamente robusta desde su modelo de gestión. Adicional a esto, no queremos decir que el modelo de gestión sea rígido y no permite tener un cambio significativo.

- Administrativo =15%
- Artístico = 25%
- Comercial = 25%
- Financiero 35%

De esta manera, se plantea un enfoque dentro del eje financiero, ya que el análisis de medición cuenta con un porcentaje alto, esto debido a que, todo el modelo gira en torno de él, apuntando como prioridad de importancia la gestión del recurso en la batería de indicadores, fomentando así un porcentaje alto en la estandarización de los ejes. Por otra parte, vemos con menor medida porcentual el análisis del eje administrativo ya que en el desarrollo del modelo se estipulan parámetros y cambios de forma más no de fondo, evidenciando cambios en el sentido de cómo se hacen las tareas, resaltando que estas se logran generar en común acuerdo, unido a los ejercicios estipulados y planteados en el paso anterior. Desde luego el peso porcentual va dirigido al nivel de priorización en la medición, pero no determina un nivel de relevancia frente a los otros ejes entendiéndose como un sistema de indicadores óptimo para la corporación.

Ya que el sistema de indicadores prioriza el eje temático financiero, se plantea la necesidad de tomar como punto de partida el estado de resultados inmediatamente anterior al año de estudio. con base a esta información, se analiza dicho eje se evaluará contra el año anterior teniendo en cuenta las dinámicas financieras y económicas que se desarrollan en Colombia para entender la dinámica de ascenso o descenso del consumo



Estado de resultados
CORPORACION CULTURAL COCHAVIVA
901479999

Del 1 de Enero del 2023 al 31 de Diciembre del 2023
Valores expresados en Pesos Colombianos

Cuenta contable	Total
Ingresos de actividades ordinarias	\$135.660.000,00
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	\$142.400.000,00
Actividad teatral, musical y artística	\$142.400.000,00
Devoluciones en ventas	-\$6.740.000,00
Costos de ventas y operación	\$0,00
Costo de los servicios vendidos	\$0,00
Costos de la mercancía vendida	\$0,00
Utilidad bruta	\$135.660.000,00

Cuenta contable	Total
Otros Ingresos	\$2.232.205,36
Rendimientos financieros	\$35.635,75
Otros ingresos diversos	\$2.196.569,61
Ajuste al peso	\$1.285,61
Otros ingresos.	\$2.182.284,00
Gastos de administración	-\$119.428.459,22
Gastos de personal	\$0,00
Gastos generales	-\$119.428.459,22
Gastos de viaje	-\$9.680.682,00
Comisiones, honorarios y servicios	-\$23.559.319,22
Arrendamientos	-\$66.403.600,00
Seguros generales	-\$624.351,00
Servicios públicos	-\$5.882.278,00
Gastos Legales	-\$229.600,00
Gastos de representación y relaciones públicas	-\$7.000.000,00
Servicios de aseo, cafetería, restaurante y lavandería	-\$2.036.100,00
Papelería	-\$434.000,00
Combustibles y lubricantes	-\$104.817,00
Iva Gastos (Diversos)	-\$702.834,00

Imagen 1 Estado de resultados financieros 2023 Corporación Cultural Cochaviva

Cuenta contable	Total
Otros gastos generales	-\$2.770.878,00
Depreciaciones, amortizaciones y deterioros	\$0,00
Deterioro de cuentas por cobrar	\$0,00
Depreciación de propiedad, planta y equipo	\$0,00
Otros gastos	-\$1.393.223,74
Otros..	-\$487.000,00
No deducibles	-\$487.000,00
Gastos financieros	-\$848.278,21
Comisiones BOLD	-\$127.342,82
Gastos bancarios	-\$118.443,05
Cuota de manejo	-\$351.848,00
Comisiones.	-\$239.644,34
Intereses	-\$11.000,00
Costos y gastos ejercicios anteriores	\$0,00
Ajuste por diferencia en cambio	\$0,00
Ajustes por aproximaciones en cálculos	\$0,00
Impuestos asumidos	-\$57.945,53
Retenciones asumidas	-\$47.015,87
Ajuste al peso..	-\$10.928,41
Utilidad operacional	\$17.070.522,40

Cuenta contable	Total
Gastos por impuestos	-\$6.166.000,00
Impuestos de renta y complementarios	-\$6.166.000,00
Gastos por impuestos no acreditables	\$0,00
Utilidad del ejercicio	\$10.904.522,40

● **Objetivos de la caracterización**

Para el desarrollo de los objetivos se plantea analizar las estrategias planteadas en el modelo de gestión las cuales nos ayudan a parametrizar la medición de tal modo para que estos tengan una correlación con la caracterización de los indicadores. Es decir, los objetivos apuntan a desarrollar las estrategias desde el sistema de indicadores, en relación con cada característica del modelo de gestión, valorado desde lo cuantitativo y cualitativo. Con esto, le damos seguimiento a varios cuestionamientos al desarrollo del modelo de gestión siendo incluso objetivos, frente a las orientaciones y tareas que se deben observar con mayor detenimiento, permitiendo a la corporación encontrar un balance entre lo que se piensa y se hace organizacionalmente. La construcción de los objetivos fomenta la búsqueda de medición de acuerdo con el desarrollo mismo de la corporación como organización cultural líder en sus procesos.

Decir y plantear metodologías fundamentales a partir de objetivos resulta más práctico a la hora de desarrollar metas trazadas desde lo más metodológico hasta lo más operativo. Por esta razón, se emplean unos objetivos que complementen la centralizada en los orígenes de la corporación. En conclusión, los objetivos plantean lo que queremos alcanzar dentro del programa de indicadores planteándose diferentes ítems que nos ayudan a formular un sistema completo y homogéneo para cada uno de los ejes planteados desde el modelo de gestión:

- Permite conocer el nivel de cumplimiento de cada objetivo
- Permite identificar su tendencia al cumplimiento o al no cumplimiento
- Permite tomar decisiones en forma oportuna
- Mejora el nivel de cumplimiento
- Incrementa la productividad

En todo caso, lo que se plantea importante dentro de los objetivos mismos es la necesidad de contar con las siguientes características.

*Específicos

*Medibles

*Alcanzables

*Retadores a tiempo

- **Desarrollo del peso evaluativo.**

Se debe asignar un valor que determine en todo el sistema de indicadores un peso evaluativo correspondiente al valor total de toda la estrategia de los objetivos permitiendo redistribuir la carga evaluativa.

- **Fecha Límite**

Designa una fecha teórica en el cumplimiento de los objetivos necesarios para la gestión de los objetivos. Cada temporalidad desarrolla una particular demanda del tiempo siendo esto limitante para el desarrollo de los objetivos.

“El objetivo básico de los estudios de uso del tiempo o presupuestos de tiempo es viabilizar la comprensión de las formas y de las maneras específicas que tienen las sociedades humanas de ordenarse temporalmente”. Delfino, A. (2009).

- **Formula del Indicador**

El planteamiento inicial que se le aportan a los indicadores es entender de donde surge la data y cuál es su medida en cuanto al impacto. esto quiere decir que el resultado debe ser algo logarítmico que permita tener una medida exacta en términos de unidades

- **Meta**

Teniendo en cuenta el desarrollo de cada uno de los indicadores, es necesario estipular un mínimo y un máximo en la ponderación de la calificación. De acuerdo con esto, las metas van en correlación al cumplimiento que se tiene del objetivo para cada uno de los indicadores de los ejes. De esta manera, planteamos la única manera que se empiecen a notar satisfactoriamente cada uno de los ejes temáticos. Para resaltar las metas, es necesarios ser congruente con la calificación más alta y más baja de acuerdo con los resultados esperados del ejercicio del sistema de evaluación, es por ello que el eje temático se plantea con un cumplimiento del 100% en el resultado, para lograr esto, es necesario plantear una estrategias y actividades dentro del quehacer de la corporación las cuales se plantean en las actividades para lograr el objetivos corto plazo ya que cuenta con un periodo de seguimiento el cual permitirá revisar a través del tiempo cuáles son los planes de mejora en un corto tiempo.

“El Sistema Básico está orientado a la planificación a corto plazo. Su principal objetivo es facilitar la gestión, apoyar el proceso de toma decisiones y establecer la línea base que permitirá fijar las metas de

las estrategias a medio y largo plazo.” Coll-Serrano, V., Blasco-Blasco, O., Carrasco-Arroyo, S., & Vila-Lladosa, L. (2014). pp 436

- **Periodo de seguimiento**

Cuando hablamos de periodicidad, partimos de la idea del impacto del tiempo para cada uno de los indicadores. Esto nos determina cuál es el tiempo de evaluación para cada objetivo. La idea parte de la necesidad de ponerle una temporalidad a la ejecución de la evaluación, de esta manera podemos partir de un plazo determinado para que dicho objetivo se entienda como relevante. En términos generales, el periodo de seguimiento es mensual ya que es fácil de medir. Sin embargo, para el eje temático financiero se establece semestral ya que es donde se puede recopilar la mayor cantidad de información y se hace conforme a los cortes financieros los cuales son cada 6 meses.

- **Actividades para lograr el objetivo**

El desarrollo de las actividades donde se plasma la idea de cómo alcanzar dicha meta para cada uno de los objetivos. Cada una de las actividades son desarrolladas de tal manera que sean medibles y estudiadas como por ejemplo la toma de muestras por medio de encuestas y/o reportes tangibles que determinen la efectividad y logro del objetivo.

Desarrollo e implementación de la matriz del sistema de indicadores para la Corporación cultural Cochaviva

A continuación, se describe y plantea la batería de indicadores desarrolladas para los 4 ejes temáticos implementados en el modelo de gestión para la CCC.

Imagen 3 matriz de indicadores Corporación Cultural Cochaviva 2024

Eje Temático	Valor de Eje Temático	Objetivo	Peso Objetivo	Fecha Límite	Formula del Indicador	Meta	Periodo de seguimiento	Actividades para lograr el objetivo
Financiera	35	Asegurar el cumplimiento de la rentabilidad de Cochaviva	20	30/4/2025	Presupuesto anual de ingresos / Ingresos anuales EBITDA	100	Semestral	Ingresos correspondientes por todas las unidades de negocios de los ingresos después de impuestos y retenciones
		Incrementar la cantidad de beneficiarios de la Corporación Cultural Cochaviva	15	30/4/2025	Beneficiarios actuales/ beneficiarios nuevos	100	Mensual	Plan de incorporación nuevos talentos (Matrículas nuevas)
Artística	25	Garantizar índice de satisfacción de los clientes internos	12.5	30/4/2025	Encuesta de satisfacción empleados y/o colaboradores de Cochaviva	90	Mensual	Realizar las encuestas por evento. Realizar las acciones de mejora.
		Garantizar la calidad de la puesta en escena para cada uno de los montajes	12.5	30/4/2025	Encuesta de satisfacción clientes externos	90	Mensual	Realizar las encuestas por evento. Realizar las acciones de mejora
Comercial	25	Garantizar que los canales de información sean destinados a la cadena de valor de la danza	12,5	30/4/2025	Informes de emisión y alcances a las estrategias establecidas	90	Mensual	Plan estratégico de comunicaciones CCC
		Comercializar espectáculos para eventos Corporativos	12,5	30/4/2025	Número de eventos corporativos realizados	80	Mensual	Realizar cronograma de programación mensual
Administrativa	15	Estado de inventario del vestuario y/o activos fijos de la CCC	15	30/4/2025	Inventario completo	98	Mensual	Realizar inventario completo de cada uno de los activos fijos de CCC
Total, OK	100%		100					

Instrumentos de medición de la batería de indicadores

Es importante tener claros los instrumentos de medición para cada uno de los objetivos a desarrollar dentro de la matriz de indicadores, es por esta razón que a continuación dejamos plasmados los instrumentos (Encuestas) para el caso de factores de calidad dentro de la CCC. Para los indicadores los cuales son planes de gestión, no se consideran encuestas ya que esto no tendría un resultado final sino que sería el desarrollo de un plan específico que se desarrollará a su debido momento.

- **Encuesta de satisfacción de calidad**

La encuesta va dirigida a los clientes externos, espectadores o público en general que tiene la oportunidad de una u otra manera han disfrutado de alguna obra de la CCC. Esta encuesta valora aspectos técnicos y estéticos dentro de lo que el espectador, sugestivamente puede entregarnos en respuesta.

Corporación Cultural Cochaviva (Indice de Satisfacción Calidad)

Por Favor califique de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto de acuerdo a la pregunta.

1. **Califica de 1 a 5 la calidad del repertorio del de la Corporación Cultural Cochaviva**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Califica de 1 a 5 las coreografías de la Corporación Cultural Cochaviva

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Califica de 1 a 5 la calidad del vestuario de la Corporación Cultural Cochaviva.

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Califica de 1 a 5 la calidad del sistema de audio, iluminación y video pra la presentación de la Corporación Cultural Cochaviva.

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. **Califica de 1 a 5, ¿qué tan probable es que recomiendes a la Corporación Cultural Cochaviva a tus amigos y colegas para desarrollar proyectos culturales desde la danza?**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
 2
 3

● Encuesta Satisfacción Clientes Internos

Los parámetros descritos en los indicadores están basados en estudios cuantitativos de tal manera se puedan determinar parámetros de medición a corto plazo. Con esto, nos aseguramos que la cadena de valor se sienta valorada dentro del modelo de gestión y de esta manera procurar mejorar los estándares y procesos internos de la CCC.

Corporación Cultural Cochaviva (Índice de Satisfacción cliente interno)

Por Favor califique de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto de acuerdo a la pregunta.

1. **Califica de 1 a 5 si siente que su trabajo es remunerado de una manera justa en la Corporación Cultural Cochaviva**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
 2
 3
 4
 5

2. **Califica de 1 a 5 si considera que los profesores, coordinadores e instructores cuentan con la experiencia y calidad necesaria para el desarrollo y montajes de cada obra artistica de la Corporación Cultural Cochaviva**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
 2
 3
 4
 5

3. **Califica de 1 a 5 si considera que la Corporación Cultural Cochaviva cuenta con la cantidad de personal suficiente para el desarrollo del dia a dia.**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
 2
 3
 4
 5

4. **Califica de 1 a 5 si considera que cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus tareas en la Corporación Cultural Cochaviva**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
 2
 3
 4
 5

5. **Califica de 1 a 5 si los procesos administrativos de gestión que usted utiliza son lo suficientemente rapidos.**

Selecciona todos los que correspondan.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

● **Inventario Corporación Cultural Cochaviva**

Teniendo en cuenta que contamos con un indicador en el eje temático administrativo donde evalúa la gestión del inventario para toda la corporación, es importante plasmarlo en este trabajo en el entendido que debemos plasmar un momento 0 dentro de la gestión de los indicadores para que de esta manera podamos ver la gestión administrativa con el inventario ya que representa los activos fijos con los que cuenta CCC y que de una manera se debe controlar el uso y el gasto de los mismo. El orden y manejo que se le da a cada ítem del inventario resulta de un juicioso ejercicio de manejo administrativo que ayudará a los directivos de la corporación hacerle un seguimiento constante a una de sus materias primas como lo son el sistema de audio y el vestuario.

Item	Grupo	Cantidad	Nombre	Descripción
1	Herramienta	2	nivel de gota stanley 24"	
2	Herramienta	3	decámetro metálico 10 mts	
3	Herramienta	4	flexometro 8 mts stanley	
4	Herramienta	4	reflector led 100 w con clavija	
5	Herramienta	2	taladro makita inalambrico, 2 baterias + cargador de 1,5 amp, ref sye 912	
6	Herramienta	1	estuche de brocas varias medidas metal madera concreto truper	
7	Herramienta	1	juego de ptas de estrella p/taladro inalambrico *5 pzas	

8	Herramienta	1	remachadora	
9	Herramienta	1	mueble de herramientas con 204 piezas	
10	Herramienta	1		
11	Muebles	15	mesas grandes	Mesas grandes blancas
12	Muebles	280	mesas pequeñas	Mesas pequeñas blancas
13	Muebles	437	sillas rimax	Sillas rimax
14	Muebles	4	estantería eco 200 cm x 200 cm	
15	Muebles	40	sillas	Sillas negras de
16	Muebles	14	telas	5.80x 14 mts
17	Muebles	30	silla marly plástica negra	servicio
18	Muebles	12	Sillas Lisa Cajero	foh
19	Sonido	17	xlr a xlr	xlr a xlr de 1 - 2mts
20	Sonido	19	xlr a xlr	xlr a xlr de 3 - 5 mts
21	Sonido	2	xlr a xlr	xlr a xlr de + 6mts
22	Sonido	2	Consola	consola yamaha mg06 análogas
23	Sonido	2	Shure SM58	mic shure sm58
24	Sonido	2	Shure SM57	mic shure sm57
25	Sonido	6	Cable	cable xlr a plug
26	Sonido	6	Base MIC	base microfono proel
27	Sonido	1	Consola behringer	consola behringer x32 mixer
28	Sonido	4	Cables de poder	cables de poder cabina

29	Sonido	1	Par de sistema de audio Sub y cabina	par de sistema sub y cabina fbt cla
30	Sonido	2	Micrófonos inalámbricos sennheiser xs wireless 835	
31	Sonido	2	radial pasiva estereo trim two	caja directa
32	Sonido	1	sistema shure inalambrico mic sm58 slx d24d/sm58- h55	microfono inalambrico
33	Sonido	4	extensión proel de interconexión pro	cable plug a xlr
34	Sonido	1	sistema shure de carga doble linea slxd	
35	Sonido	2	bateria shure recargable para línea slxd	baterias microfono shure slxd
36	Sonido	8	ext proel xlr a xlr 3 mts	3 metros
37	Sonido	8	ext proel xlr a xlr 10 mts	10 metros
38	Sonido	6	ext proel xlr a xlr 15 mts	15 metros
39	Sonido	1	rack de sonido	custom
40	Sonido	4	forro de lona sistema de audio	
41	Vestuario	25	vestuario tradicional hombre joropo	
42	Vestuario	25	vestuario tradicional mujer joropo	
43	Vestuario	25	vestuario tradicional hombre cumbia	
44	Vestuario	25	vestuario tradicional mujer cumbia	
45	Vestuario	25	vestuario tradicional hombre mapale	
46	Vestuario	25	vestuario tradicional mujer mapale	
47	Vestuario	25	vestuario tradicional hombre palenqueros	
48	Vestuario	25	vestuario tradicional mujer palenqueros	

49	Vestuario	25	vestuario tradicional hombre llanos orientales	
50	Vestuario	25	vestuario tradicional mujer llanos orientales	

Sistema de evaluación y seguimiento

Para finalizar el sistema de indicadores cerramos con la etapa de evaluación y seguimiento a aquellos indicadores que en la evaluación de los primeros 6 meses de ejecución de la batería de indicadores. Dentro del desarrollo del sistema, se vieron analizados tanto cuantitativamente como cualitativamente los indicadores de cada uno de los ejes temáticos del modelo de gestión ya planteado por la CCC.

Ahora bien, para los indicadores artísticos y administrativos que cuentan con una valoración ponderada logarítmicamente de acuerdo con las encuestas que allí se realizan se le dará un valor preponderante en el sentido que se puedan medir como resultado final de las encuestas de la siguiente manera:

- Excelente 90% a 100%
- Bueno 60% a 90%
- Deficiente: 40% a 60%
- Insuficiente 0% a 40%

Al recibir resultados por debajo de 50% en positivo, estas deben tener una atención prioritaria para medir su reacción al siguiente mes de evaluación dejando así una recuperación del indicador acelerada. Las medidas efectivas y protocolos que se establecen parte desde la revisión de la raíz de un bajo resultado para ese indicador y evaluará qué actores están implícitos en la ejecución de este y se analizará el responsable para que el desarrollo del indicador.

“Si consideramos la forma como se obtiene la información para construirlos, se puede diferenciar entre los indicadores objetivos y subjetivos”. Carrasco Arroyo, S. (2006).

Como bien sabemos, los indicadores al tratarse de una organización cultural centralizada en las artes, más específicamente en la danza, pueden tornarse a ser un indicador anclado en lo subjetivo ya que las encuestas apuntan hacia allí bajo una ponderación netamente centrada en la percepción que tienen la cadena de valor que rodea la CCC. Tanto artistas como colaboradores pueden sumar a la información necesaria para la buena toma de decisiones dentro de la corporación y este es la razón central del aparato de indicadores, que estos se puedan medir de tal manera que se pueda realizar correcciones de manera temprana.

Por otra parte, los planes de acción para algunos indicadores, especialmente el comercial y el financiero determinarán la gestión de los indicadores un poco más tardíos ya que dependen del desarrollo del mismo.

Por esto mismo, es necesario que la lectura de los indicadores sea leída de una manera general y los resultados de este se vayan viendo paulatinamente. De acuerdo con lo anterior, es necesario plantearles una medición a estos ejes temáticos cualitativos de acuerdo con lo establecido en la siguiente ponderación y de esta manera poderle asignar seguimiento permanente o periódico según sea requerido por los mismos resultados. Al evaluar dichos resultados cada protocolo establecido se determinará con el comité directivo para tomar las acciones que más convengan.

Matriz de seguimiento

Eje Temático	Valor de Eje Temático	Objetivo	Peso Objetivo	Formula del Indicador	Meta	Periodo de seguimiento	Valoración
Financiera	35	Asegurar el cumplimiento de la rentabilidad de Cochaviva	20	Presupuesto anual de ingresos / Ingresos anuales EBITDA	100	Semestral	I<1 Insuficiente =1 Satisfactorio >1 Satisfactorio
		Incrementar la cantidad de beneficiarios de la Corporación Cultural Cochaviva	15	Beneficiarios actuales/ beneficiarios nuevos	100	Mensual	<1 Insuficiente =1 Satisfactorio >1 Satisfactorio
Artística	25	Garantizar índice de satisfacción de los clientes internos	12.5	Encuesta de satisfacción empleados y/o colaboradores de Cochaviva	90	Mensual	Excelente 90% a 100% Bueno 60% a 90% Deficiente: 40% a 60% Insuficiente 0% a 40%
		Garantizar la calidad de la puesta en escena para cada uno de los montajes	12.5	Encuesta de satisfacción clientes externos	90	Mensual	Excelente 90% a 100% Bueno 60% a 90% Deficiente: 40% a 60% Insuficiente 0% a 40%
Comercial	25	Garantizar que los canales de información sean destinados a la cadena de valor de la danza	12,5	Informes de emisión y alcances a las estrategias establecidas	90	Mensual	<1 Insuficiente =1 Satisfactorio >1 Satisfactorio
		Comercializar espectáculos para eventos Corporativos	12,5	Número de eventos corporativos realizados	80	Mensual	<1 Insuficiente =1 Satisfactorio >1 Satisfactorio
Administrativa	15	Estado de inventario del vestuario y/o activos fijos de la CCC	15	Inventario completo	98	Mensual	<1 Insuficiente =1 Satisfactorio >1 Satisfactorio
Total, OK	100%		100				

Conclusiones

1. Los sistemas de evaluación de las organizaciones culturales no son estáticos y necesitan un constante seguimiento dado a la evolución misma del modelo de gestión en el transcurso del tiempo de ejecución.
2. De esta manera planteamos la necesidad de que los indicadores sean caracterizados de la misma manera, entendiendo que estos son los aspectos que se fortalecieron y por ende debemos tenerlos como punto de partida para entender qué es lo que inicialmente se debe medir de acuerdo a las necesidades propias que se plantearon en el modelo de gestión.

Es así que en primera medida la caracterización se centra en la medición de los siguientes 4 ejes temáticos:

- Administrativo
 - Artístico
 - Comercial
 - Financiero
3. La capitalización de recurso bibliográfico en torno a los sistemas de indicadores queda abierta ya que hay un sin número de documentos entornos al desarrollo de la cultura y la ejecución del sistema de indicadores.
 4. Es necesario de extender esta propuesta del sistema de indicadores a todas las organizaciones culturales que de una u otra manera que estén relacionadas con las propuestas artísticas que se enmarque en la cultura de cada territorio, incluso a la misma ciudadanía, sería relevante que ello comprenda el valor de la danza en la sociedad y que sea vista como un complemento de los demás pilares de desarrollo pues la cultura como se ha apreciado en el presente trabajo.
 5. Para que un Sistema de Indicadores sea efectivo, los indicadores que lo integran deben ser medibles, específicos y factibles en torno al tiempo, Por tanto, el número de indicadores que se establecieron para este trabajo fueron acotados para darle una primera mirada al modelo de gestión el cual tiene gran capacidad de expandirse ya que su alcance es amplio.
 6. Las periodicidades que se establecen van en torno a una mirada de corto aliento para obtener unos resultados tempranos para la rápida acción del modelo de gestión de la corporación cultural Cochaviva. El sistema se redujo al mínimo necesario para obtener una visión de la eficacia y la eficiencia del desempeño de la institución, de la estrategia implementada, de una solución puesta en práctica.

7. Para la buena gestión de los indicadores, es importante establecer un compromiso para todos los actores de la corporación o cualquier organización cultural que se acoja a un sistema de evaluación. Las medidas que se tomen deben ser precisas en torno a las tareas o actividades que cada rol debe asumir con un compromiso ineludible. En este sentido, es preciso establecer los tiempos de respuesta a cada uno de los responsables para que de manera atenta se busquen soluciones tempranas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrasco Arroyo, S. (2006). Medir la cultura: una tarea inacabada. Bazán, D., Larraín, R. y González, M. (2004). Sociocreatividad y Transformación: ideas para problematizar la creatividad en perspectiva social. Universidad Academia de Humanismo Cristiano Freire
- Bernal, C. M. V., Santillán, C. A. J., Guadalupe, C. S. A., Merino, C. P. A., Moyota, P. B. D., Sampedro, O. F. B., & Vaca, M. Á. D. Indicadores Culturales Como Complemento Decisivo De La Sostenibilidad Integral Sistema De Indicadores Culturales Como Aporte A La Determinación De La Sostenibilidad Integral Urbana De Riobamba, Provincia De Chimborazo.
- Bernal, C. M. V., Santillán, C. A. J., Guadalupe, C. S. A., Merino, C. P. A., Moyota, P. B. D., Sampedro, O. F. B., & Vaca, M. Á. D. Indicadores Culturales Como Complemento Decisivo De La Sostenibilidad Integral Sistema De Indicadores Culturales Como Aporte A La Determinación De La Sostenibilidad Integral Urbana De Riobamba, Provincia De Chimborazo.
- Bonet, L. (2004). Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales. Boletín GC: Gestión Cultural.
- Bonet, L. (2011). Tipologías y modelos de gestión de festivales. La gestión de festivales escénicos. Conceptos, miradas, debates. Editor: Gescènic, 41-87.
- Carrasco-Arroyo, Salvador. "Medir la cultura: una tarea in-acabada". Periférica, 2006, n. 7. <http://www.uv.es/carrascsc/PDF/medir%20la%20cultura.pdf>
- Ceriani, M. A. (2014, March). El descentramiento: cuerpo-danza-interactividad. In IX Congreso Argentino y IV Latinoamericano de Educación Física y Ciencias.
- Coll-Serrano, V., Carrasco-Arroyo, S., Blasco-Blasco, O., & Vila-Lladosa, L. (2012). Sistema de indicadores culturales local (Siclo). Profesional de la información/Information Professional, 21(1), 113-117.
- Correa, L. J. L. (2007). El talento humano es una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista escuela de administración de negocios, (60), 147-164.
- Cuesta Cordoba, E. (2023). La música para un desarrollo sociocultural en Turbo; Análisis y propuesta de modelo de gestión con aplicación de indicadores y sistemas de evaluación y seguimiento al proyecto de construcción de la Escuela de Música de Turbo.

- DE GREGORIO, A. (2010): «Indicadors quantitatius contra indicadors qualitius», en L'avaluació externa de projectes culturals, Barcelona, Universitat de Barcelona y Generalitat de Catalunya, pp 61-63.
- Delfino, A. (2009). La metodología de uso del tiempo: sus características, limitaciones y potencialidades. *Espacio abierto*, 18(2), 199-218.
- Gaitán Sánchez, O. M., & de Bogotá, C. D. C. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario.
- Grajales, P. (2018). El arte como posibilitador de resiliencia [Tesis de licenciatura]. Universidad Tecnológica de Pereira. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/9344>
- Marulanda, O. A. (2019). El folclor de Colombia. Práctica de la identidad cultural.
- Mariscal Orozco, J. L., Brambila Medrano, B., González Sánchez, J., Hernández Valencia, L. G., & Hernández Hernández, Ó. M. (2007). Política cultural y modelos de gestión cultural.
- Martínez Valencia, J. A., & Suárez Mendez, T. O. (2023). Plan de fortalecimiento organizacional de la gestión para la Corporación Cultural Cochaviva.
- Mejía, M. H. (2010). Indicadores Culturales en Centroamérica.”.
- Pérez, A. R. (2002). ¿ Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 19, 52-58.
- Pimentel, L. C. M. (2008). El cuerpo híbrido en la danza: transformaciones en el lenguaje coreográfico a partir de las tecnologías digitales. Análisis teórico y propuestas experimentales (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Planas Lladó, A., & Soler Masó, P. (2012). Sistema de indicadores para políticas municipales culturales: una herramienta de evaluación. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 2012 (junio-diciembre), núm. 24, p. 117-140.
- SÁNCHEZ ALBARERA, F. (2003) Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. CEPAL.
- Seguí-Cosme, S., & Nos-Aldás, E. (2017). Bases epistemológicas y metodológicas para definir indicadores de eficacia cultural en la comunicación del cambio social.
- Zuloaga, M. L. (2020). Arte, creatividad y resiliencia: recursos frente a la pandemia. *Avances en Psicología*, 28(2), 191-204.