



**Gestión en Clave de Sol:  
Estrategias de Gestión y Fortalecimiento para la Orquesta Filarmónica Armonía  
Viva**

**Autores**

**Tatiana Alexandra Flórez Muriel**

**María Isabel Gutiérrez Castillo**

**Juan Carlos Lagos Tulcanas**

**Directores**

**Rubiela Gómez Gómez**

**Norma Lucía Bonilla Londoño**

**Luis Enrique Izquierdo Reyes**

**Especialista en Gerencia y Gestión Cultural**

**Escuela de Ciencias Humanas**

**Especialización en Gerencia y Gestión Cultural**

**Universidad del Rosario**

**Bogotá - Colombia**

**2025**

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	4
1. Descripción del Proyecto.....	6
1.1. Diagnostico.....	6
1.2. Problema Cultural .....	9
1.3. Alcance del Proyecto. ....	11
2. Justificación .....	14
3. Antecedentes.....	15
4. Formulación de Objetivos .....	19
4.1. Objetivo General.....	19
4.2. Objetivos Específicos.....	19
5. Marco Teórico.....	19
5.1. Teoría de los Sistemas Vivos .....	20
5.2. Definiciones.....	22
6. Marco Referencial.....	25
6.1. Marco Jurídico.....	25
6.2. Marco Institucional .....	27
7. Metodología.....	29
8. Modelo De Gestión .....	31
8.1. Estrategia Política .....	33
8.2. Estrategia Financiera.....	35
8.3. Estrategia Cultural .....	36

8.4. Estrategia de Comunicación.....	37
8.5. Estrategia Educativa y Artística .....	39
8.6. Estrategia Social .....	41
9. Cronograma de Actividades .....	44
10. Presupuesto .....	45
11. Indicadores.....	46
12. Conclusiones.....	48
13. Referencias.....	51

<b>Resumen Ejecutivo</b>	
<b>Título</b>	<b>Gestión en Clave de Sol</b> Estrategias de Gestión y Fortalecimiento para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.
<b>Integrantes</b>	Tatiana Alexandra Flórez Muriel - Pasto María Isabel Gutiérrez Castillo - Bogotá Juan Carlos Lagos Tulcanas - Pasto
<b>Problema</b>	La Orquesta Filarmónica Armonía Viva enfrenta una crisis de sostenibilidad que pone en riesgo su permanencia y desarrollo dentro del ecosistema musical y cultural de Bogotá.
<b>Descripción del problema</b>	La Orquesta Filarmónica Armonía Viva enfrenta una crisis de sostenibilidad debido a su dependencia de subvenciones gubernamentales, lo que la hace vulnerable a cambios en políticas públicas y limita su autonomía financiera. Esta situación refleja una deficiencia estructural en el sector musical colombiano, donde la falta de formación en gestión y emprendimiento impide a los músicos desarrollar estrategias de autogestión sostenibles.  Además, la orquesta enfrenta dificultades en promoción, mercadeo y captación de recursos privados, lo que compromete su continuidad y evidenciando la urgencia de modelos de financiamiento diversificados. Para garantizar su permanencia, necesita adoptar un modelo de gestión integral que fortalezca su estructura organizativa y diversifique sus ingresos.
<b>Descripción del Proyecto</b>	El presente proyecto consiste en un servicio de consultoría profesional independiente dirigido a la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, con el objetivo de fortalecer sus procesos organizacionales, estratégicos y de financiación. A través de esta consultoría, se analizará el estado actual de la Orquesta en sus distintas áreas estructurales, permitiendo el diseño de un modelo de gestión que optimice su funcionamiento y le facilite alcanzar sus objetivos mediante estrategias efectivas y acciones prospectivas.

<b>Justificación</b>	En el contexto actual de postpandemia, donde la recuperación económica y social es una prioridad, la cultura y las artes han demostrado ser esenciales para la resiliencia de las comunidades en tiempos de crisis (UNESCO, 2021). Iniciativas como la Orquesta Filarmónica Armonía Viva no solo ofrecen entretenimiento, sino que también funcionan como un medio para la sanación emocional y el fortalecimiento del tejido social. La pandemia de COVID-19 resaltó la importancia de estos espacios como refugios emocionales y psicológicos en tiempos de incertidumbre, respondiendo a la creciente necesidad de expresión y apreciación cultural (Pine & Gilmore, 2019).
<b>Objetivos</b> <b>Objetivo</b> <b>General</b>	Diseñar un modelo de gestión integral que fortalezca el funcionamiento y desarrollo sostenible de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.
<b>Objetivos</b> <b>específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.</li> <li>2. Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional basado en la Teoría de los Sistemas Vivos para el mejoramiento de los procesos de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.</li> <li>3. Diseñar un plan de acción para la implementación del nuevo modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.</li> </ol>
<b>Contexto</b> <b>geográfico</b>	La Orquesta Filarmónica Armonía Viva se originó en la localidad de Antonio Nariño, Bogotá D.C. Colombia y ha integrado jóvenes músicos de localidades cercanas como Mártires, Puente Aranda, Rafael Uribe Uribe, San Cristóbal y Tunjuelito.
<b>Tiempo de</b> <b>Ejecución</b>	6 meses
<b>Beneficiarios</b>	Fundación Armonía Viva, Orquesta Filarmónica Armonía Viva.
<b>Presupuesto</b>	\$ 40.390.000

## **1. Descripción del Proyecto**

### **1.1. Diagnóstico**

La Orquesta Filarmónica Armonía Viva nació en 2012 bajo el nombre de Orquesta Filarmónica Antonio Nariño (OFAN). Desde su fundación en la localidad de Antonio Nariño, en Bogotá, ha integrado a jóvenes de esta y otras zonas cercanas, como Mártires, Puente Aranda, Rafael Uribe Uribe, San Cristóbal y Tunjuelito. Su misión ha sido utilizar la música como una herramienta de desarrollo para niños, adolescentes y jóvenes, brindándoles oportunidades de formación musical, esparcimiento y proyección artística.

Desde su creación en 2007, inicialmente bajo el nombre de Fundación El Clandestino, la Fundación Armonía Viva ha trabajado incansablemente en la promoción del acceso a la música. A través de su programa insignia, Música para la Vida (MUVI), ha impulsado la formación, práctica y disfrute musical, dando origen a diversos proyectos, entre ellos la Orquesta Filarmónica Antonio Nariño (OFAN), que en 2018 adoptó su nombre actual: Orquesta Filarmónica Armonía Viva. Además, ha consolidado iniciativas como la Escuela Metropolitana de Rock, la Escuela de Música Tradicional y del Mundo y el Festival Filarmónico de Bogotá. La colaboración con entidades como la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) y el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) ha sido clave para el crecimiento y sostenibilidad de estos proyectos.

No obstante, a pesar del crecimiento y consolidación de estos proyectos, la Fundación Armonía Viva ha dependido en gran medida de subvenciones distritales y programas de estímulos, como el Programa de Apoyos Concertados de la Orquesta Filarmónica de Bogotá y el Instituto Distrital de las Artes. Esta dependencia de fondos públicos ha supuesto un desafío para

su sostenibilidad, ya que cualquier cambio en las políticas gubernamentales o en la disponibilidad de recursos podría afectar su continuidad y proyección a futuro.

Desde sus inicios, la Fundación ha sido beneficiaria de las convocatorias de estímulos del distrito año tras año, obteniendo el apoyo de diversas entidades en múltiples ocasiones. Entre sus logros destacados se encuentran su selección como ganadores de la Convocatoria de Apoyos Concertados, siendo seleccionada en 2017 por la Orquesta Filarmónica de Bogotá; en 2018 por el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) y nuevamente por la Orquesta Filarmónica de Bogotá; en 2019 por la Orquesta Filarmónica de Bogotá y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte; en 2020 y 2021 por la Orquesta Filarmónica de Bogotá; y en 2022 por la Orquesta Filarmónica de Bogotá y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. Estos reconocimientos reflejan la trayectoria y el impacto de la Fundación en el ámbito cultural y artístico de la ciudad.

Cabe resaltar que, en el año 2023, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva presentó un proyecto a la convocatoria “Recursos LEP 2023”, ofertada por la Orquesta Filarmónica de Bogotá. Sin embargo, al no resultar seleccionada, sus procesos se vieron gravemente afectados, deteniendo su desarrollo por la falta de recursos económicos.

Esta situación puso en evidencia la necesidad urgente de diversificar sus fuentes de financiamiento y reducir su dependencia de los estímulos distritales. Para ello, resulta fundamental la adopción de un modelo de gestión integral, que le permita definir objetivos claros, evaluar su desempeño y ajustar estrategias de manera dinámica. Esto no solo garantizaría su sostenibilidad a largo plazo, sino que también impulsaría una cultura de mejora continua, fortaleciendo su impacto en el ámbito musical y cultural.

En este contexto, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva enfrenta desafíos críticos que comprometen su estabilidad y crecimiento. La dependencia de fuentes de financiamiento públicas, la ausencia de estrategias organizadas de captación de recursos y la falta de un esquema financiero sólido han puesto en riesgo la continuidad de sus programas formativos y artísticos. Asimismo, los altos costos operativos y la dificultad para generar excedentes impiden la inversión en mejoras y su expansión.

Más allá de los retos económicos, la gestión interna de la Orquesta requiere una estructuración más eficiente que fortalezca su posicionamiento dentro del ecosistema musical y cultural. La planificación estratégica, la promoción y la relación con la industria musical son áreas que demandan una mayor articulación, especialmente en un entorno en el que la competencia por recursos es cada vez más intensa.

Por otra parte, la crisis generada por la pandemia de COVID-19 evidenció la necesidad de modelos híbridos que integren lo presencial con lo digital, permitiendo una mayor diversificación en la oferta artística y educativa. En paralelo, el auge de la economía creativa y de las industrias culturales ha abierto nuevas oportunidades de mercado, pero también ha planteado exigencias adicionales en términos de profesionalización y competitividad.

Frente a este panorama, se hace imperativo diseñar e implementar estrategias que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. Esto implica la adopción de un modelo de gestión integral que optimice su estructura organizativa, diversifique sus fuentes de ingreso y fortalezca sus procesos de evaluación y mejora continua. Este enfoque no solo permitirá la consolidación de la Orquesta como un referente cultural en Bogotá y la región, sino que también contribuirá a la democratización del acceso a la música,

beneficiando a niños, jóvenes y comunidades vulnerables a través de una oferta artística de calidad.

## **1.2. Problema Cultural**

La Orquesta Filarmónica Armonía Viva enfrenta una crisis de sostenibilidad que pone en riesgo su permanencia y desarrollo dentro del ecosistema musical y cultural de Bogotá. Su dependencia casi exclusiva de subvenciones distritales y programas de estímulos gubernamentales ha limitado su capacidad de maniobra y la ha dejado expuesta a las fluctuaciones de las políticas públicas y la disponibilidad de recursos. A pesar de su impacto y trayectoria, la orquesta no ha logrado consolidar un modelo de gestión que le permita diversificar sus fuentes de financiamiento y fortalecer su autonomía económica.

Esta problemática no es aislada, sino que responde a una deficiencia estructural dentro del sector musical en Colombia. La música sinfónica, aunque fundamental en la identidad cultural del país, ha estado históricamente vinculada a iniciativas públicas y privadas sin una integración clara de modelos de autogestión sostenibles. Según el Ministerio de Cultura (2021), el sector musical en Colombia se desarrolla en un contexto de diversidad regional y riqueza patrimonial, pero enfrenta limitaciones en términos de formación en gestión cultural y acceso a redes de apoyo para la consecución de recursos.

Uno de los factores clave detrás de esta situación es el déficit de formación en gestión y emprendimiento dentro de la educación musical. La preparación de los músicos ha estado tradicionalmente enfocada en el desarrollo técnico y expresivo del arte, dejando de lado habilidades fundamentales como la administración, la producción escénica, el mercadeo y la gestión empresarial. De acuerdo con el estudio sobre brechas de capital humano del Clúster de

Música de Bogotá (2018), el 70 % de los programas de formación están orientados a la interpretación instrumental, mientras que solo el 30 % se enfoca en producción y sonido, sin una oferta significativa en áreas de gestión y administración cultural. Esta falta de formación genera una desconexión entre los músicos y las herramientas necesarias para garantizar la sostenibilidad de sus proyectos.

En este contexto, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva no solo enfrenta problemas de financiamiento, sino también dificultades en la estructuración de estrategias organizativas y comerciales que le permitan asegurar su continuidad. La carencia de conocimientos en autogestión y el limitado acceso a redes de contacto han impedido que pueda consolidar propuestas para la captación de recursos privados y públicos de manera más efectiva. Según el análisis del Censo de Música en Vivo (2019), una de las principales problemáticas del sector es la debilidad en las estrategias de promoción y mercadeo de eventos y proyectos musicales. Los artistas suelen dominar el ámbito creativo, pero carecen de preparación para enfrentar el entorno comercial y competitivo de la industria cultural.

La pandemia de COVID-19 agravó aún más esta situación, demostrando la necesidad de modelos híbridos de gestión que combinen lo presencial con lo digital y permitan diversificar las fuentes de ingresos. Sin embargo, el desconocimiento de estos métodos ha hecho que la orquesta dependa casi exclusivamente de convocatorias y subsidios, como se evidenció en 2023, cuando no fue seleccionada en la convocatoria "Recursos LEP", lo que paralizó sus procesos por falta de financiamiento.

Para superar estos desafíos, es fundamental que la orquesta adopte un modelo de gestión integral que le permita optimizar su estructura organizativa, diversificar sus fuentes de ingreso y

fortalecer sus estrategias de evaluación y mejora continua. Incorporar principios de gestión y emprendimiento en su desarrollo no solo transformaría la manera en que la Orquesta Filarmónica Armonía Viva enfrenta el mercado y su sostenibilidad, sino que también garantizaría su autonomía y permanencia en el tiempo. Solo a través de un cambio estructural en la manera en que se concibe su gestión y financiamiento, será posible consolidarla como un referente cultural sólido e independiente dentro del sector musical de Bogotá y la región.

### **1.3 Alcance del proyecto**

El presente proyecto consiste en un servicio de consultoría profesional independiente dirigido a la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, con el objetivo de fortalecer sus procesos organizacionales, estratégicos y de financiación. A través de esta consultoría, se analizará el estado actual de la Orquesta en sus distintas áreas estructurales, permitiendo el diseño de un modelo de gestión que optimice su funcionamiento y le facilite alcanzar sus objetivos mediante estrategias efectivas y acciones prospectivas.

El proceso de consultoría para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva es dinámico y participativo, donde el equipo asesor trabaja en estrecha colaboración con sus integrantes, fomentando un intercambio de conocimientos y experiencias. A través de este acompañamiento interactivo, se generan sinergias que fortalecen la gestión, impulsan nuevas estrategias y proyectan el crecimiento sostenible de la Orquesta.

Este proyecto de consultoría realizará una revisión integral del actual modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, con un enfoque estratégico en la optimización de sus procesos administrativos, comunicativos y comerciales. A partir de un análisis detallado del mercado y la segmentación de públicos, se identificarán oportunidades para mejorar las

estrategias de difusión y programación, asegurando que respondan a las necesidades e intereses reales de la audiencia. Asimismo, se diseñarán mecanismos para fortalecer la comunicación, garantizando una mayor visibilidad de las actividades de la Orquesta en los canales adecuados y fomentando la construcción de una comunidad de seguidores estable y comprometida.

En paralelo, la consultoría se enfocará en el desarrollo de estrategias estructuradas para la generación de recursos económicos que permitan la autosostenibilidad de la Orquesta. Se trabajará en la identificación y gestión de patrocinadores, aliados estratégicos y fuentes de financiamiento, estableciendo un plan de captación y fidelización que brinde estabilidad financiera y contribuya a la expansión y consolidación de sus programas artísticos y formativos.

Este proyecto permitirá a la Orquesta Filarmónica Armonía Viva optimizar su gestión y fortalecer su presencia en el ecosistema artístico a través de tres ejes fundamentales. En primer lugar, se implementarán planes de gestión interna que aseguren una administración eficiente y sostenible. Para ello, se fortalecerá la dirección estratégica con base en el análisis de datos y tendencias del sector, lo que permitirá una toma de decisiones más informada y alineada con la realidad del mercado cultural. Asimismo, se desarrollará una planificación financiera diversificada que garantice la estabilidad económica de la Orquesta, reduciendo su dependencia de una única fuente de ingresos mediante la gestión de patrocinios, subvenciones y otros recursos autogestionados. También será crucial la actualización y mantenimiento de su infraestructura y equipamiento, asegurando que los espacios de ensayo y los instrumentos se conserven en óptimas condiciones. En esta línea, se promoverá el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión administrativa, la comunicación interna y la programación de actividades. Finalmente, la formación continua de los músicos y gestores será un pilar fundamental,

ofreciéndoles oportunidades para fortalecer sus habilidades tanto artísticas como administrativas, en sintonía con las exigencias del sector.

El fortalecimiento de la actividad de la Orquesta será otro de los ejes clave de este proceso. Se buscará diversificar su repertorio, integrando obras que abarquen desde lo clásico hasta lo contemporáneo, incluyendo composiciones de artistas locales y regionales, con el propósito de atraer a un público más amplio y generar nuevas experiencias artísticas. En este mismo sentido, la Orquesta fomentará colaboraciones interdisciplinarias, estableciendo alianzas con solistas, directores invitados y artistas de otras disciplinas, enriqueciendo así su propuesta escénica y ampliando su alcance. Paralelamente, se diseñarán estrategias para estrechar la relación con la comunidad, desarrollando actividades como conciertos didácticos para estudiantes, talleres de iniciación musical y programas de sensibilización dirigidos a públicos de todas las edades, fortaleciendo de este modo el vínculo entre la Orquesta y su audiencia.

El tercer eje estará centrado en el diseño de procesos de circulación y comercialización, fundamentales para consolidar la visibilidad y sostenibilidad de la Orquesta. Para ello, se trabajará en la construcción de una identidad de marca fuerte y coherente, que se refleje en todas sus comunicaciones y plataformas de difusión. También se establecerán alianzas estratégicas con teatros, auditorios, universidades y empresas que puedan apoyar la promoción y financiamiento de sus presentaciones. En este proceso, se diseñarán estrategias de patrocinio y mecenazgo que permitan atraer aliados comprometidos con la cultura y el arte, garantizando así un respaldo económico estable. Además, la Orquesta potenciará su presencia en el ámbito digital y mediático mediante campañas de comunicación dirigidas, con el fin de fortalecer su impacto en redes sociales y otros espacios de visibilidad.

## 2. Justificación

En una era caracterizada por la globalización y la digitalización, las manifestaciones culturales y artísticas tienen un papel esencial en la preservación de la identidad y la cohesión social. La música, como lenguaje universal, tiene el poder de unir a las personas y trascender las barreras sociales, económicas y culturales (Garcés, 2025). En este sentido, la música no solo tiene un valor estético, sino que se convierte en una herramienta poderosa para la transformación social.

En el contexto actual de postpandemia, donde la recuperación económica y social es una prioridad, la cultura y las artes han demostrado ser esenciales para la resiliencia de las comunidades en tiempos de crisis (UNESCO, 2021). Iniciativas como la Orquesta Filarmónica Armonía Viva no solo ofrecen entretenimiento, sino que también funcionan como un medio para la sanación emocional y el fortalecimiento del tejido social. La pandemia de COVID-19 resaltó la importancia de estos espacios como refugios emocionales y psicológicos en tiempos de incertidumbre, respondiendo a la creciente necesidad de expresión y apreciación cultural (Pine & Gilmore, 2019). En esta línea, investigaciones como las de Rubio, Serra y Gómez (2016) destacan que la música, al fomentar la cohesión social a través de prácticas inclusivas, se convierte en un recurso invaluable para la integración de diversas culturas y la construcción de comunidades más unidas y respetuosas. Así, este tipo de proyectos no solo facilita el aprendizaje musical, sino que también promueve el respeto y la cooperación entre los participantes, fortaleciendo la cohesión social de manera efectiva.

Como señala Drucker (2008), “las organizaciones efectivas encuentran su fortaleza en la planificación estratégica y la evaluación constante de sus procesos”. Bajo este enfoque, el

proyecto busca garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva mediante el diseño e implementación de estrategias que integren mecanismos de evaluación continua, fortalezcan su gestión interna y financiera, optimicen su promoción y visibilidad, consoliden su vínculo con la industria musical e impulsen una planificación estratégica sólida.

Este proyecto beneficiará a múltiples sectores de la sociedad. En primer lugar, impactará positivamente a músicos y artistas locales al ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y plataformas para la exhibición de su talento. Bourdieu (1993) afirma que *“el capital cultural es fundamental para la legitimación y sostenibilidad de los artistas en el campo cultural”*.

Asimismo, jóvenes y estudiantes podrán acceder a programas educativos y actividades formativas que fomenten el aprendizaje musical y el desarrollo de habilidades cognitivas y socioemocionales. Según Hallam (2010), *“la educación musical mejora la memoria, la concentración y las habilidades sociales en los niños y jóvenes”*. Por otro lado, las comunidades vulnerables se verán beneficiadas a través de la inclusión social y el acceso a actividades culturales que promuevan el bienestar y la cohesión social. Small (2011) enfatiza que *“la práctica musical colectiva fortalece el sentido de comunidad y pertenencia”*. Finalmente, el público en general tendrá acceso a conciertos y eventos que enriquecerán la vida cultural de la ciudad, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad cultural y la diversidad musical de Bogotá (García Canclini, 1995).

### **3. Antecedentes**

A continuación, se presentan diversos casos de éxito y proyectos previamente implementados que sirven como referencia y respaldo para la efectividad de un nuevo modelo de gestión. Estas experiencias han demostrado cómo una adecuada estructuración y planificación

pueden fortalecer la sostenibilidad y el impacto de iniciativas culturales y artísticas. En el contexto de nuestro proyecto Gestión en Clave de Sol, estos antecedentes no solo proporcionan ejemplos concretos de estrategias de gestión exitosas, sino que también permiten extraer aprendizajes clave que pueden ser adaptados a las particularidades de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. Analizar estos casos nos ayudará a fundamentar nuestro modelo de gestión con enfoques probados en términos de diversificación de ingresos, fortalecimiento institucional y estrategias de posicionamiento cultural.

Una de las referencias clave es la tesis de Juan Carlos Gonzales, Lina Ricardo y Yajaira Mallma, presentada en 2023 para optar al título de Especialista en Gerencia y Gestión Cultural. Titulada “*Sembrando cambios, tallando frutos y tejiendo sueños*”, esta investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión para la Fundación Buena Semilla, una organización sin ánimo de lucro dedicada a la implementación de proyectos de servicio social en comunidades específicas del barrio Egipto en Bogotá (Ricardo et al., 2023).

Allí, el modelo de gestión implementado se basó en la sostenibilidad financiera y el fortalecimiento comunitario a través de la diversificación de ingresos, la optimización organizacional y la generación de recursos propios. Para ello, se establecieron alianzas con inversionistas públicos y privados, se participó en convocatorias de financiamiento cultural y se promovieron actividades comerciales como talleres, turismo comunitario y venta de productos. Además, se mejoró la administración mediante herramientas digitales y planificación estratégica, garantizando la viabilidad y el impacto a largo plazo del proyecto.

Este antecedente proporciona una referencia valiosa para el diseño del modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, ya que ofrece un enfoque sólido para garantizar la

sostenibilidad financiera mediante la implementación de mecanismos de financiamiento variados, la consolidación de redes de apoyo y la creación de fuentes de ingresos autogestionadas. La orquesta enfrenta desafíos similares en términos de financiamiento y posicionamiento, por lo que puede beneficiarse de la aplicación de estas estrategias, adaptándolas a su contexto musical. La optimización organizacional, la búsqueda de patrocinadores y el desarrollo de actividades comerciales, como conciertos privados y programas educativos, pueden garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

En segundo lugar, encontramos el trabajo de grado "*Los vientos sonoros llegan a Paipa*" de Angélica Jineth Angulo Torres e Iván Ricardo Paipilla Grande, para la Universidad Nuestra Señora del Rosario; un plan de apropiación cultural para el Encuentro Nacional de Bandas Musicales de Paipa (ENBMP), diseñado para fortalecer la identidad cultural y la participación de la comunidad local en este evento. A través de estrategias de educación, comunicación y economía creativa, el proyecto busca resignificar el valor del encuentro como patrimonio inmaterial, integrando a músicos, actores culturales y habitantes en procesos de formación y apropiación del evento. Su modelo de gestión combina estrategias políticas, sociales, económicas y comunicativas para garantizar su sostenibilidad, alineándose con el Plan Especial de Salvaguardias del ENBMP (Angulo Torres & Paipilla Grande, 2016).

Este modelo de gestión sirve como referencia para nuestro proyecto, ya que ambos comparten la necesidad de fortalecer la apropiación cultural y la sostenibilidad a través de estrategias integrales. La combinación de estrategias políticas, sociales, económicas y comunicativas aplicadas pueden adaptarse a la orquesta para mejorar su relación con la comunidad, diversificar sus fuentes de financiamiento y generar nuevas audiencias. Además, su enfoque en la formación y participación del público proporciona una base metodológica útil para

desarrollar un modelo que impulse la autosostenibilidad y el posicionamiento estratégico de la orquesta.

Por último, está el trabajo de grado "*Magdalena, río sonoro: Consultoría para el fortalecimiento de los procesos de gestión de la Corporación Cantos del Río*", desarrollado por Natalia Roa Aparicio, Gloria Natalia Timarán Rivera, Jonathan Villamil Calvo y Diana Viveros Páez en 2021, fue presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia y Gestión Cultural en la Universidad del Rosario. Esta consultoría tuvo como objetivo fortalecer la gestión de la Corporación Cantos del Río (CCR), una organización sin ánimo de lucro dedicada a la preservación y promoción de las músicas tradicionales del Caribe colombiano. La iniciativa buscó mejorar los procesos organizativos, estratégicos y comunicativos de la CCR mediante un plan de mejoramiento basado en un enfoque participativo y territorial. A partir de un diagnóstico detallado, que incluyó la aplicación de la matriz DOFA, se identificaron oportunidades y desafíos en la gestión de la corporación. El proyecto se estructuró en tres fases: diagnóstico, análisis y creación, y consolidación, con el propósito de optimizar la planificación estratégica, fortalecer alianzas institucionales y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Roa Aparicio et al., 2021).

Este trabajo de grado ofrece una referencia valiosa para el diseño del modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, ya que ambos comparten la necesidad de fortalecer su estructura organizativa, optimizar la planificación estratégica y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La metodología utilizada en la consultoría, basada en un diagnóstico participativo y la aplicación de herramientas como la matriz DOFA, podría aplicarse a la orquesta para identificar sus propias fortalezas y debilidades. Además, el enfoque en la diversificación de fuentes de financiamiento, la creación de alianzas estratégicas y la optimización de procesos de

comunicación permitiría a la orquesta mejorar su gestión interna, ampliar su impacto y consolidarse como una entidad cultural sostenible.

## **4. Formulación de Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión integral que fortalezca el funcionamiento y desarrollo sostenible de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.

### **4.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.
2. Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional basado en la Teoría de los Sistemas Vivos para el mejoramiento de los procesos de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.
3. Diseñar un plan de acción para la implementación del nuevo modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.

## **5. Marco Teórico**

La música académica sinfónica, representada principalmente por las orquestas filarmónicas y sinfónicas, constituye un pilar clave dentro de la cultura musical global. Para comprender mejor el rol de estas instituciones, es esencial conocer algunos de los principios teóricos, conceptos clave y elementos esenciales que definen tanto la tradición como la modernidad en el ámbito de la música sinfónica y otros conceptos que nos guían a comprender mejor nuestro proyecto y su impacto en la sociedad.

Este apartado expone las teorías, conceptos y términos fundamentales que sirven como guía para comprender el ámbito de la música académica sinfónica y su principal actor: las orquestas filarmónicas y sinfónicas, pilares esenciales de la cultura musical.

### **5.1. Teoría de los Sistemas Vivos**

Los modelos de gestión para las organizaciones culturales pueden beneficiarse significativamente de los principios propuestos por la Teoría General de Sistemas y la Teoría de los Sistemas Vivos. Ambas teorías ofrecen una visión integral y estructurada sobre cómo los sistemas complejos funcionan, lo que resulta aplicable a la gestión de cualquier organización cultural.

La Teoría General de Sistemas, formulada por Ludwig Von Bertalanffy, sostiene que un sistema debe entenderse como un todo organizado, donde las relaciones e interacciones entre sus componentes son fundamentales para su estabilidad y desarrollo. Este enfoque

ue sistémico plantea que los elementos de un sistema no pueden analizarse de forma aislada, ya que el comportamiento global depende de las conexiones dinámicas entre ellos. En el contexto de una organización cultural, esto significa que el éxito de la gestión radica en la integración armónica de sus diferentes áreas funcionales —como la programación artística, la logística, la administración y la comunicación—, ya que todas están interrelacionadas y contribuyen colectivamente a la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Esta visión integral no solo facilita la identificación de sinergias, sino que también promueve una gestión adaptable y resiliente, capaz de responder a los cambios del entorno.

Por su parte, la Teoría de los Sistemas Vivos, propuesta por James G. Miller, amplía esta perspectiva al considerar a las organizaciones como sistemas vivos que evolucionan y se adaptan continuamente a su entorno. Esta teoría destaca la necesidad de que cualquier organización cuente con sistemas que procesan recursos clave como la materia, la energía y la información. En una organización cultural, estos recursos podrían traducirse en los insumos materiales y financieros, la energía creativa y el flujo constante de información que permite la toma de decisiones. Al igual que un organismo vivo, una organización cultural necesita adaptarse al entorno, respondiendo a cambios en el mercado, las expectativas del público o las tendencias culturales. La capacidad de adaptación y flexibilidad es, por tanto, crucial para la supervivencia y el crecimiento.

Ambas teorías resaltan la importancia de las interrelaciones entre los subsistemas que componen un sistema complejo. En el caso de una organización cultural, los subsistemas podrían ser las diferentes áreas de trabajo, como la gestión administrativa, la programación artística, la producción y las relaciones con el público. El feedback (retroalimentación) entre estos subsistemas es esencial para mantener el equilibrio y el buen funcionamiento general de la organización. Por ejemplo, una adecuada comunicación entre el área artística y la gestión financiera puede garantizar que las producciones se ajusten a los recursos disponibles, mientras que la retroalimentación de la audiencia puede guiar decisiones de programación futura.

Otro concepto central es el de la evolución. Las organizaciones culturales, al igual que los sistemas vivos, deben adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del entorno. Esto puede implicar la incorporación de nuevas tecnologías, la adaptación a nuevas formas de consumo cultural o la exploración de nuevos formatos artísticos. La capacidad de evolucionar y responder a crisis o cambios inesperados es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de estas

organizaciones. De esta manera, un modelo de gestión que fomente la innovación y el aprendizaje continuo se vuelve esencial para la supervivencia y crecimiento.

Además, la estructura interna organizada es otro principio clave en estas teorías. Una organización cultural necesita contar con roles y procesos claros que permitan que las operaciones fluyan de manera eficiente. Esto incluye tanto la gestión interna, como el manejo adecuado de recursos, personal y planificación, como la relación con el entorno externo, que podría incluir alianzas con otras instituciones, interacción con el público y adaptabilidad a las demandas del sector cultural.

En conclusión, la integración de los principios de la Teoría General de Sistemas y la Teoría de los Sistemas Vivos en los modelos de gestión de organizaciones culturales ofrece una perspectiva holística que permite entender cómo los diferentes componentes de una organización interactúan para generar valor. La interdependencia entre las áreas, la capacidad de adaptación al entorno y la retroalimentación constante son fundamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la organización en un contexto cultural dinámico y cambiante.

## **5.2. Definiciones**

Orquesta:

Una orquesta es un conjunto musical compuesto por instrumentos de diferentes familias, tales como cuerdas frotadas (violines, violas, violonchelos, contrabajos), viento madera (flautas, clarinetes, oboes, fagotes), viento metal (trompetas, trombones, trompa), percusión (timbales, platillos, etc.) y ocasionalmente teclado (piano, celesta), organizados y dirigidos por un director de orquesta. Su objetivo es interpretar obras de música sinfónica y de diversos estilos. (2018).

### Filarmónica:

El término “filarmónico” tiene sus raíces en el griego antiguo. Proviene de las palabras griegas “philos”, que significa “amor” o “amigo”, y “harmonía”, que se refiere a la armonía musical. Juntas, estas palabras forman "philharmonia" en griego, que originalmente significaba “amor por la música”.

“Filarmónica” encapsula la idea de un amor profundo y dedicado por la música, especialmente la música sinfónica y clásica. Las filarmónicas están conformadas por amantes de la música, algunos poseyendo una formación y técnica y otros ayudando con entusiasmo en la medida de sus conocimientos y habilidades. (Benítez, 2023)

### Sinfónica:

El adjetivo sinfónica o sinfónico alude a todo aquello que está relacionado con la sinfonía, que es una composición de tipo musical realizada por un conjunto de gran tamaño y que en su conjunto forman una orquesta. En la tradición musical, orquesta sinfónica y orquesta filarmónica son términos sinónimos. (Navarro., 2015)

### Gestión:

Proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, empresa o proyecto, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. (2020).

### Modelo de Gestión:

Se comprende que un modelo es un esquema o marco de referencia, como por ejemplo para la administración de una entidad de una organización, se convierte en un patrón de funcionamiento integral. (2020).

### Estrategia:

Estrategia se refiere a un plan de acción diseñado para alcanzar un objetivo específico a largo plazo. Implica la planificación detallada de pasos y recursos necesarios para lograr los resultados deseados. (Westreicher, 2024)

### Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL):

Las ESAL son personas jurídicas que se constituyen con la capacidad de goce y ejercicio, desarrollando objetivos de utilidad pública o interés general sin ánimo de lucro. Esto implica que no reparten las utilidades obtenidas, sino que las reinvierten en su objeto social (CBB., 2020).

### Fundación:

Una fundación es una forma de ESAL cuyo fundamento es patrimonial, no personal. Surge de la voluntad de uno o más fundadores que destinan irrevocablemente parte de su patrimonio a actividades de utilidad común o interés general, sin repartir utilidades. Las fundaciones tienen un patrimonio específico desde su creación y su duración es indefinida (CBB., 2020).

## **6. Marco Referencial**

### **6.1. Marco Jurídico**

Para la gestión de una orquesta filarmónica en Colombia, es fundamental comprender y cumplir con el marco legal aplicable. En primer lugar, la Ley 397 de 1997, conocida como la Ley General de Cultura, establece las bases para la promoción y el desarrollo de la cultura en el país. Esta ley incluye disposiciones sobre la protección del patrimonio cultural, la promoción de las artes y el fomento de la investigación y la educación cultural. Es esencial para cualquier organización cultural en Colombia, ya que define las directrices para la creación, promoción y sostenibilidad de actividades culturales.

Así mismo, la Ley 1185 de 2008 modifica y adiciona la Ley 397 de 1997, poniendo un énfasis particular en la preservación del patrimonio cultural. Esta ley incluye la creación de inventarios de bienes culturales y la implementación de medidas de protección, proporcionando un marco legal más robusto para la protección del patrimonio cultural, lo cual es crucial para una orquesta que busca preservar y promover la música clásica.

El Decreto 1080 de 2015, también conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura, recopila y organiza las disposiciones normativas del sector cultural. Este decreto incluye regulaciones sobre la administración de bienes culturales, la financiación de actividades culturales y la relación entre las entidades culturales y el gobierno. Proporciona un marco regulatorio integral que las organizaciones culturales deben seguir para operar legalmente y recibir apoyo gubernamental.

Además, la Ley 1819 de 2016, que introduce cambios en el régimen tributario colombiano, incluye disposiciones específicas para entidades sin ánimo de lucro. Esta ley establece beneficios fiscales para las organizaciones culturales, como exenciones y deducciones de impuestos, lo que permite a las organizaciones culturales, como la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, acceder a incentivos fiscales que pueden mejorar su sostenibilidad financiera.

La Ley 1493 de 2011, conocida como la Ley de Espectáculos Públicos, regula la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas. Esta ley busca fomentar el desarrollo de las artes escénicas en Colombia, estableciendo incentivos fiscales y promoviendo la transparencia y formalización de la actividad. La ley facilita la financiación de proyectos a través de la asignación de recursos, del recaudo de la contribución parafiscal cultural, que proviene de la venta de boletería. Para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, cumplir con esta ley es esencial para acceder a recursos y beneficios que apoyen su operación y desarrollo.

La Ley 1834 de 2017, conocida como la Ley Naranja, promueve el desarrollo de la economía creativa en Colombia. Esta ley fomenta la creación, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios culturales y creativos. Establece mecanismos de apoyo, incentivos y financiamiento para el sector cultural y creativo. La Ley Naranja es crucial para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, ya que ofrece herramientas para fortalecer su modelo de negocio, acceder a nuevos mercados y aumentar su impacto cultural y económico.

El Artículo 19 del Estatuto Tributario de Colombia regula el tratamiento fiscal de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), permitiéndoles acceder al régimen tributario especial que ofrece exención del impuesto sobre la renta si cumplen con ciertos requisitos. Estas entidades, que incluyen fundaciones, corporaciones y asociaciones, deben destinar sus

excedentes a actividades de interés general sin distribuir utilidades a sus miembros. Para calificar, las ESAL deben solicitar su reconocimiento ante la DIAN y cumplir con obligaciones de transparencia, como la presentación anual de informes de ingresos y patrimonio. Las reformas recientes, como la Ley 1819 de 2016 y la Ley 2155 de 2021, han introducido requisitos adicionales, asegurando que solo las organizaciones que realmente contribuyen al desarrollo social puedan beneficiarse de este régimen especial.

## **6.2. Marco Institucional**

Además del marco jurídico, la gestión de una orquesta filarmónica debe alinearse con las políticas y lineamientos establecidos por diversas instituciones culturales como:

El Ministerio de Cultura de Colombia es la entidad gubernamental encargada de la formulación y ejecución de la política cultural en el país. Las políticas y lineamientos establecidos por esta entidad son fundamentales para el desarrollo del proyecto. El Plan Nacional de Cultura (PNC) orienta la acción del Estado y de la sociedad civil hacia la consolidación de un proyecto cultural de nación, promoviendo la diversidad cultural, fortaleciendo el patrimonio cultural y fomentando el acceso y la participación en la cultura. La Orquesta Filarmónica Armonía Viva debe alinearse con estas estrategias para asegurar coherencia con las políticas nacionales y acceder a posibles apoyos y recursos. En este contexto, el fallido intento de establecer una Ley de Música en Colombia refleja los desafíos legislativos y de consenso necesarios para consolidar un marco legal que respalde de manera integral a los músicos y a la industria musical del país. Aunque la propuesta no prosperó, subraya la importancia de continuar trabajando por un reconocimiento y apoyo estructurado a este sector. Por otro lado, el Programa Sonidos para la Construcción de Paz, una iniciativa del Ministerio de Cultura busca fortalecer el

tejido social mediante la música como herramienta de cohesión y reconciliación en comunidades afectadas por el conflicto armado. Este programa ejemplifica cómo la música puede ser un vehículo poderoso para la paz y la transformación social, estableciendo un precedente significativo del que la Orquesta Filarmónica Armonía Viva puede aprender e inspirarse para desarrollar proyectos que promuevan la inclusión y la integración social.

La Política de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura fomenta el emprendimiento y la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas, apoyando la formación y capacitación, facilitando el acceso a financiamiento y promoviendo la innovación y la competitividad. Esta política es crucial para desarrollar estrategias de financiamiento y sostenibilidad para la orquesta. Además, el Programa Nacional de Concertación Cultural financia proyectos culturales a través de convocatorias públicas, apoyando proyectos que promuevan la cultura, el arte y el patrimonio. La Orquesta Filarmónica Armonía Viva puede presentar proyectos a este programa para obtener financiamiento.

La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá es responsable de la promoción y apoyo a las actividades culturales en la ciudad. El Plan de Desarrollo Cultural de Bogotá guía el desarrollo cultural de la ciudad, fomentando la participación ciudadana y la inclusión cultural. Promueve la descentralización cultural, apoya la creación y formación artística y fortalece la infraestructura cultural. Alinear el proyecto con este plan asegura coherencia con las metas culturales de la ciudad y facilita la obtención de apoyo institucional.

La Política Pública de Cultura Viva Comunitaria de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte fortalece los procesos culturales comunitarios y la participación activa de la ciudadanía, promoviendo el reconocimiento y apoyo a las iniciativas culturales de base

comunitaria. Esta política puede ser un punto de apoyo para la orquesta en su trabajo comunitario y de inclusión social.

La Secretaría también ofrece programas y convocatorias de apoyo cultural que financian y apoyan proyectos culturales a través de diversas convocatorias. Participar en estas convocatorias puede proporcionar recursos vitales para la implementación del proyecto.

La Fundación Armonía Viva, institución a la cual pertenece la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, es encargada de su administración y gestión. Esta fundación establece directrices específicas para la operación, financiamiento y promoción de la orquesta, proporcionando el soporte institucional necesario para la operación diaria de la orquesta y su alineación con los objetivos estratégicos.

## **7. Metodología**

En este proyecto, se implementará la metodología del Marco Lógico, una herramienta ampliamente utilizada por organismos internacionales y diversas organizaciones para optimizar la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Su objetivo principal es proporcionar un enfoque estructurado y lógico que facilite la conceptualización y ejecución de las iniciativas, enfrentando los desafíos comunes en la gestión de proyectos socioculturales. Esta metodología destaca por su capacidad para ofrecer una visión integral de los proyectos, garantizando que todos los aspectos clave sean considerados y monitoreados adecuadamente.

El Marco Lógico (AusAID, 2003) se basa en una definición precisa de los objetivos, un análisis detallado de los beneficiarios directos e indirectos y fomenta la participación de todas las partes interesadas. Al ser una herramienta eficaz de gestión, no solo mejora la toma de decisiones

mediante información clara y precisa, sino que también optimiza el uso de los recursos, permitiendo un monitoreo riguroso de los resultados y el cumplimiento de los compromisos. Además, facilita la evaluación de los avances en términos de costos, plazos, calidad y el impacto general del proyecto, mejorando así la eficiencia operativa. En este sentido, contribuye a la transparencia y el acceso a la información, elementos fundamentales para asegurar la efectividad y sostenibilidad de cualquier iniciativa.

A lo largo de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto, el Marco Lógico, según (AusAID, 2003) se complementa con herramientas específicas que enriquecen su implementación. Algunas de estas herramientas son:

- Técnicas de diagnóstico de problemas, las cuales nos permiten identificar de manera precisa los factores que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto.
- Mapas de actores clave, estos nos permiten identificar a todos los participantes e interesados, analizando sus expectativas, intereses y el impacto potencial que puedan tener sobre el proyecto.
- Simulaciones y juegos de roles, nos ayudan a entender cómo reaccionarán los actores frente a distintas decisiones o cambios durante la implementación.
- Tablas de análisis de expectativas e influencia, evalúan el grado de apoyo o resistencia que los actores pueden ofrecer, en función de sus expectativas y su influencia sobre el proyecto.

- Árbol de problemas y árbol de objetivos, estas herramientas que permiten identificar y analizar de manera estructurada tanto los problemas como los objetivos del proyecto, ayudando a definir las estrategias y acciones necesarias.

El uso de esta metodología se justifica por su capacidad para integrarse de manera efectiva en todas las etapas del ciclo del proyecto. Su enfoque permite asegurar que los resultados sean alcanzables, medibles y sostenibles, facilitando así una mayor probabilidad de éxito. Además, la Matriz del Marco Lógico (AusAID, 2003), que resume de manera clara los objetivos, insumos y productos esperados, se convierte en una herramienta clave para el monitoreo y evaluación, facilitando un seguimiento detallado de los avances y resultados.

## **8. Modelo de Gestión**

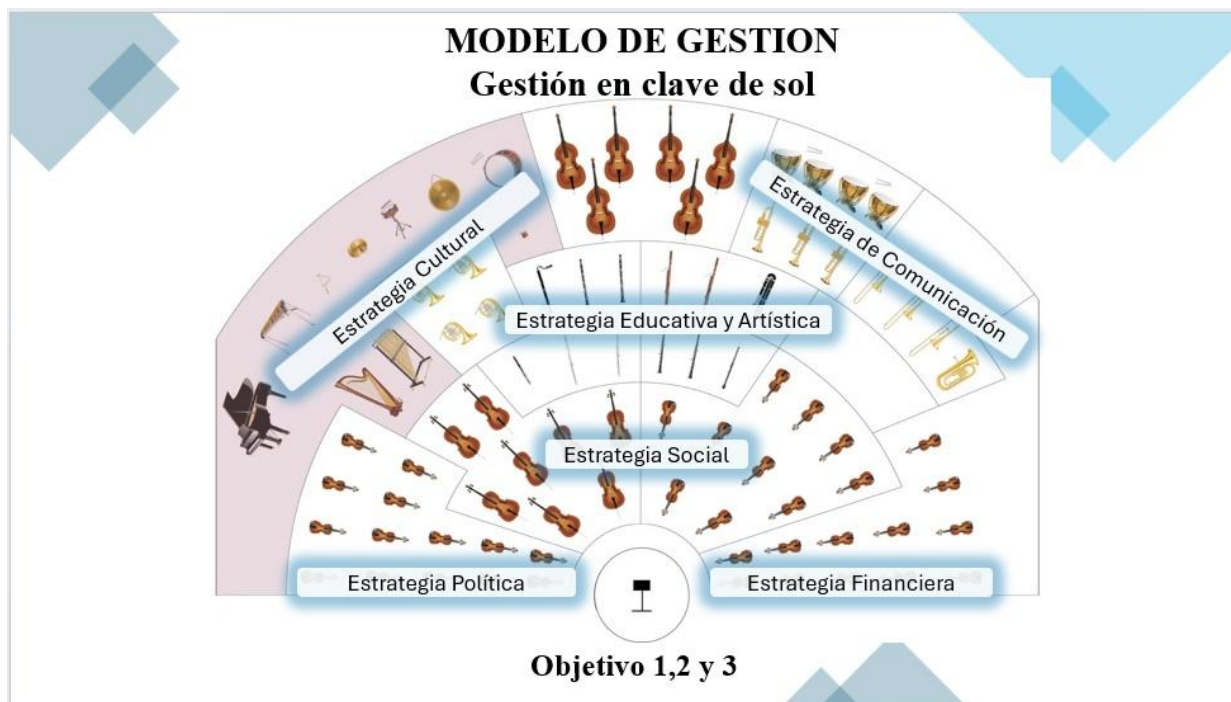
La Teoría de los Sistemas Vivos (James G. Miller, 1978) postula que todas las organizaciones pueden ser vistas como sistemas abiertos con subsistemas interdependientes. En este sentido, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva se concibe como un sistema vivo en el que cada una de sus secciones interactúa y colabora para garantizar su funcionamiento, evolución y sostenibilidad. Desde esta perspectiva, comprender la orquesta como un sistema vivo permite diseñar estrategias de gestión que potencien su funcionamiento integral, asegurando que cada componente se articule eficazmente dentro del ecosistema organizacional.

Al igual que un organismo vivo, una orquesta sinfónica es un sistema dinámico compuesto por múltiples subsistemas interdependientes. Cada sección instrumental (cuerdas, vientos, metales y percusión) funciona como un órgano vital que, si bien tiene una función específica, depende de las demás para alcanzar una interpretación armoniosa. El director de

orquesta actúa como el sistema nervioso central, coordinando y comunicando las señales necesarias para que todos los músicos interpreten la obra de manera correcta.

De la misma manera, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva no solo es un conjunto de músicos, sino un sistema vivo en el que cada integrante, desde los intérpretes hasta el equipo de gestión, cumple un rol esencial en su funcionamiento y evolución. Si uno de sus componentes falla o no está bien articulado con los demás, la armonía general se ve afectada. Por ello, el modelo *Gestión en Clave de Sol* se basa en principios sistémicos, garantizando que todas las partes trabajen en sincronía para lograr sostenibilidad y crecimiento, del mismo modo en que una orquesta afinada y en tempo, alcanza una interpretación impecable.

Siguiendo esta lógica, *Gestión en Clave de Sol* se estructura en seis estrategias clave que trabajan de manera transversal para fortalecer la gestión y sostenibilidad de la orquesta. Estas estrategias están alineadas con los objetivos específicos del proyecto e interconectadas con las actividades y fases de desarrollo, involucrando a músicos, gestores, aliados estratégicos y la comunidad beneficiaria. Así como una orquesta requiere cohesión para interpretar una sinfonía con precisión, la gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva debe garantizar que cada área funcione en armonía, potenciando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. De este modo, *Gestión en Clave de Sol* no solo busca optimizar los procesos internos de la orquesta, sino también consolidarla como un referente cultural sostenible, capaz de generar un impacto transformador en su entorno.



*Ilustración 1. Músicos del Orchestre Métropolitain [Imagen]. Orchestre Métropolitain.*

<https://orchestremetropolitain.com/en/musicians/>

### 8.1. Estrategia Política

Dado que el modelo de gestión “*Gestión en clave de sol*” puede tener un impacto significativo en los modelos gerenciales de la Fundación, es esencial establecer un marco de colaboración claro y eficiente que permita trabajar de manera coherente y complementaria. Se realizará un diagnóstico conjunto para identificar las intersecciones entre las estructuras organizativas de la orquesta y la Fundación, permitiendo la adaptación mutua de procesos administrativos y la alineación de objetivos estratégicos.

El modelo de gestión propuesto para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva garantizará una estructura organizativa eficiente, que favorezca la toma de decisiones rápida y eficaz. Para ello, se revisará y optimizará la estructura actual de la Orquesta, buscando reducir redundancias y

fomentando una mayor agilidad operativa. Este proceso incluirá una redefinición de roles y responsabilidades que permitan alinear las funciones de cada miembro del equipo, asegurando así que cada área de la orquesta tenga la capacidad de operar, pero siempre bajo una coordinación que favorezca la eficiencia. Así como ayudar al fortalecimiento de los equipos de trabajo que puedan gestionar proyectos conjuntos, fusionando sus competencias artísticas, operativas y administrativas.

Para que la Orquesta Filarmónica Armonía Viva logre sus objetivos a largo plazo, se implementará un enfoque de planificación estratégica que permita a la organización ser más proactiva y eficiente en la ejecución de sus proyectos. Este enfoque no solo permitirá una mejora continua de la Orquesta, sino que también garantizará que los recursos se utilicen de manera efectiva. En este sentido, resulta fundamental el diseño de un plan estratégico a largo plazo que establezca una hoja de ruta clara, con metas medibles y un enfoque orientado al futuro, alineado con los objetivos institucionales de la Fundación. Asimismo, se incorporarán ciclos de revisión periódica para ajustar el plan estratégico de la orquesta según las necesidades cambiantes del entorno cultural y organizativo.

A través de estas acciones, la Estrategia Política busca establecer un modelo de gestión robusto, flexible y adaptado a las necesidades de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, al tiempo que establece una relación armoniosa con la Fundación Armonía Viva. Este modelo no solo optimiza la estructura y los procesos internos de la orquesta, sino que también asegura la colaboración eficiente entre ambas instituciones, favoreciendo la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el largo plazo.

## 8.2. Estrategia Financiera

Garantizar la sostenibilidad económica es uno de los mayores desafíos para una orquesta. Para lograrlo, es fundamental diversificar las fuentes de ingresos, ampliar el alcance a nuevos públicos y consolidar la estabilidad financiera a largo plazo. Esta estrategia se enfoca en la captación de fondos, la búsqueda de patrocinadores, la creación de alianzas estratégicas y la generación de recursos propios a través de una oferta de servicios innovadora. De esta manera, la orquesta podrá reducir su dependencia de subvenciones y fortalecer su autonomía financiera, asegurando su crecimiento dentro del ecosistema cultural.

Uno de los pilares de esta estrategia será la creación y comercialización de servicios y programas diseñados para distintos sectores, permitiendo monetizar el talento artístico de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. En este sentido, se desarrollarán conciertos especiales y temáticos, que incluirán presentaciones de gala, repertorio exclusivo para eventos privados y experiencias inmersivas que permitan integrar otras artes y tecnologías. Además, se promoverán ciclos de música de cine y videojuegos, atrayendo a nuevas audiencias y ampliando la oferta cultural de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.

En el ámbito educativo, se implementarán programas de formación musical, con talleres diseñados para empresas que busquen fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo a través de la música. También se ofrecerán clases magistrales y programas de iniciación musical para niños y jóvenes, contribuyendo a la formación de nuevas generaciones de músicos y fomentando la apreciación artística desde edades tempranas. Por otro lado, la orquesta pondrá en marcha una serie de servicios culturales dirigidos al sector comercial, como la participación en eventos corporativos, la producción de piezas sonoras para marcas y la creación de experiencias. Estas

iniciativas no solo fortalecerán la presencia de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva en nuevos entornos, sino que también contribuirán a su autosostenibilidad financiera.

Para complementar estas acciones, esta estrategia se enlaza con la estrategia de comunicación, enfocada en ampliar la visibilidad de la orquesta, atraer nuevos públicos y posicionarla como marca.

### **8.3. Estrategia Cultural**

La Orquesta Filarmónica Armonía Viva, como un sistema vivo inserto en la sociedad, tiene la capacidad de generar cambios y transformaciones culturales. Esta estrategia tiene como objetivo consolidar su presencia en el ecosistema cultural, no solo a través de la creación y fortalecimiento de redes de cooperación, sino también mediante el diseño de propuestas innovadoras que respondan a las necesidades específicas de territorios, empresas y públicos diversos. La Orquesta Filarmónica Armonía Viva se propone conectar con nuevos públicos y generar transformaciones culturales, buscando la creación de experiencias musicales inclusivas y contemporáneas.

Para ello, se implementarán propuestas que fortalezcan la formación de nuevos públicos en lugares diversificados, como programas de sensibilización y formación en comunidades con menor acceso a la oferta cultural. Se promoverán actividades dirigidas a la creación de audiencias jóvenes e intergeneracionales, y se impulsarán repertorios innovadores que conecten con estos públicos, fusionando géneros musicales que amplíen los horizontes del público tradicional de la música clásica.

La gestión cultural efectiva requerirá una visión colaborativa, en la que se prioricen las alianzas estratégicas con entidades culturales, educativas y gubernamentales. El establecimiento de convenios y proyectos conjuntos permitirá ampliar la visibilidad de la orquesta y facilitará el acceso a nuevos espacios de difusión. A través de estas colaboraciones, la orquesta podrá llevar su propuesta artística a nuevos territorios y públicos, fomentando la inclusión cultural y fortaleciendo la identidad local y regional. Además, esta estrategia fortalecerá la programación artística de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, creando un espacio para la circulación de su repertorio en diferentes escenarios. También se promoverán intercambios de conocimientos y experiencias entre músicos, gestores culturales y públicos, creando un ambiente de aprendizaje y enriquecimiento mutuo.

La innovación y la transformación serán claves en esta estrategia, al crear una oferta cultural atractiva que rompa barreras y fomente una conexión más profunda entre la Orquesta Filarmónica Armonía Viva y la comunidad. A través de estas acciones, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva no solo se consolidará como un referente cultural, sino que también contribuirá activamente al desarrollo y fortalecimiento de una identidad cultural compartida, que favorezca el acceso y la participación de todos los sectores de la sociedad.

#### **8.4. Estrategia de Comunicación**

La visibilidad y el posicionamiento de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva son fundamentales para fortalecer su impacto en la comunidad y atraer nuevas audiencias. Esta estrategia tiene como objetivo optimizar los canales de comunicación, mejorando la difusión de la oferta artística y educativa de la orquesta mediante medios digitales, redes sociales y

estrategias de marketing cultural. Además, se desarrollarán acciones específicas para fortalecer la relación con empresas y otros actores clave en el ecosistema cultural.

Se implementarán planes de comunicación flexibles y personalizados que permitan conectar con diferentes públicos, desde audiencias tradicionales hasta nuevas generaciones y sectores corporativos. Los canales de comunicación estarán adaptados a las características y preferencias de cada público, utilizando un enfoque segmentado que garantice la relevancia de los mensajes.

Se desarrollarán brochures y presentaciones personalizadas para empresas, destacando los beneficios de asociarse con la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, como el patrocinio de eventos, la inclusión en actividades de responsabilidad social empresarial y la oportunidad de mejorar la imagen corporativa a través de la vinculación con una institución cultural. Estos materiales incluirán:

1. Descripción de la oferta de patrocinio y alianzas: Beneficios tangibles e intangibles para las empresas (visibilidad, asociarse con valores culturales, acceso exclusivo a eventos).
2. Programas y servicios para empresas: Talleres, formaciones, y conciertos privados que fortalezcan el vínculo entre la orquesta y el sector empresarial.
3. Casos de éxito y testimonios: Ejemplos de otras empresas que han logrado resultados positivos a través de su relación con la orquesta.

Se creará una estrategia de contenidos digitales alineada con las tendencias actuales y las plataformas más relevantes, permitiendo a la orquesta llegar a públicos más amplios y diversos

1. Videos promocionales y entrevistas: Contenido audiovisual de alta calidad que muestre el proceso creativo, ensayos, conciertos y la interacción con la comunidad.
2. Streaming de conciertos y ensayos abiertos: Transmisión en vivo de eventos clave, ofreciendo a los espectadores la oportunidad de acceder a la Orquesta Filarmónica Armonía Viva desde cualquier parte del mundo.
3. Redes sociales interactivas: Publicaciones que fomenten la participación de la comunidad, como encuestas, concursos, y la creación de contenido generado por los seguidores.
4. Documentales y cápsulas informativas: Producción de minidocumentales sobre los músicos, las piezas interpretadas y el impacto cultural de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, para ser distribuidos en plataformas como YouTube o Instagram.

Además, se trabajará en la construcción de una narrativa coherente y atractiva, que resalte la relevancia artística y social de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, consolidando su imagen institucional como un agente activo en la transformación cultural. A través de todas estas acciones, se busca fortalecer su presencia en la comunidad y establecerse como un referente cultural indispensable, conectado con públicos diversos y comprometidos con la música en todas sus formas.

### **8.5. Estrategia Educativa y Artística**

La formación continua de músicos y gestores es esencial para garantizar no solo la calidad interpretativa de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, sino también la eficiencia en la gestión de sus procesos y en la creación de proyectos artísticos sostenibles. Esta estrategia busca fortalecer los procesos educativos a través de programas de capacitación y talleres

especializados, desarrollando competencias artísticas y de gestión que permitan a la Orquesta Filarmónica Armonía Viva mantenerse a la vanguardia del panorama cultural.

La formación artística no se limita a los músicos y directores de la orquesta, sino que también incluye a los gestores culturales y el equipo administrativo. El objetivo es empoderar al personal de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva para que, tanto en el escenario como en los procesos de gestión, puedan afrontar los desafíos del sector cultural con confianza y habilidad. Para ello, se implementarán programas de formación continua que incluyen:

1. Alianzas con instituciones académicas, las cuales permiten que tanto músicos como gestores se actualicen con los estándares internacionales más altos.
2. Residencias artísticas con instrumentistas, compositores y directores de renombre para ofrecer clases magistrales y residencias que enriquezcan la práctica artística de los miembros de la orquesta.

Además de la formación artística, se pone un énfasis especial en el desarrollo de competencias en gestión cultural. Esto garantiza que la Orquesta Filarmónica Armonía Viva cuente con un equipo administrativo que pueda gestionar con éxito proyectos de gran envergadura, desde conciertos hasta actividades comunitarias. La formación en gestión de proyectos culturales será dirigida a los gestores y administradores de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, con un enfoque en la planificación, financiamiento y ejecución de proyectos culturales.

El acceso a la formación musical será expandido para que más personas puedan involucrarse en la música sinfónica, especialmente aquellos de sectores vulnerables o de bajos recursos. Esta ampliación de la oferta educativa contribuirá significativamente a la

democratización de la cultura y fortalecerá el ecosistema artístico local. Se desarrollarán conciertos y talleres de sensibilización para niños, jóvenes y adultos de zonas y/o comunidades en situación de vulnerabilidad, permitiéndoles acceder a la educación musical y fomentar la formación de nuevos públicos. También, el establecimiento de alianzas con instituciones educativas para ofrecer clases de música y acceso a conciertos en vivo, fomentando la apreciación por la música sinfónica desde una edad temprana.

Con estas acciones, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva no solo fortalecerá sus procesos internos de formación artística y gestión, sino que también contribuirá a la transformación social y al desarrollo de nuevas generaciones de músicos y gestores culturales, empoderando a su equipo y generando un impacto positivo en la comunidad.

## **8.6. Estrategia Social**

La música tiene un impacto profundo en la sociedad y puede ser una herramienta poderosa para la inclusión, la integración y la preservación de la memoria cultural. En este sentido, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva busca posicionarse como un agente de transformación social, contribuyendo al bienestar de la comunidad a través de programas que fomenten la participación cultural, especialmente en sectores vulnerables.

En esta estrategia, se promoverá un fortalecimiento de la relación con las empresas, invitándolas a ser parte activa en los proyectos sociales de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. A través de alianzas estratégicas, las empresas podrán involucrarse en proyectos comunitarios, como conciertos educativos en comunidades vulnerables o programas de formación musical para jóvenes en situación de riesgo. Estas colaboraciones no solo permitirán a

las empresas cumplir con sus compromisos de responsabilidad social empresarial (RSE), sino que también ayudarán a la orquesta a ampliar su alcance e impacto social.

Se desarrollarán proyectos de patrocinio y colaboración que inviten a las empresas a patrocinar eventos sociales, como conciertos en colegios, programas educativos en zonas de escasos recursos y festivales gratuitos de música en comunidades. Esta vinculación permitirá que las empresas se posicionen como líderes en el apoyo a la cultura y el desarrollo social, al tiempo que contribuyen al fortalecimiento del proyecto cultural de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.

Las redes sociales jugarán un papel crucial en la formación de públicos y la sensibilización social, especialmente entre los jóvenes. Mediante la utilización de plataformas como Instagram, Facebook, TikTok y YouTube, la estrategia de contenidos digitales permitirá resaltar la importancia de la música como herramienta de transformación social. Se creará contenido interactivo y educativo que permita a los usuarios conocer más sobre la labor social de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, incluidos videos de conciertos en comunidades vulnerables, entrevistas con músicos y testimonios de personas impactadas por los programas. Las plataformas también serán utilizadas para incluir a la comunidad en la programación de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, permitiendo que los seguidores sugieran repertorios o compartan experiencias sobre el impacto que la música tiene en sus vidas. Se impulsarán campañas de sensibilización en redes sociales, enfocadas en la inclusión social y la participación cultural.

A través de programas comunitarios y conciertos educativos, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva llevará su música a diversos sectores de la sociedad, especialmente a aquellos más

vulnerables, como comunidades rurales, barrios marginalizados y centros educativos. Estos programas no solo servirán para acercar la música a nuevos públicos, sino también para inspirar y motivar a las nuevas generaciones a participar en actividades culturales. Las actividades para este fin son, en primer lugar, conciertos gratuitos o a precios accesibles, con conciertos didácticos que expliquen el proceso creativo de la música y su rol en la sociedad, dirigidas a jóvenes y niños, para que conozcan la música clásica y otras propuestas culturales.

Para medir el impacto de la orquesta en la comunidad, se implementará un sistema de seguimiento. Estos indicadores permitirán evaluar el grado de participación, satisfacción e involucramiento de los públicos en los programas sociales. Se realizarán evaluaciones periódicas sobre el efecto de los programas educativos y comunitarios en los participantes a través de encuestas de impacto social, así como el seguimiento de los proyectos de patrocinio y colaboración con empresas, para asegurar que generen un impacto positivo tanto para la orquesta como para las comunidades involucradas.

A través de estas iniciativas, la orquesta no solo fortalecerá su papel como agente cultural, sino también como un motor de transformación social, generando un impacto positivo en la comunidad y fomentando la participación de diversos sectores de la sociedad. Esta estrategia será clave para construir una orquesta más inclusiva, conectada con las necesidades sociales y capaz de contribuir al desarrollo cultural y social de la región.

## 9. Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades establece la planificación estratégica para la ejecución del proyecto “Gestión en clave de sol”, cuyo propósito es diseñar e implementar un modelo de gestión eficiente para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. El cronograma, presentado en formato de tabla, detalla las actividades específicas de cada fase con sus tiempos estimados de ejecución. Su estructura facilita el monitoreo del avance del proyecto, asegurando una gestión eficiente del tiempo y los recursos.

Este documento servirá como una guía operativa para todos los involucrados en el desarrollo del proyecto, promoviendo una ejecución organizada.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
Gestión en Clave de Sol: Estrategias de Gestión y Fortalecimiento para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva							
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5		MES 6
Fase 1: Realizar un diagnóstico del estado actual de la Orquesta Filarmónica Viva.	Recopilación y revisión de documentos administrativos, financieros y de gestión.						
	Elaboración y aplicación de encuestas a músicos, equipo administrativo y audiencia.						
	Elaboración de un documento de análisis de brechas con recomendaciones iniciales.						
	Socialización de los resultados con el equipo directivo de la orquesta.						
Fase 2: Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de los procesos de gestión de la Orquesta Filarmónica Viva.	Definición de estrategias (Política, comunicación, cultural, financiera, educativa y artística, social)						
	Construcción del plan de acción.						
	Creación de plan de mejoramiento: Diseño de un modelo de gestión organizacional y administrativo adaptado a la orquesta						
	Consultoría de marca (Consultor especialista en marketing y publicidad)						
Fase 3: Formación y capacitación para la implementación del nuevo modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Viva.	Un (1) taller formativo para el equipo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva para la implementación del modelo de gestión						
	Cuatro (4) asesorías de seguimiento al equipo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva para la implementación de las estrategias contenidas en el modelo de gestión						
Fase 4: Seguimiento, evaluación y análisis de resultados.	Generación de informe y recomendaciones finales sobre el nuevo modelo de gestión.						
	Elaboración e implementación de encuestas dirigidas a los directivos, músicos, equipo administrativo sobre las actividades de formación y capacitación para la implementación del nuevo modelo propuesto.						
	Elaboración e implementación de encuestas dirigidas al público y agentes externos para evaluar el impacto y la evolución de la percepción sobre la orquesta						
	Sesiones de seguimiento, posteriores a la implementación.						

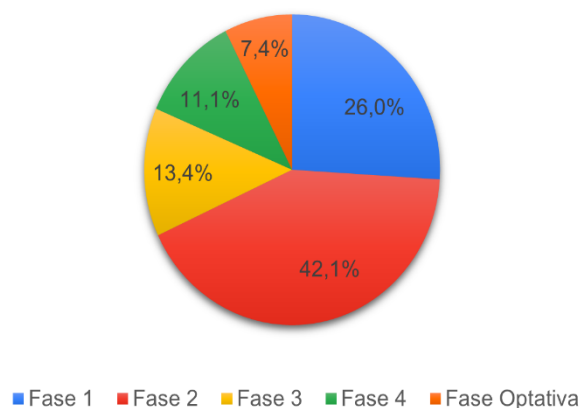
*Ilustración 2 Elaboración propia*

## 10. Presupuesto

PRESUPUESTO DE LA CONSULTORIA						
Proyecto: Creación de un modelo de gestión para el funcionamiento y fortalecimiento de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva						
<b>Fase 1: Realizar un diagnóstico del estado actual de la Orquesta Filarmónica Viva.</b>						
Actividades		Honorarios por consultor	Periodo	No. de consultores	Costo Total	
<b>Elaboración de un informe diagnóstico: Análisis FODA.</b>	Análisis interno y externo	\$3.500.000	1 mes	3	\$10.500.000	
					<b>SubTotal</b>	<b>\$10.500.000</b>
<b>Fase 2: Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de los procesos de gestión de la Orquesta Filarmónica Viva.</b>						
Actividades		Honorarios por consultor	Periodo	No. de consultores	Costo Total	
<b>Creación del plan de mejoramiento: Diseño de un modelo de gestión organizacional y administrativo adaptado a la</b>	Definición de estrategias (política, financiera, cultural, comunicación educativa y artística, social) y construcción del plan de acción.	\$3.500.000	2 meses	3	\$10.500.000	
	Consultoría de marca, Creación de un plan de captación de recursos y financiamiento?, estrategia de medios.	\$6.490.000			\$6.490.000	
					<b>SubTotal</b>	<b>\$16.990.000</b>
<b>Fase 3: Formación y capacitación para la implementación del nuevo modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Viva.</b>						
Actividades		Honorarios hora por consultor	Numero de horas	Periodo	No. de consultores	Costo Total
<b>Socialización y Formación sobre el nuevo modelo de gestión.</b>	Un (1) taller formativo para el equipo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva para la implementación del modelo de gestión (4 horas)	\$150.000	12	2 meses	3	\$5.400.000
	Cuatro (4) asesorías de seguimiento al equipo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva para la implementación de las estrategias contenidas en el modelo de gestión (8 horas)					
				<b>SubTotal</b>	<b>\$5.400.000</b>	
<b>Fase 4: Seguimiento, evaluación y análisis de resultados.</b>						
Actividades		Honorarios hora por consultor	Horas	Periodo	No. de Consultores	Costo Total
<b>Seguimiento, evaluación y análisis de resultados</b>	Elaboración de encuestas y entrevistas de retroalimentación aplicadas a los directivos, músicos, equipo administrativo sobre las actividades de formación.	\$150.000	10	1 mes	3	\$4.500.000
	Generación de informe y recomendaciones finales sobre el nuevo modelo de gestión.					
				<b>SubTotal</b>	<b>\$4.500.000</b>	
<b>Fase optativa</b>		<b>Valor unitario sesión de</b>	<b>No. de Sesiones</b>	<b>Costo Total</b>		
Sesiones de seguimiento, posteriores a la implementación.		\$1.000.000	3	\$3.000.000		
				<b>Total</b>	<b>\$40.390.000</b>	

*Ilustración 3 Elaboración propia*

## Presupuesto



*Ilustración 4 Elaboración propia*

### 11. Indicadores

Considerando las estrategias planteadas en el modelo de gestión, se han definido tres indicadores clave que permitirán evaluar de manera integral la eficacia y pertinencia del nuevo modelo de gestión diseñado para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. Estos indicadores no solo medirán el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, sino que también proporcionarán información valiosa sobre la sostenibilidad, impacto social y posicionamiento cultural de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.



**INDICADOR DE GESTIÓN:**

- Mide la efectividad del nuevo modelo de gestión.
- cantidad de alianzas estratégicas establecidas con entidades públicas, privadas y comunitarias.

Objetivo 2

**INDICADOR DE GESTIÓN**

- Diversificación de fuentes de financiamiento: patrocinios, autogestión, donaciones, subvenciones, antes VS después de la implementación del nuevo modelo de gestión.

Objetivo 2

**INDICADOR DE IMPACTO**

- Nivel de Implementación del modelo de gestión
- Porcentaje de estrategias ejecutadas
- Cumplimiento del plan de acción
- Percepciones del equipo de trabajo

- Objetivo 3

*Ilustración 5 Elaboración propia*

## 12. Conclusiones

El proyecto "Gestión en Clave de Sol" ha sido concebido como una estrategia integral para fortalecer la estructura operativa, financiera y artística de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, garantizando su sostenibilidad y expansión en el sector cultural. A lo largo de su desarrollo, se han identificado aspectos clave que inciden en su viabilidad y permanencia, incluyendo la consolidación de un modelo de gestión eficiente, el impacto sociocultural generado, los desafíos financieros y la importancia de la fase de implementación para la generación de ingresos. A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas del análisis del proyecto, resaltando tanto los elementos identificados como las oportunidades de mejora que orientarán su evolución en el futuro.

El impacto del proyecto trasciende el fortalecimiento institucional, ya que pretende generar beneficios significativos para la comunidad. La música se reconoce como un agente de transformación social, capaz de fomentar el bienestar, la educación y la inclusión. La formación de nuevos talentos y la democratización del acceso a experiencias artísticas de calidad son pilares fundamentales para la expansión y consolidación de la orquesta como un referente en la gestión cultural.

Si bien cuenta con fundamentos sólidos, el proyecto enfrenta desafíos importantes, como la resistencia al cambio dentro de la organización, la necesidad de fortalecer la capacitación en gestión cultural y la consolidación de una red de aliados estratégicos. Para superar estos obstáculos, es fundamental fortalecer la comunicación institucional, diversificar las fuentes de ingresos y continuar con procesos de formación y profesionalización en el campo de la gestión cultural.

En cuanto a las condiciones que afectan el desarrollo del proyecto, se identifican factores tanto internos como externos. Internamente, la estructura organizativa de la orquesta necesita ajustes para mejorar su eficiencia operativa y toma de decisiones. Externamente, el contexto económico y las políticas gubernamentales influyen en el acceso a recursos y oportunidades de financiamiento. La estabilidad del sector cultural, la disposición del público y la evolución del mercado artístico también juegan un papel determinante en la viabilidad del proyecto.

La fase de implementación del nuevo modelo de gestión será un punto crítico en la consolidación financiera del proyecto. Su correcto desarrollo permitirá no solo estructurar operativamente la Orquesta Filarmónica Armonía Viva bajo principios de eficiencia y sostenibilidad, sino que también será el motor clave para la generación de ingresos. La activación de estrategias como la diversificación de fuentes de financiamiento, la captación de nuevos patrocinadores y la optimización de la oferta de servicios culturales jugará un papel determinante en la obtención de recursos para cubrir costos operativos y garantizar el pago de la consultoría especializada.

Para que este proceso sea exitoso, es indispensable un seguimiento riguroso de los indicadores de desempeño, asegurando que las estrategias de monetización y autogestión propuestas se implementen de manera efectiva. La consolidación de esta fase marcará la diferencia entre la viabilidad a largo plazo del proyecto y su posible estancamiento financiero.

Además, es importante considerar la evolución del ecosistema cultural y las oportunidades que ofrece la digitalización y la economía creativa. La integración de herramientas tecnológicas y modelos híbridos de circulación musical puede potenciar la visibilidad y sostenibilidad del proyecto, permitiendo a la orquesta ampliar su impacto y diversificar sus fuentes de ingresos.

"Gestión en Clave de Sol" se presenta como una apuesta estratégica para transformar la Orquesta Filarmónica Armonía Viva en una organización autosostenible, con un impacto significativo en el sector cultural. A través de la implementación de un modelo de gestión integral, se busca no solo asegurar su permanencia, sino también posicionarla como un referente en la gestión cultural y musical del país. La clave del éxito radicará en la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, el fortalecimiento de sus redes de apoyo y la implementación efectiva de estrategias innovadoras que garanticen su sostenibilidad a largo plazo.

### 13. Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2018). *Identificación y cierre de brechas de capital humano para el Clúster de Música de Bogotá - región*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/e6b46519-ff15-46e2-bb35-f02c2ea2663f>
- LadoB. (Diciembre de 2019). Informe General. *Análisis de resultados Censo de Música en Vivo-2019*. Bogotá.
- Mincultura. (2021). Caracterización del Sector Música Sinfónica en Colombia. Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte Bogotá. (s.f.). Diagnóstico Sectorial. Bogotá.
- Moreno, A. A. (2014). *Aproximación a un modelo de auto-gestión para proyectos musicales*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional Facultad de Bellas Artes.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12209/1668>
- Torres, A. J., & Grande, I. R. (2016). *Los vientos sonoros llegan a Paipa: plan de apropiación cultural para el encuentro nacional de bandas musicales de Paipa, Boyacá*. Bogotá: Universidad Nuestra Señora del Rosario.  
[https://doi.org/10.48713/10336\\_13074](https://doi.org/10.48713/10336_13074)
- Drucker, P. F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Jossey-Bass. Obtenido de <https://www.shared-impact.com/wp-content/uploads/2020/09/5.-Most-Important-Questions-You-will-ever-ask-about-your-organization.pdf>
- UNESCO. (2021). *Culture in crisis: Policy guide for a resilient creative sector*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374631>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Harvard Business Review Press.
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Columbia University Press.

- Hallam, S. (2010). *The power of music: Its impact on the intellectual, social and personal development of children and young people*. International Journal of Music Education, 28(3), 269-289.
- Small, C. (2011). *Musicking: The Meanings of Performing and Listening*. Wesleyan University Press.
- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo.
- Ricardo Rueda, L. M., González Navarrete, J. C., & Mallma Duque, Y. M. (2023). *Sembrando cambios, tallando frutos y tejiendo sueños* [Tesis de especialización, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario.  
[https://doi.org/10.48713/10336\\_40694](https://doi.org/10.48713/10336_40694)
- Angulo Torres, A. J., & Paipilla Grande, I. R. (2016). *Los vientos sonoros llegan a Paipa: Plan de apropiación cultural para el Encuentro Nacional de Bandas Musicales de Paipa, Boyacá*. [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario. [https://doi.org/10.48713/10336\\_13074](https://doi.org/10.48713/10336_13074)
- Roa Aparicio, N., Timarán Rivera, G. N., Villamil Calvo, J., & Viveros Páez, D. (2021). *Magdalena, río sonoro: Consultoría para el fortalecimiento de los procesos de gestión de la Corporación Cantos del Río*. [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario.  
[https://doi.org/10.48713/10336\\_33577](https://doi.org/10.48713/10336_33577)
- Tamayo Alzate, A. (1999). *Teoría general de sistemas*. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.
- Sarabia, A. A. (1995). *La teoría general de los sistemas*.
- Socialdinapp. (s.f.). *Teoría de los sistemas vivos*. Análisis sistémico. Su aplicación a los sistemas sociales. Obtenido de <https://academy.socialdinapp.es/wp-content/uploads/2020/10/La-teoria-de-los-Sistemas-Vivos.pdf>

Ley 397 de 1997. *Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias.* 7 de agosto de 1997. D. O. 43102.

Ley 1185 de 2008. *Por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 –Ley General de Cultura– y se dictan otras disposiciones.* 12 de marzo de 2008. D. O. 46929.

Decreto 1080 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura.* 26 de mayo de 2015. D. O. 49538.

Ley 1819 de 2016. *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.* 29 de diciembre de 2016. D.O. 50.101.

Ley 1493 de 2011. *Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.* 26 de diciembre de 2011. D.O. 48294.

Ley 1834 de 2017. *Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja.* 23 de mayo de 2017. D.O. 50240.

Congreso de la República de Colombia. (1989). Estatuto Tributario Nacional.

Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2155 de 2021 - Ley de Inversión Social.* Bogotá, Colombia: D.O. 51.801.

Presidencia de la República de Colombia. (2017). *Decreto 2150 de 2017 - Por el cual se reglamenta la Ley 1819 de 2016 y se modifican normas tributarias relacionadas con el*

*Régimen Tributario Especial del impuesto sobre la renta y complementarios para entidades sin ánimo de lucro.* Bogotá, Colombia: D.O. 50.440.

DIAN. (2021). *Régimen Tributario Especial para Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)*. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Cultura. (s.f.). *Sonidos para la Construcción de Paz*. <https://sonidosparalapaz.co/>

Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (s.f.). Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

AusAID. (2003). *The Logical Framework Approach*. (AusGUIDELines). Australian Agency for International Development.

Calderón, Grecia. (2018). *Orquesta sinfónica*. Recuperado el 24 febrero, 2024, de Euston96: <https://www.euston96.com/orquesta-sinfonica/>

Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283.

Benitez, S. (07 de septiembre de 2023). *FILARMÓNICA VS SINFÓNICA: COMPRENDIENDO LAS SUTILES DIFERENCIAS*. Obtenido de quo.mx:

<https://quo.mx/diferencias/diferencia-entre-filarmonica-y-sinfonica/>

Navarro., J. (Mayo de 2015). *SIGNIFICADO*. Obtenido de Definición de sinfónica:

<https://significado.com/sinfonica/>

Westreicher, G. (05 de Febrero de 2024). *economipedia*. Obtenido de Estrategia: Qué es, tipos y ejemplos: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/6bce01ee-e5a8-44b0-bc6e-05821ef3ce02>

Sánchez, Norma. "El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos." *Revista Visión Gerencial*, vol. 6, no. 2, July 2007, pp. 328+. *Gale OneFile: Informe Académico*.

Gómez, E. (2023). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de <https://blogs.uoc.edu/humanitats/es/la-musica-como-catalizador-de-la-transformacion-social/>

Rubio, N., Serra, L. y Gómez, I. (2016). Escenarios creativos para una cultura de acción. 4cordes, un proyecto de música comunitaria dentro del sistema formal. *Eufonía. Didáctica de la música*, 66, 21-27.

Orchestre Métropolitain. (s.f.). *Músicos del Orchestre Métropolitain* [Imagen]. Orchestre Métropolitain. <https://orchestremetropolitain.com/en/musicians/>