



Estudio de Caso

Corporación Villa Jazz Festival: Lecciones y Retos Post Pandemia

Autora

Amanda Paola Vargas Vaca

Directora

Rubiela Gómez Gómez

Título a obtener

Magister en Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá – Colombia 2023

Contenido

Agradecimientos	6
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	8
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Definición del Problema	12
Justificación	15
Antecedentes	16
Antecedentes del estudio de caso	16
Implementación del modelo y del portafolio de bienes y servicios culturales.	17
Trayectoria histórica del proceso cultural	18
Implementación de otras acciones propuestas en el portafolio de servicios ...	27
Antecedentes relacionados con los espectáculos de las artes escénicas, en el contexto de la pandemia del año 2020.	41
Inicio de la pandemia: año 2020	44
El confinamiento y sus efectos: 2021	46
La post pandemia, el escenario de la recuperación: 2022	47
Marco teórico	49
Organizaciones inteligentes	49
Innovación cultural	51
Marco legal	54
Constitución Política de Colombia	54
Ley 397 de 1997 – Ley General de Cultura	54
Ley 1185 de 2008	55
Carta cultural Iberoamericana de la Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Montevideo, 2006	56
Ley 2068 de 2020. Ley general del turismo	57
Carta del turismo sostenible: Conferencia mundial de turismo sostenible. España, abril de 1995	57
Pronunciamiento de la UNESCO sobre el día internacional del Jazz	58
Marco Económico	59
Metodología	61
Fuentes e instrumentos de recolección de información	62
Diagnóstico – Matriz DOFA: análisis interno y externo	65
Variables internas	65
Producción	66
Producción logística	68

Diseño organizacional: Rol de dirección	69
Vinculación de personal - recursos humanos	71
Uso de tecnologías de la información	72
Actividades académicas y de extensión	74
Recursos	75
Estrategias de mercadeo	76
Direccionamiento estratégico	77
Monitoreo y evaluación	78
VARIABLES EXTERNAS	79
Competencia	79
Audiencias	80
Artistas: Percepción de artistas participantes	81
Relacionamiento político	82
Recursos: públicos y privados – políticas de fomento	83
Riesgos de los festivales en Colombia	84
Matriz de importancia y gobernabilidad (IGO)	85
Análisis de tendencias locales y mundiales	88
Variable Curaduría	88
Variable Producción	91
Variable direccionamiento estratégico	93
Variable Recursos: públicos y privados	96
Variable audiencias	99
Variable diplomacia cultural y relacionamiento político	104
Matriz de Cambio	107
Análisis matriz de cambios	109
Direccionadores de futuro	111
Esquema de sintaxis lógica	112
Escenario apuesta de cambio anhelado	113
Estrategias para la implementación del escenario de cambio anhelado	114
Direccionamiento estratégico	114
Producción	116
Estrategias curaduría	116
Estrategias recursos	117
Estrategias Audiencias	119
Estrategias Relacionamiento político	120
Resultados	121
Conclusiones	123

Anexo1: Instrumento recolección información: importancia y gobernabilidad	129
Anexo 2: Tabulación resultados instrumento importancia y gobernabilidad ..	130

Índice de tablas

Tabla 1.....	29
Tabla 2.....	34
Tabla 3.....	38
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	63
Tabla 6.....	65
Tabla 7.....	67
Tabla 8.....	69
Tabla 9.....	70
Tabla 10.....	72
Tabla 11.....	73
Tabla 12.....	74
Tabla 13.....	75
Tabla 14.....	76
Tabla 15.....	77
Tabla 16.....	78
Tabla 17.....	79
Tabla 18.....	80
Tabla 19.....	81
Tabla 20.....	82
Tabla 21.....	83
Tabla 22.....	84
Tabla 23.....	85
Tabla 24.....	88
Tabla 25.....	107

Índice de figuras

Figura 1.....	17
Figura 2.....	37
Figura 3.....	86
Figura 4.....	87
Figura 5.....	94
Figura 6.....	96
Figura 7.....	97
Figura 8.....	99
Figura 9.....	100
Figura 10.....	101
Figura 11.....	112

«Necesitamos el coraje del jazz para ir hacia el futuro sin miedo»

Wayne Shorter

“Life is a lot like jazz - it's best when you improvise”

George Gershwin

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, que me ha apoyado en cada etapa de mi formación académica y profesional. A mi madre por creer en mí y enseñarme la fuerza de nuestro linaje femenino. A mis hijos, Laura y Arian Cuervo Vargas, por acompañarme en este viaje que es la vida. El camino para llegar hasta acá ha estado marcado por retos y sacrificios que he podido superar gracias a la colaboración de ustedes, mis seres queridos.

Le dedico este trabajo a Justo Cuervo Londoño, quien fuera mi amigo, compañero de la música, con quien fundamos la Corporación Villa Jazz Festival e hicimos del Festival, un hijo más, al que cuidamos y ahora vemos crecer. Acá proyecto lo que será esta empresa en los próximos doce años y recojo un manojito de sueños y de ilusiones que tuvimos juntos y que poco a poco se han ido materializando.

Resumen Ejecutivo

El estudio de caso Corporación Villa Jazz Festival: lecciones y retos post pandemia, se presenta como una oportunidad para plantear mejoras a las estrategias gerenciales y operacionales de la entidad, de cara a los aprendizajes adquiridos y a una proyección de escenarios de futuro, en el contexto de la reactivación de los espectáculos en vivo y las tendencias de consumo musical. El análisis arrojará estrategias de crecimiento disruptivo, con visión prospectiva hacia el año 2035.

Palabras clave: Gestión Cultural, Artes escénicas, Festivales Musicales, Jazz, Administración cultural, Turismo cultural, Innovación cultural.

Abstract

The Villa Jazz Festival Corporation case study: post-pandemic lessons and challenges, is presented as an opportunity to propose improvements to the entity's management and operational strategies, in view of the lessons learned and a projection of future scenarios, in the context of the revival of live shows and trends in music consumption. The analysis will show disruptive growth strategies, with a prospective vision towards the year 2035.

Keywords: Cultural Management, Performing Arts, Music Festivals, Jazz, Cultural administration, Cultural Tourism, Cultural Innovation.

Introducción

Hay un interés especial en comprender los procesos de innovación cultural que se adelantan en organizaciones culturales. Por ello, el curso de diseño de proyectos culturales de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario propuso la metodología de estudio de caso con el fin de profundizar en las particularidades de organizaciones que adelantan procesos culturales que se destacan en los territorios donde llevan a cabo su acción cultural.

En este estudio, en específico, se va a poner el foco de atención en la Corporación Villa Jazz Festival, (CVJF), entidad que organiza el Festival Internacional de Jazz de Villa de Leyva. (FIJVL). La entidad fue creada en el año 2010 y desde el año 2011 viene ejecutando el Festival, el cual llegó a su décimo tercera edición en el año 2023.

El FIJVL tiene como propósito consolidarse como un escenario para la circulación y fortalecimiento del Jazz y las nuevas músicas colombianas, con proyección internacional, hacia nuevas comunidades y audiencias para este género musical.

Con el paso de los años, el Festival se consolida como industria que dinamiza el turismo cultural hacia Villa de Leyva y su área de influencia. Además, se destaca en el panorama de la escena musical de país, por ser un espacio de circulación que fomenta la innovación artística, la improvisación, las nuevas formas de expresión y la reinterpretación de formas musicales tradicionales con acordes, ritmos y sonoridades propias del Jazz, para abrir escenarios y audiencias a nuevas músicas.

La organización atravesó retos importantes tras la cuarentena decretada a nivel nacional e internacional, como respuesta a la proliferación de la pandemia del Covid-19 en el año 2020. En ese contexto, el sector cultura y sus actividades sufrieron un parón en seco, lo cual generó un shock en la demanda y en la oferta, ocasionados por la crisis

económica, el distanciamiento físico obligado por las políticas sanitarias y, además, grandes cambios en los consumos culturales. El 83% de los espacios culturales se cerraron al público, lo que ha supuesto una masiva cancelación de sus actividades. (Jabonero, 2021)

Aunque se habían gestionados recursos para llevar a cabo la décima edición del FIJVL, el evento tuvo que aplazarse y replantearse debido a la prohibición nacional para realizar eventos con aglomeraciones de personas.

Así las cosas, fue necesario replantear las estrategias, e implementar otras modalidades para trasladar el evento a un escenario virtual, modificando los parámetros de participación y producción desde el diseño de la convocatoria para artistas, la recopilación del material de las agrupaciones participantes, la mezcla de audio y video, con el fin de generar un producto audiovisual que se pudiera transmitir en las redes sociales del Festival.

Las interpretaciones musicales fueron grabadas por los músicos desde sus hogares y luego ensambladas por un equipo de realización de audio y video. También se generó una grabación de los atractivos turísticos más representativos del municipio. El presentador del evento, además de introducir a cada una de las agrupaciones participantes, aportó a los espectadores datos complementarios acerca del patrimonio y la historia de Villa de Leyva. Los resultados fueron dos emisiones de dos horas cada una, que se transmitieron por los canales de Facebook: Villa de Leyva Jazz Festival y You Tube: Villa Jazz fest, con un alcance de más de 32.000 personas.

Un producto final creativo, que se constituyó en su momento en una innovación disruptiva que le permitió a la organización dar continuidad al evento, posicionarse como una de las organizaciones que lograron adaptarse a la incertidumbre generada por la pandemia y sobrellevar la crisis, sin detener las actividades.

Desde este punto de partida, el estudio de caso se presenta como una oportunidad para plantear mejoras a las estrategias gerenciales y operacionales de la entidad, de cara a los aprendizajes adquiridos y a una revisión de los posibles escenarios de futuro que emergen después de la pandemia, en línea de la reactivación de los espectáculos de las artes escénicas y generar capacidades para afrontar la emergencia de nuevos escenarios complejos.

Objetivo General

Realizar un estudio de caso de la Corporación Villa Jazz Festival, definiendo estrategias de crecimiento disruptivo, con visión prospectiva, en el periodo comprendido entre los años 2023 a 2035.

Objetivos Específicos

- Analizar los factores internos y externos que determinan el estudio de caso.
- Plantear escenarios futuribles y disruptivos, determinando qué puede suceder con la CVJF y el FIJVL, proponiendo una visión prospectiva para el año 2035.
- Diseñar estrategias que promuevan la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el tiempo.

Definición del Problema

En el departamento de Boyacá y aún en Colombia hay limitados espacios para la circulación de músicas emergentes, así como para la divulgación de creadores nacionales e internacionales que desarrollen dentro de sus propuestas artísticas el género del Jazz y sus fusiones.

Con relación a los artistas, los espacios de divulgación del jazz en Colombia se concentran en cerca de 20 Festivales en todo el país, y algunos espacios privados. En Boyacá se destacan el Festival Internacional de la Cultura, que eventualmente programa algunas franjas o conciertos de Jazz; el Festival de Blues y Jazz de Sogamoso y el Festival Sixca Jazz de Tunja que se llevó a cabo en algunas ocasiones.

Las generaciones de nuevos músicos se vienen formando y crean nuevos sonidos que no circulan por los espacios comerciales de divulgación. La creación de obras enmarcadas en el jazz y sus fusiones ha venido en aumento por el impulso que se ha dado a su estudio y a la creación de ensambles académicos en las facultades de música más importantes del país. Así las cosas, en Colombia hay limitados espacios de circulación para las músicas emergentes con fusiones de jazz, que proponen los creadores de nuestro país.

A raíz de la pandemia generada por el COVID 19, se redujeron aún más los espacios de circulación y los géneros musicales como el jazz fueron de los más afectados debido a aspectos claves de su lenguaje como la improvisación, la cual solo se desarrolla desde la presencialidad.

Aunado a estas problemáticas, la circulación musical en plataformas virtuales se encuentra determinada por unos códigos básicos que filtran la información a la cual se accede en internet. Seleccionan las preferencias de los cibernautas mediante máquinas de predicción que crean y perfeccionan modelos acerca de las preferencias futuras

personalizadas para cada usuario de la red. Según (Pariser, 2011) “la burbuja de filtros actúa como una fuerza centrífuga que nos separa” afectando la capacidad del consumidor para determinar autónomamente el contenido que le llega a través de la red.

Así las cosas, aplicado al consumo cultural, estamos ante una burbuja musical en la cual un algoritmo evita que aparezcan nuevas ideas, en este caso nuevos géneros o propuestas musicales, favoreciendo la repetición de contenidos en plataformas y buscadores, en detrimento del acceso a la diversidad de contenidos y agrupaciones musicales emergentes.

De otra parte, la CVJF ha tenido un recorrido de más de trece años de trabajo cultural en Boyacá. Hacia el año 2020 se marcaba el hito de los diez años de la realización del FIJV. Sin embargo, este aniversario coincidió con la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19. A raíz de la cuarentena decretada a nivel internacional y nacional, la realización de espectáculos de las artes escénicas que generaran aglomeraciones de personas quedó prohibida. En ese contexto, el evento se realizó de manera virtual, utilizando las plataformas de YouTube y Facebook. Se logró dar una respuesta asertiva a la crisis y se garantizó la sostenibilidad del evento, de los artistas y se aportó a la promoción de destino del municipio de Villa de Leyva.

A pesar de los efectos de la pandemia, la entidad supo sobrellevar la crisis de manera creativa, y dar continuidad al evento. En este contexto, la irrupción de los medios tecnológicos en el modelo de producción del Festival plantea retos al modelo de gestión y producción.

Para el año 2021 el evento se llevó a cabo en espacio cerrado con un aforo limitado al 40% de la ocupación del escenario. Mientras que para el año 2022, el FIJV volvió a la presencialidad en la Plaza principal de Villa de Leyva, retomando el modelo de producción de los años precedentes.

Sin embargo, la entidad no debe dejar de lado la innovación disruptiva en materia de apropiación digital y tecnológica que alcanzó como respuesta a las limitaciones derivadas de la pandemia, dado que el desarrollo de la tecnología y sus aplicaciones a los eventos musicales implicará cambios en las tendencias hacia las cuales se oriente la realización de espectáculos de las artes escénicas.

En ese sentido, el problema a resolver con la realización del estudio de caso se centra en encontrar las alternativas para sobrellevar los cambios previstos e imprevistos a los cuales se encuentra supeditado el accionar cultural y organizacional de la CVJF.

Justificación

La realización de este estudio de caso es una oportunidad para la CVJF, por cuanto las estrategias, orientaciones y recomendaciones que se deriven de su realización le permitirán realizar los ajustes institucionales requeridos para abordar los cambios que devienen en el contexto de la post pandemia.

Además, con el paso de los años, es necesario revisar el direccionamiento estratégico de la CVJF con el fin de plantear escenarios de futuro que permitan proyectar su visión, tomar las acciones correspondientes para la proyección de la entidad; avizorando situaciones que se puedan constituir en oportunidad de mejora; prevención de posibles riesgos y amenazas a la continuidad del ejercicio de gestión cultural y organizacional. Esto, para proyectar un crecimiento sostenido y disruptivo, en materia de innovación cultura, que sea sostenible en el tiempo.

En el ámbito personal, el desarrollo de este trabajo para optar al grado de Maestría en Gestión cultural, se constituye en una oportunidad para mejorar el perfil profesional y académico, profundizando en un tema especializado de interés propio, que a la vez se constituye en un reto, de cara a los compromisos adquiridos con la supervivencia y continuidad de la CVJF, como proyecto familiar y de vida.

El estudio de caso, también, se debe constituir en un aporte a las reflexiones y apuestas de valor de la comunidad académica de la Universidad del Rosario, por cuanto se espera consolidar un documento que enriquezca la reflexión en torno al desarrollo de los Festivales musicales, como de la sostenibilidad de las entidades sin ánimo de lucro del sector cultural.

Antecedentes

Antecedentes del estudio de caso

En el año 2013, se llevó a cabo el trabajo de grado: “Corporación Villa Jazz Festival: una organización inteligente” El cual fue realizado por Luis Enrique Izquierdo Reyes y Amanda Paola Vargas Vaca, en el desarrollo de la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario.

El trabajo consistió en una consultoría a través de la cual se realizó un fortalecimiento gerencial a la CVJF, el cual se estructuró desde las perspectivas teóricas de las organizaciones inteligentes, utilizando una metodología heurística que se llevó a cabo desde un abordaje de problemas y una mirada sistémica. El resultado final fue el diseño del modelo de gestión que le brindó a la organización herramientas para mejorar el funcionamiento organizacional, generar sostenibilidad en el tiempo y alcanzar los objetivos culturales.

La consultoría arrojó un impacto positivo en la Corporación, entregando lineamientos gerenciales que permitieron aterrizar las estrategias planteadas en el modelo de gestión, la estructuración de áreas de trabajo especializadas para abordar la misión de la entidad, así como una apertura en relación al contexto de los espectáculos de las artes escénicas a nivel local e internacional.

En el transcurso de los años 2013 a 2022, las recomendaciones entregadas por la consultoría se materializaron de manera paulatina. Los avances realizados en la implementación del modelo de gestión se revisan a continuación.

El trabajo de consultoría citado propuso un modelo basado en el diseño de estrategias heurísticas, que tomaron como factor nuclear el entorno cultural y otros aspectos que irradian el contexto interno y externo de la entidad, los cuales se van extendiendo en círculos, rodeando el núcleo cultural y ampliando los radios de acción

hacia el diseño de estrategias de comunicación, financiación, entorno político, para finalmente abrazar el modelo de gestión, mediante el diseño de la estrategia gerencial como un factor aglutinante y generador de cambio en la organización. Ver figura 1.

Figura 1.

Modelo heurístico de gestión CVJF



Fuente: Tomado de (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013)

Estrategia cultural

En el modelo propuesto, dentro de la estrategia cultural se estableció las siguientes líneas de acción en torno al desarrollo del FIJV: realización de conciertos; actividades académicas; memorias del Festival; investigación y la innovación musical; ampliar espacios de circulación y alianzas con otros Festivales. También planteó la estructuración de un portafolio de bienes y servicios culturales artísticos para generar acciones culturales a lo largo del año.

Implementación del modelo y del portafolio de bienes y servicios culturales.

En relación al modelo planteado, la CVJF acogió y llevó a cabo la mayoría de las líneas de acciones propuestas. A continuación, se presentarán los resultados alcanzados en la implementación de la estrategia cultural.

En primera instancia se revisó la estrategia cultural desarrollada desde los inicios del proceso cultural y en el periodo posterior a la consultoría. La entidad emprendió acciones contempladas en el modelo de gestión propuesto, que denotaron un avance significativo en el desarrollo artístico del evento y lograron impactar la vida cultural de la zona de influencia de la CVJF. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en materia cultural, mediante una retrospectiva desde el año 2011, cuando se dio inicio a la primera edición del FIJV.

Trayectoria histórica del proceso cultural¹

La trayectoria de los eventos realizados por la CVJF, entre ellos el FIJV, en el periodo comprendido entre el año 2011 hasta el año 2022 es la siguiente: (Corporación Villa Jazz Festival, 2023)

La primera edición del FIJV se llevó a cabo el 3 de julio de 2011. El evento congregó a un nutrido público que se interesó en la propuesta novedosa que hizo el Festival, para cultivar un género de nicho, que amplió la oferta cultural del municipio y del departamento de Boyacá.

En ese año se realizó una alianza con la embajada de España, entidad que apoyó la presentación de la cantante colombiana Martha Patricia Yepes y su quinteto, integrado por artistas españoles. Además, con esta embajada se realizó una presentación de

¹ La información consignada para la construcción de este apartado fue tomada del proyecto: “XIII Festival de Jazz de Villa de Leyva” presentado por la CVJF a la convocatoria del programa departamental de concertación cultural - 2023 primer semestre, el cual fue aprobado mediante la resolución 007 del 27 de marzo de 2023, de la Secretaría de cultura y patrimonio de Boyacá.

lanzamiento del Festival en la Casa de España en Bogotá. El FIJV contó en esa primera edición con la participación de agrupaciones locales: Ébano Trío Jazz, Carlos Posada Durán, Arena y Mar, Oscar La Chanz y el dueto de Justo Cuervo.

Para el año 2012 el Festival realizó un homenaje a los pioneros del Jazz en Colombia: los hermanos Antonio y Tico Arnedo; y Celecanto, del baterista Germán Sandoval, agrupaciones de larga trayectoria en la escena del Jazz nacional. Además, se contó con la presentación de artistas locales: Anestesia, Mozambique Jazz Band, Justo Cuervo, quienes ofrecieron al público un espectáculo de alta calidad artística.

Ese año, se dio inicio al componente académico, enfocado en los estudiantes de los procesos de formación musical municipal, con los talleres: sensibilización al jazz y la influencia de los ritmos en la música a cargo de Germán Sandoval y un taller para instrumentos de viento con énfasis en técnicas interpretativas impartido por el músico Tico Arnedo.

Aunado al Festival, la CVJF gestionó la realización de una muestra de jazz en el Festival Internacional de la Cultura, evento organizado por la Gobernación de Boyacá, la cual se llevó a cabo en la ciudad de Tunja, con la participación de las agrupaciones de Justo Cuervo y el quinteto del baterista chocoano, pionero del Jazz en Colombia: Plinio Córdoba Valencia.

Posteriormente, el 30 de abril de 2013 se llevó a cabo la celebración del día Internacional del Jazz, en la ciudad de Villa de Leyva, mediante la realización de un concierto en la plaza principal, en donde participaron agrupaciones locales. El evento se articuló internacionalmente con las actividades organizadas por la UNESCO y el *Institut of Jazz Thelonius Monk*.

En la tercera edición del año 2013, el FIJV creció en audiencias, parrilla de programación y se desarrolló durante dos días. Contó con la participación de la

agrupación del pianista santandereano Oscar Acevedo y la banda del baterista chocoano Plinio Córdoba, a quienes el Festival rindió homenaje.

La embajada de Estados Unidos se vinculó al evento, financiando la participación de la agrupación DMR3 de la ciudad de New Orleans, quienes, además de su concierto, se encargaron del componente académico, el cual impactó los procesos de formación de la Escuela de Música Santa María de Leyva.

Además, de los artistas nacionales, participaron las agrupaciones locales y departamentales: Groove Guitar Duet, Mozambique Jazz Band, Mono Estéreo, Mauricio's Blues y la Banda el Carmelo de Villa de Leyva.

Durante el año 2014 y luego de revisar las experiencias de las versiones anteriores, el Festival dio un giro en la selección de las agrupaciones participantes. Tras poner el foco en artistas de larga trayectoria del Jazz en Colombia, se propuso virar hacia la proyección de artistas emergentes en la escena del Jazz. En ese año se recibieron propuestas novedosas que incorporaron subgéneros y nuevas músicas colombianas creadas a partir de fusiones con el género. Se cambió el escenario del evento de la Plaza principal a la Plaza el Carmen, dando un ambiente más íntimo y con mejoras en la acústica y sonoridad de las presentaciones artísticas.

El Festival inició en los días previos al evento con la realización de conciertos didácticos y conferencias para niños y jóvenes de cuatro veredas de Villa de Leyva, como acción para acercar a otros públicos. El componente académico enfocado en los jóvenes talentos de la región se desarrolló con los estudiantes de la Banda El Carmelo de Villa de Leyva, a cargo del maestro Néstor Herrera, quien incorporó *standards* de Jazz en su repertorio. Como resultado, se evidenció un gran avance en términos interpretativos por parte de los niños y jóvenes involucrados en el proceso.

Las agrupaciones participantes en esa edición del FIJV fueron: Banda sinfónica El Carmelo de Villa de Leyva, Justo Cuervo dueto, Interferencia, Groove Guitar Duet, Joaquín blues, Pa Bantú, *South people* y Urpi Barco cuarteto. En esa versión fue la primera vez que se contó con el apoyo del Ministerio de Cultura de Colombia.

Ya para el año 2015, dada la gran acogida del Festival entre los músicos de Jazz, se organizó la primera convocatoria para la selección de artistas participantes, a la cual se inscribieron 14 agrupaciones, de las cuales resultaron ganadoras: Inguna, Ronald González band, Mario Parra Cuarteto y Filobatis.

Como figura emblemática del Jazz en Colombia se presentó el maestro Edy Martínez, referente internacional del Jazz, con quien se realizó un encuentro intergeneracional que permitió promover el contacto entre el maestro y los nuevos talentos, aportándoles experiencias significativas y, como cierre del evento, se llevó a cabo la presentación de su quinteto de jazz. En el escenario también estuvieron las agrupaciones de: Justo Cuervo, Pa' Bantú y William Pérez.

Para el siguiente año 2016, el evento creció en prestigio ante el sector artístico del Jazz en el país y la convocatoria creció en más del 50% de participantes, en relación al año anterior. Se realizaron actividades de formación de públicos en varios municipios aledaños, ampliando el rango de influencia territorial del Festival, acción que se ve reflejada en el aumento en los públicos del evento, con la realización de 14 sesiones de talleres didácticos: literatura y Jazz, homenaje a Julio Cortázar y Rayuela, con base en el libro compilatorio Jazzuela de Pilar Peyrats. El FIJV se descentralizó de Villa de Leyva, hacia municipios aledaños como: Sutamarchán, Sáchica, Gachantivá, Chiquinquirá y Tunja, en el departamento de Boyacá.

El evento se realizó nuevamente en la Plaza el Carmen, con la participación de las agrupaciones: Banda Sinfónica el Carmelo de Villa de Leyva, 60 – 60, Nicolás Delgado

cuarteto, *Colombian blue Jazz*, Oscaryván Garzón trío, Pa' bantú Jazz ensemble, Bogas dúo, Daniel Bahamón cuarteto, Tatiana Janer trío, Justo Cuervo Dueto y *Nowhere Jazz quintet*. Finalmente, se desarrolló una actividad académica con los artistas participantes, enfocada al público en general en Villa de Leyva.

Se grabaron ocho programas radiales de la serie “Encuentros con el Jazz” dedicados a los artistas ganadores de la convocatoria. Además, ese año, se realizó la celebración del día internacional del Jazz, en asocio con la Unesco.

En el año 2017, el Festival promovió actividades académicas para el fortalecimiento de las agrupaciones participantes, se vincularon universidades a este cometido. Se adelantó la primera fase del proyecto de formación de jóvenes músicos: Semillas de Jazz, en tres municipios de Boyacá: Tunja, Villa de Leyva y Gachantivá, con el apoyo de la Fundación Jazz para la Paz y la Universidad de Cundinamarca. Consistió en un ciclo de talleres basados en la metodología *Teaching Music Through Performance in Jazz*, dirigido a bandas sinfónicas de Boyacá, y se adelantaron muestras de los resultados de los talleres en el marco del Festival. Llegó a más de 100 niños y jóvenes artistas beneficiados.

Aunado a esto, se realizaron talleres didácticos de formación de públicos y sensibilización a nuevas músicas emergentes para niños, jóvenes, adultos, en zonas urbanas y rurales en Boyacá, así como espacios de intercambio entre las diferentes agrupaciones participantes del evento.

El FIJV logró una amplia cobertura en medios audiovisuales, con entrevistas a músicos y la producción de comerciales publicitarios. Sigue creciendo la participación de artistas y de públicos en los diferentes eventos. Las agrupaciones participantes fueron: Banda Sinfónica de Villa de Leyva, *Sixties*, Ensemble Tríptico, Charlie Rueda

and The Jazz Morgans, Zazous Jazz Manouche, Triorgan, Mandala Jazz Trío, Corredor 4teto, Justo Cuervo, La Soledad Quinteto y Kent Biswell Latin Jazz Ensemble.

Durante el año 2018 se llevó a cabo la cuarta convocatoria para artistas nacionales, la cual superó con creces las expectativas en cuanto a participación y calidad de artistas. Gracias a ello, el Festival contó con la participación de grandes músicos en escena nacional como Adrián Herrera Quinteto, Ente Jazz Flamenco, Los Pris, Felipe Rey Cuarteto, Colina Jazz Trío, Nicolas Rojas Quinteto, Vingus Band, Mr Jazz Quinteto, Nasa Histories, y el dueto del maestro Justo Cuervo.

La descentralización del Festival se impulsó mediante conciertos didácticos promocionales del Festival en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Santander antes y después del Festival. La celebración del día internacional del Jazz se llevó a cabo en Bogotá, con el apoyo de la Universidad Católica y otras actividades en Villa de Leyva.

El componente académico se enfocó en el primer proceso de formación en emprendimiento cultural, el cual se impartió a los artistas participantes en la cuarta convocatoria. Además, se hizo una alianza con el portal web Kairos, quienes aportaron una magnífica conferencia sobre la historia del Jazz durante el Festival.

Para el siguiente año 2019, el Festival se consolida como vitrina del jazz a nivel nacional. La mitad de artistas participantes llegan de diferentes lugares del país, en comparación a lo que ocurría en versiones anteriores, donde Bogotá aportaba casi la totalidad de las agrupaciones.

Los participantes fueron: Beat Bang Crea IDARTES, Corpo Só, Diego Hurtado Project, Ensamble Trípico, OUIPITI, *Nowhere Jazz quintet* y Urpi Barco Quinteto de Bogotá; Diego Rojas Trío de Medellín, Apqua, de Pamplona, Por la Orillita y Jazz y el

quinteto de Nacho Nieto, de Barranquilla y Mr Jazz Big Band de Tunja y la Banda Sinfónica El Carmelo y Villa Jazz Ensemble, de Villa de Leyva.

Crece considerablemente el número de artistas en escena llegando a más de 100. Se presentan agrupaciones de formatos más grandes, por primera vez se presenta una Big Band, la agrupación *Mr. Jazz* de Tunja, con quienes se hicieron los arreglos en versión jazz de “La vencedora y La libertadora” como conmemoración al bicentenario de la independencia de Colombia.

El programa Semillas de jazz en su fase III, se desarrolló mediante talleres de formación en los colegios urbanos y rurales en Villa de Leyva. También se enfocaron en la interpretación del jazz con jóvenes y adultos, mediante la creación de un ensamble a partir de los procesos de formación propios.

Se continuó con la participación de los niños de la banda El Carmelo de Villa de Leyva, en montaje de repertorios de jazz. Aunado a esto, se realizaron dos grandes actividades de intercambio de saberes entre los músicos participantes en el marco del FIJV: talleres sobre metodologías de enseñanza con Big Bands, emprendimiento cultural y modelos de circulación en un mercado cultural.

El día 19 de agosto de 2019 falleció el maestro Justo Cuervo Londoño, fundador y representante legal de la entidad. A pesar del impacto de la pérdida, la CVJF continuó realizando el cierre de los procesos administrativos y el alistamiento de la siguiente edición del Festival.

La celebración de los diez años del FIJV, que correspondía al año 2020, estuvo marcada por uno de los eventos más trascendentales de la historia reciente de la humanidad, debido a la crisis mundial generada por la pandemia de COVID-19, que a su vez, tuvo repercusiones en Colombia, con medidas de aislamiento para prevenir el contagio masivo de la enfermedad.

El evento se trasladó de su fecha habitual del puente Festivo de San Pedro y San Pablo para el mes de septiembre. Se desarrolló desde la plataforma virtual, mediante *Facebook live*, con un alcance de 32.000 reproducciones durante los dos días de transmisión y contó con la conexión de públicos de diferentes lugares de Colombia, Latinoamérica y Europa.

Las agrupaciones que participaron en esta edición fueron: Leo Carbajal desde Uruguay; Daniel Criado Project desde Nueva York, y desde Colombia: Tovar trío, Natalia Rose Trío, Anzola y Algecira, Andrés Corredor Chroma Trío, El Perseguidor Quinteto, Brian Vásquez Trío, Tolú Jazz, Gabriel Galvis y Felipe Rey.

Las actividades académicas se enfocaron en brindar herramientas a los artistas con el fin de generar competencias digitales para la producción musical en tiempos de pandemia. También, se realizaron talleres de formación en: Introducción a la interpretación del jazz, formación a formadores y sensibilización al jazz.

Al final del año, la Gobernación de Boyacá lanza una convocatoria para reconocer a las entidades culturales del departamento, de la cual la CVJF resulta ganadora, con un documento teasser del Festival, en donde se ponen en valor las acciones adelantadas a lo largo de diez años de labores.

El 2021 estuvo marcado por la reactivación económica, a nivel internacional y nacional. Aunque, las restricciones para la realización de eventos que implicaban aglomeraciones de personas persistían, el Festival atiende a las directrices del gobierno nacional, de las cuales se desprendieron protocolos y orientaciones para la realización de eventos y espectáculos de las artes escénicas. Con la presentación del protocolo de bioseguridad, se obtiene el permiso para la realización del evento.

El FIJV vuelve a la escena en un espacio cerrado, con aforo limitado y con todos los protocolos de bioseguridad. Aunado a esta presentación, se desarrolla un componente

virtual, diseñado para las audiencias que no pueden asistir al evento de forma presencial, disponiendo de una nueva experiencia en las plataformas digitales, tanto, en tiempo real como en diferido.

Uno de los contenidos que se generaron para la plataforma virtual, fue el primer encuentro de Big-bands, con la participación de las siguientes agrupaciones: La Perla Jazz, Mapuka Jazz, Entre Nos Quintet, Big Band EFAT Tocancipá, Big Band IMCRD de Zipaquirá, Río Big Band, Daniel Criado Cuartet, Albor Big Band, Time Machine Big Band, Ensamble de Jazz casa de la Cultura de Chía, Ensamble de Jazz UDEC, Ignacio Diaz y Cosmos Ensamble, Nogal Jazz Big Band, Mr Jazz Big Band, Big Band UDEC.

En esta edición se conmemoraron los 30 años del fallecimiento del trompetista Miles Davis y se lleva a cabo la VII convocatoria para agrupaciones musicales y la primera para creadores plásticos y visuales. En el caso de los músicos los ganadores fueron: Sergio Páramo cuarteto, Daniel Bahamón cuarteto, Mandala Jazz Trío, Efraín “Gato” Zagarra Jazz Band, Jackson Ensamble y Celecanto. En la convocatoria de creadores plásticos, la ganadora fue: Isabel Murillo Lopera.

Se lograron alianzas con importantes entidades internacionales como el *Jazz Lincoln Center*, mediante la participación del pedagogo Ronald Carter, creador de la metodología para la enseñanza de Jazz: *Teaching Music Through Performance in Jazz*. También se inicia una colaboración con el Conservatorio de Santiago, en Chile, para la realización de diferentes charlas y talleres dirigidas a todo tipo de públicos con talleristas nacionales e internacionales, en cabeza del pianista Orion Lion, las cuales estuvieron enfocadas en los temas de: Gestión y Diplomacia Cultural, historias del jazz en Colombia, nociones básicas para la improvisación en jazz y creación de técnicas de ensayo.

En el año 2022, el FIJV vuelve a la plaza principal del municipio. En esta oportunidad el evento se vincula a la celebración de los 450 años de fundación de Villa de Leyva. Se realizó la VIII convocatoria para agrupaciones musicales y la segunda convocatoria para creadores plásticos y visuales con el fin de seleccionar una propuesta de imagen gráfica, el ganador fue: Daniel Bravo.

El evento contó con la participación presencial de Orion Morales, director del Conservatorio de Santiago y embajador del Berklee Global Jazz. Además, se realizó una alianza con el Festival Villa del Cine y la empresa Calmate Ventarrón, para la captura de audio y video del evento.

En el mes de diciembre se lanza el primer disco compilatorio del Festival, llamado el Jazz de mi tierra, con un evento en el Planetario Distrital de Bogotá. El disco en físico cuenta con grabaciones en vivo de los temas de las siguientes agrupaciones: Nowhere Jazz quinteto, Ensamble Tríptico, Diego Rojas Trío, Mr Jazz y Apqua que se presentaron en el año 2019; así como Celecanto, Jackson Ensamble, Sergio Páramo, Daniel Bahamón Quartet y Mandala Jazz Trío, quienes se presentaron en el año 2021. Además, en la versión digital se sumaron temas de la agrupación Por la Orillita y Jazz, la cual está disponible en las plataformas *Spotify*, *ivoox* y *amazon*.

Implementación de otras acciones propuestas en el portafolio de servicios

En relación con las acciones propuestas en el portafolio de servicios diseñado por (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013), como el desarrollo de actividades que promuevan la formación musical, generen redes académicas y de circulación y formación de nuevos públicos, se encontraron los siguientes hallazgos:

Las directivas del Festival han participado en mercados musicales como: Mercado Cultural del Oriente Colombiano de Bucaramanga (Mercoart) 2021 y 2022, Bogotá

Music Market (Bomm) 2022, Mercado Musical del Valle (Tuluá) 2022 y Encuentro Latmus, que integra a Colombia, Panamá, Guatemala y Costa Rica, espacios en los cuales se han generado diversas alianzas y convenios en el marco de éstos.

En relación con el componente académico, se registra un desarrollo de actividades desde el año 2012, a partir de los talleres para los niños de la Banda Sinfónica el Carmelo de Villa de Leyva, a cargo de los maestros Tico Arnedo y Germán Sandoval. En 2013, con el apoyo de la embajada de los Estados Unidos, la agrupación DMR3, impartió un taller a los niños de los procesos de formación de la Escuela de música Santa María de Leyva. A partir del año 2014, el maestro Justo Cuervo Londoño, junto con Paola Vargas Vaca, fundadores del Festival, iniciaron una serie de talleres de aproximación al jazz en las escuelas veredales y urbanas de Villa de Leyva.

En el año 2016 el Festival hace un homenaje a Julio Cortázar y su obra Rayuela: se estructura una serie de talleres de introducción al Jazz, basados en la obra Jazzuela, de Pilar Peyrats, los cuales se realizaron en colegios de Villa de Leyva y ciudades como Chiquinquirá, Sáchica y Tunja, en el departamento de Boyacá.

En el año 2017 se estructuró el proyecto Semillas de Jazz Fase I, el cual se desarrolló en alianza con la Fundación Jazz para la Paz, del maestro Alejandro Fernández. En el año 2019 se impulsó Semillas de Jazz Fase II con el apoyo del maestro venezolano Eduardo Betancourt, con quien se implementó un ensamble de Jazz con músicos de Villa de Leyva, talleres con la Banda Sinfónica El Carmelo de Villa de Leyva y el montaje de arreglos de las obras la Vencedora y la Libertadora, con la Big Band Mr. Jazz de la ciudad de Tunja.

En el año 2020, en medio de los avatares de la pandemia, se incursionó en una nueva versión del proyecto: Semillas de Jazz "Atrapa el swing", el cual se enfocó en desarrollar el lenguaje del jazz con las Bandas Sinfónicas de Paipa y Villa de Leyva.

Además, se realizaron otras acciones de formación de públicos a través de la radio con el apoyo de las emisoras de la Gobernación de Boyacá y Villa de Leyva Stéreo. En esta oportunidad se alternaron las modalidades virtuales y presenciales, al tenor de la pandemia.

En el año 2021 Semillas se transformó en “Jazzeando con voz” un proyecto de formación vocal, que logró llegar a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores de diferentes partes de la región del alto Ricaurte entre zona urbana y rural aprovechando diferentes medios presenciales, radiales y virtuales. También se adelantaron talleres de formación a formadores, músicos profesionales directores de ensambles y procesos de varios municipios del departamento de Boyacá.

Desde el año 2020 se viene fortaleciendo el área de composición, ensamble e improvisación de la mano del maestro Orion Morales, director del conservatorio de Santiago, en Chile y embajador del Berklee Global Jazz.

En la tabla 1 se presentan los resultados cuantitativos de las actividades académicas implementadas entre los años 2012 y 2022. Se destaca la participación de maestros internacionales y el incremento en el número de participantes o asistencias por parte de los beneficiarios, la mayoría de ellos, músicos en formación de diversos lugares del país.

Tabla 1.

Resultados cuantitativos de actividades académicas realizadas por la CVJF entre los años 2012 a 2022.

Año	Actividad realizada	Talleristas	Participantes
2022	Work Shop de ensamble y master class de composición. Master class de improvisación Taller: "La circulación internacional y el negocio de la música"	Orion Lion – Chile Sebastián López – Chile Alex Polania – Col.	80
2021	Nociones básicas para la improvisación en Jazz, Aproximación multicultural a la improvisación en jazz Taller de interpretación y creación de técnicas de ensayo	Sebastián López – Chile Ronald Carter – USA William Rojas – Col.	200

	Historias del jazz en Colombia Gestión y diplomacia cultural	Plinio Córdoba – Col. Orion Lion - Chile	
2020	Talleres virtuales enfocados en brindar herramientas para afrontar la crisis de la Pandemia: ¿Cómo enseñar la cultura digital en Internet? y ¿Cómo monetizar la cultura en digital?	Santiago Villegas	50
2019	3 conversatorios fortalecimiento agrupaciones musicales	Andrea Aragón, Diana Carolina Vargas, Paola Vargas	40
	23 talleres de sensibilización al Jazz	Justo Cuervo y Paola Vargas	628
	2 talleres de introducción a la interpretación del jazz para músicos.	Eduardo Betancourt	230 asistencias
2018	Conversatorio El Jazz y la vida	Juan Martín Fierro Nicolás Parra	40
	Celebración del día internacional del Jazz alianza Universidad Católica de Colombia	Justo Cuervo Paola Vargas	180
2017	Talleres con Bandas sinfónicas en iniciación de Jazz Villa de Leyva, Tunja y Gachantivá. Semillas de Jazz Fase 1.	Alejandro Fernández Daniel Pinilla	80
	Talleres de formación de públicos Villa de Leyva. Semillas de Jazz Fase 1.	Paola Vargas Justo Cuervo	350
2016	Talleres didácticos de literatura y Jazz. Tunja, Samacá, Gachantivá, Villa de Leyva, Chiquinquirá.	Justo Cuervo Paola Vargas	1200
	Celebración día internacional del Jazz.		250
2015	Clase magistral, evolución del Jazz	Edy Martínez	100
2014	Talleres de sensibilización musical en cuatro veredas de Villa de Leyva	Justo Cuervo	120
	Celebración día internacional del Jazz	South people, Joaquín Cruz, Justo Cuervo	300
2013	Taller de sensibilización Banda Sinfónica El Carmelo y Escuela de música Santa María de Leyva	DMR3 Embajada de USA	60
	Celebración día internacional del Jazz	Varios artistas de Villa de Leyva	100
2012	Banda sinfónica El Carmelo de Villa de Leyva	Tico Arnedo	20

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la CVJF, 2023.

Por otra parte, desde el año 2012 se dio inicio al programa radial: Encuentros con el jazz, el cual se ha venido emitiendo por la emisora de la Gobernación de Boyacá y la emisora Villa de Leyva estéreo. Esto comenzó con la iniciativa del maestro Justo Cuervo. Al principio el programa estaba dedicado a los grandes exponentes del Jazz a nivel nacional e internacional, un recorrido por las historias de sus protagonistas y su música. Desde el 2021 se emitió por radio Esap, la emisora de la Escuela Superior de Administración Pública (Esap), en plataforma virtual y modificando el formato para dar

paso a un programa de entrevistas a músicos destacados en la escena nacional e internacional, conducido por Paola Vargas Vaca.

Por último, a finales del año 2022 la CVJF lanzó su primera producción discográfica, un proyecto financiado con el apoyo del programa de Concertación Cultural de la Gobernación de Boyacá. El evento principal de lanzamiento del disco se llevó a cabo con un concierto en el planetario distrital de Bogotá, en alianza con Idartes. El disco se tituló “El Jazz de mi tierra” un compilado de las grabaciones en vivo de las ediciones de los años 2018, 2019 y 2021, contando con agrupaciones de Tunja, Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Barranquilla. Además, del disco en físico, las obras se encuentran disponibles en plataformas digitales.

De esta manera, se evidencia que la CVJF ha tenido un crecimiento significativo en relación con la estrategia cultural. Se logró ampliar el portafolio de servicios y generar redes de intercambio a nivel local, departamental, nacional e internacional.

La implementación de la propuesta de la consultoría del año 2023, impactó el desarrollo del Festival, generando una mejora en las condiciones técnicas para la realización del evento. Algunos conciertos en espacios cerrados con venta de boletería. Se generaron alianzas y proyectos asociados al desarrollo del componente académico, lo que ha permitido ampliar el impacto territorial de la organización, el incremento de beneficiarios y nuevos públicos.

La participación en mercados culturales ha facilitado el reconocimiento del Festival en otros ámbitos de gestión a nivel nacional e internacional, también, ha promovido la participación de artistas internacionales y acciones de circulación.

En relación a las memorias del FIJV, se evidencia un mejor aprovechamiento del material recopilado y su divulgación a través de las redes sociales y se destaca el logro de la primera grabación discográfica del evento.

Balance de la implementación de la estrategia de comunicación

En cuanto a la estrategia de comunicación, uno de los aspectos a reevaluar es la imagen corporativa, frente a la cual no se han llevado a cabo transformaciones en el logo de la CVJF. Sin embargo, se trata de mantener una línea gráfica para el desarrollo de las piezas comunicativas, basados en las tonalidades propias del territorio de Villa de Leyva.

Para el año 2021 se implementó una convocatoria para el diseño de la pieza gráfica del Festival, la cual se mantuvo hasta el año 2022. Sin embargo, no se le dio continuidad a esta iniciativa, en razón a que no se lograba mantener la línea gráfica que se ha venido trabajando a lo largo de los años.

Se realizaron otras piezas comunicativas como videos, jingles, programas de radio, entrevistas para noticieros de televisión y medios impresos. Se viene elaborando un boletín de prensa para circulación en *free press*, además se ha vinculado a una comunicadora, con el fin de articular las estrategias.

En el año 2020 se elaboró un *teaser* con el fin de hacer la compilación de los 10 años del Festival y se viene trabajando en la producción de un documental, con el apoyo de la Fundación Darte +, organizadora del Festival Villa del Cine.

Estrategia financiera

El modelo de gestión propuesto por (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013) estableció que la estrategia financiera “(...) debería traducir la estrategia cultural en modelo de negocio y portafolio de bienes y servicios, generando fuentes de ingresos y financiación para las actividades propuestas (...)” (p. 57).

Si bien, las estrategias culturales se han venido ejecutando, el modelo de financiación se apalanca principalmente en recursos públicos, gestionados mediante la participación en convocatorias de fomento de la Gobernación de Boyacá y el Ministerio de Cultura, además de los aportes realizados por la Alcaldía de Villa de Leyva, lo que ha permitido asegurar una partida dentro de la asignación presupuestal de la Secretaría de Turismo. A su vez, desde esta cartera también se generan apoyos en términos de gestión con los empresarios locales y otras ayudas en especie.

Otra fuente de financiación se deriva de los apoyos gestionados con empresarios del turismo en Villa de Leyva, como hoteles y restaurantes que, si bien no son tan significativos en la distribución presupuestal, generan apropiación del Festival y los involucran con el evento. También, son representativos los aportes de otras fundaciones y entidades sin ánimo de lucro aliadas, con las cuales se realiza intercambio de servicios por publicidad y se gestionan bajos costos de operación como Villa del Cine, entre otras.

Con relación a la línea de emprendimiento, desde el año 2017 se viene realizando la impresión de elementos para su comercialización durante el Festival, como camisetas, pocillos, libretas, entre otros. A nivel económico aportan algunos recursos y a su vez, generan recordación en los asistentes al evento.

El apalancamiento de recursos con la empresa privada, como patrocinios e intercambios, sigue siendo un aspecto por desarrollar en el modelo de negocio. Si bien se han realizado acercamientos con algunas empresas, no se han materializado aún en apoyos concretos que inyecten recursos al Festival.

Estrategia política

Esta estrategia, dentro de la propuesta de la consultoría de 2013, planteaba las siguientes acciones: acuerdos y alianzas públicas: contexto nacional, departamental y local, sector privado y ONG's; relación con el entorno patrimonial y natural, y alianzas de cooperación internacional.

En lo que respecta a las alianzas con el sector público, como se enunciaba en el apartado anterior, la CVJF desde el año 2014 participa activamente de la convocatoria del Programa Nacional de Concertación Cultural del Ministerio de Cultura. A excepción del año 2018, en el cual no se envió el proyecto, se ha accedido a recursos de esta fuente de financiación. También se ha participado y obtenido financiación de la convocatoria de Concertación Cultural del departamento de Boyacá, de la cual se ha beneficiado desde el año 2011.

Con respecto a las relaciones políticas con el gobierno local, Alcaldía – Secretaría de Turismo de Villa de Leyva, cabe anotar que, desde la creación del Festival, pasaron cuatro periodos de gobierno.

Tabla 2.

Periodos de Gobierno y alcaldes municipales de Villa de Leyva

Periodo de Gobierno	Alcalde municipal	Plan de desarrollo municipal
2008 – 2011	Germán Vicente Sánchez Pereira	Villa de Leyva patrimonio de todos
2012 – 2015	Fabián Camilo Igua Robles	Marcamos la diferencia: juventud, compromiso, trabajo y transparencia
2016 – 2019	Víctor Hugo Forero Sánchez	Primero Villa de Leyva
2020 - 2024	Josué Javier Castellanos Morales	Villa de Leyva somos todos

Fuente: elaboración propia con datos de la web.

La dirección de la CVJF mantiene una línea de diálogo constante y directo con el gobierno local, en aras de movilizar apoyo al evento y a las demás actividades conexas, el cual ha trascendido los cambios en los periodos de gobierno. Se destaca la inclusión del Festival dentro del calendario de eventos municipales.

Desde el año 2013 se ha consolidado una relación de apoyo al desarrollo del componente académico de la CVJF con el Centro cultural del Banco de la República, sede Tunja, a través del cual se han realizado talleres y conversatorios. Este apoyo político se ha sostenido en el tiempo.

Las relaciones con la empresa privada se han desarrollado en el ámbito local, con los empresarios del turismo de Villa de Leyva. Sin embargo, no ha trascendido a otras empresas de nivel departamental o nacional.

En cuanto al relacionamiento con otras entidades académicas y culturales, se evidencia que se han fortalecido lazos en el territorio y en el área de influencia de la entidad, ampliando su radio de acción hasta Cundinamarca, Boyacá y Bogotá.

Desde la estrategia de relacionamiento con el territorio – patrimonio, el FIJV ha generado lenguajes de comunicación con los públicos asistentes, en aras de promover la preservación de los espacios patrimoniales en donde se desarrollan las actividades del Festival. Se han realizado alianzas con las asociaciones de recicladores de oficio de Villa de Leyva, con el fin de entregar el espacio público en adecuadas condiciones de aseo y ornato, una vez culmina el evento.

Claudia Peña, líder de la asociación de recicladores del Villa de Leyva, al cierre de la edición del año 2022, refiriéndose al FIVJ expresó: “Este es el único Festival en años que llevo haciendo mi oficio, en el que, al finalizar el evento, queda limpia la plaza” (Peña, 2022)

Finalmente, la estrategia política se enfocó en sugerir acciones para promover la participación de artistas internacionales a través de alianzas con embajadas acreditadas en Colombia. Esta estrategia se empezó a implementar con éxito a partir del año 2020, en el cual se contó con la participación de agrupaciones de colombianos radicados en el exterior y artistas internacionales, en las puestas en escena para la edición virtual del

evento. Si bien no se logra a través de alianzas diplomáticas, es un primer paso en materia de participación de artistas extranjeros.

En ese mismo año, el Festival vinculó como coordinador académico al saxofonista chileno Sebastián López, a través de quien estrechan vínculos con el país del cono sur, generando una alianza para el intercambio académico y de circulación con el pianista Orión Lion, director del Conservatorio de Santiago, en Chile, alianza que se mantiene vigente.

En 2021, gracias al trabajo mancomunado que se venía haciendo con la Fundación Jazz para la Paz, del contrabajista Alejandro Fernández, promoviendo el programa Semillas de Jazz, se vinculó al maestro Ronald Carter, a las actividades académicas del Festival, con un conversatorio virtual.

Estrategia gerencial

La orientación estratégica de la entidad se viene trabajando desde su constitución como Entidad sin ánimo de lucro, la cual es formalizada ante la Cámara de Comercio de Tunja, el 13 de enero de 2010. Tanto en el objeto social, como en los fines específicos, se enmarcan las acciones y derroteros de la entidad.

“El objeto principal de la entidad es difundir, promocionar, la música en una de sus variantes como es el jazz en nuestro medio boyacense, realizando un festival anual en la ciudad de Villa de Leyva; así como producir y comercializar el material audiovisual del festival, realizar conferencias instructivas para la divulgación del tema, muestras audiovisuales de conciertos de jazz alrededor del mundo para estar en contacto y actualizarnos en el tema” (Corporación Villa Jazz Festival, 2010)

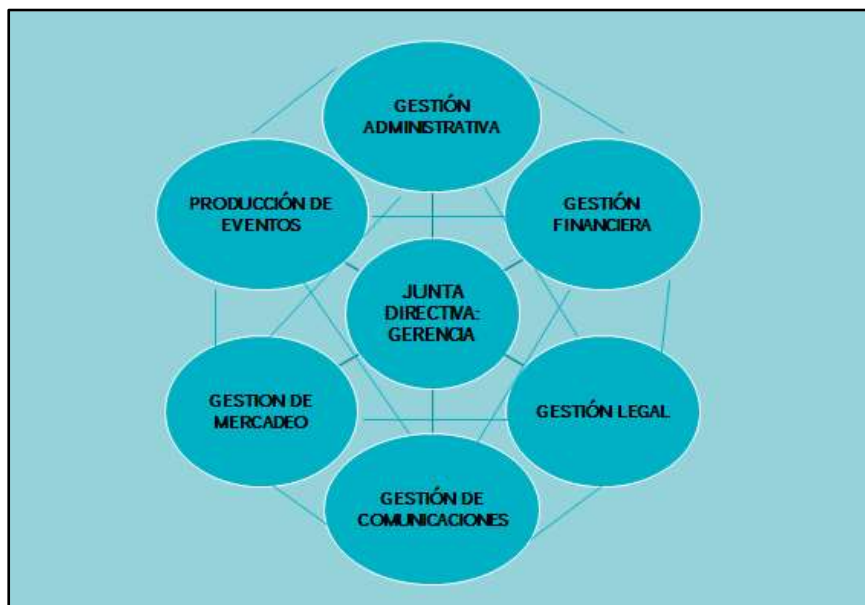
Aunado al objeto social, dentro del acto de constitución se establecieron los siguientes fines específicos, para el desarrollo del objeto social:

“1. Reunir anualmente grupos de varios países alrededor del género musical contemplado universalmente como jazz, sus fusiones y variantes; 2. Complementar la presentación de grupos musicales de todos los países con una discusión académica sobre este género musical; 3. Crear lazos culturales internacionales para el intercambio y desarrollo de este género musical; 4. Producir y comercializar el material audiovisual del festival; 5. Promover y facilitar el encuentro e intercambio entre los autores, gestores culturales, realizadores de este género musical” (Corporación Villa Jazz Festival, 2010)

Posteriormente, la consultoría propuso un “modelo organizacional horizontal, desde el cual se pueda trabajar en red y que integren todas las estrategias que conforman el modelo de gestión, que a su vez son las que permitirán garantizar la sostenibilidad de la entidad y su continuidad en el tiempo” (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013, p. 64)

Figura 2.

Modelo de estructura en red para la CVJF



Fuente: Tomado de: (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013)

El modelo propuso en el centro a la Junta directiva, como unidad gerencial y nodo central de las estrategias de la entidad, a la vez que irradia conocimiento e insumos para articular a las demás áreas de gestión. Las líneas continuas que las articulan evidencian una interrelación constante entre ellas y la generación de acciones externas que las alimentan y realimentan.

En relación con la implementación del modelo, lo que queda en evidencia de los documentos analizados como informes de gestión e información aportada por el representante legal, Arian Cuervo Vargas, es que se ha logrado un desarrollo de las estrategias planteadas y se mantiene la estructura horizontal de trabajo entre las áreas de gestión.

Se resalta el liderazgo de las personas a cargo de cada una de las líneas de gestión a saber: administrativa, financiera, legal, comunicaciones, mercadeo y producción de eventos y una armonización en la realización de los procesos a cargo de cada una de ellas y, a su vez, el relacionamiento con el entorno social y político en el cual se desenvuelven.

Hay una destreza que se ha desarrollado a lo largo de los años en la formulación y gestión de proyectos, la cual se evidencia en la participación sostenida en las convocatorias públicas. Se destacan los resultados obtenidos en la primera convocatoria Departamental de Concertación Cultural – 2023 donde se alcanza un puntaje de 96.5 y se accede al máximo de recursos disponibles. (Secretaría del cultura y patrimonio de Boyacá, 2023)

Tabla 3.

Convocatoria/Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Programa Nacional de Concertación cultural Ministerio de Cultura	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Programa departamental de concertación	No	No	No	Si	No	Si	Si	No	Si	No hubo convoc atoria	Si	Si 2 proy ectos	Si

Participación de la CVJF en convocatorias públicas

Fuente: Elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Ahora bien, en relación al planteamiento “los nuevos modelos gerenciales, basados en metodologías de trabajo heurísticas y holísticas presentan una alternativa de reformulación de las organizaciones (...) (...) estos modelos se basan en el aprendizaje continuo y en la alineación de las expectativas personales con los de la organización, es posible establecer una ruta de navegación para las organizaciones culturales”. (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013, p. 72)

Posterior al acto de constitución de la entidad, y en línea del impacto que la consultoría ha tenido en la CVJF, en el año 2016 se realizó una modificación a los estatutos, la cual partió de la necesidad de generar el sustento legal, para la apertura de los nuevos productos propuestos en el portafolio de bienes y servicios. Además, se amplió el espectro de intervención de la CVJF, al pasar de una visión local, centrada en el municipio de Villa de Leyva, para estructurar un nuevo modelo con impacto regional y nacional. El objeto social se acota para expresarse de una manera más general y poner el énfasis en las actividades y de divulgación del Jazz.

El ajuste más significativo se da en relación a los fines específicos, que además de contemplar las acciones propias de la realización del FIJV, hace énfasis en: lazos internacionales de intercambio; encuentro entre actores de la cadena de valor del nicho del jazz; circulación a nivel nacional; descentralización de la oferta cultural; acciones de formación de públicos; acciones de fortalecimiento de la cultura en sus diversas manifestaciones, no solo musicales enfocadas en el Jazz; el desarrollo de otras líneas de acción como trabajos de consultoría, investigación, apoyo a la gestión cultural; producción y representación de artistas; divulgación cultural, creación de contenidos, realización de eventos académicos; proyectos educativos y culturales; apoyo al

desarrollo de actividades conexas al turismo cultural patrimonial, en los ámbitos local, departamental, nacional e internacional; divulgación cultural en medios de comunicación; grabación, producción, representación y lanzamiento de artistas.

(Corporación Villa Jazz Festival, 2016)

Una vez revisadas las acciones implementadas por la entidad a partir de la consultoría, se destaca que la propuesta fue asertiva en relación con las expectativas de reformulación del modelo gerencial. Su aplicación se dio de manera exitosa por parte de los integrantes de la entidad y los cambios y rupturas propuestos surtieron efectos deseados.

Sin embargo, luego de la revisión documental se encuentra que no hay una formulación de misión y visión explícita, aunque en el portafolio de servicios se proponen los siguientes objetivos estratégicos, que recogen parcialmente lo estipulado en los estatutos de la entidad, más orientados a la versión del año 2010, que a la reformulación realizada en el año 2016.

“Objetivos estratégicos: 1. Difundir las nuevas propuestas musicales del Jazz, como aporte para el enriquecimiento de las apuestas artísticas de la región y del país. 2. Formar a nuevos músicos y públicos del Jazz. 3. Permitir la circulación de grupos nacionales e internacionales de Jazz en Boyacá, Colombia. 4. Generar transformaciones culturales para que la música colombiana trascienda. 5. Incentivar la dinámica económica y cultural de Villa de Leyva, a través del impulso a la prestación de servicios asociados al turismo cultural” (Corporación Villa Jazz Festival, 2022)

Con el paso de los años, es necesario revisar la vigencia del modelo de gestión, hacer una formulación de la plataforma estratégica, una proyección de la visión de futuro, de cara a los desafíos que plantea un contexto mundial de alta complejidad y

exigencia de adaptación por parte de las organizaciones culturales. Donde, además de los retos y complejidades que rodean a las organizaciones culturales, como lo plantea el (Centro Investigaciones Comunes Comisión Europea, 2022), los agentes de la cadena de valor de la cultura deben adquirir competencias digitales que potencien la creatividad y sean detonantes de usos innovadores de las tecnologías emergentes.

Antecedentes relacionados con los espectáculos de las artes escénicas, en el contexto de la pandemia del año 2020.

El presente apartado hace una recopilación de artículos académicos y periodísticos acerca de los efectos de la pandemia Covid – 19 relacionados con los espectáculos de las artes escénicas, en aras de brindar elementos relevantes para el estudio de caso: Villa Jazz Festival: lecciones y retos post pandemia. Se ha recopilado información disponible en la web, con el fin de hacer una radiografía del estado del sector de los espectáculos de la música y así entender la dimensión de los efectos de la pandemia en las economías creativas.

Uno de los países con más información disponible sobre el efecto de la pandemia en los espectáculos de las artes escénicas es España, (Castro Martínez, Pérez Ordóñez, & Torres Martín, 2020) realizan un análisis de festivales en redes sociales y de sus estrategias de comunicación. El documento permite evidenciar cuáles fueron las estrategias utilizadas por algunos eventos para mantener las relaciones con sus públicos a través de canales digitales y, la realización de los primeros conciertos online. Es un estudio cuantitativo que muestra los instrumentos de comunicación empleados, así como también aborda el análisis de contenidos y las tendencias.

Por esta misma línea, el artículo de (Guivernau Molina, 2021) sobre el impacto del Covid- 19 en la industria de la música en directo, amplía el análisis sobre el caso

español, el contexto europeo y lo compara con América Latina. Aporta también un contexto acerca del estado de cosas en el año 2019, para luego evidenciar el impacto de la pandemia en la industria de la música, los primeros pasos hacia la reactivación y otras medidas para afrontar la crisis.

Otro documento que aporta elementos para el análisis de los efectos de la pandemia en la cultura iberoamericana, con un recuento sobre los antecedentes y las cifras acerca del impacto de la pandemia en la industria cultural, es el que aporta (Jabonero, 2021)

Por su parte en Colombia, el portal Colectivo sonoro presentó el artículo “La distribución digital, el mayor aliado de la industria musical durante la pandemia” el cual hace un recorrido por los antecedentes de la escena de la producción de espectáculos en vivo antes de la pandemia, mostrando las cifras y el panorama de los años previos al 2020, para luego dar un paneo al impacto de la crisis generada por el Covid – 19 y las tendencias acerca de la distribución de contenido digital. También propone acciones para la reactivación de la industria musical. (Colectivo sonoro, 2020)

En estos documentos se ponen en evidencia los impactos negativos del cese de actividades, tanto en términos humanos, laborales, su impacto en la creación de contenidos, además del proceso de adaptación de los productores y artistas a los medios digitales como alternativa para afrontar el cierre de los espacios presenciales.

Por su parte, (Bernal Durán, 2022) aporta elementos para reflexionar acerca del escenario de la reactivación económica en la etapa asociada a la post pandemia, llamando la atención acerca de “la euforia del regreso de la presencialidad, reflejada en el fenómeno ‘*sold out*’ en casi todos los eventos”.

En ese sentido, el artículo referencia a Luz Angela Castro, quien manifiesta que: “Podemos decir que hemos vuelto a la acción, la oferta de espectáculos es alta a nivel

mundial, todos los artistas quieren girar, la gente quiere salir a divertirse. La respuesta del público ha sido masiva, los eventos se agotan casi de inmediato”. La autora pone de manifiesto que luego de la suspensión de los eventos, para el 2021 el sector presenta un crecimiento del 37% con relación al primer semestre del año, así como la recuperación de los puestos de trabajo perdidos en 2020.

En esta misma perspectiva, la revista a contra tiempo hace una reflexión en torno a las músicas colombianas y su relación con las tendencias actuales, entre las que se destaca las nuevas dinámicas de la industria, la incursión de la era digital, las nuevas tecnologías y el cambio en los modelos de negocio, la accesibilidad a los medios de grabación y difusión, plataformas, inteligencia artificial, entre otros. (Páez Chaustre, 2022)

En este artículo, Jorge Riveros expresa las ventajas que ha traído la era digital, al poner más cerca al artista de sus audiencias, el impacto de la tecnología en los modelos de producción, la competencia indiscriminada a nivel mundial entre actores con gran capacidad técnica, económica y por ende más herramientas. De otro lado, el público tiene acceso a un espectro más amplio de contenidos, y es quien selecciona de manera autónoma lo que escucha a bajo costo, pero ese “bajo costo” para el usuario también determina los pagos muy bajos —incluso nulos— que reciben los músicos y compositores por cada reproducción de un *track*” (Páez Chaustre, 2022)

Por su parte, en la revista *Shock* (Alfonso Guarín, 2022), aporta información relevante sobre las cifras de los eventos realizados en Colombia y América Latina durante ese año, con datos comparativos que exponen una perspectiva sobre los artistas, los espacios, las cifra en públicos, las ciudades, los precios, entre otros.

Otro trabajo relevante es el aportado por (Merchan Orejana, 2021), el cual pone el acento en ¿Cómo se afectó? y ¿Qué medidas se llevaron a cabo recién iniciada la

pandemia en Bogotá?, a través de la exposición de los retos que se originaron en el sector cultural y la forma en que se trabajó durante los años 2020 a 2021.

Luego de la exposición del contenido de algunos de los artículos referenciados hasta el momento, se presenta un esquema de análisis de características específicas representadas en periodos de tiempo: inicio de la pandemia: año 2020; el confinamiento y sus efectos: 2021; la post pandemia, el escenario de la recuperación: 2022. Esta división permite evaluar los tres puntos de inflexión que se vivieron en esos periodos: las medidas tomadas para el desarrollo durante el encierro total; los avances hacia la semi presencialidad y el fin del confinamiento, y, por último, la recuperación en la etapa posterior a la pandemia.

Inicio de la pandemia: año 2020

De acuerdo con la tesis de (Merchan Orejana, 2021), y los demás autores referenciados en este apartado, así como los informes de (UNESCO, 2021), se pone de manifiesto que la industria musical, y con ella las expresiones culturales, sufrieron un impacto significativo con el inicio de la pandemia, que repercutió en los artistas, colectivos, agrupaciones, y demás agentes de la cadena de valor de las industrias creativas, que devengaban la mayoría de sus ingresos de las presentaciones en vivo, además de limitar las facilidades de la presencialidad, en términos de producción, grabación, construcción de nuevos contenidos, acción creativa *in situ*, entre otros aspectos de los procesos creativos, que se vieron suspendidos por el confinamiento y que tuvieron que ser actualizados o suspendidos en esta etapa de la crisis.

Teniendo en cuenta estos planteamientos, podemos remitirnos a (Guivernau Molina, 2021) quien, al realizar un estudio respecto a los eventos musicales en España, presenta los impactos en la reducción total de los conciertos en vivo y su repercusión en la facturación y el recaudo. Sin embargo, también resalta como las asociaciones de

promotores se unieron para tomar la vocería frente a las decisiones que iba tomando la administración pública, demostrando un alto interés y sentido de la cooperación frente a la protección de su sector, junto a la necesidad de generar una participación incidente en las decisiones que se tomarían a nivel nacional, con miras a la recuperación post pandemia.

En adición, en el análisis del contexto español, no solo se tomaron en cuenta los aspectos negativos de la pandemia en el sector cultural, sino que se puso en valor las acciones llevadas a cabo por artistas españoles que fueron partícipes de las presentaciones, eventos, conciertos, y demás exposiciones realizadas desde la virtualidad. (Castro Martínez, Pérez Ordóñez, & Torres Martín, 2020).

Luego de haber dado un paneo por la situación internacional, ahora se pondrá el foco en Bogotá, Colombia, (Campion Canelas & Rodríguez Camacho, 2020) enuncian que la Pandemia sucedió en el contexto del segundo año de implementación de las políticas de ‘economía naranja’ enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, que apuntaba a “incrementar en un 5,1% el aporte al PIB correspondiente al sector de las industrias creativas y culturales. En el año 2019 el aporte al valor agregado del sector fue de 3.2% (DANE, 2020b). De ese total, el 25,2% corresponde a las industrias culturales” (p.30)

Teniendo en cuenta estos factores, (Jabonero, 2021) resalta la necesidad de darle un especial cuidado al sector cultural, esto en tanto es necesario ayudar a los sectores acostumbrados al auto mantenimiento, por lo que desde la administración pública deben aportarse capitales que permitan la subsistencia del sector y sus actores.

Sin embargo, para efectos prácticos, la crisis sanitaria obligó a los gobiernos nacionales, con implicaciones en los gobiernos locales, a redireccionar los presupuestos públicos para dar prioridad a las apremiantes necesidades del sector salud, en aras de

fortalecer los centros asistenciales y activar mecanismos de respuesta inmediata a la emergencia sanitaria, declarando la emergencia mediante la Resolución 385 de 2020 del Ministerio de Salud, la cual suspendió los eventos de más de 500 personas e instó a los gobiernos locales evaluar los riesgos de contagio en aglomeraciones de menor escala.

Por su parte, el presidente de la República expidió el Decreto 417 de 2020, mediante el cual declaró el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional. Cabe recordar que el aislamiento preventivo obligatorio nacional comenzó el 25 de marzo de 2020, se extendió durante cinco meses y siete días, hasta el 31 de agosto de ese año. En relación al sector cultural, se expidió el decreto 818 de 2020, donde se establecieron alivios tributarios para los servicios de los artistas, además de otro tipo de ayudas para el sector, con el fin generar alivios para promover la subsistencia. (Merchan Orejana, 2021)

El confinamiento y sus efectos: 2021

Luego de revisar el panorama del año 2020, se analizaron las medidas que se tomaron para sobrellevar la crisis en las actividades de la cultura en tiempo de confinamiento, y los primeros pasos hacia la recuperación de los espacios habituales de circulación y creación.

En este orden de ideas, (Merchan Orejana, 2021) mencionó que países como: “Marruecos y Egipto (...) (...) crearon equipos para monitorear la crisis de la cultura (...) (...) y empezaron capacitaciones en el manejo de herramientas digitales para pasar la cultura a la virtualidad”. El caso de China, donde se creó “una plataforma digital y una aplicación smartphone dedicadas a visitas virtuales a museos” (p. 33), fue ejemplo donde se evidencian algunas de las medidas, o recomendaciones que se llevaron a cabo para mantener vivas las actividades culturales a nivel nacional, municipal, barrial, entre otras.

Por otra parte, en Bogotá y en Boyacá se tomaron medidas para mitigar el impacto al inicio de la pandemia, entre las cuales estuvieron la apertura de convocatorias para apoyar las iniciativas, eventos, grupos y demás expresiones culturales, mediante los fondos conseguidos en eventos públicos, junto a donaciones de la ciudadanía, donaciones de mercados. Se lanzaron convocatorias específicas para los artistas y apoyos de Fondos especiales como Bogotá solidaria, entre otros. Una de las mayores dificultades que se puso en evidencia en este periodo, fue la falta de caracterización del sector.

Con esto, se plantearon objetivos como la construcción de base de datos confiables y el diseño de estrategias para combatir las limitaciones que presentaba la virtualidad a los medios de subsistencia de los artistas. (Merchan Orejana, 2021) propuso: “1. el traslado de los conciertos de escenarios presenciales a virtuales, 2. la creación de fuentes de ingreso para bandas diferentes a los conciertos, 3. La innovación en estrategias creativas y uso de medios de comunicación que las bandas tuvieron que crear para dar a conocer su música, y 4. la comunicación entre las bandas y su público.” (p. 37)

La post pandemia, el escenario de la recuperación: 2022

Con la expedición del Decreto 655 del 28 de abril de 2022 se determinó el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica segura. La vida poco a poco empezó a retomar la normalidad y con ella, la industria musical revivió con una amplia y variada oferta, acompañada del alza de los precios, a pesar de la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, a causa de la inflación. Teniendo en cuenta esto, (Guivernau Molina, 2021) habla de un regreso a la pre pandemia, además de un aumento en las cifras de asistencia y ventas.

Sin embargo, este escenario de reactivación se planteó como un arma de doble filo. En 2022 hubo sobreoferta de festivales y eventos, siendo el año en el que se da el

reinicio, se retomaron los festivales y eventos cancelados. Aunque, por otra parte, hay una ausencia de públicos ante tan amplia oferta. Con el fin de diferenciar las líneas curatoriales, se estableció la necesidad de dar una identidad a los Festivales, en torno a sí mismos, donde se pueda evidenciar una esencia propia y así orientar a cada público. No como si fuesen una reunión de los mejores artistas del momento sin una verdadera línea argumentativa, política, artística u organizacional. (Guivernau Molina, 2021)

Sobre este aspecto, (Bernal Durán, 2022) mencionó que el regreso a la normalidad llegó junto con el llamado fenómeno “*sold out*”, donde la euforia de los eventos masivos llevó a que diversos artistas lograsen llenar importantes escenarios del territorio colombiano.

Por otra parte, conforme a lo que plantea (Páez Chaustre, 2022), la pandemia también traería nuevas herramientas y estrategias en términos de la producción musical, contando entre estos el uso de las aplicaciones digitales o la inteligencia artificial. Con esto, también se mencionan algoritmos y la respuesta frente a los mismos, para que la música llegue a ser escuchada.

Marco teórico

En relación al marco teórico que enmarcará el estudio de caso, dada la pertinencia de los conceptos abordados por (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013) para esta investigación se retomará el concepto Organización inteligente. Dado que el abordaje metodológico y los enfoques bajo los cuales se están desarrollando las acciones de la entidad, siguen siendo coherentes y consistentes con los planteados allí. Por otra parte, y dando alcance a los retos que han implicado los años de crisis derivada de la pandemia del Covid – 19, se explorará, también, el concepto de innovación cultural.

Organizaciones inteligentes

La referencia a las organizaciones inteligentes lleva a tomar como punto de partida a aquellas cuyos aprendizajes se caracterizan por favorecer la horizontalidad, el trabajo en equipo y la construcción de redes; dando paso a la exposición de diversos puntos de vista. Estas organizaciones no solo reflexionan a partir de su propia experiencia, revisan sus estrategias y modelos de gestión. También, son capaces de revisar otras experiencias, exitosas o no, para obtener aprendizajes y promover mejoras continuas, que las lleven a proyectar a una imagen de futuro construida colectivamente, tomando en cuenta su entorno, siendo desarrolladas como un sistema integrado.

Retomando lo expuesto por (Senge, 2010), “los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. Están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos” (p. 19). Por ello, las organizaciones inteligentes asumen una disposición activa frente al cambio, entendiendo que están expuestas a lo inesperado, pero también, hay algunos factores

sobre los cuales pueden ejercer dominio y es allí donde se concentran para proyectar visiones de futuro deseado, aun sabiendo que los cambios no suceden siempre de manera acelerada.

Para (Senge, 2010), las organizaciones *aman aprender*, es parte de la naturaleza intrínseca de los seres humanos por esa tarea, y por el relacionamiento. El trabajo en equipo permite lograr aspiraciones individuales y colectivas; a la vez que, la construcción conjunta de herramientas y saberes permite el desarrollo de las aspiraciones individuales y del grupo.

En esta idea, se atraviesa la máxima de que todo está conectado entre sí, por lo que es necesario entender que una organización nace de la comunidad con ciertas ideas, condiciones económicas, sociales y culturales. Se deben tener en cuenta los factores pasados, presentes y futuros, integrados dentro de un razonamiento sistémico, permitiendo, como dice (Senge, 2010) “unir a la gente en torno a una identidad y una inspiración común” (p. 22)

Por otra parte, la administración de entidades mediante un modelo de *organización inteligente*, basada en las ideas de (Drucker, 1999) y (Senge, 2010) se debe entender desde los comportamientos sociales, individuales y culturales, articulándose a la inspiración común y permitiendo la creación de herramientas específicas para el desarrollo de las actividades y áreas de gestión.

Por su parte, (Drucker, 1999) aborda la importancia de incluir nuevas tecnologías al diseño organizacional, que permitan adaptarse al cambio y al crecimiento acelerado, ya sea como herramientas o técnicas que pueden aportar al desarrollo humano de cada tarea u objetivo.

La organización inteligente aprende del contexto, de los cambios de paradigma, las actualizaciones tecnológicas y las nuevas ideas. Es consciente de sí misma, de su posición en el mundo y de su realidad. Así, como de los tropiezos a los que debe enfrentarse, de sus limitaciones y de las herramientas con que cuenta para hacerlo. Lo anterior demuestra la importancia del pensamiento sistémico en la articulación de todos estos elementos.

Según (Senge, 2010), para una organización no es suficiente aprender y continuamente expandir sus capacidades. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa” (p. 28)

De este último planteamiento se desprende la necesidad de generar estos dos tipos de aprendizajes aplicados a la gestión y al devenir de las organizaciones culturales. Facilitar herramientas que permitan generar aprendizajes adaptativos, ya sea para responder a los cambios inesperados, o, también, para generar ideas a partir del desarrollo de técnicas que impulsen la capacidad creativa hacia los futuros deseados y las aspiraciones comunes.

Innovación cultural

La innovación cultural alude a los procesos mediante los cuales los agentes de la cultura transforman las necesidades de su entorno en proyectos, acciones o soluciones que generan impactos en la calidad de vida de las comunidades en las cuales tienen su ámbito de intervención. Para lograr esto, se valen de los recursos a su alcance o gestionados, así como de las herramientas disponibles que les permiten la consolidación de la innovación.

El concepto de innovación ha sido aplicado en los campos económicos, lugar donde responde a las necesidades de mercado. Sin embargo, en este estudio de caso se tomará desde su relación con las necesidades sociales y culturales de una comunidad. (Lloveras, Martínez, Piazuolo, & Rowan, 2009), citando a Cornella, A., recalcan que «la innovación es un proceso consistente en tres pasos, uno inicial en el que se genera una idea, esta idea ha de ser valorada de alguna manera en una segunda fase, y, por último, esta idea cuyo valor ya se ha determinado habrá de generar resultados, y sólo se podrá hablar de un proceso de innovación si estos tres pasos se cumplen» (p. 107)

Por su parte, (Echeverría, 2008) se enfoca en las innovaciones sociales y hace hincapié en que su valor se entiende desde la satisfacción que brindan a diferentes capas de la población, satisfacción que, sin existir un tipo de medida cuantitativo específico, se ve reflejada en su afectación en la vida de las personas, lo cual generalmente se refleja como un mejoramiento en su calidad de vida. El autor amplía más sobre el concepto mencionando los siguientes ejemplos: “incremento de la oferta cultural, nuevas infraestructuras, normalización lingüística, cultura del ocio y el entretenimiento, difusión internacional” (p. 611).

Si se tiene en cuenta lo anterior, se puede decir que la innovación cultural entiende las problemáticas de la actualidad en pro de adquirir conocimientos aplicables a la realidad. Así las cosas, se ocupa del abordaje de problemas del mundo real orientados a generar conocimientos aplicables. Un conocimiento que se crea para responder a una demanda y no aquel que se construye bajo la premisa de un interés particular. Aplicado al campo del arte, se entendería que la obra debería responder a una dinámica social y no al interés personal del artista.

En este punto, (Lloveras, Martínez, Piauelo, & Rowan, 2009) retoman lo expresado por Cornella, A., para demostrar que el concepto se encuentra altamente ligado a la idea de valor, entendido como sentirse más satisfecho, optimista y con una mayor respuesta económica frente a lo realizado. Situación donde debe pensarse si la cultura busca la “innovación” sin instalarse desde un parámetro de egoísmo artístico.

La innovación cultural, para efectos del presente estudio de caso, se tomará como el abordaje requerido para enfrentar el cambio de paradigma, donde analizando cada situación y problemática se debe repensar la forma en que se tramita la cultura, para responder a las nuevas necesidades que se encuentran en la población y que demandan los entornos cambiantes, de alta complejidad.

Marco legal

En el presente apartado se abordará lo correspondiente a pronunciamientos por parte de la legislación colombiana con respecto al turismo, la cultura y el jazz, buscando generar un marco de referencia sobre los elementos legislativos nacionales e internacionales.

Constitución Política de Colombia

Siendo la Constitución Política de 1991 la norma superior, que brinda los criterios interpretativos, principios, y bases para el entendimiento de la demás legislación, es preciso analizar los artículos relacionados con la cultura.

En este sentido, se resaltan los artículos número 1, 7, 8, 67, 70, 72, 286, 287, 288, 298, 305y 311, los cuales fueron agrupados en forma integral entre sí y explicados de manera general en la Tabla 4:

Tabla 4.

Artículos Constitución Política de Colombia relacionados al estudio de caso

Artículos	Orientaciones
1, 7, 8, 72	Indican que el Estado colombiano tiene la obligación de proteger la diversidad étnica y cultural, incluyendo en ella las riquezas que se cuentan.
67, 70	Relacionados con que el Estado colombiano tiene la obligación de fomentar el desarrollo y acceso a la cultura.
286, 287, 288, 298, 305, 311	Establecen de forma integral entre sí, la obligación de los gobiernos subnacionales de incentivar el desarrollo social y cultural.

Fuente: Elaboración propia datos tomados de (Congreso de la República de Colombia, 1991)

Ley 397 de 1997 – Ley General de Cultura

Esta ley se conoce como la Ley General de Cultura. Crea el Ministerio de Cultura y reconoce las funciones del Estado frente a la protección, manejo, fomento y establecimiento de expresiones culturales de todo tipo y el amparo a entidades culturales

de especial protección, como las comunidades indígenas. Esto quiere decir que protege actividades y elementos provenientes de las artes, historia, antropología y arqueología, entre otros.

Así mismo, es preciso resaltar el concepto de cultura que adopta la ley como “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias”

(Congreso de la República de Colombia, 1997)

Ley 1185 de 2008

Esta ley modifica parcialmente la Ley General de Cultura, enfocándose, en un primer momento en la integración del Patrimonio Cultural de la Nación, su tratamiento, bienes incluidos y límites sobre los mismos. A su vez el (Congreso de la República de Colombia, 2008) desarrolla una serie de conceptos: a) Patrimonio cultural de la nación; b) Propiedad del Patrimonio Cultural; c) Sistema Nacional de Patrimonio Cultural de la Nación; d) Patrimonio Arqueológico y e) Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.

Por otro lado, habla de la articulación entre el Sistema Nacional de Patrimonio Cultural de la Nación, el Ministerio de Cultura, el Instituto Colombiano de Antropología e Historia, el Archivo General de la Nación, el Instituto Caro y Cuervo, el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural, los Consejos Departamentales y Distritales de Patrimonio Cultural y, en general, las entidades estatales que a nivel nacional y territorial desarrollen, financien, fomenten o ejecuten actividades referentes al patrimonio cultural de la Nación.

Carta cultural Iberoamericana de la Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Montevideo, 2006

En esta carta se plantea la premisa de la importancia de la cooperación cultural entre las diferentes comunidades de la región, además de un reforzamiento a la protección que se tiene de las mismas, siendo un “aporte fundamental hacia la cohesión social y la cultura de paz”.

Dentro de la carta la (Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006) establece una serie de objetivos, entre los cuales se resaltan: afirmar el posicionamiento que tiene la cultura para el desarrollo integral del ser humano; consolidar el espacio cultural iberoamericano e incentivar la interacción tanto nacional como internacional, facilitando las formas de intercambio cultural; entre otros.

Como se puede apreciar, dichos objetivos buscan generar una afectación positiva sobre la forma en que se entiende la cultura de los diferentes pueblos entre sí. Sin embargo, esto puede generar dificultades identitarias y de relacionamiento si no se establecen unas bases claras que deben ser respetadas para su correcta ejecución.

En este sentido, la carta expone una serie de principios esenciales que deben tenerse en cuenta: el reconocimiento y protección de los derechos culturales; la participación; la contribución al desarrollo sostenible, a la cohesión y a la inclusión social; la solidaridad y cooperación; la transversalidad y la complementariedad.

Una vez establecidos los objetivos y principios, la carta habla sobre la forma de su aplicación, indicando que debe ser transformada por los Estados para obtener una herramienta que facilite la cooperación e integración cultural entre los diferentes Estados miembros.

Ley 2068 de 2020. Ley general del turismo

Esta ley surge en la coyuntura de pandemia como una forma de reinención del turismo, las exigencias y los retos propuestos.

El (Congreso de la República de Colombia, 2020) expresó que el eje principal de la norma es el turismo sostenible y estableció dos grandes vertientes. Por un lado, un enfoque hacia los mecanismos específicos para la protección, conservación y aprovechamiento de los atractivos turísticos. Y por otro, un enfoque en el ejercicio del turismo, buscando fortalecer, formalizar y volver competente el sector, así como recuperar la industria por medio de incentivos y la adopción de medidas para impulsar su transformación.

Esta ley define los siguientes conceptos: a) Sostenibilidad; b) Industria turística; c) Actividad turística; d) Accesibilidad Universal; e) Turismo interno, emisor y receptivo y f) Capacidad de un atractivo turístico.

Carta del turismo sostenible: Conferencia mundial de turismo sostenible. España, abril de 1995

Los participantes de la conferencia, conscientes del aporte del turismo al desarrollo sostenible y de sus efectos sobre el patrimonio cultural y otras costumbres de comunidades locales, optan por instar a actores públicos y privados a investigar sobre tecnologías turísticas ambientalmente sostenibles.

De esta manera, se recomienda a gobiernos nacionales y subnacionales la formulación de planes de acción de desarrollo sostenible aplicados al turismo. Además, se crea un comité de seguimiento para estimular a entidades públicas y privadas en materia de implementación del turismo sostenible.

Esta carta contrae conceptos claves para el entendimiento del turismo sostenible, basados en los principios que solicitan a los gobiernos nacionales y subnacionales tener

en cuenta en la formulación de sus planes de desarrollo sostenible. Entre estos conceptos se encuentran: a) Sostenibilidad; b) Efectos inducidos sobre el patrimonio cultural; c) Solidaridad, respeto y participación de los actores; d) La conservación, la protección y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural; entre otros.

Pronunciamento de la UNESCO sobre el día internacional del Jazz

Para este caso de estudio es importante rescatar qué ha dicho la UNESCO con respecto al jazz, esto en tanto se hace un reconocimiento de la importancia del género al trascender las fronteras existentes. En este sentido resalta como en la historia del Jazz se encuentra la lucha por “la dignidad humana, la democracia y los derechos civiles”, indicando a su vez como han dado fuerza a la lucha en contra de todas las formas de racismo y discriminación, indicando que el Jazz tiene “el poder como motor para la paz, el diálogo y la comprensión mutua”.

Bajo tales premisas, durante la sesión de la Conferencia General de la UNESCO de noviembre de 2011 se declaró el 30 de abril como el día internacional del Jazz, aclarando que es una fecha que tiene como objetivo sensibilizar a todas las personas sobre las virtudes con las que cuenta para la construcción de paz y como herramienta pedagógica.

Marco Económico

En este apartado se realizará un análisis sobre la influencia de la cultura en la economía y viceversa. Para comenzar, es preciso enfatizar que las actividades que devienen de las industrias culturales y creativas son generadoras de empleo y, por tanto, aportan al crecimiento del PIB. Además, “tienen la capacidad de generar valor económico a la vez que promueven el bienestar social de las naciones”. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe /Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2021).

Como lo indica el Informe de la contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica (2021), para el año 2007 en Colombia, la participación del sector cultural en el PIB fue de un 1,8%. Además, en 2017 la participación del mismo sector en el valor agregado bruto representó un 3,1%. Posicionando al país con una de las estimaciones más altas dentro del estudio.

Aun así, si se analizó la participación en sentido de inversión estatal hacia el sector cultural, no se encuentra que haya una retribución proporcional. De acuerdo con la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe /Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2021), el gasto público en cultura se encuentra dentro del gasto público social y para Colombia está por debajo del 20%.

Estas cifras, en realidad, son bajas con respecto a los otros 19 países iberoamericanos. Mientras que, en países como México, Cuba, Perú y Portugal, el gasto público en cultura tuvo una prioridad macroeconómica, que osciló entre el 0,31% y 0,47% del PIB para los años 2006, 2012 y 2019, en el caso colombiano estos valores no superaron el 0,03%. Además, el informe establece que el gasto público per cápita en cultura para Colombia equivale al 0,16% del presupuesto anual. Teniendo en cuenta que

según las recomendaciones de la UNESCO la meta es que los países iberoamericanos alcancen un gasto público en cultura al menos del 1% del total de sus presupuestos.

Cabe resaltar que estos valores varían debido a los cambios de gobierno central y local, así como a las fluctuaciones del PIB per cápita. Un factor determinante a la hora de redistribuir con mayor eficacia los recursos en cultura es el nivel de descentralización en los países.

De acuerdo con la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe /Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2021) se presentarán algunos ejemplos de descentralización de recursos para el año 2019. Uno es México, donde el nivel estatal ejecuta alrededor del 31,6% de los recursos destinados a cultura desde el nivel nacional. Incluso Brasil, donde el 27,5% del gasto en cultura fue ejecutado por sus Estados y el 51,4% por sus municipios.

Para Colombia, en el año 2008, las alcaldías municipales ejecutaron el 72% de los recursos conjuntos entre departamentos y municipios. Y dicha cifra ha aumentado progresivamente hasta el 86%. Este gasto localizado es importante debido a que se tiene un conocimiento real de las necesidades en los territorios y se logra mejorar la asignación de recursos, beneficiando a las comunidades y haciendo más eficiente el gasto público en materia cultural.

Metodología

El desarrollo de trabajos académicos bajo la metodología de estudio de caso ha sido una herramienta fundamental para abordar investigaciones del corte cualitativo, las cuales se centran en el estudio a profundidad de una situación en particular, acerca de una organización cultural. Esto debido a que su análisis enmarca una complejidad o especificidad que la hace única y a la vez atractiva para el desarrollo de investigaciones que aportan a los estudios en Gestión Cultural.

Pérez Serrano (1994), citada por: (Barrio del Castillo, González Jiménez, & Padín Moreno, s.f.) establece las siguientes características del estudio de caso: es descriptivo, arroja una representación detallada del contexto y las variables que definen el objeto de estudio; es heurístico, aporta nuevos significados y aspectos inexplorados del tema, amplía la experiencia, y se encamina a la toma de decisiones; se basa en el pensamiento inductivo para proponer hipótesis, encontrar relaciones y conceptos, en el marco de un enfoque sistémico, que permite revisar múltiples variables, sus relaciones internas y externas en su contexto específico.

En este aspecto, es procedente analizar las acciones adelantadas de manera previa, en línea de comprender cómo ha sido el devenir de la CVJF, desde su creación, el hito que marcó el cumplimiento de diez años de labores de la entidad, evento que coincidió con la pandemia del COVID-19, la manera en que se abordó esta crisis mundial y las acciones adelantadas en el periodo de la post pandemia, como base para la planificación prospectiva, de cara al estudio de caso.

El estudio de caso emplea la metodología prospectiva, parte de la identificación del problema de investigación, un diagnóstico de causas externas e internas, análisis de las tendencias de festivales antes, durante y después de la pandemia, a nivel nacional e

internacional. La identificación de factores de cambio tanto positivos como negativos, análisis de expertos, priorización de variables estratégicas y diseño de escenarios.

Según (Godet, 2007), "La prospectiva adopta frecuentemente la forma de una reflexión colectiva, una movilización de los espíritus frente a las mutaciones del entorno estratégico y conoce un éxito creciente entre las organizaciones regionales, colectividades locales y empresas". (p. 30)

Fuentes e instrumentos de recolección de información

Con relación a las fuentes y a los instrumentos de recolección de información, se recurrió a fuentes secundarias, documentos y memorias de la CVJF, informes presentados a entidades públicas, con base en los cuales se consolidó la información para el diagnóstico de causas internas y externas. También, se consultaron fuentes secundarias relacionadas con el contexto de los Festivales musicales, antes, durante y después de la pandemia.

En concordancia con la metodología usada para la consultoría propuesta por (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013), se retoma el enfoque conceptual basado en los preceptos que se articulan a la metodología del estudio de caso: "la organización inteligente que tiene que renovar constantemente su pensamiento, modificando las estructuras mentales adquiridas y crear nuevos modelos mentales que permitan a la organización visualizar sus escenarios de futuro" (p.44).

También, retoma lo expuesto con relación a la metodología, donde la "heurística no consiste en la búsqueda de una solución exacta, su trabajo está enfocado en la incertidumbre, las sinergias y la no-linealidad" (p.44). Con el fin de tener herramientas versátiles para abordar el problema, a la vez que se genera una comprensión holística del mismo, en línea de poder hacer lecturas constantes de los entornos, que son altamente complejos y variables.

Por otra parte, el estudio de caso inicia con la revisión de los antecedentes relacionados con el proceso de implementación de la consultoría realizada, con el fin de poner a disposición de la investigación, la trayectoria de la CVJF y del FIJV a la luz de los avances o limitaciones en la puesta en práctica de esa propuesta.

Luego, la metodología del estudio de caso planteó la evaluación del proceso cultural mediante una matriz de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA). Para la construcción de esta matriz, se procedió a la definición de las variables internas y externas relevantes para la entidad. El análisis se construyó de manera conjunta con Arian Cuervo Vargas, representante legal de la CVJF desde el año 2020, Laura Cuervo Vargas, secretaria general de la entidad desde el año 2020 y Sebastián López Bustos, coordinador académico del FIJV entre los años 2021 y 2022.

Luego de la revisión de estas variables, se elaboró un instrumento para su evaluación por parte de expertos, de acuerdo a los criterios de importancia, en relación a la pertinencia que tiene la variable para el desarrollo del estudio de caso y, Gobernabilidad que alude al grado de control o dominio que tiene la organización sobre la variable. Como resultado de este análisis, se construyó la matriz IGO. Luego de aplicarla, con el fin de seleccionar las seis variables más relevantes para el estudio de caso. Tres variables internas y tres variables externas.

Tabla 5.

Expertos participantes priorización variables internas y externas matriz IGO

Categoría	Nombre	Perfil
Programadores	Patrick Sternberg	Programador nivel nacional
	Paola Rodas	Fundadora Festival grita rock Manizales, productora y programadora.
	Edwin Roa	Director de operaciones del Movistar Arena, Bogotá
Directores de entidades culturales	Diana Sandoval	Gerente Centro Cultural Banco de la República Tunja
	Mauricio Galeano	Director de Idartes, Subdirector de Equipamientos Culturales

	Leonardo Garzón	Gestor cultural. Gerente de música del Idartes, director de arte cultura y patrimonio de la SCR.D.
Mercados Culturales	Liliana Delgado	Sub directora de equipamientos de Idartes. Creadora del Mercado Cultural Del Oriente Colombiano, Mercoart
	Pilar Sanclemente	Gestora cultura: Directora Fiesta Poesía y Festival de Música Antigua Villa de Leyva
Artistas	Orion Morales	Pianista Chileno, director del Festival Chile por la paz
	Urpi Barco	Cantautora, nueva Música Colombiana, con elementos jazzísticos.
Periodista	Ángela Merchán	Licenciada en periodismo / España. Red Colombiana de Periodismo con visión de género. Cofundadora -gestora cultural Grupo Legado

Fuente: elaboración propia con datos de los expertos.

Posterior a la aplicación del instrumento se revisaron las tendencias locales e internacionales concernientes a las variables seleccionadas. El periodo de estudio abarcó los años 2020 y 2021, correspondientes a la pandemia y también se revisaron documentos con proyecciones desde el año 2023 al 2035.

Con base en la información recolectada, se elaboró una matriz de cambio, que recogió tres escenarios: esperados, temidos y anhelados. A partir de allí se elaboraron los direccionadores de futuro, mediante la identificación de dos variables que agruparon a las otras, para construir un esquema de sintaxis lógica.

Finalmente, la metodología arrojó como resultado estrategias de innovación cultural y disruptiva para el abordaje de cada una de las seis variables priorizadas. El ejercicio se centró en la creación del escenario futurible anhelado para el año 2035.

Diagnóstico – Matriz DOFA: análisis interno y externo

Con el fin de construir el diagnóstico del estudio de caso, se aplicó la metodología DOFA, para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. A continuación, se presentarán las variables internas y externas del diagnóstico.

VARIABLES INTERNAS

Curaduría

La curaduría es el mecanismo mediante el cual se seleccionan a las agrupaciones participantes en el Festival. El proceso de convocatoria pública se implementó desde el año 2015, con el fin de abrir espacios para que agrupaciones de todo el país pudieran presentar su propuesta. La selección se realiza con la participación de jurados para garantizar una selección objetiva. Aunque la mayoría de agrupaciones se seleccionan por este mecanismo, también hay otras agrupaciones invitadas nacionales e internacionales.

Tabla 6.

Matriz DOFA curaduría

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-La convocatoria tiene un costo de inscripción que hace que algunas agrupaciones no se vuelvan a inscribir para no incurrir en esa inversión sobre todo cuando no han sido ganadores.	-Es un mecanismo democrático para la selección de las agrupaciones participantes. -Permite reconocer una amplia gama de sonoridades y mixturas del jazz con otros géneros musicales locales, que se desarrollan en las subregiones de Colombia, aportando un factor identitario al FIJV -Los recursos que se recolectan del valor de las inscripciones aportan a la auto gestión del Festival.	-Quejas de los artistas no ganadores en redes sociales. -Inconformismo por los costos de inscripción que se difunden en redes sociales. -Tráfico de influencias entre jurados y participantes.	-Permite llegar a diversos públicos en todo el país, pues los artistas ganadores difunden su participación, a la vez, le dan promoción al Festival. -La participación de jurados y docentes internacionales le da un gran impacto al Festival a nivel internacional. -El alto rigor en la evaluación de las propuestas ha permitido posicionar el evento como un escenario de alta calidad artística, en donde se puede apreciar la mejor

-Las agrupaciones artísticas participantes acceden a talleres y clases magistrales como beneficio extra de la inscripción.	producción musical del Jazz en Colombia, posicionando al evento como un termómetro de la escena nacional.
--	---

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

La convocatoria de artistas ha permitido hacer una selección objetiva de las agrupaciones participantes. Tienen más peso las oportunidades que brinda el proceso de selección, que las amenazas frente a riesgos que se puedan presentar. Los cuales se pueden mitigar al realizar un proceso ciego donde los participantes no conocen a los jurados durante la evaluación.

Producción

La producción del FIJV está concentrada en garantizar los elementos requeridos en términos de sonido, tarima, iluminación del escenario, ayudas audiovisuales como pantallas, instrumentos musicales, equipos de amplificación, equipos de grabación, entre otros. Tiene como finalidad asegurar que la puesta en escena de los artistas sea impecable, se ajuste a sus necesidades, y, además, permita brindar una experiencia de alta calidad al público.

En este sentido, el manejo del sonido es esencial para permitir una adecuada audición de las puestas en escena artísticas. No se trata de manejar unos niveles de volumen elevados, por el contrario, la producción de espectáculos de Jazz requiere nitidez y fidelidad para permitir una adecuada apreciación de cada uno de los sonidos.

Aunado a esto, el manejo de los decibeles debe ser adecuado en un espacio patrimonial, como lo es la plaza principal o cualquiera de los espacios públicos del centro histórico de Villa de Leyva.

Tabla 7.

Matriz DOFA producción

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>-La CVJF no cuenta con los equipos de sonido ni back line requeridos para realizar el FIJV.</p> <p>-Al no contar con equipos de sonido, estos se deben alquilar, por lo general, este ítem es aportado por la Alcaldía de Villa de Leyva.</p> <p>-Se presentan retrasos en la contratación.</p> <p>-Los proveedores de la Alcaldía muchas veces no son especializados en la producción de espectáculos de Jazz, por tanto, no aportan ni los equipos ni el personal requerido para este tipo de evento.</p> <p>-No se ha desarrollado técnicamente el diseño de luces en el escenario, ni el manejo de pantallas, en ocasiones no se contrata personal o el proveedor no está calificado para operar las luces.</p>	<p>-El equipo humano del Festival se ha fortalecido, con la incorporación del ingeniero de sonido Ricardo Hernández, en el año 2026, quien ha mitigado los riesgos que implica tener un operador incierto, no especializado.</p> <p>-El equipo también se ha fortalecido con la vinculación de un <i>stage manager</i> y <i>rodies</i>, que facilitan la interacción con los músicos en el escenario.</p> <p>-El equipo ha generado canales de comunicación con los operadores, de manera que abre un diálogo fluido para concretar los requerimientos técnicos de cada agrupación participante, así como la organización del minuto a minuto del evento.</p> <p>-Con el paso de los años se ha venido acumulando un <i>know how</i> propio del evento, que permite controlar las variables en el momento de la preproducción y la producción del evento.</p>	<p>-Un proveedor sin experiencia en producción de eventos de Jazz puede afectar notoriamente el desarrollo del Festival, pues una mala calidad en el sonido tiene un impacto negativo tanto con los artistas en escena como con el público asistente.</p> <p>-El manejo de la relación con los artistas en cuanto a la producción técnica es delicado, por cuanto si no se cumplen con los requerimientos estipulados en los <i>riders</i> técnicos, los artistas pueden negarse a presentar su show.</p> <p>-La mala calidad del sonido y el volumen elevado pueden generar dificultades con el público y con los demás actores de la plaza principal de Villa de Leyva, espacio donde se desarrolla el evento.</p> <p>-La dependencia de los aportes en recursos de la Alcaldía de Villa de Leyva, no permite decidir de manera autónoma y objetiva sobre la vinculación de una empresa y personal idóneo para brindar un servicio especializado.</p>	<p>-En cuanto a la relación con la alcaldía, si se cuenta con una buena receptividad por parte del alcalde de turno, se puede abrir una ventana de oportunidad para que se contrate de manera directa con la CVJF y así se pueda seleccionar al proveedor más idóneo para la realización del evento.</p> <p>-En la edición del año 2021 se contó con un proveedor de sonido que aportó equipos de alta gama y facilitó el registro de audio del evento en grabación <i>multi track</i>, lo cual representó una mejora en la calidad de la captura del sonido y otras posibilidades para su edición en post producción.</p> <p>-Vincular a otro tipo de artistas que desarrollen propuestas visuales para aprovechar el escenario y brindar otro tipo de experiencias en términos del diseño del escenario y la exploración con tecnologías para generar otras experiencias complementarias desde lo visual y lo transdisciplinar.</p> <p>- Abrir una nueva área de formación en actividades conexas a la producción musical de eventos de mediano y gran formato, para generar capacidades instaladas en el territorio.</p>

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Esta es una de las áreas más sensibles para el desarrollo del evento, pues de manejo adecuado depende el éxito del evento. La experiencia para el público debe ser completa, por ello, se necesita fortalecer esta área y generar alianzas con otros artistas

transdisciplinarios que aborden el diseño de experiencias desde lo visual y lo sensorial, sin perder de vista el enfoque artístico, enmarcado en el escenario patrimonial que brinda Villa de Leyva.

Se deben buscar alternativas para que un área de gestión tan sensible pueda ser controlada de manera directa por la CVJF, sin tener que pasar por la mediación de terceros. Si bien el apoyo de la Alcaldía de Villa de Leyva es fundamental, es necesario que el gobierno local entienda que la producción técnica no es un asunto menor, ni que se puede dejar al azar, sino que se debe garantizar las condiciones óptimas para el mejor desempeño de los artistas en escena.

Producción logística

Consiste en la organización de aspectos como el transporte, alojamiento, alimentación, seguridad, acomodación de artistas, talleristas y equipo de trabajo; limpieza y ornato del escenario y del espacio público donde se realiza el evento. En este ítem se articulan agentes de la cadena de valor del turismo local, con el fin de proveer bienes y servicios tanto al equipo del Festival como al público asistente.

Tabla 8.

Matriz DOFA Producción logística

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- El personal asociado a las tareas de logística que se vincula por el operador de la Alcaldía de Villa de Leyva no cuenta con la capacitación requerida Limitada especialización en las tareas, no se delegan actividades que podrían asignarse a otras personas.	-El equipo se ha consolidado, tiene una alta capacidad de respuesta frente a las eventualidades logísticas. -Con el tiempo se han venido vinculando perfiles y aliados en áreas específicas, que aportan a resolver las tareas de esta área de trabajo.	-EL VJF se realiza durante el puente festivo de San Pedro y San Pablo, una época de temporada alta, en la cual los hoteles y restaurantes tienen ocupación total, por tanto, se dificulta la gestión de apoyos en ese sentido, así como la atención a los artistas en los establecimientos. -La prestación del servicio de transporte se dificulta, sobre todo para los desplazamientos hacia y desde Villa de Leyva y también de manera interna, ya que las vías se encuentran congestionadas. -Los tiempos de los desplazamientos son más largos de lo habitual. En los desplazamientos dentro del municipio, los accesos peatonales dificultan la movilidad, aspecto que puede generar retrasos y contra tiempos.	-Abrir espacios para capacitar en logística a personal de Villa de Leyva y de otros lugares del país. -Generar una estrategia de voluntariado para cubrir algunas de las áreas de producción logística. -Generar alianzas con entidades académicas que forman mano de obra calificada. Esta es una oportunidad para dar un espacio de prácticas en donde puedan aplicar sus conocimientos técnicos, en un ambiente de baja complejidad, pero con un alto impacto en sus vidas laborales y académicas.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Se deben establecer controles y estrategias para mitigar los riesgos que implican aspectos imprevistos que se puedan presentar con relación a los proveedores o causados por factores externos a la organización.

Por otra parte, esta es un área en la cual se puede abrir una línea de formación y entrenamiento para personal de la región, lo cual repercute no solo en mejoras para el FIJV, sino que aporta personal capacitado en la zona, para la realización de otros eventos similar.

Diseño organizacional: Rol de dirección

La CVJF está estructurada desde un diseño organizacional horizontal para trabajar en red, a su vez integra el modelo de gestión. La Junta directiva ejerce la

gerencia de la organización, es el área de coordinación del sistema, recibe, procesa información y conocimiento que distribuye a las demás áreas.

Tabla 9

Matriz DOFA: Diseño organizacional: Rol de dirección

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Diferentes perspectivas del equipo gerencial frente a la organización del Festival. -Las diferencias de criterios generan dificultades en la operación, puesto que dilatan los tiempos de decisión. -Al fallecer el maestro Justo Cuervo, hace falta un artista que acerque la experiencia del festival. -Las actividades académicas se ven reducidas, porque el maestro realizaba talleres y conciertos didácticos en el territorio local regional. Además, su capacidad de gestión en términos del manejo de las relaciones políticas y diplomáticas era notable. -El maestro tenía disponibilidad de tiempo completo para la CVJF, mientras que los integrantes que quedan a cargo de la junta directiva, solo disponen de medio tiempo.	-El equipo tiene un sentido de apropiación con el evento al ser una apuesta de familia. -Los directivos tienen artistas y tiene esa visión para imprimirla al producto cultural. -Hay un profundo conocimiento del evento y las actividades que se realizan, así como un gran sentido de pertenencia con la organización. -Se generan ideas de manera constante para innovar con nuevas actividades e ideas de proyecto. -Se cuenta con una amplia red aliados en el sector cultura. -El maestro Justo Cuervo poseía una gran fortaleza en términos artísticos y de relacionamiento político. - El rol que asume el nuevo gerente, Arian Cuervo, aporta una alta apropiación tecnológica, manejo de redes, disposición para atención al cliente. -Por su parte, Paola Vargas es fuerte en la formulación de estrategias, proyectos, gestión, cuenta con una amplia red de contactos y aliados.	-Hay personas externas que se tratan de involucrar al proceso, para sacar beneficios personales. -La vinculación con entidades estatales por parte de integrantes del equipo directivo puede generar inhabilidades o incompatibilidades para el Festival.	-Al ver el entorno en el que se genera la CVJF, como una organización familiar, que se mantiene en el tiempo, con productos culturales que alcanzan un impacto positivo en el territorio, genera empatía, lo que repercute en interés para generar apoyos y nuevas alianzas. -Las invitaciones a mercados culturales nacionales ha sido una oportunidad para conocer a otros actores del ecosistema y dar a conocer el evento.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

La ausencia del maestro Justo Cuervo, ha significado un punto de quiebre en el direccionamiento estratégico de la entidad. Los roles que asumía el maestro han dejado

un vacío en áreas claves del direccionamiento estratégico, el relacionamiento político y en otras áreas de gestión, las cuales fueron asumidas por el equipo.

Para el año 2019 la realización de la versión IX del Festival estuvo marcada por la situación de salud del maestro Cuervo. Al margen de la adversidad, el equipo logró sobreponerse a los retos y las dificultades, adaptándose rápidamente a la situación, lo cual impulsó nuevos liderazgos, capacidad de adaptación y resiliencia por parte de los demás integrantes del equipo.

En el caso de Arian Cuervo Vargas, al año siguiente asumió el rol de representante legal y cabeza visible del evento, caracterizándose por un liderazgo dinámico, que dialoga con las lógicas del mercado musical, pero también aporta una perspectiva más amplia en relación al enfoque artístico del evento. Por su parte, el equipo se reforzó con el apoyo de Laura Cuervo Vargas, quien se encargó de otras áreas de gestión financiera, apoyo transversal y se vinculó a la junta directiva.

La contingencia generada en el año 2019, obligó a vincular a otras personas en las áreas de coordinación logística, como es el caso de Carolina Botero, quien además de asumir esa área, apoyó labores administrativas y posteriormente, también ingresó a la junta directiva. Por otra parte, se delegaron responsabilidades en procesos estratégicos como la dirección artística, la cual se apoyó con jurados internacionales.

El equipo se recompuso rápidamente, y se logró dar continuidad a las actividades de la organización. El trabajo, los liderazgos compartidos y una capacidad de adaptación en entornos de alta complejidad, denotaron las características de la organización inteligente en acción.

Vinculación de personal - recursos humanos

Aunado al modelo de organización inteligente, la entidad asume un comportamiento organizacional tipo cardumen, el cual crece durante los periodos de

ejecución de proyectos, producción de eventos y se reduce a su menor expresión en los periodos de preproducción y post producción.

Tabla 10.

Matriz DOFA Vinculación de personal - recursos humanos

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-La etapa de pre y post producción demanda el desarrollo de actividades al equipo de base, que en pocas ocasiones es retribuida económicamente. -Hay capital humano que se traslada de otras ciudades, generando más costos de operación. - Falta de personal capacitado para cubrir las diferentes áreas de gestión y la producción del Festival en Boyacá.	-El equipo de trabajo asume el compromiso con el evento como parte de su proyección personal y profesional. -Hay un ambiente laboral que promueve las relaciones humanas, la amistad y un alto grado de apropiación con el evento.	-Mejores oportunidades laborales, mejor remuneración a los colaboradores por parte de otras entidades, que motiven la deserción del equipo de trabajo.	-Abrir otro nicho para formación de personal de producción y logística en Boyacá. - Búsqueda de voluntarios cualificados dentro de las escuelas de música del departamento de Boyacá y Cundinamarca. Alianzas estratégicas con universidades y artistas.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Con el paso de los años se hace necesario consolidar el equipo de trabajo, para lo cual es pertinente gestionar recursos que permitan mantener a las personas vinculadas y generar más motivaciones para seguir al frente del proceso cultural. También se puede generar una nueva actividad asociada a la formación de capital humano especializado para la realización de espectáculos de las artes escénicas, con énfasis en las actividades conexas y las áreas de gestión involucradas, con impacto en la región.

Uso de tecnologías de la información

Esta variable se refiere a la utilización de medios tecnológicos para el registro, sistematización escrita, radiofónica, audiovisual y virtual del evento. El festival realiza su registro en varias redes sociales y plataformas. Además, la CVJF cuenta con un programa de radio que se llama "Encuentros con el Jazz"

Tabla 11.

Matriz DOFA Uso de tecnologías de la información

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>-No se cuenta con recursos económicos suficientes para contratar a personal profesional para cubrir todas estas áreas de manera independiente y especializada.</p> <p>-No se ha concretado una publicación escrita del Festival.</p> <p>-No se cuenta con recursos suficientes para realizar una edición audiovisual profesional.</p> <p>-No se ha tenido continuidad en la contratación del fotógrafo del Festival, perdiendo valiosas imágenes para el archivo histórico del evento.</p>	<p>-Alianza con el equipo del Festival Villa del cine, para la realización del registro audiovisual.</p> <p>-Grabación <i>multi-track</i> de audio en las versiones 2021 y 2022, aportando una mejora en la calidad de la captura del audio y las posibilidades para realizar ajustes en sonido en la edición, de cara a la prensa de material discográfico de alta calidad.</p> <p>-El material que se genera de las presentaciones en vivo es de vital importancia para las agrupaciones musicales que se presentan, con el fin de nutrir su <i>brochure</i>.</p> <p>- Con la transmisión del evento y la grabación, se genera la posibilidad de acceder al evento en diferido y generar las memorias del Festival, como aporte al patrimonio inmaterial de la entidad y del país.</p> <p>-El programa Encuentros con el Jazz tiene 10 años de trayectoria, se divulga en varias emisoras comunitarias y universitarias.</p>	<p>-En términos de la virtualización del evento, la señal de internet es de baja calidad en Villa de Leyva y se afecta aún más por el incremento de personas en el municipio, por tal razón los requerimientos técnicos para la transmisión del evento vía <i>streaming</i> representan un riesgo o generan elevados costos de producción.</p> <p>-Algunos formatos de registro se han quedado obsoletos y se ha perdido información por otras causas como daños en equipos.</p>	<p>-Comercialización del material registrado en vivo como promoción del evento, y alternativa para la generación de recursos.</p> <p>-Alianzas con empresas de telecomunicaciones y fundaciones que apoyen la transmisión del evento en vivo.</p>

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

El uso de las tecnologías de la información reviste una alta importancia para el desarrollo de las actividades artísticas y su divulgación. Es un área de gestión, a la cual deberán asignarse los recursos necesarios que permitan tener registros de calidad, tanto para su divulgación en redes sociales, como para la construcción de memorias del evento.

Es necesario plantear alternativas para superar las dificultades técnicas que representa la disponibilidad de la red y el entorno patrimonial del territorio. A su vez, la tecnología está generando innovaciones disruptivas a partir de la inteligencia artificial,

así como otras aplicaciones a las artes y la cultura, que deben ser tenidas en cuenta para ser aprovechadas e implementadas.

Actividades académicas y de extensión

La CVJF, como parte de sus derroteros, ha emprendido varios proyectos de formación para artistas profesionales y en formación y actividades de formación de públicos. Uno de ellos se denomina Semillas de Jazz, enfocado en los nuevos talentos de la música y en brindar herramientas para mejorar las competencias de los músicos participantes.

Tabla 12.

Matriz DOFA Actividades académicas y de extensión

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Los recursos gestionados por la entidad se enfocan primordialmente al Festival. Por lo tanto, los proyectos de largo aliento en materia de actividades académicas no cuentan con la financiación requerida para sostenerse en el tiempo. -La convocatoria para participar en las actividades académicas se debe fortalecer, para llegar a más beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -La CVJF tienen acceso a talleristas de renombre tanto en la gestión cultural, como artistas destacados que se vinculan al componente formativo. -Diversificación de la oferta académica, para artistas profesionales, en formación, formación a formadores, formación de públicos. -Diversidad de temáticas a abordar, desde gestión cultural, técnicas de interpretación de jazz, formación de públicos entre otras. -Las actividades académicas permiten llegar a otros públicos, hacer divulgación del género y ampliar el radio de acción de la entidad a otras regiones tanto de Boyacá, como del país. 	<ul style="list-style-type: none"> -Algunos artistas no son muy comprometidos con las actividades académicas, lo cual pone en riesgo la continuidad de los grupos. -Los talleres virtuales a veces no son tan atractivos para los participantes, desde que se volvió a la presencialidad, la gente prefiere estos espacios. -Los beneficiarios no tienen una cultura de pago por este tipo de actividades, por lo tanto, no son auto sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> -La transmisión de las actividades académicas por la vía virtual, permiten llegar a diversos lugares del país y también contar con talleristas nacionales e internacionales.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Las actividades académicas y de extensión han permitido ampliar el portafolio de servicios de la entidad, así como generar impactos culturales positivos en el entorno y ampliar el radio de acción cultural de la CVJF. Es imperativo buscar fuentes alternativas de financiación y otro tipo de alianzas con instituciones educativas y/o fundaciones con el fin de garantizar la continuidad de estas acciones.

La realización de actividades académicas enfocadas en las agrupaciones participantes en la convocatoria, se convierte en una oportunidad para su fortalecimiento y para la diversificación de los públicos objetivo de los componentes académicos, así como para la generación de redes de intercambio y articulación entre los diversos procesos presentes en otros territorios.

Recursos

Esta área de gestión permite el sostenimiento de la entidad. Aunque la CVJF cuenta con recursos humanos, un saber hacer técnico construido a lo largo de los años, contactos con artistas y los medios de comunicación. Los recursos financieros representan un factor determinante para el sostenimiento de las actividades y del equipo de trabajo.

Tabla 13.

Matriz DOFA recursos

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-No se ha desarrollado una estrategia de mercado enfocada hacia la empresa privada. -Hay una alta dependencia de la gestión de recursos financieros públicos. -Dado que el evento se ha venido desarrollando de manera gratuita, no es fácil proponer al mercado eventos con pago de boletería.	-Altas capacidades en la formulación de proyectos y en las convocatorias. -Postulación exitosa de proyectos a convocatorias públicas. -Eficiente manejo de los recursos financieros, se aprovechan al máximo, generando diversidad de actividades a bajos costos. -Se cuenta con una amplia red de contactos a nivel artístico y de medios de comunicación. -El prestigio del FIJV abre las puertas para hacer todo tipo de gestiones.	-Con relación a la Alcaldía de Villa de Leyva, el evento puede estar supeditado a la voluntad política del alcalde de turno. Puede llegar un alcalde detractor del FIJV, o que no esté interesado en aportar recursos ni permisos para realizarlo. -Si por alguna razón, las entidades públicas no ofertaran las convocatorias o los proyectos fueran rechazados, el Festival tendría dificultades económicas.	-Debido a que el Festival se ha ido consolidando con los años, y llega a su XIII edición, es más fácil gestionar recursos con la empresa privada y otros actores no gubernamentales. -La confianza y la solidez del proyecto cultural, es un factor a favor en la gestión de alianzas y patrocinios. -El aumento de la inversión en cultura a nivel nacional puede llegar a tener un impacto positivo en las finanzas del Festival. -Gestionar recursos a través de mecanismos alternativos como micro mecenazgos entre otras alternativas de financiamiento colaborativo.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Es necesario generar estrategias de financiación enfocadas en el sector privado, con el fin de encontrar otras fuentes de ingresos, de manera que se reduzca la dependencia de los recursos públicos. Aprovechando las capacidades en formulación de proyectos, se deben explorar otros fondos alternativos de financiación como la cooperación internacional. No se deben desestimar las gestiones que permitan apalancar otro tipo de alianzas e intercambios de beneficios.

Estrategias de mercadeo

Mecanismos para la venta de bienes y servicios, ampliación del portafolio, distribución de contenido enfocados a públicos del género del Jazz y públicos no especializados.

Tabla 14.

Matriz DOFA Estrategias de mercadeo

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -La estrategia de mercadeo en redes sociales es orgánica, no se recurre al pago de pauta en redes sociales. -El manejo de las redes sociales es intuitivo, no se ha vinculado a personal especializado en el área. -No se ha implementado con una estrategia de comercialización del evento enfocada al sector privado, aunque se han gestionado algunos apoyos, por lo general son en especie. No se cuenta con un <i>page manager</i> dedicado a generar 	<ul style="list-style-type: none"> -Las redes sociales de la CVJF han crecido en seguidores. En comparación con otros Festivales de Jazz, el alcance es alto, llega a 6.000 seguidores. -El festival cuenta con una gran red de contactos en diferentes medios de comunicación, lo que facilita la divulgación de contenidos. -Dentro del equipo hay una jefe de prensa que promueve el Festival en los medios más importantes del país. -La presencia de artistas internacionales y la divulgación que hacen del evento en sus redes, ayuda a llegar a audiencias internacionales. -Los contenidos que divulga el Festival son 	<ul style="list-style-type: none"> -Algunos artistas de jazz tienen muchas dificultades en el manejo de redes sociales, no las saben manejar, o no las tienen. -Comentarios negativos y mal intencionados en redes sociales, pueden afectar el buen nombre del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se pueden implementar talleres de formación para impulsar las redes sociales de los artistas y a la vez las del Festival. -Vincular a creadores de contenido digital. -Especializar esta área de gestión para incrementar la participación no solo en las redes, sino en asistencias al Festival. -Hacer promoción de destino de turismo cultural. -Realizar alianzas con <i>influencers</i> y personalidades que atraigan otros públicos al evento. -Generación de ventas virtuales de bienes y servicios. -Participación en mercados culturales, articulación con programadores para el intercambio de artistas a

contenido para las redes.	frescos y atractivos para los medios de comunicación.	nivel nacional e internacional.
---------------------------	---	---------------------------------

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Las estrategias de mercadeo permiten incrementar la participación de los públicos en las actividades del Festival, de cara a la realización de ediciones futuras. Por otra parte, la divulgación de los diversos bienes y servicios pueden atraer recursos financieros que le den sostenibilidad a la entidad. Un adecuado manejo de redes sociales, permite el posicionamiento del evento a nivel nacional e internacional, así como, la proyección de los artistas participantes.

El intercambio en los mercados culturales posiciona el evento, pero también, abre un nicho para la promoción de los artistas nacionales seleccionados en las convocatorias de la CVJF.

Direccionamiento estratégico

Marco guía que orienta los fines, planes y acciones que implementa la entidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Tabla 15.

Matriz DOFA direccionamiento estratégico

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-No está definida una plataforma estratégica de la entidad. -La misión y la visión del Festival se encuentran implícitas en los estatutos de la entidad. -Aunque se han propuesto más líneas de negocio para la CVJF aún no se han implementado.	-En el acta de constitución ante la Cámara de comercio de Tunja, se establece el objeto de la entidad y las actividades. -En el año 2016 se hizo un ajuste a los fines específicos, para que la entidad pudiera diversificar su radio de acción, en varias áreas artísticas, de gestión y del patrimonio.	-Que otra entidad proponga eventos similares o compita por la fecha y el espacio de realización del evento. -La eventualidad que Alcaldía de Villa de Leyva no apruebe la realización del evento.	-Contar con el apoyo de entidades externas para hacer un rediseño organizacional. Plantear nuevos modelos y líneas de negocio que generen más recursos financieros y amplíen el impacto de la organización a nivel nacional e internacional.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Es necesario plantear un horizonte de sentido para proponer nuevas metas y logros que proyecten la entidad hacia el futuro, y garanticen la continuidad del proceso cultural. Si bien la implementación del modelo de gestión propuesto por (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013) ha sido un punto de inflexión en el direccionamiento estratégico de la entidad, se requiere hacer una actualización del modelo, de cara a los retos y la planificación de mediano y largo plazo, tomando en cuenta que la CVJF ha sido proyectada para tener una vida de 100 años y a la fecha se han cumplido 13.

Las acciones planteadas en la reforma a los estatutos (Corporación Villa Jazz Festival, 2016) se deben consolidar como el derrotero para desarrollar acciones que permitan ampliar el portafolio de servicios, gestionar recursos y alcanzar los objetivos culturales de la entidad.

Monitoreo y evaluación

Acciones programadas e implementadas para evaluar la gestión y los resultados de la entidad.

Tabla 16.

Matriz DOFA Monitoreo y evaluación

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Las acciones de monitoreo no se realizan de manera constante, en algunos años se implementan unas estrategias y en otros, se cambia la modalidad de monitoreo.	-Ante las dificultades, hay una alta capacidad de respuesta. -El equipo de trabajo cuenta con una gran capacidad de previsión de posibles riesgos y amenazas. Se realiza seguimiento a los factores que puedan alterar el curso normal de los proyectos, para tomar los correctivos necesarios, y así anticiparse a los problemas. -Se realizan reuniones de equipo para evaluar el desarrollo de las actividades del FIJV, así	-Ocurrencia de riesgos previsibles y no previsibles durante el desarrollo del evento, tales como catástrofes, desastres naturales, estampidas humanas, fallos eléctricos, fallas humanas, alteraciones al orden público.	-Contar con entidades, academia y aliados que apoyen las tareas de monitoreo y evaluación, aportando a la mejora continua. -Los formatos de presentación de informes de las entidades públicas aportan elementos para la realización de acciones de monitoreo y control.

como para planear las ediciones futuras.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Las acciones de monitoreo y evaluación se constituyen en oportunidades de mejora continua para los procesos misionales de la entidad, a la vez, que permiten conocer las percepciones de los clientes internos y externos. Se deben generar mecanismos estandarizados para el reporte de evidencias y la sistematización de los resultados, a través de instrumentos de recolección de información, los cuales deben ser analizados y retroalimentados al equipo de trabajo.

Variables externas

Competencia

Ocurrencia de eventos de similar naturaleza que entren a competir en un mismo nicho de mercado, o por el lugar de desarrollo del evento.

Tabla 17.

Matriz DOFA competencia

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-El Festival atiende a un grupo de nicho reducido del mercado, tanto de públicos, como de artistas y agentes de la cadena de valor del Jazz	-El evento se ha venido especializando, es consecuente con sus objetivos estratégicos. -Se han tejido relaciones con actores nacionales e internacionales que lo posicionan como uno de los principales referentes de los festivales de Jazz en Colombia.	-La Plaza de Villa de Leyva es muy atractiva para la generación de otros espectáculos de las artes escénicas que compitan por el espacio, la fecha, o los recursos locales. -Realización de espectáculos de carácter masivo internacional, como mundiales de fútbol, que se realizan en horarios enfrentados con el desarrollo del evento.	-Impulsa más alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. Tejer redes con otros eventos locales y nacionales, para en lugar de generar competencia, propiciar la colaboración. -Generar factores diferenciadores del producto que ofrece la CVJF.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Si bien la ocurrencia de las amenazas es poco probable, el evento debe generar apropiación entre propios y visitantes, que lo blinden ante estas. El posicionamiento del festival se debe a que se orienta a un nicho especializado del mercado, pero que no es

excluyente y es susceptible de ampliarse rápidamente, de acuerdo a las tendencias y a las redes sociales, las cuales se pueden influenciar positivamente a favor del evento.

El escenario de la ciudad de Villa de Leyva es uno de los factores que le dan un sello característico al evento, haciéndolo atractivo, tanto para los artistas como para los asistentes, por la belleza y riqueza de su patrimonio arquitectónico y cultural.

Audiencias

EL FIJV establece relaciones con sus públicos a través de la ejecución de los proyectos, en su ejecución y actividades. En redes sociales se destacan las cuentas en Instagram, facebook, Twitter y el canal de You Tube.

Tabla 18.

Matriz DOFA Audiencias

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Los seguidores en las redes sociales no son activos, tienen más a reaccionar que a generar comentarios. -La extensa duración de las presentaciones puede disminuir la permanencia de los asistentes en el evento.	-Los artistas manifiestan que el público del Festival es uno de los más educados en el país, pues aprecian el concierto de principio a fin, con atención constante a lo que se desarrolla en la tarima, de principio a fin del evento. -El público se compromete con el evento, su actitud es coherente con el uso del espacio público patrimonial. -Hacen un adecuado manejo de los residuos sólidos que se generan en el evento. -Los asistentes apoyan la labor de ubicación y recolección de las sillas que están a su disposición.	-Comentarios mal intencionados, desinformación y/o agresiones en redes sociales. -Conflictos por el uso del espacio público en el desarrollo del evento. -Inadecuado manejo del ruido por parte de establecimientos comerciales en el lugar del evento, que compitan con la propuesta artística del Festival.	-El departamento de Boyacá, ha tenido un gran desarrollo musical de públicos enfocados en géneros tradicionales y académicos que pueden ser atraídos por el FIJV, ya que cuentan con un oído educado y dispuesto a recibir nuevos estímulos y a apoyar propuestas emergentes.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

La CVJF ha generado un impacto en la formación de públicos del Jazz, el cual apropia y respeta el espacio cultural. Para algunos de ellos la cita es un compromiso adquirido con antelación y se programan para asistir todos los años.

El público asistente reconoce que la puesta en escena enfocada en agrupaciones emergentes, les permite escuchar propuestas fuera de lo convencional, lo cual es un factor diferencial del evento, garantizada por la convocatoria nacional.

La relación con los públicos es fundamental para el crecimiento del impacto cultural de la entidad, es necesario identificar los puntos clave para fortalecer este lazo, fidelizar y consolidar un público que consuma los productos culturales de la CVJF.

Artistas: Percepción de artistas participantes

Esta variable toma en cuenta las observaciones de los artistas participantes en el Festival.

Tabla 19.

Matriz DOFA Percepción de artistas participantes

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -No se ha recopilado la información de manera continua. En algunos años se aplicaba una encuesta, pero no se volvió a realizar. -Falta articular un espacio de integración y <i>networking</i> entre los artistas después del evento. -Los artistas identifican que hace falta un equipo de voluntarios que acompañe la realización del evento. -El Festival no financia gastos de transporte aéreo de artistas. 	<ul style="list-style-type: none"> -En general la percepción de los artistas participantes es muy buena, eso se refleja en que las agrupaciones se vuelven a inscribir a la convocatoria. En general, los artistas participantes hablan bien de la experiencia del Festival. -Valoran el esfuerzo de mantener el espacio de circulación activo. -Para los artistas es muy valioso ir al Festival, porque reconocen que hay un público especializado que asiste asiduamente al evento, desde que inicia hasta que termina y ha ido creciendo en números. 	<ul style="list-style-type: none"> -Opiniones desfavorables de los artistas, afectarían el buen nombre del Festival. -Hay algunos artistas no trabajan colaborativamente, se enfocan en los errores y no en las cualidades de los eventos. -Inadecuado comportamiento por consumo de sustancias alcohólicas o psicoactivas en el evento. -Retrasos por parte de los artistas en relación a los cronogramas dispuestos por la organización, generan conflictos y situaciones no deseadas. -Conflictos personales al interior de las agrupaciones, entre agrupaciones, o con personal de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los artistas internacionales que visitan el festival pueden ser embajadores del evento y del territorio a nivel local, nacional, e internacional. -Generar redes de intercambio internacional para los artistas nacionales.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Las referencias positivas por parte de los artistas participantes, generan voz a voz, el cual crea un posicionamiento del Festival entre los músicos de jazz, que promueve la participación en la convocatoria, en las demás actividades académicas y de extensión que se programan. El Festival se consolida como plataforma para los artistas nacionales y se convierte en un referente de la producción musical especializada en jazz del país.

Relacionamiento político

Para el desarrollo del evento se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.

Tabla 20.

Matriz DOFA Relacionamiento político

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Con la partida del maestro Justo Cuervo, el relacionamiento político ha cambiado. -Los roles en la administración local y nacional de algunos de los integrantes del equipo pueden afectar e inhabilitar a la entidad en convocatorias y aspectos legales. -Escasa gestión con embajadas.	-En estos años se ha mantenido una buena relación con los alcaldes municipales, dado que reconocen la relevancia del evento y también a los gestores culturales que lo dinamizan. -En épocas electorales se asume una postura neutra con el fin de no generar conflictos o distanciamientos con los candidatos a ser autoridades locales. -Hasta el momento ha sido efectiva esta estrategia.	-Un cambio en el gobierno local, con un alcalde que se oponga a la realización del evento o no lo quiera financiar.	-Mejora en la estrategia de diplomacia cultural. Articulación con otras embajadas y relacionamiento a nivel internacional. Articulación con artistas de alto nivel artístico y de reconocimiento internacional.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

La CVJF debe conservar las buenas relaciones políticas con los mandatarios de turno, en aras de garantizar las fuentes de financiación y los permisos requeridos para la realización del evento.

Una mejora en el relacionamiento con embajadas y artistas internacionales, favorecerían el acceso a otros artistas y públicos, promoviendo no solo el Festival, sino

el municipio de Villa de Leyva, como referente del turismo cultural e impulsaría el evento a otro nivel de posicionamiento.

Recursos: públicos y privados – políticas de fomento

Esta variable consiste en el análisis de las estrategias de apalancamiento de recursos mediante convocatorias financiadas con fondos públicos o privados

Tabla 21.

Matriz DOFA Recursos

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Solo se ha participado en convocatorias públicas. -No se han explorado otros fondos alternativos. -No se han explorado estrategias de financiamiento colaborativo como el <i>crowdfunding</i> -No se han diseñado esquemas de voluntariado	-Alta capacidad de gestión y de formulación de proyectos.	-Que se suspendan las convocatorias. -Que se limite la participación de la CVJF en las convocatorias a las que se aplica. -Acceso a recursos públicos mediados por el clientelismo y la corrupción.	-Relacionamiento con otros sectores administrativos que se interesen en el impacto social y cultural de los bienes y servicios de la CVJF. -Cambio de gobierno favorable al sector cultura. -Inclusión de la cultura como objetivo de desarrollo sostenible -Gestión de recursos con otras entidades mixtas y privadas. -El grueso de los recursos con los que se realiza el evento proviene de fondos públicos como el Ministerio de Cultura y la Gobernación de Boyacá, que cuentan con una selección objetiva de los proyectos.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

La CVJF con el paso de los años se ha fortalecido en la formulación de proyectos, apostando por innovar en sus propuestas creativas, para garantizar la consecución de recursos que permitan dar continuidad al evento. Se ha caracterizado por dar un adecuado manejo a los recursos asignados, lo cual le ha permitido acceder de manera continua a las fuentes de financiación.

Sin embargo, se requiere explorar otros fondos de recursos financieros, de fuentes alternativas que permitan disminuir la dependencia de los recursos públicos.

Riesgos de los festivales en Colombia

Esta variable alude a los eventos inesperados que puedan afectar la normal realización del Festival como: estampidas humanas, riesgos de seguridad, riñas, uso indebido de armas de fuego o corto punzantes, abuso de bebidas alcohólicas o sustancias psicoactivas durante el evento, incendios provocados por falla eléctrica, factores climáticos, baja capacidad de respuesta de los centros asistenciales, frente a emergencias de salud.

Tabla 22.

Matriz DOFA Riesgos de los festivales en Colombia

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Solo se cuenta con la póliza de seguro que ampara el proyecto presentado al Ministerio de Cultura. -El equipo de logística es pequeño en comparación con las aglomeraciones que se generan en el municipio.	-El evento cuenta con un plan de emergencias y contingencias que contempla los posibles eventos catastróficos que pudieran ocurrir. -El alcalde lleva a cabo un Consejo de gestión del riesgo, en donde se abordan los temas relacionados con la prevención y manejo del evento y de la ciudad, ante las aglomeraciones que se presentan.	-En el municipio no hay una adecuada cultura de gestión del riesgo. -Baja capacidad de organización logística de las autoridades municipales. -Los operadores contratados por la Alcaldía no hacen una adecuada previsión de riesgos. -Aglomeraciones de personas. -Consumo de bebidas alcohólicas en el espacio público puede generar riñas, peleas y uso de armas de fuego. -Fallas en el suministro de energía eléctrica, puede apagar equipos, dañarlos, generar incendios. -Efectos adversos del clima como lluvias torrenciales -Colapso de los centros asistenciales por alta afluencia de enfermos y heridos. -Accidentes de tránsito -Inseguridad	-Articulación con otros eventos para compartir buenas prácticas, así como con otros entes gubernamentales que ayuden a mitigar los riesgos.

Fuente: elaboración propia con base en datos aportados por la CVJF

Es necesario contribuir a mejorar la cultura de gestión del riesgo en el municipio, no solo para el FIJV, sino pensando en el impacto que esta mejora genera en todos los eventos que se llevan a cabo en Villa de Leyva.

Por otra parte, si la prospectiva de futuro se orienta hacia el crecimiento del evento, se cambia el nivel de complejidad del mismo y deberán ampliarse los controles y los mecanismos para garantizar la seguridad y el bienestar de los asistentes.

Matriz de importancia y gobernabilidad (IGO)

La matriz IGO es una de las herramientas utilizadas en la metodología prospectiva. Su utilidad se basa en servir de mecanismo para la priorización de las variables que se van a utilizar en este estudio de caso, con el fin de establecer un método objetivo para su selección, mediante la consulta a once expertos en el abordaje de proyectos culturales, productores musicales, directores, gerentes de entidades y áreas de gestión pública, artistas, periodistas y actores de la cultura a nivel local, distrital, nacional e internacional, que aportan desde su experticia, una valoración sobre la pertinencia de cada una de las variables, para el desarrollo de esta investigación.

Mediante la matriz se pueden establecer valoraciones entre los criterios de Importancia y Gobernabilidad, para obtener como resultado un esquema de priorización de las variables. El criterio de Importancia, alude a la pertinencia de la variable para el estudio de caso; el criterio de Gobernabilidad tiene que ver con el grado de dominio, control o incidencia que tiene la entidad CVJF sobre esa variable.

A cada uno de los criterios se le asignó un valor, con el fin de poder determinar objetivamente un promedio que los ordenara de acuerdo a los puntajes otorgados por cada uno de los expertos.

Tabla 23.

Valores asignados a los criterios de evaluación matriz IGO

Importancia	Valor	Gobernabilidad	Valor
Muy importante	5	Fuerte	5
Importante	4	Moderada	3
Duda	3	Débil	1
Poco importante	2	Nulo	0
Sin importancia	1		

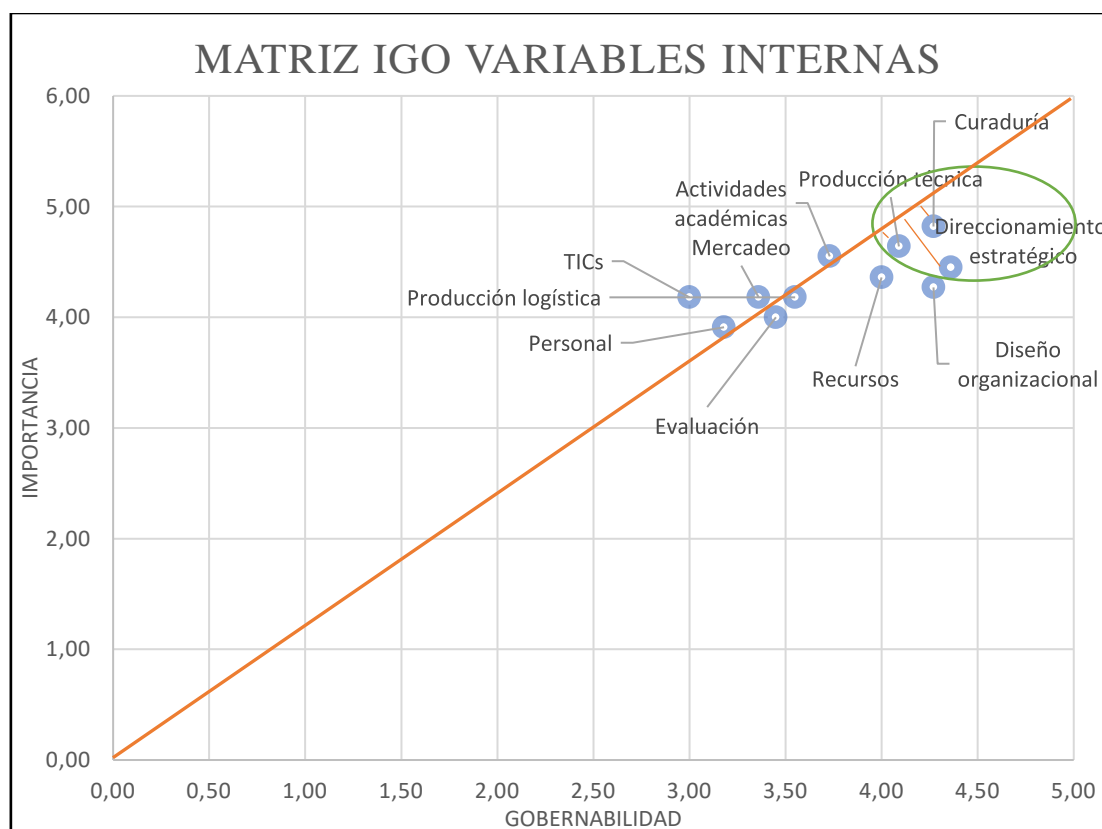
Fuente: elaboración propia con base en los valores asignados a cada criterio de evaluación.

Con base en las variables internas y externas analizadas en la matriz DOFA se construyó un instrumento para la recolección de información, el cual permitió realizar la priorización de las seis variables más relevantes para este estudio. El instrumento fue remitido a los diez expertos referenciados en la tabla. Los resultados obtenidos de las calificaciones otorgadas por los expertos pueden verse en el anexo 1. Luego se tabularon los datos y se obtuvieron los resultados de la priorización. Ver anexo 2.

Los resultados obtenidos se graficaron en un plano cartesiano. La Gobernabilidad se ubicó en el eje (X) y en el eje (Y) se graficaron los valores correspondientes a la Importancia, generando así una nube de puntos en la cual se seleccionaron los que se ubicaron arriba a la derecha y más cerca de la línea de tendencia.

Figura 3.

Matriz IGO variables internas



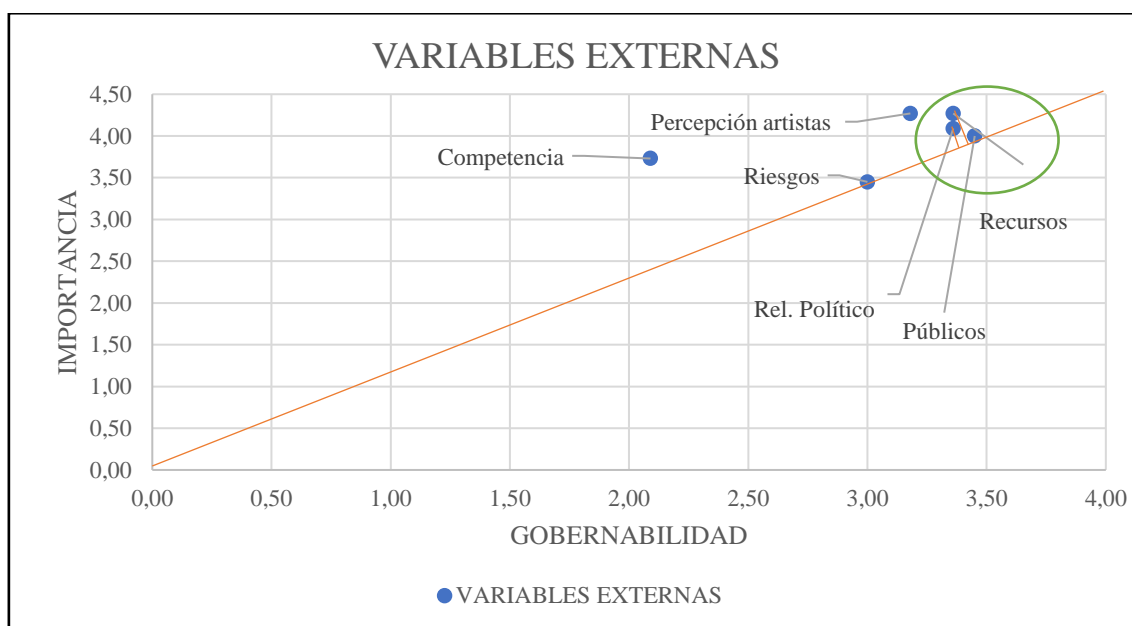
Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados

Los resultados arrojados por la matriz IGO de variables internas evidencian la priorización los aspectos relacionados con: convocatoria y la curaduría de los artistas participantes en el FIJV; producción técnica y direccionamiento estratégico.

Por su parte, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en la matriz IGO de variables externas.

Figura 4.

Matriz IGO variables externas



Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados

Los resultados arrojados por la matriz IGO de variables externas priorizaron los aspectos relacionados con: disponibilidad de recursos, diplomacia cultural y relacionamiento político, y relacionamiento con los públicos: presencial y redes sociales.

En resumen, la tabla 24 presenta el consolidado de las variables internas y externas seleccionadas, con base en la calificación asignada por los expertos consultados.

Tabla 24.

Variables internas y externas priorizadas

Variables internas	Variables externas
Curaduría	Recursos
Producción técnica	Audiencias
Direccionamiento estratégico	Relacionamiento político

Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados.

Análisis de tendencias locales y mundiales

En este apartado del documento se realizó una revisión de las tendencias en el contexto local e internacional, con respecto a las variables identificadas en la matriz de priorización en relación al acontecer del sector de la música, el desarrollo de los espectáculos de las artes escénicas en términos de la producción, la curaduría de artistas, las tendencias de las organizaciones sin ánimo de lucro en relación a sus estrategias de direccionamiento. También, sobre los comportamientos de las audiencias, tanto en los eventos presenciales, como a través de las mediaciones en redes sociales de comunicación, con el fin de conocer ¿cuál es el panorama en el que se están desarrollando en la actualidad? y ¿cómo evolucionan hacia el futuro?

Variable Curaduría

El proceso de selección de artistas participantes en el FIJV ha tenido dos momentos. En los inicios, la dirección artística estuvo a cargo del maestro Justo Cuervo, posteriormente, ante las solicitudes de agrupaciones para asistir al Festival, en el año 2015, se implementó una convocatoria pública para surtir un proceso de selección objetiva, el cual ha dado resultados positivos tanto en el número de agrupaciones participantes, como en la diversidad de subgéneros y propuestas presentadas.

La curaduría se ha venido apoyando con la participación de jurados nacionales e internacionales, lo que ha aportado una mirada crítica y diversa a la selección, por cuanto las visiones del ejercicio a veces son disímiles. Además, de las agrupaciones seleccionadas por convocatoria, hay otros artistas invitados al evento. En un principio se convocó a los “pioneros del jazz en Colombia” y posteriormente se han realizado alianzas y colaboraciones con productores y programadores, generadas a partir de la participación en mercados culturales.

En el contexto nacional, varios de los festivales de Jazz se decantan por realizar convocatorias públicas, como es el caso de Jazz al Parque, Medejazz, Voces del jazz y del caribe, Barranquijazz, en otros. Sus criterios se basan en la calidad técnica, pero también abren paso a los sonidos propios de sus territorios. Además, cuentan con la figura del curador, el cual se encarga de seleccionar artistas a nivel nacional e internacional, de acuerdo a propios criterios curatoriales.

Se destaca el trabajo en red que se viene adelantando desde el año 2003 en el “Circuito de Jazz Colombia” para articular una agenda cultural en torno al género, posicionando el Jazz en Colombia cada septiembre, así como la promoción de nuevos públicos en distintos puntos del país. (Alzate, 2021)

El Circuito agrupa a los festivales: Barranquijazz en Barranquilla, la Corporación de Jazz de Manizales, la Corporación de Jazz de Medellín, Medejazz, el Festival de Jazz EAFIT de Medellín, el Festival de Jazz de Bucaramanga, el Festival del Teatro Libre de Bogotá, el Festival Universitario de Jazz Fesujazz de Bogotá y AJazzGo en Cali. “El apoyo fundamental es el poder compartir la agenda de cada año y construirla de manera conjunta a partir de las diferentes ofertas que llegan y los intereses del colectivo, del Circuito” explica desde Pasto, Juan Carlos Santacruz citado por (Alzate, 2021).

De este modelo de trabajo colaborativo se desprende la tendencia a realizar temporadas conjuntas en las cuales se puedan coordinar varias fechas para la circulación de artistas nacionales o internacionales y así realizar economía de escala para la reducción de costos en honorarios, tiquetes aéreos internacionales, entre otros.

Otra de las tendencias es la articulación de agendas mediante los mercados culturales que se han venido posicionando a nivel nacional y es sólida a nivel internacional, como espacios para la realización de *show cases*, entre otras acciones, donde es posible apreciar agrupaciones emergentes y realizar negociaciones, de acuerdo a las líneas curatoriales de cada programador o festival.

En Colombia se destaca la Red Nacional de Mercados Culturales, que articula cinco mercados musicales: Circulart, Mercado Cultural del Caribe, Bogotá Music Market, Mercado Insular de Expresiones Culturales y el Mercado Musical del Pacífico. (Barreto, 2020). Además, se vienen generando otros mercados en ciudades capitales intermedias como Bucaramanga, que lanzó en el año 2021 el Mercado cultural del Oriente MERCOART, en el cual han participado los directivos del FIJV.

A nivel internacional se destaca “WOMEX como el más importante mercado de las músicas del mundo y MAMA: *Music Festival and Convention*, París, como otro de los escenarios más codiciados por los agentes del sector musical en los últimos años”. (González Vélez, 2013).

En América Latina, el mercado más destacado es “El Mercado de Industrias Culturales del Sur –MICSUR, se creó pues como un espacio de integración e intercambio de acciones encaminadas a la circulación de los bienes y servicios culturales a nivel nacional, regional e internacional” (González Vélez, 2013)

El proceso de selección de artistas es vital para el desarrollo del FIJV, por cuanto, los criterios artísticos de la curaduría imprimen un factor diferencial al festival y

se constituyen en una promesa de valor hacia los públicos, ya sean artistas participantes, músicos en formación, espectadores, programadores o periodistas culturales.

La tendencia a nivel nacional e internacional está marcada por la generación de redes colaborativas en función de facilitar la circulación de artistas, la promoción de nuevas tendencias y fusiones alternativas, donde los sonidos locales buscan lenguajes más universales, para llegar a audiencias más amplias.

Variable Producción

La producción técnica con la cual se realiza el FIJV se ha venido ejecutando con el apoyo de proveedores locales y regionales, los cuales cuentan con elementos básicos para la producción del sonido y la iluminación. El apalancamiento de los recursos para cubrir esta área ha estado a cargo de la Alcaldía de Villa de Leyva, lo cual ha limitado la capacidad de decisión sobre la escogencia del proveedor.

Si bien, esta área reviste una capital importancia para el desarrollo del evento, a lo largo de las doce versiones del Festival, no se ha logrado contar con condiciones óptimas para la realización del mismo, ya sea porque los equipos no cuentan con las características requeridas para amplificar Jazz, o porque los equipos de trabajo no están capacitados adecuadamente para la realización del evento en términos de la producción de audio en vivo, el manejo de las luces en el escenario o la programación de las pantallas para ambientar la escena.

Aunado a un desempeño profesional adecuado para la producción del evento, se requiere también, un conocimiento especializado del género, con el fin de poner el acento en los detalles, generar una sinergia adecuada con los artistas y lograr una puesta a punto congruente con sus necesidades, compensado las adaptaciones tanto en los equipos de amplificación, como en los demás elementos requeridos en el *back line*.

Para contrarrestar esta debilidad, la CVJF ha fortalecido el equipo con personal especializado, sobre todo en el área de ingeniería de sonido. Sin embargo, el diseño de escenario, la dirección artística y la producción de imagen en escena, son algunos de los factores por fortalecer. En torno a esta área se configura la posibilidad de mejora de la experiencia del público, toda vez que la conjunción de estos elementos, junto con una perspectiva artística, permiten configurar experiencias únicas tanto para los artistas, como para los espectadores.

A nivel nacional, las puestas en escena de festivales de Jazz se basan, primordialmente, en apuestas clásicas y limpias, donde los artistas son el foco del escenario. Las condiciones técnicas estarán mediadas por la capacidad de gestión de recursos financieros o en especie, que permitan contar con todos los requerimientos.

En la medida en que crece la magnitud del evento, se incrementa la carga, el tamaño del escenario, la cantidad de equipos para la amplificación y, así mismo, el consumo de recursos para garantizar la puesta en escena. Todo esto mediado por las innovaciones tecnológicas.

Hay una tendencia creciente al incremento de los gastos en festivales globales y conciertos de música, lo cual impulsa la necesidad de equipos innovadores de audio profesional. “Según la revista *Billboard*, 32 millones de personas asisten al menos a un festival de música en los EE. UU. cada año” (Mordor intelligence, 2023)

Derivados del paso a la virtualidad que significó afrontar la pandemia, los eventos híbridos, una mixtura entre el en vivo y las transmisiones *online*, aportan un mayor alcance de públicos, aunado a otras funciones y recursos tecnológicos que amplifican la experiencia del consumidor, como el video *mapping* que permite proyectar imágenes sobre elementos arquitectónicos. Otros aspectos que aportan a la construcción de la experiencia están relacionados con: los comienzos sorpresa, las

experiencias que involucran otros sentidos como la vista, el olfato, o las votaciones interactivas que permiten la participación de los asistentes y mantener la atención activa. (Safety Global, 2023)

Otras tendencias en la producción de eventos son el uso de drones con cámaras a control remoto para sacar fotografías y vídeos desde el aire, acción que será implementada en la versión XIII del FIJV. También producir espectáculos nocturnos con drones luminosos, alternativos al uso de la pólvora; el uso de *robots*, o de hologramas, así como diversas aplicaciones tecnológicas que transformarán la experiencia de los espectáculos en vivo. (Es.cultura Eventos, 2017)

Variable direccionamiento estratégico

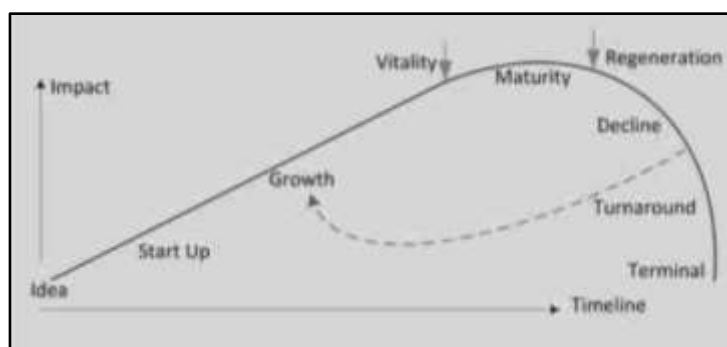
El direccionamiento estratégico es un aspecto a nivel interno que demanda la atención del área de gerencia, de cara a la proyección de la CVJF a un escenario de futuro. La situación actual se abordó en la matriz DOFA de direccionamiento estratégico, en la tabla 15, evidenciando la necesidad de revisar la plataforma estratégica de la entidad y generar las acciones requeridas para dar alcance a las líneas de acción contenidas en el documento de estatutos (Corporación Villa Jazz Festival, 2016).

En cuanto al diseño organizacional, la propuesta presentada por la consultoría (Vargas Vaca & Izquierdo Reyes, 2013) muestra tener vigencia, en relación a las tendencias de las organizaciones culturales a nivel internacional, pues el modelo basado en la organización inteligente, responde a lo expuesto por (Byrnes, 2022), las industrias creativas se desarrollan en mercados cada vez más competitivos, que requiere que las organizaciones culturales sean adaptables, desde su estructura, hasta las funciones, de manera que respondan adecuadamente a las condiciones externas e internas cambiantes, a la vez que desarrollan su misión, visión y valores estratégicos.

Para (Byrnes, 2022), “Las organizaciones culturales son sistemas abiertos que impactan y son impactados por ambientes externos y fuentes de información (...) (...) también pasan por ciclos de vida a medida que maduran y evolucionan” Ver figura 7

Figura 5.

Etapas del ciclo de vida de la organización



Fuente: (Byrnes, 2022)

En ese sentido, la CVJF está en la etapa entre la puesta en marcha y el crecimiento del ciclo. Cabe anotar, que la entidad está proyectada para un ciclo de vida de cien años, en consecuencia, la proyección de este trabajo la proyecta a una cuarta parte de su ciclo de vida esperado. Es allí en donde debe enfocar su potencialidad de desarrollo, apalancada en el direccionamiento estratégico.

Con relación al contexto colombiano, según el estudio del (Ministerio de Educación Nacional, 2022) resalta que el sector de las industrias culturales y creativas es joven. Citando al informe de ‘Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía Naranja en Colombia de Confecámaras, (2019) “establece que 8 de cada 10 empresas de la economía naranja en el país tienen menos de diez años de establecidas, siendo 6 años el promedio de edad, cifra bastante inferior al promedio de una empresa convencional en el país (12 años)” Con relación a este análisis, se puede estimar que la CVJF ya ha alcanzado una etapa de estabilización, pues su vida institucional llega a 13 años, colocándose dentro del rango de las empresas culturales

“consolidadas”, las cuales para 2019 solo alcanzaban el 12,5% del porcentaje nacional (p. 23).

Por otra parte, el mismo estudio, basado en datos del DANE, 2020, resalta que “las empresas más numerosas del sector son las que realizan actividades de espectáculos musicales en vivo, con un total de 2.480 empresas en el país y abarcando un 45% sobre el total” (Ministerio de Educación Nacional, 2022)

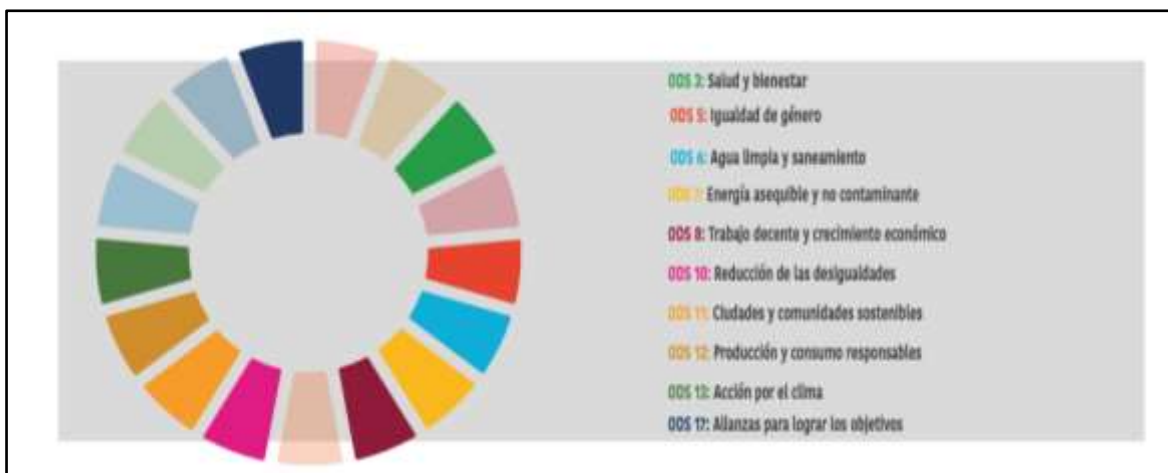
En cuanto al contexto internacional, con el fin de establecer los derroteros para las proyecciones estratégicas de la CVJF, se revisó el documento de la (Asociación Festivales de Música, 2020). Propone un plan de acción para incorporar y adaptar en festivales de música, acciones estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), a través de las fases de pre producción, producción y post producción. También, aporta indicadores de impacto de eventos.

“La cultura, como foco estratégico de concienciación social, debe estar alineada con las estrategias de desarrollo sostenible, los festivales de música son lugares de encuentro, ocio y trabajo que tienen un impacto social, ambiental y económico en la región donde se generan” (Asociación Festivales de Música, 2020)

El documento hace una revisión de los ODS y propone acciones para el abordaje desde la revisión de los aportes y el impacto que generan los festivales musicales en su entorno, dando una visión de tendencias hacia las cuales se pueden orientar las acciones estratégicas de las entidades que organizan festivales musicales, con el fin de tener en cuenta aspectos relevantes en su direccionamiento estratégico, que contribuyan de manera positiva al logro de la agenda conjunta de sostenibilidad, con una mirada holística desde la gestión de las diversas áreas de la organización y ejecución de eventos. Para ello, el documento presenta un detallado abordaje de cada una de las estrategias, con propuestas de acciones para facilitar su implementación.

Figura 6.

ODS a los que se puede contribuir a través de festivales musicales



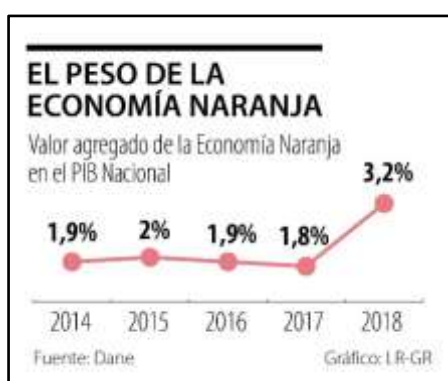
Fuente: (Asociación Festivales de Música, 2020)

Variable Recursos: públicos y privados

El desempeño de la economía creativa en Colombia fue positivo durante los años previos a la pandemia generada por el Covid-19, así lo demuestra el aporte realizado por el sector al producto interno bruto, según datos del DANE, presentados por (La República, 2020). Ver figura 9. El artículo pone de manifiesto el ambiente económico en torno al negocio de la música, tanto en los consumos de música en vivo, como en plataformas digitales vía *streaming*.

Figura 9

Valor agregado de la Economía Naranja en el PIB Nacional



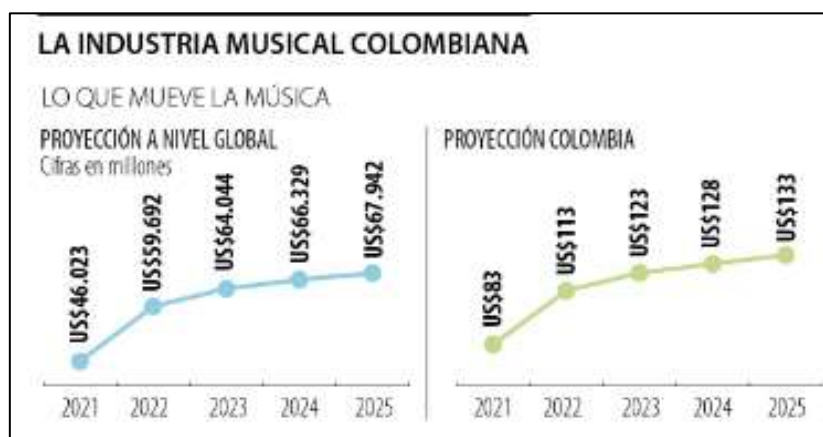
Fuente: (La República, 2020)

Por su parte, el estudio realizado por (Roncancio Cruz, Redondo Méndez, & Pinzón Muñoz, 2022) establece que “según el DANE (2020) los conciertos, recitales, presentaciones o espectáculos de música en vivo fueron los eventos a los que los hombres y mujeres más asistieron con 21,6% y 19,6% respectivamente” poniendo de manifiesto, unos hábitos de consumo incrementales, que si bien, se vieron afectados por el confinamiento decretado en el año, 2020, una vez superada la crisis, la tendencia ha seguido al alza, tanto en el país como en el mundo.

Según (Solórzano Cárdenas, 2022) basada en las proyecciones de “el Gemo de PwC proyecta que para 2025 la música colombiana podría mover US\$133 millones, con un incremento de casi 60,2% versus 2021”

Figura 7.

Proyecciones financieras mercado industria musical Colombia y global



Fuente: (Solórzano Cárdenas, 2022)

Así las cosas, el mercado se muestra favorable para el desarrollo de actividades asociadas a los espectáculos musicales en vivo, mostrando una tendencia al alza en la inversión por parte de los consumidores.

Por otro lado, los efectos directos que generan los festivales sobre la economía impactan sobre el gasto y los empleos de la comunidad donde se realiza el evento. “Sin embargo, no todo el gasto del festival es invertido en el municipio o lugar de ejecución,

sino que puede repartirse dependiendo del valor agregado que el festival ofrece” (Barlés, 2012) citado por (Roncancio Cruz, Redondo Méndez, & Pinzón Muñoz, 2022) .

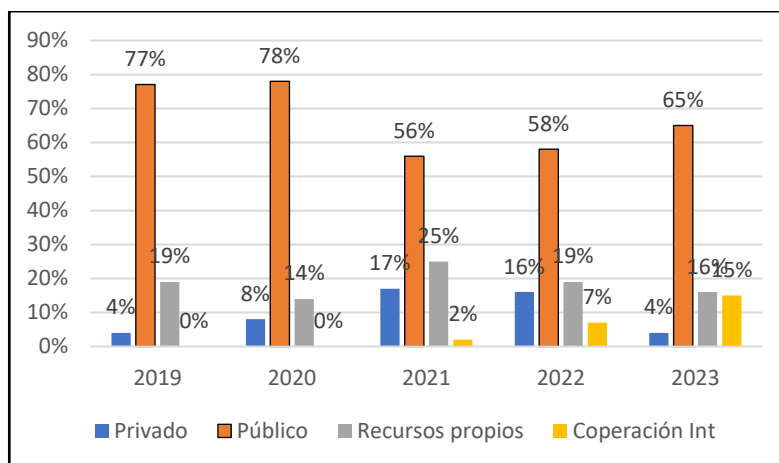
En el caso del FIJV, su efecto se ve reflejado en la economía del turismo del municipio y también en los ingresos por pago de los honorarios de los artistas, quienes provienen de diversos lugares de Colombia, y de otros países.

En relación a la disponibilidad de recursos públicos para el fomento del arte y la cultura, cabe a notar que, si bien, el cierre de un periodo de gobierno en 2022, estuvo caracterizado por un cambio en la orientación de las políticas culturales, marcando un distanciamiento de los conceptos de economía naranja, dando un giro hacia el “reconocimiento e impulso a la Economía Popular y Comunitaria” (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

No obstante, la tendencia en relación a los recursos de inversión y al gasto público es incremental. En 2022, el Senado de la República aprobó la ley de presupuesto, determinando un incremento en la inversión social, orientada a promover la equidad social. “Según el ministro de Hacienda, José Antonio Ocampo, este valor representa el 27,7% del PIB y un aumento del 15,1% respecto al año anterior” (Cámara de Representantes Colombia, 2022). Por su parte, el presidente de la Comisión Tercera, Gustavo Bolívar, afirmó que de los rubros en los que se distribuirán los \$14 billones adicionales, para cultura se asignarán doscientos mil millones.

Para finalizar el análisis de las tendencias financieras, se aporta un balance de los recursos gestionados por la CVJF para la ejecución del FIJV, en el periodo comprendido entre los años 2019 a 2023, en donde se evidencia la evolución de las fuentes de financiación.

Figura 8.

Recursos gestionados por la CVJF 2019 – 2023 por fuente de financiación

Fuente: elaboración CVJF 2023

En el gráfico se observa una alta dependencia de las fuentes de financiación públicas, la tendencia es más equilibrada en los años 2021 y 2022. Para 2023, es representativo el repunte en el aporte de la cooperación internacional. De una parte, se evidencia una alta capacidad de gestión de recursos de fuentes públicas y la necesidad de fortalecer las estrategias de gestión de recursos privados, así como la generación de recursos propios.

Variable audiencias

Para el análisis de tendencias enfocadas en las audiencias, el relacionamiento con los públicos del FIJV y los participantes en las actividades conexas que realiza la CVJF, a continuación, se presenta un consolidado de los datos recolectados con relación a la participación de artistas y públicos asistentes a las ediciones previas del FIJV, llevadas a cabo entre los años 2011 y junio de 2023, este último año, con datos recolectados con los artistas proyectados a participar en la XIII versión del Festival, que a realizar entre el 30 de junio y el 2 de julio de 2023.

Figura 9.

Cuadro consolidado de datos cuantitativos artistas y públicos asistentes FIJV

Resultados cuantitativos Festival internacional de Jazz de Villa de Leyva						
Año	Convocatoria	Ganadores	Total Grupos participantes	Total Músicos en escena	Asistentes presencial	Visitas virtuales
	Grupos inscritos					
2011	No se realizaba	N/A	6	14	1.000	0
2012	No se realizaba	N/A	5	17	1.200	0
2013	No se realizaba	N/A	9	58	1.500	0
2014	No se realizaba	N/A	8	71	2.000	0
2015	14	4	9	32	3.000	0
2016	24	7	10	73	4.000	0
2017	36	8	11	71	4.500	0
2018	43	6	11	45	4.700	0
2019	43	8	12	124	5.000	0
2020	21	7	10	45	0	32.000
2021	42	4	6	25	150	10.000
2022	49	4	9	55	8000	6.000
2023	41	5	10	56		

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la CVJF con corte a junio de 2023 antes del FIJV

El cuadro marca tendencias hacia el incremento en la participación de agrupaciones inscritas en la convocatoria para la selección de artistas. Se mantiene el número de agrupaciones participantes en el FIJV, aunque hay variaciones en el número de artistas en escena. Con relación a la participación de públicos presenciales, a excepción del año 2020, en el cual fueron suspendidos los eventos presenciales con aglomeración de públicos, y el año 2021, cuando el evento se realizó en espacio cerrado con aforo del 40%, se observa un incremento sostenido de la participación de públicos.

Se destacan las cifras de audiencias alcanzadas con reproducciones y visitas virtuales registradas en el periodo comprendido entre los años 2020 y 2021, que corresponden al periodo de la pandemia COVID-19.

Para complementar esta información, a continuación, se presenta la participación de públicos en las redes sociales, donde se destaca el perfil de Facebook: Villa de Leyva

Jazz Festival, el cual cuenta con 6.100 seguidores, y 5.300 me gusta, los cuales se distribuyen así:

Figura 10.

Distribución por sexo y rango de edad, y ciudad, seguidores Facebook FIJV



Fuente: (Corporación Villa Jazz Festival, 2023)

Con relación al lugar de procedencia, los seguidores del Festival en la red social Facebook se concentran en Colombia, donde la participación más activa es de Bogotá, con 2.371 seguidores, luego Tunja con 527 seguidores. Villa de Leyva con 350 seguidores, Medellín tiene una participación de 135 personas y Bucaramanga, de 122. Evidenciando una concentración de públicos en la capital, Bogotá, (Ver Figura 12). También es significativa la participación de otros países como Estados Unidos, España y México. (Ver tabla 23)

Tabla 23

Lugar de procedencia seguidores de Facebook FIJV

Lugar de procedencia	Número de seguidores
Colombia	5300
Estados Unidos	175
España	100
México	97
Francia	48
Argentina	42
Alemania	41
Brasil	40
Perú	28
Venezuela	26

Fuente: (Corporación Villa Jazz Festival, 2023)

Por otra parte, tomando como referencia que la mayor parte de los seguidores proviene de la ciudad de Bogotá, a continuación, se revisarán las tendencias en participación de personas en Festivales en vivo.

En el año 2020, la Gerencia de Música del Instituto Distrital de las Artes-Idartes, (IDARTES), en el marco de la celebración de los 25 años del Festival Jazz al parque y como respuesta al cierre de actividades en espacios abiertos, lanzó Jazz Mutante, un proyecto trans media que recogió la historia de ese Festival, mediante la realización de cinco productos de memoria: “Serie audiovisual Jazz Mutante, serie sonora Jazz al Podcast realizada en alianza con Caracol Podcast, la recopilación musical digital Jazz al Parque, 25 años en 25 temas, el Banco Virtual de Partituras de la Big Band Bogotá y un libro interactivo” (Cura, 2021)

Tras dos años de cese de actividades presenciales por parte de los Festivales al Parque, organizados por el IDARTES, la reactivación del sector y la afluencia de públicos a los eventos fue masiva. Según datos de la entidad, en el año 2022 cerca de 600.000 personas asistieron de manera presencial a estos eventos. Por su parte, el Festival Jazz al Parque, el más grande del país, registró una asistencia récord de 40.000 personas en el parque el *Country*. También contó con transmisión simultánea por el

sistema de medios públicos y “reportó un número preliminar de reproducciones en sus pantallas digitales de 80.929, antes del cierre del último día del Festival. En total, más de 44 mil usuarios visitaron el sitio web oficial de Jazz al Parque, con una cifra de 157 mil visualizaciones de sus distintos contenidos” (Alcaldía de Bogotá , 2023).

En el contexto internacional el año “2020 fue el más catastrófico para el género por cuenta de la cancelación de festivales, el cierre de escenarios emblemáticos a nivel mundial, como el Jazz Standard de Nueva York, e incluso la muerte de grandes exponentes como McCoy Tyner, Ellis Marsallis...” (Cura, 2021). La tendencia al cierre de actividades fue mundial, se suspendieron todos los eventos presenciales y la alternativa, así como en el FIJV y el Festival Jazz al Parque, fue migrar a la virtualidad.

Pasando a las actuales tendencias de consumo musical, la (Revista Dinero, 2022) referencia el informe *PwC Global Entertainment & Media Outlook 2021-2025*, donde se expone que los ingresos de la música grabada en medios físicos para 2021 fueron de USD 5.417 millones y en medios digitales de USD 23.539 millones. Para 2025 se prevé que estas cifras sean de USD 4.182 millones de dólares y de USD 29.670 millones, respectivamente.

El artículo también hace referencia al crecimiento en el consumo de música de artistas colombianos a nivel internacional, afirmación basada en las nominaciones a los premios como los Grammy en 22 de las 53 categorías posibles, para artistas nacionales. Esta tendencia obedece a cambios en las preferencias musicales globales, donde los ritmos latinos van ganando terreno, y Colombia se destaca por su gran variedad géneros. “En Colombia, la música grabada movió 52 millones de dólares en 2020 y se prevé que este negocio alcance los 76 millones en 2025, ya que los artistas colombianos siguen abriéndose paso en la arena internacional” (Revista Dinero, 2022).

Por otra parte, y pasando a las tendencias mundiales de consumo de música, (Parvez, 2022) enfatiza en que “la música en *streaming* está empezando a consolidarse en países estratégicos como Canadá, España, Portugal, Turquía, Japón y Australia, pero en un mercado en concreto, Estados Unidos, se ha convertido en el catalizador que ha avivado su industria musical”

Así las cosas, las tendencias en los consumos de música se orientan tanto al incremento de asistencias a eventos presenciales, como a la consolidación de los medios alternativos de divulgación digital.

Variable diplomacia cultural y relacionamiento político

En relación a esta variable en el contexto local, las administraciones públicas de Villa de Leyva han llevado una línea de trabajo en aras de garantizar las condiciones para el desarrollo de actividades de promoción turística. Dado que el FIJV hace parte del calendario de eventos del municipio, se han venido asignando recursos y permisos para su realización. Sin embargo, en el último periodo de gobierno comprendido entre los años 2020 y 2023, se han reducido considerablemente los recursos asignados al sector cultura.

Aunque la población se ha movilizado en las pasadas elecciones para conseguir la firma de un pacto ciudadano por la cultura, (Consejo Municipal de Cultura de Villa de Leyva, 2019) los puntos abordados en el documento no fueron acogidos en su totalidad en el Plan de Desarrollo. Para el proceso electoral del año 2023, la ciudadanía organizada deberá encarar de nuevo un espacio para el posicionamiento de los temas culturales y patrimoniales, porque como decía el artista plástico Antonio Pérez Vargas, “el futuro de Villa de Leyva es su pasado”.

En términos del relacionamiento político local, la CVJF asume una posición neutral en tiempos electorales y una vez surtido el proceso de elección, se realizan acercamientos con el mandatario de turno, con el fin de gestionar los permisos y alianzas requeridas con la debida antelación, para la realización del evento.

Con relación a la diplomacia cultural, se viene adelantando un trabajo sostenido con el director del conservatorio de Santiago, a través del cual se ha trabajado en los componentes académicos y de circulación. A futuro se deben explorar otro tipo de acciones que profundicen la alianza y generen beneficios mutuos.

En el contexto país, según el reporte de la (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional Colombia, 2021) “Colombia fue identificada por países de América Latina como un fuerte oferente de cooperación en sectores como el fortalecimiento de instituciones y políticas públicas, el empleo, el turismo y la cultura” En ese sentido, el país cuenta con un potencial no solo para recibir ayuda, sino también para brindarla. No solo mediante recursos financieros, sino también, con asistencia técnica. En el mismo estudio se resalta que Colombia demandó cooperación de países de América Latina en temas de cultura. En este sentido, en 2023 se conmemoraron los doscientos años de relaciones bilaterales entre Chile y Colombia, en el marco del cual se gestionaron apoyos para la participación del ensamble del Conservatorio de Santiago, en la XIII versión del FIJV.

Por otra parte, cambiando de continente, actualmente África tiene prioridad en el marco de la cooperación internacional, debido a los desafíos que enfrenta en la implementación de la Agenda 2030 de los ODS. Por esta razón, este continente es receptor de numerosas iniciativas de cooperación internacional, a propósito de lo cual, en el mes de mayo de 2023, se llevó a cabo una visita diplomática en la que participó la vicepresidenta de la República y el Ministro de Cultura (E).

En el contexto de la pandemia, el reporte indica que la dinámica de cooperación internacional se vio alterada por la coyuntura global, experimentó cambios programáticos y ajustes financieros para atender las necesidades del sector salud. Los flujos de cooperación internacional hacia Colombia se incrementaron para hacer frente a la reactivación económica y el cierre de brechas hacia la consecución de los puntos contenidos en la agenda 2030 de los ODS. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional Colombia, 2021)

En conclusión, se extrae que la agenda de cooperación internacional estará alineada con la consolidación de la agenda 2030 de los ODS y en ese sentido, es congruente que la CVJF plantee una alineación de objetivos estratégicos que respondan de manera asertiva a esta lógica, en línea de lo que se planteó en el análisis de las tendencias de direccionamiento estratégico.

Matriz de Cambio

Luego de elaborar el análisis de tendencias locales e internacionales, se procedió a realizar la matriz de cambio, en la cual se plantearon tres escenarios futuribles:

1. Cambios Esperados: aluden a aquellos de los cuales se tienen indicios de su ocurrencia. Son circunstancias reales que se ven venir y que favorecen el desempeño de la empresa; 2. Cambios Temidos: son circunstancias reales que se avizoran pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa, se identifican a partir de conjeturas o síntomas del fenómeno y el por último escenario, 3. Cambios Anhelados: son situaciones que no existen pero que es deseable que ocurran, o que se pueden inducir, porque van a favorecer el desempeño de la empresa.

Con la proyección de estos escenarios de futuro, se determinó qué podría suceder con la CVJF y el FIJVL, en el año 2035.

Tabla 25.

Matriz de cambios

Variable	Cambios esperados 2035	Cambios temidos 2035	Cambios anhelados 2035
Curaduría	-Incremento en el número de agrupaciones participantes en la convocatoria. -Incremento del número de artistas en escena.	-Baja calidad de las propuestas presentadas a la convocatoria -Bajo número de agrupaciones participantes en la convocatoria	-Mejorar las condiciones de participación de los artistas nacionales (Incremento de incentivos, premios) -Garantizar condiciones de inclusión, equidad de género, para los artistas. -Abrir la convocatoria a nivel internacional -Participación de artistas internacionales reconocidos en el FIJV -Articulación con circuitos nacionales e internacionales para la circulación de artistas en otras temporadas del año, desde y hacia el FIJV. - Ampliación de las fechas de realización del Festival para tener un mayor número de agrupaciones en escena. -Apertura de una sede propia con escenario permanente para la circulación de artistas en Villa de Leyva
Producción	-Incremento del equipo de trabajo	-Proveedores inexpertos en la producción de Jazz.	-Selección independiente del proveedor de la técnica.

	-Mejora en la cualificación del personal	-No contar con los elementos de back line requeridos para las puestas en escena. -Incremento desmesurado de los costos de producción -Ocurrencia de riesgos asociados a la producción.	-Contar con las condiciones de producción técnicas requeridas para artistas de talla internacional -Adquisición de equipos e instrumentos musicales propios de alta tecnología -Creación de nuevas experiencias de los sentidos, asociadas a narrativas trans media, inter y transdisciplinares, involucrando otras áreas artísticas e innovaciones tecnológicas.
Direccionamiento estratégico	-Dar alcance a los objetivos estratégicos plateados en los estatutos de la entidad del año 2016. -Gestión eficiente de procesos, permite mejoras en la gestión de recursos. -Se amplía el equipo de la CVJF.	-No continuidad de la junta directiva. -Dirección artística incongruente con las apuestas del FIJV.	-Creación de un portafolio de artistas para circulación internacional, como nuevo producto estratégico de la CVJF. -Creación de productos asociados al turismo cultural especializado. -Alienación de los objetivos estratégicos con la agenda de los ODS.
Recursos	-Se incrementa el portafolio de servicios enfocados a patrocinadores privados del FIJV -Se generan más recursos propios por la venta de boletería y otros bienes y servicios. -Se mantiene la gestión de recursos públicos. -Condiciones de remuneración dignas y justas para todos los colaboradores del equipo y proveedores.	-Limitados los recursos disponibles en las convocatorias públicas o eliminación de portafolios. -Falta de apoyo financiero del gobierno local, departamental y nacional. -Alianzas no exitosas.	-Se acceden a fuentes de financiación de empresas multinacionales. -Fortalecimiento de recursos de la cooperación internacional -Alianzas con multinacionales fabricantes de instrumentos musicales como patrocinadores del evento -Desarrollo de estrategias de financiamiento colaborativo. -Que el festival sea autosostenible económicamente. -El evento tiene un impacto positivo incremental en las economías del municipio y su área de influencia, así como en los artistas y colaboradores del FIJV
Audiencias	-Se incrementa la participación de asistentes en la plaza principal de Villa de Leyva -Aumento de los seguidores y del impacto en las redes sociales. -Se genera una red de participantes en las actividades académicas de la CVJF -Alcanzar a nuevos públicos, mediante las emisiones del programa Encuentros con el Jazz, así como abrir los micrófonos para artistas y audiencias internacionales.	-La presión generada el aumento incontrolado de personas, sobrepasa la capacidad de carga del municipio, colapsa la prestación de bienes y servicios para los asistentes al Festival. -Limitado manejo de redes sociales emergentes, no permite acceder a otros públicos potenciales.	-La transmisión del evento vía <i>streaming</i> a nivel nacional e internacional, permite que el FIJV llegue a millones de personas en el mundo. -Incremento de seguidores en redes sociales a nivel nacional e internacional. -Reconocimiento a nivel nacional e internacional del Festival, para atraer turistas culturales a Boyacá, en la temporada del Festival. -El FIJV atrae a la mayoría de los visitantes de Villa de Leyva, durante las fechas de su realización. -Promover acciones encaminadas al cuidado de la

			salud mental de las audiencias.
Relacionamiento político	-A nivel nacional, generar estrategias de relacionamiento departamental, para contar con un invitado anual en representación de cada región del país. -Mantener el relacionamiento político con los mandatarios de turno, en el nivel local.	-Inadecuado o inexistente relacionamiento político con los mandatarios locales de Villa de Leyva. -Inexistente relacionamiento con embajadas y organizaciones de cooperación internacional	-Generar estrategias de relacionamiento internacional, para contar con un invitado anual en representación un país. -Se logran alianzas sostenidas con las embajadas y entidades de cooperación cultural, para la circulación internacional desde y hacia el Festival. -Gestión de alianzas nacionales e internacionales articuladas a la agenda de los ODS, con ONG y la sociedad civil -A nivel local, realizar muestras de jazz en el Festival internacional de la cultura, con impacto en el departamento de Boyacá. -Articular acciones que favorezcan el cuidado del medio ambiente y el patrimonio, en aras de garantizar la sostenibilidad de Villa de Leyva.

Fuente: elaboración propia

Análisis matriz de cambios

El escenario futurible diseñado planteó estrategias disruptivas para generar innovación cultural en el devenir de la CVJF y su Festival, fue el de cambios anhelados, en donde se conjugaron las apuestas institucionales, los deseos de los integrantes del equipo estratégico y el comportamiento de las proyecciones de las tendencias revisadas en las variables seleccionadas.

El escenario supuesto de cambios anhelados permitió avizorar las acciones requeridas para abordar un entorno complejo y cambiante. Pero que a la vez, orientó el curso de la entidad hacia un lugar de crecimiento y desarrollo, no solo para sí misma, sino para generar un impacto positivo en el entorno, en relación al crecimiento de un turismo cultural responsable y en alineación con la agenda de los ODS.

En esa dirección, las líneas prospectivas se orientaron a la proyección de los artistas nacionales de Jazz a nivel internacional; los compromisos con los cambios sociales requeridos en términos de equidad de género; el cuidado de la salud mental y el bienestar y la promoción del trabajo decente. También están relacionados con el cuidado medio ambiente y el patrimonio; la sostenibilidad del territorio, en línea de una producción y un consumo responsable. Además, el aporte al crecimiento económico y la generación de alianzas con actores públicos, privados y de la sociedad civil, en aras de promover los cambios esperados a través de la innovación cultural. Para finalmente generar una sostenibilidad con enfoque holístico para la organización cultural, desde la perspectiva de la generación de innovaciones disruptivas y creativas.

Direccionadores de futuro

En concordancia con el análisis y las proyecciones realizadas en la matriz de cambio, se planteó la implementación de los direccionadores de futuro, con un alcance de proyección de 12 años, para el desarrollo de las actividades culturales de la CVJF.

El planteamiento de los direccionadores de futuro se realizó con base en dos variables que recogen y sintetizan a las otras que se han venido analizando, dado que cuentan con un nivel mayor de relevancia para el desarrollo lógico de la investigación.

Las variables priorizadas para los direccionadores de futuro son aquellas que recogieron a los demás factores analizados: direccionamiento estratégico y recursos. A continuación, se presenta la matriz de direccionadores de futuro.

Tabla 25

Matriz de direccionadores de futuro

Direccionadores de Futuro	Variables
Direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico
	Producción técnica
	Curaduría
Recursos	Recursos
	Relacionamiento político
	Audiencias

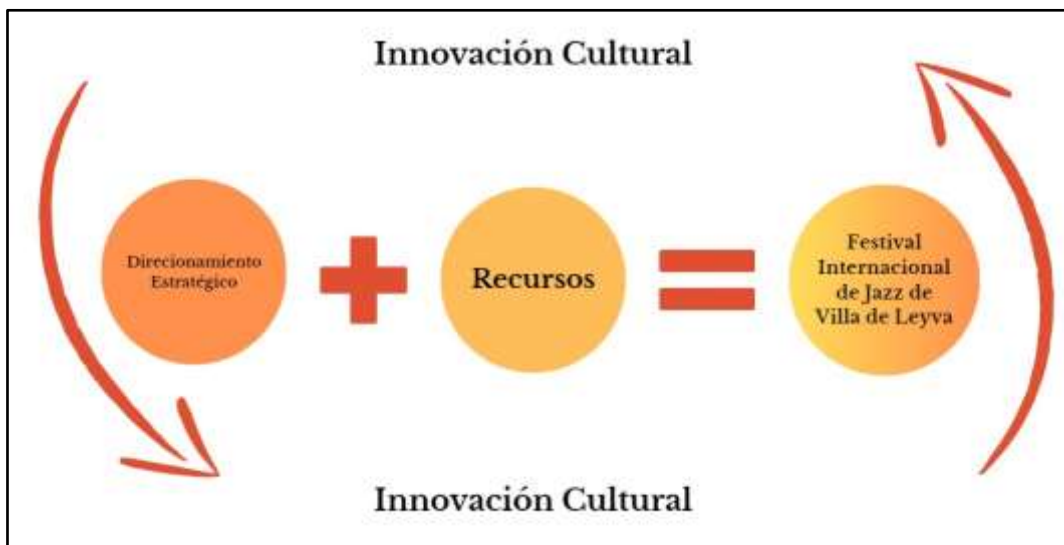
Fuente: elaboración propia

Esquema de sintaxis lógica

Con base en los direccionadores de futuro, se propuso la siguiente sintaxis lógica:

Figura 11.

Esquema de sintaxis lógica



Fuente: elaboración propia

Escenario apuesta de cambio anhelado

Villa de Leyva, vitrina del jazz en Latinoamérica

Corre el año 2035 y la CVJF, con relación al direccionamiento estratégico, alcanza un grado de desarrollo anhelado frente a la creación y consolidación de productos y servicios culturales y de turismo cultural sostenibles, con alta calidad artística, de producción técnica, que generan innovaciones disruptivas.

Por otra parte, los recursos financieros, humanos, tecnológicos y culturales fluyen de manera armoniosa, gracias a la articulación y gestión con actores públicos, privados, ONG's, cooperantes internacionales y de la sociedad civil, que permiten satisfacer las expectativas de las diferentes audiencias del Festival.

Así mismo, el FIJV logra posicionarse a nivel internacional como una de las principales vitrinas del género del Jazz, tanto para los artistas nacionales como internacionales.

Finalmente, las audiencias están satisfechas con la oferta de bienes y servicios generados a lo largo de los últimos 12 años, producto de la implementación de estrategias de innovación culturales y tecnológicas disruptivas sostenidas por parte de la CVJF y su equipo de trabajo.

Estrategias para la implementación del escenario de cambio anhelado

A continuación, se presentan las estrategias mediante las cuales se hace viable el escenario de cambio anhelado, con el fin de promover la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el tiempo, con visión prospectiva al año 2035, mediante la implementación de acciones que promueven innovación disruptiva.

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la entidad, según lo observado en las tendencias mundiales, deberá mantener los lineamientos sobre los cuales ha venido estructurando la plataforma estratégica, con base en los postulados sobre las organizaciones inteligentes, dado que las organizaciones culturales seguirán siendo sistemas abiertos, expuestos a fluctuaciones tanto internas como externas. En este contexto, toma vigencia la máxima de Heráclito: lo único estable, es el cambio.

En ese sentido y dado que los mercados culturales se desarrollan en entornos cada vez más competitivos, la CVJF debe estructurar un nuevo portafolio de bienes y servicios, enfocado en productos artísticos, pero también, en el aprovechamiento del potencial de destino turístico patrimonial que tiene la ciudad de Villa de Leyva, y que hacen del evento una experiencia única. Allí se encuentra un potencia para generar innovaciones disruptivas mediante la puesta en marcha de acciones que se articulen a la cadena de valor del turismo cultural.

Otra estrategia por implementar para promover a Villa de Leyva como vitrina del Jazz en América Latina, es la creación de un portafolio de artistas nacionales con potencial de circulación internacional, como nuevo producto estratégico y de innovación disruptiva de la CVJF, que le permitirá llevar el talento nacional a los diferentes mercados culturales internacionales.

En línea con las tendencias internacionales de festivales musicales, es importante realizar acciones que permitan alinear los objetivos estratégicos de la entidad, con la agenda de los ODS, entendiendo la capacidad que tiene el FIJV para promover conciencia social entre sus audiencias, así como aportar cambios en términos de la equidad de género, en la participación igualitaria de mujeres en el jazz, tanto en la escena, como en otros espacios de producción y gestión, así como promover el respeto a las personas con orientaciones de género diversas, personas con discapacidad, minorías étnicas, reconociendo la riqueza y el valor de sus aportes a la cultura y al Festival.

También es necesario estructurar acciones encaminadas al cuidado de la salud mental y el bienestar de los colaboradores y las audiencias vinculadas a la entidad. Las cuales se pueden impulsar mediante acciones que involucren la musicoterapia.

Otra estrategia en alineación con los ODS es la promoción del trabajo digno y bien remunerado, tanto para los colaboradores directos, como los indirectos, que se vinculan a través de la cadena de valor del turismo cultural.

Asimismo, es indispensable diseñar estrategias relacionadas con el cuidado del medio ambiente y el patrimonio, en aras de aportar a la sostenibilidad del territorio, entendiendo la fragilidad de los patrimonios arquitectónicos y naturales de Villa de Leyva. Para ello, es necesario incentivar cadenas de producción y de consumo responsable, así como economías circulares, que aporten al crecimiento económico.

Para alcanzar estas acciones, se requiere generar alianzas y redes de apoyo colaborativas con actores públicos, privados y de la sociedad civil, que estén interesados en garantizar la sostenibilidad del territorio y de sus apuestas culturales, no solo las de la CVJF, en aras de promover de manera conjunta y articulada, los cambios anhelados.

Producción

El área de producción será la encargada de poner a tono el FIJV con las tendencias mundiales de espectáculos de las artes escénicas y las innovaciones disruptivas. Es necesario abordar de manera creativa el diseño de nuevas experiencias que estimulen los sentidos de las audiencias. Para ello, esta área debe explorar en el uso de innovaciones tecnológicas, como narrativas trans media, creaciones inter y transdisciplinarias, para transformar el escenario en un espacio de innovación constante, en donde dialogue la música con otras áreas artísticas como la danza, el performance, el teatro, el audiovisual, entre otras posibilidades creativas.

La CVJF debe propender por adquirir equipos de alta tecnología e instrumentos musicales propios, para sus puestas en escena. En cuanto a la cualificación del personal técnico, existe un gran potencial para promover acciones con entidades de educación y otros aliados para capacitar a jóvenes de la zona que pueda atender los requerimientos técnicos de las puestas en escena de artistas nacionales e internacionales, aportando al FIJV y dejando capacidades instaladas en el territorio.

Estrategias curaduría

Esta área está relacionada directamente con la dirección artística del FIJV y las actividades académicas que promueven el jazz en el entorno próximo de la CVJF. Uno de los puntos neurálgicos, es garantizar que la selección de los artistas sea óptima tanto para las audiencias, como en la perspectiva de consolidar el evento como una vitrina del jazz, como foco de atención al género en América Latina, impulsado por la alta calidad artística de las agrupaciones que se presentan en escena.

Para lograr ese cometido, es indispensable mejorar las condiciones de participación de los artistas nacionales, ya sea a partir del incremento en el valor de los

incentivos artísticos, así como la gestión de premios y otros beneficios. Aunado a esta mejora en las condiciones, se requiere buscar que la convocatoria sea atractiva para poder ofertarla a nivel internacional, de esta manera, generando también un mecanismo de selección objetiva y curaduría para los potenciales artistas internacionales en la escena del FIJV.

De otra parte, una vez el Festival se encuentre posicionado, será más factible la participación de artistas internacionales reconocidos. Para lograr ese cometido, es necesario generar articulación con circuitos nacionales e internacionales de Jazz, para la circulación de artistas desde y hacia el FIJV, tanto en las fechas del evento, así como ampliar la temporada de conciertos y actividades a otros meses del año. Para la participación en mercados culturales internacionales, se puede promover un portafolio especializado de artistas nacionales.

Entendiendo que las dinámicas propias de la ejecución del jazz se dan no solo en espacios abiertos, sino que su formato está diseñado para espacios cerrados, es deseable abrir una sede propia con escenario permanente para la circulación de artistas en Villa de Leyva, lo cual también permite romper con la estacionalidad del Festival. Además, se puede considerar ampliar las fechas de realización del evento, para poder vincular a un mayor número de agrupaciones en escena.

Estrategias recursos

El direccionamiento estratégico, aunado a una gestión eficiente de recursos, debe permitir el desarrollo óptimo de las acciones de innovación cultural propuestas en este estudio de caso prospectivo. Para ello se deben implementar las siguientes estrategias:

Incrementar el portafolio de servicios enfocados a la gestión de patrocinadores e inversores de la empresa privada interesados en pautar en el FIJV, así como generar mecanismos, alianzas e intercambios de beneficio mutuo.

Generar más recursos propios derivados de la venta de boletería, ya sea para eventos, actividades académicas y otros bienes y servicios que se diseñen en el portafolio, experiencias turístico – patrimoniales, comercialización de material publicitario y de divulgación del FIJV.

Por otra parte, dada la experticia alcanzada en la gestión de recursos públicos, es deseable mantener esta fuente de financiación, y aprovechar dicha ventaja, explorando otras convocatorias de fuentes alternativas como alianzas con empresas multinacionales que cuenten con áreas de responsabilidad social corporativa o con fondos de inversión y cooperación internacional.

Una alternativa de apoyo al Festival es la gestión de alianzas con multinacionales fabricantes de instrumentos musicales y otros agentes de la cadena de valor de la música, para vincularlos como patrocinadores del evento, ya sea a través de recursos financieros o en especie. Además de las propuestas expuestas anteriormente, otra estrategia es la exploración del financiamiento colaborativo o campañas de micro mecenazgo.

Finalmente, como resultado de una gestión exitosa y eficiente de recursos, la CVJF será autosostenible económicamente y garantizará una distribución equitativa de los mismos, generando esquemas de remuneración dignos y justos para todos los colaboradores del equipo y proveedores. Sin olvidar que, al ser una entidad sin ánimo de lucro, todas sus utilidades deberán ser reinvertidas en su objeto social.

El resultado de este ejercicio de gestión de recursos no solo debe tener efectos que se reviertan exclusivamente en la entidad, los artistas y colaboradores del FIJV,

sino que redundará en impactos positivos incrementales en las economías del municipio de Villa de Leyva y su área de influencia.

Estrategias Audiencias

Una vez implementadas las estrategias relacionadas con el direccionamiento estratégico y la gestión de recursos, los efectos se verán reflejados en el incremento y satisfacción de los públicos asistentes al evento, así como en el incremento en el número de seguidores en las redes sociales.

Además, las estrategias deberán encaminarse a fortalecer a los participantes en las actividades complementarias al FIJV, para lo cual se puede generar una red de aliados académicos, vinculando a docentes y a estudiantes.

Por otra parte, otras audiencias relevantes se han generado con las emisiones del programa Encuentros con el Jazz. En ese sentido, la estrategia va orientada a ampliar los canales de difusión que se vienen implementado, a través de la radio comunitaria, universitaria y comercial, así como abrir micrófonos para artistas y oyentes de otras latitudes, así como generar otro tipo de contenidos de periodismo cultural.

Aunado a lo anterior, y dadas las tendencias mundiales en consumo musical, el FIJV deberá ser transmitido vía *streaming* a nivel nacional e internacional, con el fin de alcanzar audiencias en todo el mundo, tanto en tiempo real, como en diferido, e incrementar el número de seguidores en redes sociales a nivel nacional e internacional.

Por su parte, el reconocimiento a nivel nacional e internacional del Festival generará por sí mismo una alta demanda de turistas al país y al departamento de Boyacá, en la temporada del Festival, generando que la mayoría de los visitantes de Villa de Leyva sea motivada por la acción cultural. De esta manera, se da un giro en el tipo de visitante que frecuenta el departamento en esa época del año.

Estrategias Relacionamiento político

El relacionamiento con actores públicos, así como con entidades de cooperación internacional facilitan el accionar de la CVJF. Por ello es necesario desarrollar estrategias que promuevan intereses comunes y aporten a la solución de problemáticas y necesidades locales, regionales y nacionales. Es así como el direccionamiento estratégico debe ir articulado con las estrategias a implementar en el plano del relacionamiento político.

Como primera medida, es importante mantener las relaciones con los mandatarios del nivel local, en aras de buscar apoyos para el FIJV, a la vez que se aporta al desarrollo del territorio, favoreciendo el cuidado del medio ambiente y el patrimonio, en aras de garantizar la sostenibilidad del municipio y su área de influencia.

En el nivel regional, es deseable buscar un relacionamiento departamental, que permita articular acciones de circulación de artistas como invitados anuales en representación de cada región del país, así como hacer promoción de destino turístico en las dos vías. También buscar las articulaciones con el departamento de Boyacá para realizar muestras de jazz en el Festival Internacional de la Cultura y otros eventos de interés departamental y regional, en diálogo con otros territorios aledaños.

En el plano de la diplomacia cultural se debe promover el relacionamiento internacional para impulsar la participación de artistas invitados en representación de un país. Trabajar en la generación de alianzas sostenidas con las embajadas y entidades de cooperación cultural para la circulación internacional desde y hacia el Festival.

En esta misma vía, y en desarrollo del direccionamiento estratégico, gestionar agendas nacionales e internacionales articuladas a los ODS con entidades no gubernamentales y agentes de la sociedad civil.

Resultados

La realización del estudio de caso CVJF: lecciones y retos post pandemia permitió hacer un balance de las acciones implementadas por la entidad en los 13 años de trayectoria en la ejecución de proyectos culturales, poniendo en evidencia sus falencias, debilidades, fortalezas y oportunidades, en proyección al ejercicio de formulación de estrategias que permitieron planear su acción cultural hacia los próximos 12 años.

El estudio de caso se basó en la recolección y sistematización de información relacionada con la trayectoria cultural e institucional de la entidad, para luego hacer un balance de la implementación de una consultoría organizacional realizada en el año 2013, en la cual se planteaba un modelo de gestión y de recursos desde la perspectiva teórica de las organizaciones inteligentes, elaborada con base en la metodología heurística.

Con la información recolectada, se definieron 19 variables internas y externas, a partir de las cuales se realizó un análisis DOFA, que permitió identificar un primer nivel de debilidades, fortalezas, amenazas y potencialidades. Posteriormente, se aplicó el instrumento Matriz IGO, para la priorización de variables, de acuerdo con los criterios de importancia y gobernabilidad, a partir de la cual se priorizaron seis variables.

Luego de la aplicación del instrumento, se procedió a establecer las tendencias locales e internacionales relacionadas con el devenir de las variables seleccionadas, tomando como punto de inflexión el periodo comprendido entre los años 2020 y 2021, impactados por los efectos negativos de la pandemia del Covid – 19 y las proyecciones encontradas desde el año 2023 al año 2035.

Con los hallazgos de esa indagación, se realizó un análisis de tendencias, que sirvieron de soporte para la formulación de una matriz de cambio, en la cual se

establecieron tres escenarios: esperados, temidos y anhelados. El siguiente paso fue abordar la construcción de los direccionadores de futuro, que consistió en identificar dos variables que contuvieran a las otras, para construir un esquema de sintaxis lógica.

Finalmente, como resultado de los pasos abordados, se elaboraron estrategias disruptivas, que plantearon rupturas con relación al hacer establecido en años anteriores, para el abordaje de cada una de las variables, con el fin de orientar la implementación del escenario anhelado, con miras a la proyección de futuro al año 2035 de la CVJF.

Conclusiones

El estudio de caso permitió plantear escenarios disruptivos para proponer rupturas en los modos habituales del hacer del FIJV y de la CVJF. Para la entidad el estudio aportó un análisis de las principales tendencias de evolución del consumo de la música en vivo y virtual, atravesada por el contexto de la pandemia por el COVID-19 y su posterior reactivación a partir del levantamiento de las cuarentenas.

Por otra parte, el estudio puso de manifiesto la diversidad de retos a los que se enfrentan las organizaciones culturales, dado que están expuestas a entornos complejos y cambiantes. Se hizo un análisis de las acciones implementadas y de las actividades pendientes por realizar, así como de las estrategias que se proponen para generar los ajustes organizacionales, de gestión, en el campo artístico, que colocan a la CVJF con apuestas futuribles para generar cambios en el escenario anhelado, con estrategias realizables en el tiempo.

Las tendencias identificadas indicaron que el mercado de la música en vivo tiene un crecimiento en aumento y sostenido, que es favorable al desarrollo de las actividades culturales de la CVJF. En ese sentido, se planteó un entorno económico favorable en donde los consumidores estarán dispuestos a pagar por bienes y servicios cuyo factor diferencial esté mediado por la calidad artística.

La visión prospectiva que aportó el estudio de caso puso en evidencia la necesidad de colocar el acento en los factores diferenciales del FIJV, en un contexto altamente competitivo, donde una orientación a las innovaciones disruptivas, deberán convertirse en una característica del modelo artístico y de gestión a implementar.

Por su parte, el espacio físico en el que se realiza el evento constituye una experiencia en sí mismo, pero puede ser enriquecido mediante la implementación de

estrategias de producción que recurran a la creación de nuevos estilos de producción, involucrando tecnologías y otras manifestaciones artísticas.

Finalmente, la sostenibilidad tanto del evento como de la organización, en dialogo fluido con su entorno y los actores presentes en el territorio y en su relacionamiento, para la acción cultural debe trabajar en línea de alcanzar los ODS. Algunas de las estrategias a abordar tienen que ver con generar conciencia social en las audiencias, aportar a la equidad de género en los escenarios musicales, propender por el cuidado de la salud mental y el bienestar de los colaboradores y públicos, promover el trabajo digno, incentivar cadenas de producción y de consumo responsable, así como las economías circulares, que aportarán al crecimiento económico, preservar el medio ambiente y el patrimonio, entre otras. Para alcanzar este cometido, es indispensable fomentar alianzas y redes de trabajo colaborativo.

Referencias

- Agencia presidencial de cooperación internacional Colombia. (2021). Obtenido de <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2022-12/Ana%CC%81lisis.pdf>
- Alcaldía de Bogotá . (1 de enero de 2023). *Bogotá.gov.co*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/balance-general-del-regreso-de-los-festivales-al-parque-2022-en-bogota>
- Alfonso Guarín, V. (2022). Obtenido de Shock: <https://www.shock.co/musica/el-2022-llega-a-su-fin-el-ano-de-los-conciertos-en-datos-ex40>
- Alzate, I. M. (2021). Circuito de Jazz Colombia: Tejiendo la red de la difusión cultural. En Instituto Distrital de las Artes, *Jazz al parque 25 años* (págs. 123-136). Bogotá: Idartes.
- Asociación Festivales de Música. (2020). *Festivales de música y agenda 2030*. Madrid: Gabeiras y Asociados.
- Barreto, Y. (28 de mayo de 2020). *Cultural, Cabildo Corporación*. Obtenido de <https://corporacioncabildo.org/mercados-culturales-colombianos-unidos-por-la-musica/>
- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., & Padín Moreno, L. (s.f.). *Métodos de investigación educativa*. Obtenido de <https://nexosarquisu.files.wordpress.com/2016/03/el-estudio-de-casos.pdf>
- Bernal Durán, C. (2022). *Revista Forbes*. Obtenido de <https://forbes.co/2022/04/25/editors-picks/el-fenomeno-sold-out-asi-esta-el-regreso-de-los-eventos-masivos-en-colombia>
- Byrnes, W. J. (2022). Adaptive art organizations. En W. J. Byrnes, *Management and the arts 6e*.
- Cámara de Representantes Colombia. (19 de octubre de 2022). *Congreso de la República de Colombia*. Obtenido de <https://www.camara.gov.co/aprobado-presupuesto-general-de-la-nacion-para-el-ano-2023#:~:text=De%20acuerdo%20con%20lo%20aprobado,hacienda%2C%20%2448%2C7%20billones%3B>
- Campion Canelas , M., & Rodríguez Camacho, J. (2020). Efectos del coronavirus en el circuito punk de Chapinero a partir de la cartografía de la territorialidad nómada: producción, consumo y participación. *Análisis político, 100*, 27-54. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/93359/78082>
- Castro Martínez, A., Pérez Ordóñez, C., & Torres Martín, J. L. (2020). Eventos musicales online durante la crisis de la COVID-19 en España. Análisis de festivales en redes sociales y de sus estrategias de comunicación. *Hipertext.net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7768207>
- Centro Investigaciones Comunes Comisión Europea. (2022). *Marco de competencias digitales para la ciudadanía*. Obtenido de https://somos-digital.org/wp-content/uploads/2022/04/digcomp2.2_castellano.pdf
- Colectivo sonoro. (2020). *Colectivo sonoro*. Obtenido de <https://colectivosonoro.com/2020/08/la-distribucion-digital-el-mayor-aliado-de-la-industria-musical-durante-la-pandemia/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe /Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, I. C. (2021). *“La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

- Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. (1995). Carta del turismo sostenible. Islas Canarias, España. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/11/Carta-del-Turismo-Sostenible-Lanzarote-Espan%CC%83a-1995.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- Congreso de la República de Colombia. (1997). *Ley 337 de 1997*. Bogotá: Gaceta Oficial del Congreso. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>
- Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1185 de 2008*. Gaceta oficial del Congreso. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=29324>
- Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 2068 de 2020*. Gaceta oficial del Congreso. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558>
- Consejo Municipal de Cultura de Villa de Leyva. (2019). *Consejo de Cultura de Villa de Leyva*. Obtenido de <https://www.facebook.com/consejoculturavilla>
- Corporación Villa Jazz Festival. (Enero de 2010). Estatutos Villa Jazz Festival.
- Corporación Villa Jazz Festival. (Marzo de 2016). Estatutos Villa Jazz Festival.
- Corporación Villa Jazz Festival. (2022). Portafolio de bienes y servicios.
- Corporación Villa Jazz Festival. (2023). *Proyecto: XIII Festival Internacional de Jazz de Villa de Leyva*. Villa de Leyva.
- Corporación Villa Jazz Festival. (junio de 2023). *Villa de Leyva Jazz Festival*. Obtenido de <https://www.facebook.com/profile.php?id=100063502422878>
- Cura, D. (2021). Jazz mutante: la música más allá de la crisis. En Instituto Distrital de las Artes, *Jazz al parque 25 años* (págs. 17-23). Bogotá: Idartes.
- Departamento Nacional de Planeación. (3 de mayo de 2023). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Durán, C. B. (25 de Abril de 2022). El ‘fenómeno sold out’: así está el regreso de los eventos masivos en Colombia. *Forbes Colombia*. Obtenido de <https://forbes.co/2022/04/25/editors-picks/el-fenomeno-sold-out-asi-esta-el-regreso-de-los-eventos-masivos-en-colombia>
- Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 609-618.
- Es.cultura Eventos. (2017). Obtenido de <https://esculturaeventos.com/blog/nuevas-tecnologias-en-eventos/>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Donostia, San Sebastián: Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- González Vélez, E. (2013). Obtenido de https://www.academia.edu/22668457/Mercados_culturales_plataformas_de_circulacion_para_las_industrias_culturales_en_Colombia_y_en_el_mundo
- Guivernau Molina, A. (2021). *Impacto de la COVID en la industria de la música en directo*. Obtenido de OBS Business School: OBS Business School. obsbusiness.school
- Jabonero, M. (26 de junio de 2021). Los devastadores efectos de la pandemia en la cultura iberoamericana. *La Prensa Gráfica*. Obtenido de <http://sv.vlex.com.ez.urosario.edu.co/vid/devastadores-efectos-pandemia-cultura-869835634>

- La República. (25 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/economia-de-los-conciertos-y-la-musica-en-linea-2956011>
- Lloveras, E., Martínez, R., Piazuolo, C., & Rowan, J. (2009). *Innovación en cultura Una introducción crítica a la genealogía y usos del concepto*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Merchan Orejana, V. (2021). *Retos en la industria de la música en Bogotá por la pandemia del COVID-19*. Universidad Javeriana, Bogotá. Obtenido de Retos en la industria de la música en Bogotá por la pandemia del COVID-19
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). En M. y. Subdirección de Análisis, *Brechas de Capital Humano: Subsectores Música y Teatro*. Ministerio del Trabajo.
- Mordor intelligence. (2023). Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/audio-equipment-market>
- Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2006). *Carta cultural Iberoamericana de la Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*. Obtenido de <https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBbW8wIiwiaXhwIjpudWxsLCJwdXIiOiJibG9iX2lkIn19--be0d783149b6f996ed84950c043632f150b7f9c5/Carta%20Cultural%20Iberoamericana.pdf>
- Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2006). *Carta cultural Iberoamericana de la Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*. Obtenido de <https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBbW8wIiwiaXhwIjpudWxsLCJwdXIiOiJibG9iX2lkIn19--be0d783149b6f996ed84950c043632f150b7f9c5/Carta%20Cultural%20Iberoamericana.pdf>
- Páez Chaustre, G. (2022). Obtenido de <https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/colecciones/biblioteca-digital/CDM/acontratiempo/articulo?id=35>
- Pariser, E. (2011). *El filtro de burbuja*. Nueva York: Penguin Random House. Obtenido de https://www.academia.edu/39275300/El_Filtro_Burbuja_Eli_Pariser?auto=download&email_work_card=download-paper
- Parvez, T. (2022). *Oportunidades para distribuir música: La industria estadounidense y la cultura del streaming*. Obtenido de SonoSuite: <https://sonosuite.com/es/blog/oportunidades-para-distribuir-en-estados-unidos-musica-en-streaming/>
- Peña, C. (julio de 2022). Entrevistas a participantes del Festival Internacional de Jazz de Villa de Leyva. (A. P. Vargas, Entrevistador)
- Revista Dinero. (enero23 de 2022). Colombia es uno de los mayores exportadores de músicos de América Latina. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/colombia-es-uno-de-los-mayores-exportadores-de-musicos-de-america-latina/202206/>
- Roncancio Cruz, Y., Redondo Méndez, A., & Pinzón Muñoz, C. (2022). Aproximación a los efectos económicos de los festivales musicales de Colombia. *Revista de artes, humanidades y ciencias sociales*, 39-63.
- Safety Global. (2023). Obtenido de <https://www.safetyglobal.com/innovacion-eventos/>
- Secretaría del cultura y patrimonio de Boyacá. (mayo de 2023). *Gobernación de Boyacá*. Obtenido de <https://www.boyaca.gov.co/wp->

- content/uploads/2023/03/Resolucion-007-2023-Ganadores-I-Convocatoria-Concertacion-2023.pdf
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Solórzano Cárdenas, S. (21 de enero de 2022). Casi 900 músicos al año salen de Colombia a competir dentro de la industria global. *La república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/de-colombia-salen-casi-900-musicos-al-ano-a-competir-en-la-industria-global-3289543>
- UNESCO. (2021). *Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas*. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380185?1=null&queryId=N-a3e3a6bd-cf60-40da-b09d-c604a0430750>
- Vargas Vaca, A. P., & Izquierdo Reyes, L. E. (2013). *Corporación Villa Jazz Festival: Una organización inteligente*. Obtenido de Repository Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/items/219fa275-217d-48c4-96c4-16b5ce2df76e>

Anexo1: Instrumento recolección información: importancia y gobernabilidad

 <p>Universidad del Rosario</p>	<p>UNIVERSIDAD DEL ROSARIO MAESTRÍA EN GESTIÓN CULTURAL DISEÑO DE PROYECTOS SOCIO CULTURALES III</p>
<p>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD ESTUDIO DE CASO: CORPORACIÓN VILLA JAZZ FESTIVAL: LECCIONES Y RETOS POST PANDEMIA</p>	
<p>Antecedentes: El Festival Internacional de Jazz es un evento cultural que se viene adelantando en el municipio de Villa de Leyva, Boyacá, Colombia, desde el año 2011 y llegará a su décimo tercera edición en el año 2023. Lo organiza la Corporación Villa Jazz Festival (CVJF). Se han consolidado como “un escenario para fomentar la innovación artística, la improvisación, las nuevas formas de expresión y la reinterpretación de formas musicales tradicionales con acordes, ritmos y sonoridades propias de este género, para abrir espacios a las denominadas nuevas músicas colombianas” La organización atravesó retos importantes tras la cuarentena decretada a nivel nacional e internacional, como respuesta a la proliferación de la pandemia del Covid-19 en el año 2020. Aunque se habían gestionados recursos para la realización del Festival, el evento tuvo que aplazarse y replantearse en razón de la prohibición nacional a la realización de eventos con aglomeraciones de personas. Se generaron estrategias para trasladarlo a la virtualidad, modificando los parámetros de participación y producción, desde el diseño de la convocatoria para artistas, la recopilación del material audiovisual de los integrantes de las agrupaciones, la mezcla de audio y video, para estructurar un concierto virtual que se transmitió en las redes sociales del Festival.</p>	
<p>Problema de investigación: La CVJF a pesar de haber sobrellevado la crisis del año 2020 de manera creativa, ha vuelto a su modelo tradicional de ejecución del Festival, dejando de lado la innovación disruptiva en materia de apropiación digital y tecnológica que alcanzó como respuesta a las limitaciones de la pandemia.</p>	
<p>¿Cuáles son los factores que permiten a la CVJF realizar transformaciones disruptivas? ¿Cómo generar continuidad en las estrategias tecnológicas que se implementaron en la pandemia? Un modelo híbrido que recoja los aspectos positivos tanto de la presencialidad como de la virtualidad del FIJV. ¿Cuáles son los factores que favorecen la sostenibilidad de la CVJF en el tiempo?</p>	
<p>Metodología: El estudio de caso emplea la metodología prospectiva, parte de la identificación del problema de investigación, un diagnóstico de causas externas e internas, análisis de las tendencias de Festivales a nivel nacional e internacional, la identificación de factores de cambio tanto positivos como negativos, análisis de expertos, priorización de variables estratégicas y diseño de escenarios.</p>	
<p>Indicaciones para el diligenciamiento del cuestionario: Este instrumento busca identificar la importancia y la gobernabilidad de los Factores internos y externos que son relevantes para el estudio de caso. Por favor lea cada una de las definiciones y asigne su calificación de acuerdo a los valores establecidos en la siguiente escala de calificación. Marque con una (X) la calificación que desea asignar a cada factor, tanto en el criterio de importancia, como de gobernabilidad. Tenga en cuenta que los valores son distintos para cada uno de ellos.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Tabulación resultados instrumento importancia y gobernabilidad

EXPERTOS	Experta Urpi Barco		Experto Edwin Roa		Experta Paola Rodas		Experto Patrick Sternberg		Experto Orion Morales		Experta Ingrid Delgado		Experta Pilar Sanclemente		Experto Mauricio Galeano		Experto Leonardo Garzón		Experta Diana Sandoval		Experta Angela Merchán		TOTAL		PROMEDIO	
	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G	I	G
Convocatoria de artistas - curaduría	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	53	47	4,82	4,27
Producción - Técnica	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	5	3	51	45	4,64	4,09
Producción logística	5	3	4	5	5	5	4	5	4	3	3	1	3	3	5	3	4	5	4	3	5	3	46	39	4,18	3,55
Diseño organizacional: Rol de dirección	4	5	5	5	5	3	3	5	4	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	47	47	4,27	4,27
Vinculación de personal - recursos humanos	4	3	4	5	5	3	5	5	4	3	2	1	3	3	4	5	3	3	4	3	5	1	43	35	3,91	3,18
Uso de tecnologías de la información	4	3	4	3	5	5	3	3	4	1	5	1	5	5	4	3	3	3	5	5	4	1	46	33	4,18	3,00
Actividades académicas y de extensión	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	3	5	5	5	5	5	1	50	41	4,55	3,73
Recursos	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	3	5	5	5	3	4	5	4	1	48	44	4,36	4,00
Estrategias de mercado	4	3	4	5	4	3	4	5	4	1	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	1	46	37	4,18	3,36
Direccionamiento estratégico	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	3	49	48	4,45	4,36
Monitoreo, evaluación, acciones de mejora	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	2	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	0	44	38	4,00	3,45
VARIABLES EXTERNAS																										
Competencia	4	3	4	3	4	3	5	5	4	3	1	0	3	3	3	1	4	1	4	1	5	0	41	23	3,73	2,09
Relacionamiento con los públicos: presencial y redes sociales	4	5	4	3	5	5	4	5	4	1	2	0	4	5	4	5	3	1	5	5	5	3	44	38	4,00	3,45
Percepción de artistas participantes	4	3	5	3	4	3	4	5	4	3	5	3	4	5	4	3	3	1	5	5	5	1	47	35	4,27	3,18
Diplomacia cultural y relacionamiento político	4	5	4	5	4	3	5	5	5	1	2	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	1	45	37	4,09	3,36
Disponibilidad de recursos públicos y privados	5	5	4	3	4	3	5	5	4	3	4	1	3	3	4	3	4	3	5	5	5	3	47	37	4,27	3,36
Riesgos de los festivales en Colombia	4	5	4	5	4	5	3	3	5	3	2	1	3	3	3	1	2	1	4	5	4	1	38	33	3,45	3,00

Fuente: elaboración propia.