



La Canoa: Estrategias de gestión y fortalecimiento para agrupación musical

Autores:

Edder Fernando Jiménez Gualí

Walter Antonio Morales Ramírez

Línea temática:

Cultura y organizaciones

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Universidad del Rosario

2023



La Canoa: Estrategias de gestión y fortalecimiento para agrupación musical

Autores:

Edder Fernando Jiménez Gualí

Walter Antonio Morales Ramírez

Directores:

Luis Enrique Izquierdo

Rubiela Gómez Gómez

Línea temática:

Cultura y organizaciones

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Universidad del Rosario

2023

Tabla de contenido

Introducción	7
Descripción del problema cultural.....	9
Justificación	11
Antecedentes	13
Formulación de objetivos.....	15
Diagnóstico	16
Descripción de la agrupación.....	16
Análisis de identidad	17
Modelo organizacional	18
Gestión financiera	18
Marco teórico	20
El panorama global de las organizaciones culturales	20
Modelos de gestión como camino hacia la organización ejecutiva en música	20
Convergencia entre lo tradicional y contemporáneo en música.....	24
La transformación de las tradiciones.....	25
Desafíos en la industria musical para la música tradicional.....	26
Marco jurídico	27
Marco institucional	30
Metodología	32
Modelo de gestión.....	35
Análisis FODA: Proceso diagnóstico.....	35
Identidad de la agrupación	38
Identificación de roles internos y canales de comunicación.....	46
Gestión financiera	48

Establecimiento de metas	50
Diseño de estrategias, plan de acción y KPI.....	52
Alcances más relevantes	54
<i>Producción musical</i>	55
<i>Mercado y promoción</i>	58
<i>Interacción con la industria</i>	59
Presupuesto.....	61
Conclusiones y recomendaciones	62
Bibliografía	64

Ilustraciones y tablas

Ilustración 1. Logo de la agrupación	17
Ilustración 2. Planeación estratégica	21
Ilustración 3. Etapas de la planificación estratégica	22
Ilustración 4. Etapas de planeación estratégicas de forma cíclica	24
Ilustración 5. Proceso de innovación basado en el diseño estratégico	32
Ilustración 6. Análisis FODA, Agrupación La Canoa.....	36
Ilustración 7. Balance o equilibrio del logo.....	39
Ilustración 8. Uso en negativo del logo	40
Ilustración 9. Escalabilidad del logo.....	40
Ilustración 10. Relaciones de aspecto del logo.....	40
Ilustración 11. Visibilidad del logo en bajas resoluciones	41
Ilustración 12. Logo: neutro, positivo y negativo.....	41
Ilustración 13. Paleta de colores básica	41
Ilustración 14. Página de inicio: lacanoa.co.....	43
Ilustración 15. Algunos segmentos de la web: lacanoa.co	43
Ilustración 16. Verificación de Spotify	44
Ilustración 17. Información indentitaria en Spotify	44
Ilustración 18. Diseño de visuales de concierto.....	45
Ilustración 19. EPK de La Canoa.....	45
Ilustración 20. Organigrama de La Canoa	47
Ilustración 21. Categorías de ingresos y gastos	49
Ilustración 22. Contabilidad de la agrupación La Canoa	49
Ilustración 23. Presupuesto anual 2024.....	50
Ilustración 24. Líneas de acción y su relación con las diferentes estrategias	53
Ilustración 25. De tus besos, La Canoa Duck Sessions	56
Ilustración 26. Sin Luna, La Canoa Duck Sessions	56
Ilustración 27. Reunión con Sherling Guzmán, productor musical	58
Ilustración 28. Incremento en el porcentaje de seguidores, Spotify	58
Ilustración 29. Incremento en el porcentaje de streaming, Spotify	59
Ilustración 30. Incremento en el porcentaje de público oyentes, Spotify	59
Ilustración 31. Encuentro Nacional de Intérpretes de Música Colombiana	60
Ilustración 32. Participación de la agrupación La Canoa.....	60

Tabla 1. Elementos base en la identidad de La Canoa	38
Tabla 2. Asignación de responsabilidades básicas dentro de la agrupación	48
Tabla 3. Definición de metas alcanzables	51
Tabla 4. Plan de acción	53
Tabla 5. Plataforma de distribución musical, La Canoa	57
Tabla 6. Presupuesto: La Canoa.....	61

Resumen ejecutivo

Tabla 1. Resumen ejecutivo

Fuente propia

Título	La Canoa: Estrategias de gestión y fortalecimiento para agrupación musical
Integrantes	Edder Fernando Jiménez Gualí Walter Antonio Morales Ramírez
Descripción del proyecto	Diseño de modelo de gestión para la agrupación musical La Canoa
Justificación	El momento político-cultural actual evidencia la necesidad de abordar la cultura de manera pluriétnica y pluricultural, reconociendo la diversidad como esencial para el desarrollo nacional. La música tradicional colombiana, representada por La Canoa, se considera fundamental para transmitir la riqueza cultural del país. En respuesta a la globalización, La Canoa adopta una estrategia proactiva para mantener la autenticidad de la música tradicional en un contexto global, respaldada por políticas públicas que fomentan la diversidad cultural. La complejidad del mundo musical contemporáneo demanda un enfoque profesional y organizado, con la implementación de modelos de gestión, para elevar el estatus y la proyección de agrupaciones independientes como La Canoa. Este proyecto busca consolidar a La Canoa como un proyecto profesional bien gestionado, reconociendo la importancia de la música como activo cultural valioso en la escena artística y cultural colombiana.
Objetivo general	Diseñar estrategias integrales y sostenibles que potencien la consolidación, desarrollo continuo, sostenibilidad a largo plazo y proyección significativa de la agrupación musical La Canoa en el panorama musical regional y nacional.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de la agrupación musical La Canoa, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). • Identificar los roles y responsabilidades de los miembros de la agrupación. • Generar metas alcanzables, estrategias, plan de acción y KPI (indicadores clave de desempeño).
Población beneficiada	Directa: integrantes de la canoa, equipo de producción y colaboradores directos, comunidad local de Ibagué. Indirecta: audiencia regional y nacional, industria musical y artística en Ibagué, sector cultura del departamento del Tolima.
Costo	\$31.240.000

Introducción

La agrupación musical La Canoa se distingue por su propuesta de fusión musical, que amalgama elementos tradicionales y contemporáneos. Con una destacada trayectoria de más de siete años en la ciudad musical de Colombia, Ibagué, la agrupación tiene como objetivo fundamental otorgar una nueva dimensión a la identidad musical de la región, buscando a su vez, celebrar las tradiciones regionales de manera auténtica y genuina.

En su propuesta sonora, se han permitido experimentar con una variedad de instrumentos, como la batería, el bajo, la guitarra eléctrica, el tiple, la percusión tradicional, entre otros. Esta experimentación da lugar a una mezcla enriquecedora de sonidos y ritmos que fusiona lo tradicional con lo contemporáneo. La intención es demostrar que la música "tradicional" no tiene que ser exclusivamente solemne, sino que también puede ser alegre,ailable y disfrutable para todas las edades.

Esta agrupación ha participado activamente en festivales y encuentros de música, tanto a nivel regional como nacional, evidenciando así su calidad artística y su compromiso con la promoción del folclore colombiano. Para ellos, la música representa un lenguaje universal que facilita la conexión con las raíces, la comunidad y el mundo en general. Sienten un orgullo especial al poder representar a su pueblo a través de su música y esperan seguir creando y compartiendo su propuesta sonora con aquellos que deseen disfrutar y bailar al ritmo de La Canoa.

No obstante, durante este extenso proceso de desarrollo, la agrupación se ha enfrentado a diversos desafíos relacionados con aspectos como la gestión interna, la gestión financiera, la producción musical, el mercadeo y la promoción, la interacción con la industria musical, la planificación estratégica, la evaluación y la retroalimentación, entre otros.

En cooperación con los directores e integrantes de la agrupación, el presente proyecto de aplicación práctica se propuso diseñar e implementar estrategias que contribuyeran a la consolidación, desarrollo, sostenimiento y proyección de la agrupación en el ámbito musical regional y nacional. Esto se llevó a cabo mediante un modelo de gestión que, de manera simultánea a su formulación, fue implementado, corregido y depurado. Dada la naturaleza intrínseca del proyecto, se insta a los participantes y potenciales lectores a continuar explorando estrategias que fomenten estos objetivos, ya que se reconoce la necesidad de crítica, adaptación y mejora constante de los procesos, sin buscar establecer un procedimiento estático o ideal aplicable universalmente a todos los casos de gestión.

Descripción del problema cultural

Colombia, debido a su geografía diversa, a su rica mezcla cultural y a su significativo desarrollo a lo largo de la historia, exhibe una amplia gama de manifestaciones musicales (Mincultura, 2010). Como lo menciona Velasco (2017) en su artículo *Gestión cultural aplicada a la música independiente*, el país cuenta con numerosos músicos que provienen de tradiciones diversas, abarcando desde sonoridades académicas y urbanas hasta expresiones empíricas y comerciales, que generan regularmente contenido musical de alta calidad, merecedor de ser apreciado en otros lugares del mundo.

No obstante, en el contexto actual, se observan dos facetas en la realidad del producto artístico musical. Por un lado, existe una amplia oferta de carreras profesionales que profundizan en aspectos como la interpretación, el repertorio especializado, la historia de la música, entre otros, además de una prolífica producción de música empírica. Por otro lado, nos encontramos con lo que se conoce como la industria musical, dedicada al desarrollo mercantil y económico del negocio, evidenciando que este puede ser tanto funcional como sostenible. Según Velasco (2017), urge una preocupación, ya que parece que los dos ámbitos no encajan armoniosamente, especialmente el primero con el segundo.

La práctica profesional de un músico presenta una debilidad evidente: la falta de formación en aspectos empresariales y de gestión, a menudo considerada un tema tabú debido a la naturaleza artística, donde el interés por este aspecto es mínimo, ya que se percibe que nada es más crucial que el propio arte.

Por esto, existe un desafío común para diferentes agrupaciones musicales, en especial desde las iniciativas independientes: la falta de una cultura organizacional sólida y adaptada al entorno artístico y musical. En algunos casos, las estructuras tradicionales de las organizaciones chocan con la naturaleza fluida y creativa de la industria artística; en muchos otros, la carencia de estructuración y planeación limitan la sostenibilidad y proyección de las iniciativas artísticas.

Conviven dos elementos en esta dinámica. Por un lado, se percibe un hermetismo por parte de los actores culturales hacia elementos ajenos al ámbito artístico. Por otro, se evidencia de manera clara la necesidad de adaptación de los modelos tradicionales de gestión hacia lo cultural.

Ciertos músicos adquieren habilidades de autogestión de manera empírica, las cuales, si bien pueden ser efectivas, suelen carecer de la competencia necesaria frente a las técnicas e inversiones de las empresas que aplican elevados estándares de calidad en el ámbito del mercadeo y marketing cultural relacionado con la música como negocio. Esto puede llevar a percibirlos como profesionales débiles, al menos en términos de la imagen y el modelo de su propuesta (Velasco, 2017).

En el caso de La Canoa, la agrupación ha experimentado un notable desarrollo artístico a lo largo de su trayectoria, logrando acceder a escenarios importantes gracias a producciones compositivas e interpretativas de alta calidad. Han construido su repertorio con música inédita que aborda elementos tradicionales desde una perspectiva fresca y agradable para el oyente, mostrando un gran potencial en el mercado globalizado. Destacan tanto las raíces y la tradición como el posible desarrollo de estas en el contexto de prácticas musicales globales.

No obstante, la agrupación ha enfrentado problemas generalizados en el ámbito musical, los cuales están vinculados con aspectos como la gestión interna, la gestión financiera, la producción musical, el mercadeo y la promoción, la interacción con la industria musical, la planificación estratégica, la evaluación y la retroalimentación, entre otros. Estos factores se han convertido en una barrera para la sostenibilidad y proyección a largo plazo de la agrupación, representando desafíos que, de no resolverse, podrían conllevar a la disolución del proyecto musical.

Justificación

El Ministerio de Cultura (2023), menciona la necesidad de ver la cultura de manera pluriétnica, multilingüal y pluricultural, reconociendo la necesidad de que las políticas, planes, programas y proyectos no solo visibilicen la diversidad, sino también que protejan, valoren y reconozcan las culturas, artes y saberes propios del país como herramientas fundamentales para el desarrollo de la nación.

La relevancia de la música tradicional colombiana se encuentra arraigada en su capacidad única para transmitir la riqueza cultural, histórica y social del país (Galindo, Mantilla Pulido, & Quevedo, 2015). La tradición musical es un vehículo que conecta generaciones, comunidades y territorios, representando un patrimonio intangible invaluable que merece ser preservado y promovido (Benavides, La música colombiana: entre la tradición y la innovación, 2015). En este contexto, La Canoa emerge como un potencial exponente al fusionar elementos tradicionales y contemporáneos, contribuyendo a la evolución dinámica de la identidad musical colombiana y de su constante transformación y diálogo con el entorno globalizado.

Además, esta globalización, como fenómeno intrínseco a la era contemporánea, ha planteado desafíos y oportunidades significativas para las expresiones musicales autóctonas. Si bien la globalización facilita el acceso a audiencias internacionales y recursos, también presenta el riesgo de homogeneizar las expresiones culturales. En este sentido, la adaptación de La Canoa se presenta como una estrategia proactiva para mantener la autenticidad de la música tradicional colombiana en un contexto global. La agrupación no solo preserva las raíces culturales, sino que también demuestra que la música tradicional puede resonar de manera vibrante en un mundo cada vez más interconectado.

Las políticas públicas desempeñan un papel crucial en este panorama, ya que tienen el potencial de respaldar y fortalecer la preservación de la diversidad cultural (Galindo, Mantilla Pulido, & Quevedo, 2015). La apuesta por políticas que promuevan la cultura e identidad y respalden la gestión de agrupaciones independientes se convierte en un componente esencial de la sostenibilidad y proyección a largo plazo de La Canoa y otras iniciativas similares. Este proyecto no solo responde a las necesidades específicas de la agrupación, sino que también aboga por la integración de enfoques culturales y artísticos en la agenda de políticas públicas, reconociendo la importancia de la música como un activo cultural valioso.

Por su parte, la compleja realidad del mundo musical contemporáneo demanda, más que nunca, un enfoque profesional y organizado para las agrupaciones musicales independientes.

La implementación de modelos de gestión se presenta como una necesidad imperante para elevar el estatus y la proyección de estas iniciativas artísticas. La industria musical moderna exige a las agrupaciones operar en una intersección única entre la creatividad artística y la realidad empresarial. Este proyecto se fundamenta en la convicción de que la organización y la gestión eficiente son piedras angulares para el éxito sostenible de agrupaciones como La Canoa.

La transición de una agrupación musical de una pasión a una profesión implica una necesidad clara de adoptar prácticas organizativas y de gestión más estructuradas. Estas prácticas no solo respaldan la sostenibilidad financiera, sino que también permiten que la agrupación alcance un nivel profesional que maximice su impacto artístico. Un modelo de gestión eficiente implica una optimización de recursos, tanto humanos como financieros. Esto es crucial para maximizar el potencial creativo y minimizar obstáculos administrativos que podrían obstaculizar el desarrollo artístico. La Canoa, al implementar un modelo de gestión, podrá canalizar sus esfuerzos de manera más efectiva hacia la creación musical.

El papel de La Canoa, como agrupación musical que busca entablar diálogos entre diferentes elementos percibidos como propios y algunos que se adaptan e incluyen en la realidad contextual de la región y del país mismo, va de la mano con la definición de políticas culturales que actualmente se implementa en Colombia y propicia la expansión de prácticas culturales que hacen parte de la identidad, del patrimonio vivo e inmaterial que posee nuestro país.

En última instancia, este proyecto reconoce la urgencia de consolidar a La Canoa como un proyecto profesional sólido y bien gestionado. La implementación de modelos de gestión no solo responde a la necesidad de abordar desafíos específicos, sino que también abre nuevas posibilidades para que La Canoa florezca en el ámbito musical profesional, dejando una huella perdurable en la escena artística y cultural.

Antecedentes

El estudio de antecedentes en proyectos, como el diseño e implementación de estrategias para potenciar una agrupación musical como La Canoa, es esencial por diversas razones. Primero, proporciona una comprensión profunda del contexto en el que se desarrolla el proyecto, al ofrecer información valiosa sobre investigaciones, estudios y experiencias previas relacionadas con el tema. Además, permite aprender de las mejores prácticas y lecciones aprendidas de proyectos similares, brindando información sobre enfoques efectivos y posibles obstáculos.

Este análisis también ayuda a identificar brechas y oportunidades, centrándose en áreas que han sido sub-exploradas o que presentan posibilidades de mejora. Al revisar los antecedentes, el equipo puede encontrar inspiración y adaptar conceptos y metodologías para enriquecer el proyecto actual. Además, fundamenta decisiones y enfoques, mejorando la validez y la solidez del proyecto, y contribuye a evitar la repetición de errores comunes.

El conocimiento de antecedentes es especialmente valioso al presentar el proyecto a stakeholders o financiadores, respaldando la propuesta con evidencia previa. Asimismo, facilita la adaptación de estrategias a las condiciones específicas del contexto local, ya que cada proyecto tiene su propia realidad. En el caso de La Canoa, este análisis proporciona un sólido cimiento, permitiendo que el diseño de estrategias se base en la experiencia acumulada en el ámbito musical y enfoque específico de otras iniciativas similares. La información recopilada contribuye a tomar decisiones informadas y a maximizar las posibilidades de éxito. Por eso, a continuación, se presentan una serie de antecedentes interesantes y su relación con el presente proyecto.

Gabriela Alexandra Avilés Yunda (2015), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, plantea el diseño y análisis de factibilidad de un modelo de gestión para una productora musical, centrándose en la Orquesta Femenina “La Bailanta”. La atención a la estructura organizacional y la identificación de roles clave en la producción musical es esencial, proporcionando una perspectiva valiosa para La Canoa en su propio modelo de gestión.

Andrés Alberto Buitrago Moreno (2014), desde la Universidad Pedagógica Nacional, propone un modelo de auto-gestión para proyectos musicales. Este enfoque de empoderamiento artístico y reflexión sobre las expectativas de los creadores podría inspirar a La Canoa para fortalecer su control sobre su trayectoria y obra.

La propuesta de Angélica Jineth Angulo Torres e Iván Ricardo Paipilla Grande (2016), de la Universidad Nuestra Señora del Rosario, aborda un plan de apropiación cultural para el encuentro nacional de bandas musicales en Paipa, Boyacá. La integración de estrategias de acción colectiva y cooperación podría enriquecer la conexión de La Canoa con su audiencia y comunidad.

Eduardo Corredor Díaz y Nubia Esperanza Suarez (2011), de la Universidad EAN, investigaron las técnicas de gestión de agrupaciones de música popular urbana en Bogotá. Este estudio ofrece una visión de las dinámicas urbanas y su impacto en la música, aspecto relevante para La Canoa en su contexto musical.

Luis Fernando Buitrago Londoño (2017), de la Universidad de Antioquia, proporciona lineamientos para construir un modelo de negocio en el sector musical emergente en Medellín, tomando como estudio de caso la plataforma cultural Invazion. Esta investigación sugiere estrategias para la sostenibilidad económica y la innovación social, aspectos cruciales para La Canoa.

Finalmente, Sara Cristina Quintero Arismendi (2020), desde la Universidad de Buenos Aires, explora la gestión cultural como enlace entre la producción artística y el consumo en la ciudad de Medellín, Colombia. Su enfoque en la elaboración de un modelo de marketing y comunicación puede inspirar estrategias efectivas para La Canoa en su búsqueda de consolidación y proyección.

Formulación de objetivos

Objetivo General:

Diseñar estrategias integrales y sostenibles que potencien la consolidación, desarrollo continuo, sostenibilidad a largo plazo y proyección significativa de la agrupación musical La Canoa en el panorama musical regional y nacional.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la agrupación musical La Canoa, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).
2. Identificar los roles y responsabilidades de los miembros de la agrupación.
3. Generar metas alcanzables, estrategias, plan de acción y KPI (indicadores clave de desempeño).

Diagnóstico

En el marco del diseño de las estrategias de gestión y fortalecimiento de la agrupación musical La Canoa, junto a sus integrantes, se realizó una etapa inicial de acercamiento y diagnóstico, para determinar de este modo las características, debilidades, fortalezas y proyección hasta el momento. Lo anterior, se realizó mediante diversas sesiones de grupo focal, entrevistas personalizadas con los integrantes y diversos mecanismos de recolección de datos adicionales.

Descripción de la agrupación

La agrupación musical La Canoa, se conforma en el año 2016 a raíz de la participación activa de sus integrantes en diversas sesiones de JAM¹ en distintos espacios de la ciudad de Ibagué. Se consolida el proyecto a raíz de un programa de sesiones en vivo llamado Al Sur, destinado a promover y divulgar la música local. Posteriormente, luego de diferentes variaciones en su conformación, y en paralelo a los procesos de profesionalización de varios de sus integrantes se consolida una propuesta que se hace presente en diversos escenarios emergentes y festivales locales en la ciudad.

Esta propuesta sonora hasta el momento se ha destacado por la mezcla de diferentes elementos de las músicas regionales o tradicionales con elementos del jazz y otras músicas del mundo. A través de la composición e interpretación de músicas con temáticas ligadas, entre otras cosas, a la memoria, identidad e historia de la región, la agrupación se ha destacado por su calidad artística y su firme compromiso con la difusión del folclore colombiano y latinoamericano.

Para ellos la música representa un lenguaje universal que nos conecta con nuestras raíces, nuestra comunidad y el mundo entero. En sus palabras: “nos enorgullece ser embajadores de nuestra cultura a través de nuestra música y esperamos seguir creando y compartiendo nuestra propuesta sonora con todos aquellos que deseen disfrutar y bailar al ritmo de La Canoa.” (La Canoa, 2023, pág. 1)

Entre sus diferentes participaciones destacan el festival *Sonamos Latinoamérica*, *Festival ToliJazz 2020 y 2021*, *Circuito Fractal*, *Ibagué Festival*, el *Festival de la Chicha de Cajamarca*, *Héroes Fest*, *Disonarte Medellín*, *Instinto Fest*, *Festival de la canción: Cacica Dulima*, *Anato*

¹ Según Neoma (2008), diccionario de neologismos del español actual de la Universidad de Murcia, un Jam Session se define como una reunión informal de músicos, mayormente del jazz, que se reúnen a tocar piezas de forma improvisada.

2023, entre otros. Además, fueron ganadores del incentivo de *Ibagué se viste de folclor*, de la Secretaría de Ibagué, logrando con esto producir su primer sencillo y videoclip.

Los integrantes actuales incluyen a Diego Marulanda, fundador, compositor y guitarrista eléctrico, tiplista; Alejandro Restrepo, arreglista, compositor, requintista y guitarrista; Kevin Ruiz, bajista; Juan Forero, baterista; Andrés Guevara, percusionista; Laura Bustos y Carolina Cabrera como cantantes; todos profesionales en el área de música.

Análisis de identidad

Respecto a la identidad o imagen institución de la agrupación, actualmente ésta cuenta con el diseño de un logo vectorizado, acorde con las posibles necesidades, este logo pone textualmente el nombre de la agrupación y su representación a manera de ícono o figura como se puede observar a continuación.



Ilustración 1. Logo de la agrupación
Fuente: La Canoa (2023)

El logo ha sido bien recibido por parte del público, y según diferentes mediciones, representa de manera adecuada la agrupación haciendo uso armonioso del elemento textual e iconográfico. Sin embargo, aunque se han utilizado diferentes versiones del mismo logo en las cuales la variable es el color del mismo, no se ha establecido una paleta precisa de colores, tipografía u otros elementos que reflejen la identidad de La Canoa de manera uniforme.

Además, hasta el momento en el que se inició la intervención a la agrupación mediante el presente modelo de gestión, no se había planeado, diseñado, ni producido ningún tipo de merchandising, ni de elementos físicos que sirviesen para el reforzamiento de la marca.

La vestimenta usada regularmente obedece, en el caso de los instrumentistas a un diseño uniforme, simple y fresco que da guiños a elementos tradicionales con el uso de alpargatas, sombreros típicos y en algunas ocasiones raboe'gallos. Por su parte, por parte de las cantantes parece no haber un modelo fijo o determinado sobre el tipo de vestimenta, diseño o incluso color; en algunas ocasiones se adhieren al estilo simple de los instrumentistas.

Por otro lado, si bien la agrupación ha logrado un gran reconocimiento en la región, y en especial en su ciudad de origen, Ibagué, esto no ha sido reforzado, pues nace y depende únicamente del voz a voz y de las presentaciones en vivo, pues las redes sociales, página web o demás plataformas digitales no han sido un foco de atención en el desarrollo de la propuesta artística.

Modelo organizacional

Si bien, no está definido un modelo organizacional en la agrupación, de acuerdo a los diferentes análisis realizados han navegado por diferentes dinámicas que se asemejan a modelos como las redes informales, el liderazgo rotativo, y en especial, la jerarquía basada en habilidades. Adicionalmente, se evidencia que no se tiene claridad sobre los recursos técnicos o humanos.

No obstante, actualmente, sin que esto se determine por la agrupación de manera consciente, se evidencian tres roles paralelos al rol de músicos intérpretes: el director general, director artístico y quien se encarga del apartado de marketing y publicidad. Además de estos roles medianamente evidentes, la mayoría de responsabilidades ligadas al proyecto musical recaen en dos de los integrantes.

Por otro lado, desde la definición misma de la organización y su proyección, no existe un público objetivo definido, un análisis de competencia y/o de tendencias del mercado, procedimientos y políticas internas, acciones de monitoreo y evaluación o planificación estratégica a mediano o corto plazo.

Gestión financiera

En cuanto a la gestión financiera, esta presenta la misma situación que la organizacional, ya que carece de una ruta clara, responsables definidos y planes relacionados con este componente. En el momento de iniciar la intervención propia del presente proyecto, la organización enfrentaba un déficit presupuestal, el cual se adeudaba principalmente al

fundador de la agrupación. Esto se vincula con diversas inversiones realizadas con el objetivo de generar contenido multimedia, como fotografías de alta calidad y algunas grabaciones audiovisuales caseras de mediana calidad, entre otros rubros.

Además, anteriormente se generaron diversos ingresos provenientes de presentaciones en vivo que no fueron proyectados ni destinados de manera planificada. En la práctica, estos ingresos se distribuían entre los miembros sin contribuir a la proyección a largo plazo de la agrupación.

Marco teórico

El panorama global de las organizaciones culturales

El entorno global en el que operan las organizaciones culturales es un tema complejo que implica la interacción de diversos factores. Según Jiménez (2019), en su artículo '*Las Organizaciones Culturales y su papel como transformadores sociales*', estas organizaciones se originan a nivel comunitario y se dedican a fomentar procesos culturales continuos en sus regiones, sin estar necesariamente vinculadas al ámbito estatal o al mercado de bienes o servicios culturales. Actúan como intermediarios entre el Estado y la sociedad civil, participando en la formulación de políticas públicas culturales y fortaleciendo procesos organizativos y participativos mediante la gestión de proyectos y el trabajo en red.

El contexto sociocultural en el que las personas crecen y viven también influye en la creación y desarrollo de las organizaciones culturales. Según un artículo de Lifeder (2019), este contexto hace referencia al entorno social y cultural que rodea la vida de una persona, afectando sus ideas y comportamientos. Por otro lado, la cultura organizacional, según un artículo de Scielo, describe las formas tradicionales de pensar, sentir, decidir y reaccionar de una organización ante desafíos y oportunidades.

La globalización ha tenido un impacto significativo en el contexto global de las organizaciones culturales. Según un artículo de Reyes y Moros (2019), de la Universidad de Pinar del Río, Cuba y la Universidad de La Habana, Cuba, la globalización cultural ha provocado transformaciones a gran escala y ha dado forma a nuevas prácticas organizativas a nivel local. En este sentido, Moguillansky (2011), Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, afirma que las organizaciones culturales pueden desempeñar un papel crucial en el desarrollo de actividades y estrategias para la transformación, ya que tienden a estar formadas por miembros de la comunidad que representan, impactan y reconocen las necesidades y fortalezas relacionadas con las actividades comunitarias.

Modelos de gestión como camino hacia la organización ejecutiva en música

El concepto de modelo de gestión es tan dinámico como las organizaciones en las que se implementa y ha experimentado una evolución constante a lo largo de los años. Según Álvarez (2017), al conceptualizar este modelo y su estructura, no se llega a una conclusión definitiva ni se establecen elementos de manera permanente. Dada esta naturaleza, y considerando la

especificidad de la producción artística, esta flexibilidad facilita una adaptabilidad significativa a cada caso particular.

El siglo XX se distingue por transformaciones significativas caracterizadas por avances científicos e industriales, crecimiento económico, expansión, aumento en las dimensiones de las empresas, su ubicación más allá de los mercados locales, la aparición de multinacionales, el auge de grandes economías y los cambios en los paradigmas de administración de los recursos generadores de riqueza.

Con certeza, menciona Álvarez (2017), los modelos también experimentan evolución, y al mirar hacia atrás, gestionar una empresa en los primeros años del siglo XX presentaría notables discrepancias en comparación con la situación actual. En aquel entonces, se observaban los primeros signos del proceso administrativo, y la implementación de estrategias se llevaba a cabo más por inercia que por convicción.

Es particularmente el siglo XX el que marca cambios significativos definidos por avances científicos, industriales, crecimiento económico, expansión, aumento en el tamaño de las empresas, su ubicación más allá del mercado local, el surgimiento de multinacionales, el florecimiento de grandes economías y los paradigmas en la administración de recursos generadores de riqueza.

En su texto, Álvarez (2017) menciona que, para hablar de modelos de gestión es necesario hablar inicial de planeación estratégica como una herramienta de dirección.



Ilustración 2. Planeación estratégica
Fuente: Álvarez (2017)

La planificación estratégica tiene la responsabilidad de abordar interrogantes fundamentales, tales como: ¿Cuál es nuestra identidad?, ¿Cuál es nuestra dirección futura?, y ¿En qué punto nos encontramos actualmente? En resumen, se trata de una perspectiva orientada hacia el porvenir, guiada por la definición de objetivos claros que posibiliten la formulación de un plan de acción basado en decisiones anticipadas.

Por tanto, según estos interrogantes, el proceso de planificación debe abarcar diversas etapas, entre las que se incluyen:

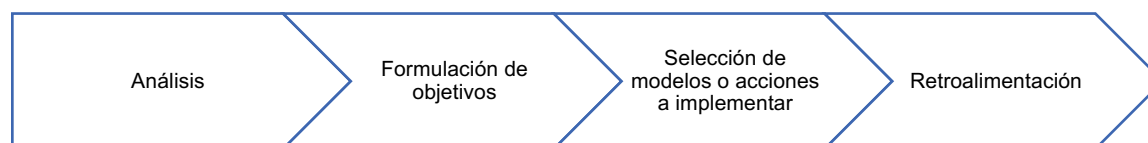


Ilustración 3. Etapas de la planificación estratégica
Fuente: adaptado de Álvarez (2017)

Ahora bien, Álvarez (2017) aclara que, es esencial evaluar cada proceso de planificación, ya que como dice el adagio, "lo que no se mide no se puede controlar", y, de manera aún más fundamental, no se puede mejorar. En última instancia, el objetivo de estos procesos es lograr resultados superiores. La evaluación se lleva a cabo mediante indicadores de rendimiento, y para responder eficientemente a estos indicadores, se requiere un esquema o modelo. La gestión estratégica se presenta como la herramienta que dirige el modelo a seguir para alcanzar las expectativas deseadas.

Así pues, al considerar la planificación estratégica, se puede afirmar que un modelo de gestión constituye un marco de planificación o rendimiento que conecta a las personas, la tecnología y los procesos como los pilares fundamentales de cualquier organización. Esto permite a la organización, en primer lugar, realizar un diagnóstico; en segundo lugar, identificar las áreas de mejora que requieren intervención; en tercer lugar, llevar a cabo evaluaciones; y finalmente, proponer posibles cambios a implementar. Un modelo de gestión actúa como un punto de referencia estratégico.

En la música, los modelos de gestión pueden ser utilizados para mejorar la organización ejecutiva y la planificación estratégica. El modelo de gestión de proyectos, por ejemplo, se enfoca en la planificación, ejecución y control de proyectos, y puede ser utilizado tanto para la producción de álbumes, conciertos y otros eventos musicales, como para la estructuración

misma de una agrupación musical. Según Kerzner (2017), El empleo del modelo de gestión de proyectos se revela como una eficaz herramienta para la planificación y realización de proyectos en la industria musical.

Fácilmente se puede deducir entonces, que los modelos de gestión representan una herramienta eficaz para la organización ejecutiva de agrupaciones musicales al introducir estructuras y procesos que mejoran la eficacia y eficiencia en diversos aspectos de la industria musical.

Por ejemplo, en el ámbito de la planificación estratégica, estos modelos simplifican la identificación de objetivos claros y facilitan el análisis del mercado musical, permitiendo que las agrupaciones se ajusten a las oportunidades y desafíos del entorno. En cuanto a la gestión de proyectos y eventos, los modelos de gestión de proyectos respaldan la planificación y ejecución de actividades clave, optimizando el uso de recursos y asegurando plazos de entrega eficaces (Kerzner, 2017). El seguimiento de indicadores de rendimiento (KPI) ofrece una evaluación objetiva del éxito de las iniciativas.

La gestión de recursos se ve mejorada al optimizar la utilización de recursos financieros y administrar estratégicamente el talento dentro de la agrupación. En el ámbito del marketing y promoción, estos modelos contribuyen al desarrollo de estrategias efectivas para aumentar la visibilidad y fortalecer la conexión con el público objetivo (Kerzner, 2017). También facilitan la gestión de redes sociales y otras plataformas digitales.

En la gestión de derechos de autor y licencias, los modelos aseguran una protección adecuada de la propiedad intelectual, garantizando ingresos equitativos para la agrupación. La adaptación a la tecnología se convierte en una prioridad, y los modelos de gestión asisten a las agrupaciones en la adopción y aprovechamiento de tecnologías emergentes para la distribución de música, la gestión de fanáticos y la participación en la era digital (Kerzner, 2017).

Adicionalmente, los modelos fomentan una cultura de aprendizaje continuo, donde la retroalimentación y la mejora constante son fundamentales. Esto capacita a la agrupación para aprender de experiencias pasadas y adaptarse proactivamente a los cambios en la industria musical. De este modo, y atendiendo a la necesidad de adaptabilidad a través de este proyecto se propone una esquematización un poco diferente de las etapas de la planeación estratégica y del modelo de gestión, procurando un modelo cíclico que obedece a la naturaleza crítica y cambiante del producto artístico.

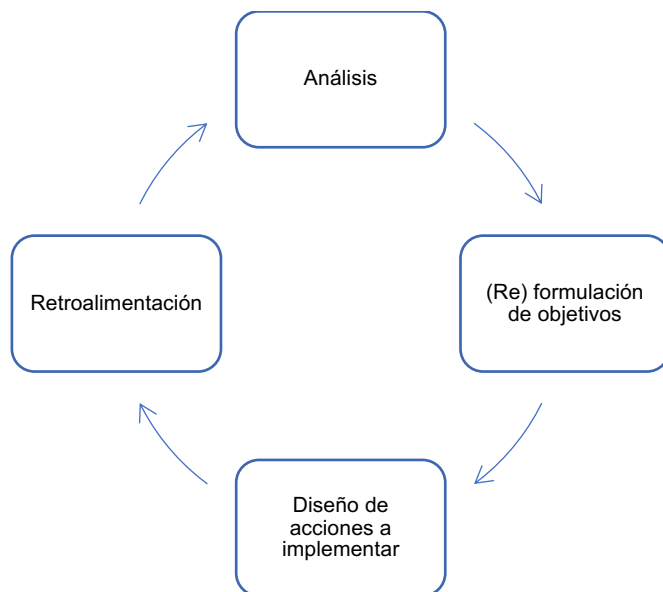


Ilustración 4. Etapas de planeación estratégica de forma cíclica
 Fuente: adaptado de Álvarez (2017)

Convergencia entre lo tradicional y contemporáneo en música

La música, a través de su desarrollo en la historia, ha tendido a fusionar elementos transversales entre diferentes culturas, buscando de este modo representando sin barreras la búsqueda artística de los diferentes actores involucrado. Fara Villamarín (2019), menciona que la música fusión se caracteriza por la mezcla de dos o más géneros o estilos musicales distintos en una obra, lo que puede generar un género o estilo nuevo.

En Colombia, la música fusión se ha centrado en la mezcla tanto de sonidos tradicionales de las distintas culturas que se encuentran a lo largo del territorio nacional y latinoamericano con instrumentos que son introducidos desde otras expresiones musicales para generar nuevos ritmos, y que entran a influir en la manera en la que se hacen producciones sonoras.

Este estilo musical en Colombia ha ido creciendo en popularidad en los últimos años y se ha convertido en una forma de expresión artística que permite la convergencia entre lo tradicional y lo contemporáneo. La música fusión colombiana es un ejemplo de cómo la música puede ser una herramienta para facilitar las interacciones creativas interétnicas e inter-clase, a través de las cuales los diferentes sectores sociales pueden recrear su “yo” y auto incluirse en una narrativa de país más plural y menos exclusiva (Sánchez, 2020).

Romero Torres (2019), menciona que una simbiosis o fusión en el ámbito musical se refiere a la fusión de ritmos y estilos provenientes de diferentes regiones. Esto se observa especialmente

en el sincretismo de la música popular, a pesar de que en cada nación se desarrollaba el folclore de manera local. La influencia de nuevas instrumentaciones de otras culturas, ya sea a través de procesos de colonización o cambios históricos como la globalización y las transformaciones tecnológicas de las industrias culturales, ha permeado la cultura (Romero Torres, 2019). Estos cambios han generado oportunidades para desmitificar perspectivas antiguas y tradicionales.

La transformación de las tradiciones

Alejandro Mantilla (2015), director del área de música del Ministerio de Cultura de Colombia durante más dos décadas, menciona en su intervención sobre '*Música tradicional colombiana, patrimonio al ritmo de la pluralidad*', que cada proceso cultural conlleva beneficios y pérdidas, y es fundamental evitar adoptar una postura nostálgica, ya que las tradiciones están constantemente en evolución.

La apropiación de las tradiciones nunca tiene como objetivo su reproducción en condiciones originales, y mucho menos pretende perpetuarlas según la visión ortodoxa. Esto se debe a que no se ajusta a la dinámica intrínseca de la creación cultural humana. Mantilla (2015), señala también que cada generación enfrenta conflictos y resistencias respecto a las tradiciones, pero al mismo tiempo posee la capacidad de asimilarlas, otorgándoles un nuevo contenido y significado.

Así pues, algunos autores sostienen que resaltar la herencia cultural asociada a las músicas tradicionales de cualquier región implica salvaguardar su relevancia, y en ocasiones, esto implica la fusión de estilos diversos para promover la diversidad y la innovación. En el libro '*Tendencias actuales de la creación académica en la música andina colombiana*', Aguía, Camargo y Prano (2017), mencionan que un ejemplo de esta fusión es la introducción de elementos del jazz en músicas como el bambuco en la actualidad, así se manifiesta el mestizaje cultural en Colombia y se visualiza el rumbo natural que experimentan las músicas tradicionales.

Siguiendo la perspectiva de Aguía et al. (2017), la globalización ha proporcionado a los compositores una amplia gama de estilos musicales. Desde un enfoque que valora las raíces culturales, ciertos elementos de estos estilos pueden ser incorporados para enriquecer las músicas tradicionales. Esto abre oportunidades creativas diversas para los compositores,

permitiéndoles potenciar la expresión artística en beneficio de la música tradicional al agregar elementos que amplían su valor intrínseco.

Aunque se podría argüir que la globalización puede perjudicar a las músicas tradicionales, los cambios asociados a la nueva expresión no implican la pérdida o destrucción de la tradición. Por el contrario, sostienen que la música tradicional se presenta como un patrimonio vivo con la capacidad de adaptarse y evolucionar.

Desafíos en la industria musical para la música tradicional

La música tradicional colombiana desempeña un papel fundamental en el rico patrimonio cultural del país. A pesar de su diversidad, las agrupaciones dedicadas a esta música enfrentan diversos desafíos en la escena musical colombiana. De acuerdo con un informe de la Red Cultural del Banco de la República (2015), el intento de crear una identidad nacional durante el proyecto político-cultural colombiano llevó a la homogeneización de regiones y etnias, ignorando la vasta diversidad cultural del país. Este enfoque resultó en un proyecto incompleto con rasgos antidemocráticos, contribuyendo a la creación de una sociedad colombiana marcada por la violencia y la exclusión.

Para el año 2018, la industria musical colombiana generaba más de 830.000 millones de pesos en Bogotá, la capital del país, según un artículo de La República (Rubio, 2018), cifra que se ha aumentado exponencialmente. A pesar de este éxito económico, los expertos reconocen que persisten varios desafíos, como la necesidad de educar al público, la disposición de la población colombiana para pagar por entradas a conciertos y la falta de infraestructura.

A pesar de estos obstáculos, numerosos artistas han allanado el camino para las nuevas generaciones mediante la investigación y difusión de la música tradicional colombiana, como se destaca en un artículo de Conexión Capital (2022). Además, la investigación académica, como el trabajo de grado '*Industria musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones*' de la estudiante Andrea Arcos Vargas (2008), ha contribuido significativamente a la preservación y promoción de la música tradicional colombiana.

Marco jurídico

El marco jurídico que abraza el proyecto de fortalecimiento de la agrupación musical "La Canoa" se erige como el sólido cimiento que regula las relaciones, derechos y responsabilidades, tanto internas como externas, de esta entidad. Dentro de este contexto, se profundizará en las bases legales que dirigirán las actividades y decisiones estratégicas de La Canoa, garantizando el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. Desde la fase inicial de la constitución de la agrupación hasta la salvaguarda de los derechos de autor, este marco jurídico se posiciona como una herramienta esencial para preservar la integridad legal y facilitar el exitoso desenvolvimiento en el dinámico y competitivo entorno musical. Este apartado ahondará en los elementos jurídicos fundamentales que respaldan la visión, misión y proyección de La Canoa en su camino hacia la consolidación y relevancia en la escena musical colombiana.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 es una fuente importante de información y soporte para la realización del presente proyecto. El PND 2022-2026 menciona diversos elementos que se relacionan directamente con el desarrollo del modelo de gestión propuesto. Por un lado, establece objetivos y estrategias para la promoción y protección del patrimonio cultural y la diversidad cultural en Colombia, así como para fomentar el desarrollo cultural y artístico del país.

La Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales tiene como objetivo principal "fortalecer la circulación y oferta de bienes y servicios" culturales, como parte integral del desarrollo local a través de la cultura (CONPES 3659). En el contexto específico de las músicas tradicionales, el Plan Nacional de Música para la Convivencia incorpora líneas de acción centradas en "divulgación y circulación", las cuales resultan esenciales para dar a conocer estas manifestaciones y crear oportunidades tanto para los músicos como para los proyectos. En consecuencia, asegurar y respaldar la existencia de estos espacios de difusión se posiciona como una prioridad si se busca potenciar el alcance y la sostenibilidad de las músicas populares en las diversas regiones.

Por otro lado, el PND también busca promover la inclusión cultural y la diversidad cultural en Colombia. Además, incluye objetivos y estrategias para el fortalecimiento de la industria musical en Colombia, como la promoción de la música colombiana en el extranjero y el apoyo a la formación de músicos y artistas emergentes (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2023).

La Ley del Espectáculo Público en Colombia desempeña un papel esencial en el proyecto de fortalecimiento de la agrupación musical "La Canoa". Esta legislación establece las normativas y requisitos que regulan la realización de eventos públicos, como conciertos y presentaciones musicales. Su influencia se manifiesta en diversos aspectos del proyecto. Por un lado, se deben gestionar las licencias y permisos necesarios para asegurar la legalidad y seguridad de las presentaciones. Asimismo, se deben considerar las normativas de seguridad para garantizar un ambiente protegido durante los eventos.

La ley también aborda cuestiones relacionadas con los derechos de autor y las concesiones, siendo crucial obtener las autorizaciones necesarias para interpretar obras musicales. En términos de promoción y publicidad, se deben tener en cuenta las restricciones y regulaciones pertinentes. Además, la colaboración con entidades gubernamentales responsables de aplicar esta ley puede ser beneficiosa, facilitando la obtención de permisos y brindando acceso a recursos.

Además, en la legislación colombiana existen diversos elementos que respaldan este tipo de proceso como el Decreto 2428 de 2013 establece el régimen de fomento y protección de la música tradicional colombiana; el Decreto 1076 de 2015 establece el régimen de protección del patrimonio cultural inmaterial.

También, el Congreso de Colombia ha presentado varios proyectos de ley para fomentar y dignificar el trabajo y la obra artística musical en el país. Uno de estos proyectos es el Proyecto de Ley de 2021, que busca establecer las bases y lineamientos de una política pública para estimular, fomentar y dignificar el trabajo y la obra artística musical en Colombia.

La Ley 397 de 1997, que establece el régimen de protección del patrimonio cultural de la nación, reconoce en su Artículo 1 la importancia fundamental de la cultura, abarcando aspectos espirituales, materiales e intelectuales, para la identidad y actividad de la sociedad colombiana. Esta ley faculta al Estado para impulsar actividades culturales y enfatiza la obligación de valorar, proteger y difundir el Patrimonio Cultural. Asimismo, destaca que el Plan Nacional de Desarrollo debe considerar el Plan Nacional de Cultura, y los recursos destinados a actividades culturales se consideran gasto público social.

En su Artículo 4, modificado por la Ley 1185 de 2008, se define el patrimonio cultural como bienes materiales, manifestaciones inmateriales y productos culturales que expresan la nacionalidad colombiana.

En el Artículo 17, se insta al Estado, a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, a fomentar las artes y otras manifestaciones simbólicas expresivas como elementos del diálogo y la participación. El Artículo 18 establece estímulos y promoción para la creación artística, investigación y fortalecimiento de expresiones culturales, incluyendo incentivos y créditos especiales para artistas destacados, con mención específica a las "Artes musicales."

Por su parte, en el Artículo 38, modificado por la Ley 666 de 2001, se autoriza a las asambleas departamentales, concejos distritales y concejos municipales a emitir una estampilla "Procultura" para financiar proyectos culturales en consonancia con los planes nacionales y locales de cultura.

El Plan Municipal de la Música: Ibagué Creativa 2021-2025, impulsado por la Alcaldía de Ibagué, se presenta como una oportunidad estratégica para La Canoa. La agrupación puede aprovechar el plan para crear nuevos proyectos musicales, mejorar la calidad educativa, promover su música en la ciudad y fortalecer su gestión cultural. La alineación de los objetivos del plan con las metas de La Canoa brinda una plataforma propicia para su desarrollo y contribución al panorama musical de Ibagué.

Finalmente, la UNESCO (2020), menciona que en relación con la música tradicional, el patrimonio inmaterial y la gestión cultural, el concepto de 'sostenibilidad' presente en la Agenda 2030 encuentra resonancia en la noción de 'patrimonio vivo' establecida por la Convención de 2003 para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. A través de la celebración de la diversidad cultural a través de agrupaciones artísticas y eventos como carnavales, ferias y festivales pueden contribuir al establecimiento de relaciones sociales armoniosas, tanto en zonas rurales como urbanas.

Marco institucional

Dentro del proyecto de fortalecimiento para la agrupación musical "La Canoa", el marco institucional se despliega como un componente integral que va más allá de la estructura interna de la entidad. Este marco no solo abarca la configuración organizativa interna de La Canoa, sino que también explora las oportunidades de colaboración con entidades externas, especialmente aquellas de carácter público, cuyo respaldo puede potenciar y enriquecer el proceso de fortalecimiento. En este contexto, se examinarán las posibles alianzas con instituciones gubernamentales, entidades culturales y otros actores clave que puedan brindar apoyo financiero, recursos, y respaldo estratégico para impulsar los objetivos de La Canoa. Esta exploración del marco institucional y de colaboración ofrece una perspectiva integral, destacando la importancia de tejer vínculos sólidos con entidades externas que compartan la visión y misión de La Canoa en su búsqueda por consolidarse y destacar en el panorama musical colombiano.

Diferentes actores institucionales pueden poseer un papel clave en el desarrollo de las metas propuestas en el presente modelo de gestión. Por su lado, la misión de la Dirección de Cultura Departamental del Tolima consiste en promover de manera constante el mejoramiento y desarrollo cultural del departamento, en estrecha conexión con las expresiones culturales a nivel nacional e internacional. Esta entidad, busca impulsar la salvaguardia del patrimonio cultural y los valores autóctonos, estimulando la creación artística, la investigación y el fortalecimiento institucional. Asimismo, se compromete a asegurar el acceso de la comunidad al conocimiento y al desarrollo de sus propios valores autóctonos (Dirección de Cultura Departamental del Tolima, 2021).

La Secretaría de Cultura de Ibagué tiene como propósito central impulsar y enriquecer la vida cultural de la ciudad, así como preservar y difundir las arraigadas tradiciones culturales de la región. En el ámbito musical, se orienta hacia el respaldo y promoción de artistas emergentes y expresiones musicales tradicionales locales, mediante la ejecución de programas y la organización de eventos culturales (Secretaria de Cultura de Ibagué, 2023).

Es relevante destacar que Ibagué ha sido designada como la Capital Americana de la Cultura para el año 2022, según anunció Xavier Tudela, presidente del Bureau Internacional de Capitales Culturales. Esta designación busca fomentar la integración interamericana a través del prisma cultural, contribuir al entendimiento mutuo entre las diversas comunidades del

continente americano, respetando su rica diversidad nacional y regional. Simultáneamente, se busca resaltar el patrimonio cultural compartido de la región.

Metodología

Aunque la implementación de proyectos de esta índole requiere el uso de diversas herramientas y elementos presentes en otros modelos de investigación, como el enfoque participativo y colaborativo de investigación-acción, el desarrollo principal del proyecto se llevará a cabo mediante la metodología de diseño estratégico.

De acuerdo con Nahmias (2021), esta metodología se enfoca en la creación de estrategias integrales y sostenibles con el fin de que las organizaciones alcancen sus metas a largo plazo. El diseño estratégico se basa en la identificación de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización, el establecimiento de metas claras y cuantificables, la determinación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas, la formulación de las estrategias y tácticas requeridas para lograr los objetivos, y la puesta en marcha y evaluación de dichas estrategias y tácticas (Montoya, 2009).

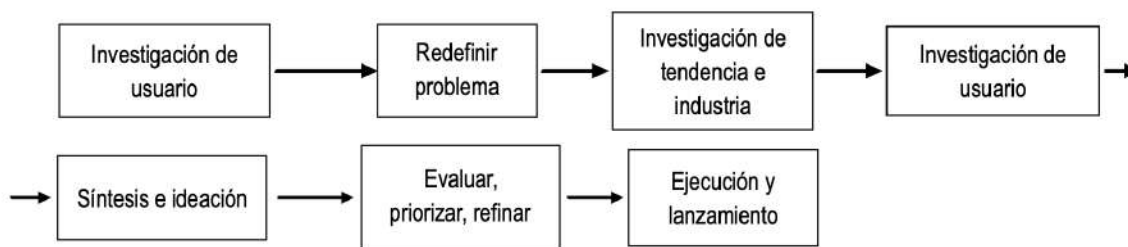


Ilustración 5. Proceso de innovación basado en el diseño estratégico
Fuente: Montoya (2009)

Se identifica la viabilidad del modelo seleccionado, ya que se ajusta a la naturaleza misma del proyecto. Además, en este proyecto se considerará el modelo de investigación concurrente o a tiempo real, que se lleva a cabo de manera simultánea y paralela al proceso o fenómeno estudiado. En este modelo, los investigadores recopilan datos, realizan análisis y toman decisiones en tiempo real mientras ocurren los eventos o se desarrollan las situaciones que están investigando.

En el contexto del proyecto de investigación, orientado a crear un modelo de gestión completo para una agrupación de música fusión en Ibagué, este enfoque se aplicaría de la siguiente manera:

- **Análisis de la situación actual:** Se procede a identificar los problemas y oportunidades presentes en la agrupación musical de música fusión en Ibagué. Se lleva a cabo un

análisis exhaustivo tanto interno como externo de la agrupación, con el propósito de identificar sus fortalezas, debilidades, así como las oportunidades y amenazas que puedan influir en su desarrollo.

- Definición de objetivos: Se establecen objetivos precisos y medibles para la agrupación musical de música fusión en Ibagué. Estos objetivos son cuidadosamente alineados con la visión y misión de la agrupación musical, garantizando coherencia y dirección estratégica.
- Identificación de recursos: Se procede a identificar de manera precisa los recursos necesarios para la consecución de los objetivos previamente definidos. Estos recursos abarcan aspectos como personal, financiamiento, tecnología, entre otros, asegurando una comprensión completa de las necesidades para el logro de metas.
- Definición de estrategias y tácticas: Se establecen las estrategias y tácticas esenciales para alcanzar los objetivos propuestos. Estas estrategias se caracterizan por ser integrales y sostenibles, además de estar alineadas de manera coherente con los recursos disponibles para su ejecución.
- Implementación y evaluación: Se lleva a cabo la implementación de las estrategias y tácticas previamente definidas, seguido de una evaluación rigurosa de su efectividad. Durante este proceso, se realizan ajustes y mejoras según sea necesario, asegurando una adaptación continua a las condiciones cambiantes y la optimización de los resultados obtenidos.

Este modelo permite una colaboración estrecha entre los investigadores y la agrupación musical, asegurando que el modelo de gestión desarrollado sea relevante y aplicable en el contexto local.

Por otro lado, el enfoque cualitativo es un método de investigación que se centra en la comprensión detallada y profunda de los fenómenos sociales y culturales. En el contexto del proyecto de investigación para crear un modelo de gestión completo para una agrupación de música fusión en Ibagué, este enfoque podría aplicarse de la siguiente manera:

- Recopilación de datos: Se recopilarían datos a través de métodos cualitativos como entrevistas, observación participante y grupos focales con miembros de la agrupación musical y otros actores relevantes en el campo.
- Análisis de datos: Se analizarían los datos recopilados utilizando técnicas como el análisis temático o el análisis del discurso para identificar patrones y temas emergentes.

- Interpretación de los resultados: Se interpretarían los resultados del análisis de datos en el contexto del problema de investigación y se formularían conclusiones y recomendaciones.
- Validación de los resultados: Se validarían los resultados con los participantes en la investigación para asegurar su relevancia y precisión.

Este enfoque proporcionaría una comprensión detallada y profunda del contexto local, así como de las necesidades y desafíos específicos de la agrupación musical, facilitando el diseño de un modelo de gestión completo y efectivo.

Modelo de gestión

La continuidad de cualquier proyecto artístico no solo radica en la excelencia creativa, sino también en una gestión efectiva que respalde su sostenibilidad y proyección a largo plazo. En el caso de La Canoa, una agrupación musical que ha demostrado un notable desarrollo artístico, se ha evidenciado la necesidad imperante de abordar desafíos internos que afectan su capacidad para alcanzar todo su potencial.

Este apartado se adentrará en el corazón estratégico del proyecto: su modelo de gestión. En un entorno donde las dimensiones artísticas y empresariales convergen, la elaboración de un modelo de gestión adaptado y eficaz se erige como un componente esencial para superar obstáculos y consolidar el camino hacia su sostenibilidad y proyección.

Se exploran las fortalezas que han catapultado a La Canoa a reconocimientos y escenarios importantes, así como las oportunidades que el panorama musical ofrece para su crecimiento continuo. Del mismo modo, se hará hincapié en la identificación de debilidades y amenazas que han surgido en su trayectoria, delineando un enfoque estratégico para superarlos.

El modelo de gestión propuesto se erige como una hoja de ruta integral, diseñada para optimizar la gestión interna, fortalecer la interacción con la industria musical, y asegurar una planificación estratégica que anticipe y responda a los desafíos cambiantes del entorno musical. Este análisis detallado busca no solo preservar la esencia artística de La Canoa, sino también potenciarla, estableciendo las bases para un proyecto musical sólido, sostenible y resonante en el panorama musical regional y nacional con proyección a la internacionalización.

Análisis FODA: Proceso diagnóstico

Inicialmente, como parte fundamental de la etapa diagnóstica se realizó un análisis de fortalezas, debilidades y amenazas (análisis FODA) de la agrupación musical La Canoa, con la finalidad de identificar posibles rutas de acción y elementos clave en el fortalecimiento del concepto mismo de la agrupación. Así pues se diseñó la siguiente matriz, que pretende evidenciar estos elementos de manera gráfica, los cuales luego se amplían para brindar un diagnóstico más detallado.

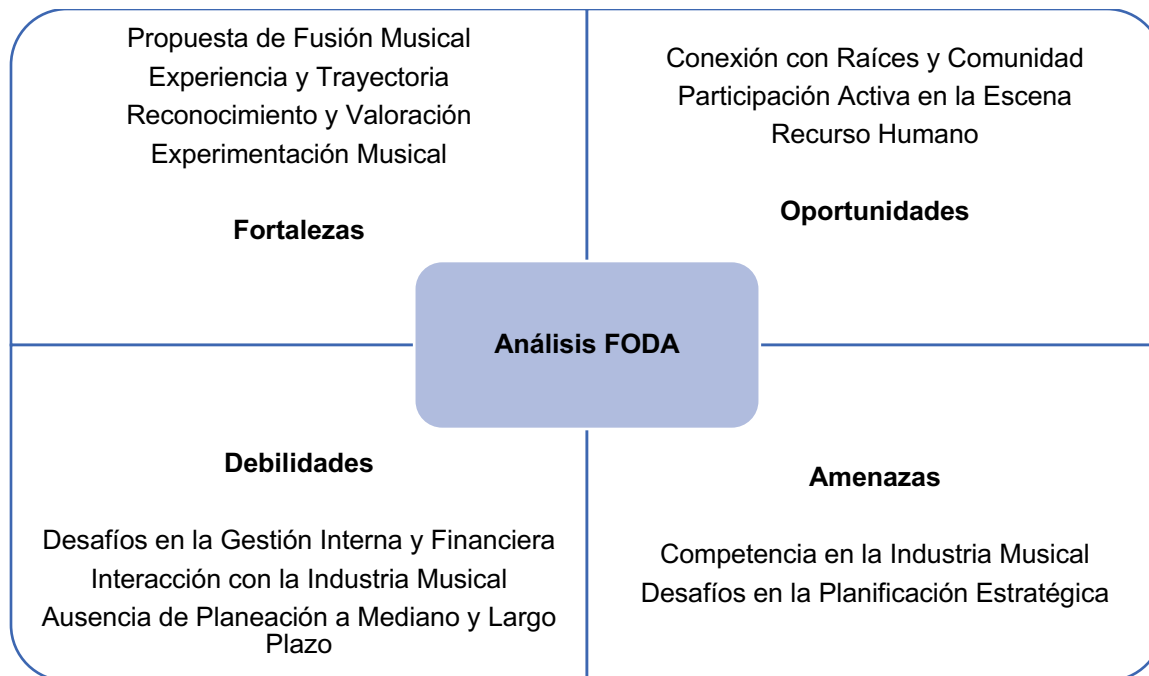


Ilustración 6. Análisis FODA, Agrupación La Canoa
Fuente propia

Fortalezas:

- **Propuesta de fusión musical:** la capacidad de fusionar elementos tradicionales y contemporáneos en su propuesta sonora destaca la versatilidad artística de la canoa y amplía su alcance en el mercado.
- **Experiencia y trayectoria:** con más de siete años de trayectoria, la agrupación ha participado activamente en festivales a nivel regional y nacional, evidenciando su calidad artística y compromiso con la promoción del folclore colombiano.
- **Reconocimiento y valoración:** de manera natural y orgánica, la agrupación ha logrado un reconocimiento significativo sin depender de estrategias de mercadeo. Ha impactado a una amplia población y cuenta con seguidores interesados en cada uno de sus productos.
- **Experimentación musical:** la disposición para experimentar con una variedad de instrumentos enriquece su propuesta, permitiendo una mezcla de sonidos y ritmos únicos.

Oportunidades:

- Conexión con raíces y comunidad: la percepción de la música como un lenguaje universal para conectar con raíces, comunidad y el mundo en general sugiere oportunidades para expandir su base de seguidores y audiencia.
- Participación activa en la escena: la participación activa en eventos musicales a nivel regional y nacional abre puertas para colaboraciones, reconocimiento y posibles alianzas.
- Recurso humano: los miembros de la agrupación representan un recurso humano valioso con perfiles relacionados con la producción técnica, la composición y arreglos musicales, la asesoría jurídica y el mercadeo y marketing.

Debilidades:

- Desafíos en la gestión interna y financiera: los desafíos asociados con la gestión interna y financiera representan debilidades potenciales que podrían afectar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo.
- Interacción con la industria musical: la necesidad de mejorar la interacción con la industria musical señala áreas de oportunidad para fortalecer la presencia y colaboraciones.
- Ausencia de planeación a mediano y largo plazo: la falta de planes a mediano y largo plazo puede limitar la capacidad de trazar una ruta clara para la proyección y desarrollo continuo de la agrupación.

Amenazas:

- Competencia en la industria musical: la competencia en la industria musical podría representar una amenaza para destacarse y consolidarse en un mercado saturado.
- Desafíos en la planificación estratégica: los desafíos en la planificación estratégica podrían limitar la capacidad de anticipar y responder eficazmente a cambios en el entorno musical.

El análisis FODA destaca la necesidad de abordar los desafíos internos y financieros mientras capitaliza las fortalezas en su propuesta. Las oportunidades de conexión con la comunidad y la participación en eventos musicales pueden ser clave para proyectar a La Canoa a niveles más altos. La adaptabilidad y mejora continua, como se plantea en el proyecto de gestión, serán esenciales para superar amenazas y consolidarse en la escena musical regional y nacional.

Identidad de la agrupación

Una parte fundamental del proceso radica en la precisa definición de los elementos identitarios de la agrupación. Estos abarcan desde aspectos fundamentales e intrínsecos al proyecto, como su misión, visión, público objetivo, entre otros, hasta aquellos elementos externos que son perceptibles por el público, generando remembranza y facilitando su identificación.

La agrupación ha forjado a lo largo de varios años un concepto sonoro sólidamente definido y una línea estilística clara. A través de estos elementos, se ha concebido un producto artístico que fusiona componentes de las músicas tradicionales con elementos contemporáneos, otorgándoles una resignificación y eliminando el carácter solemne inherente a la tradición. Esta propuesta se erige como un puente para las audiencias, introduciéndolas a expresiones como el bambuco, el rajaleña, la guabina, la caña, entre otros.

Sin embargo, aún no se había suscitado la discusión en relación con los pilares fundamentales de la agrupación. Por consiguiente, además de su concepto sonoro y algunos elementos visuales básicos, la agrupación no había delineado su estructura base y no había dado respuesta a interrogantes cruciales relacionados a su identidad.

Así pues, gracias al trabajo constante de la agrupación en conjunto, a modo de grupo focal donde los autores del presente proyecto cumplieron el papel de moderadores, se estructuraron elementos básicos que permiten visibilizar horizonte definido de la agrupación:

Tabla 2. Elementos base en la identidad de La Canoa
Fuente propia

Misión	La misión de La Canoa es ser una viva muestra de la riqueza cultural del pueblo tolimense. A través de su propuesta sonora única, buscan no solo entretener, sino también educar y conectar a las personas con sus raíces. La agrupación se presenta como un vehículo para la expresión artística auténtica y la preservación de las tradiciones, con el objetivo de impactar positivamente en la percepción de la música tradicional.
Visión	La visión de La Canoa se perfila hacia la resignificación de su identidad musical y la celebración de tradiciones de manera orgánica y genuina. A través de su música, aspiran a ser no solo intérpretes, sino también portadores de la riqueza cultural del pueblo tolimense. Su visión abarca la conexión con audiencias diversas y la creación de una propuesta sonora que trascienda fronteras, difundiendo la diversidad cultural y emocional de su música.

<p>Valores</p>	<p>Los valores de La Canoa incluyen la celebración de la diversidad cultural, el compromiso con la promoción del folclor colombiano y la autenticidad en la expresión artística. La agrupación abraza la variedad étnica y cultural de su comunidad, mostrando un orgullo evidente por sus raíces y la contribución de cada miembro.</p>
<p>Público objetivo</p>	<p>La Canoa se dirige a un público amplio y diverso, destacando que su música es disfrutable para todas las edades. Al fusionar elementos tradicionales con contemporáneos, buscan atraer tanto a aquellos que valoran la música folclórica como a quienes aprecian sonidos más modernos. Su enfoque inclusivo se refleja en la accesibilidad de su propuesta sonora.</p>
<p>Identidad cultural</p>	<p>La identidad cultural de La Canoa se manifiesta en su autodefinición como la convergencia de muchas influencias. Representan la diversidad étnica y cultural de la sociedad, reconociendo y celebrando la mezcla de blancos, mestizos, zambos, indios y afros en su identidad. A través de su música, La Canoa encarna la riqueza cultural de Colombia, actuando como un puente entre diferentes tradiciones y perspectivas.</p>

Con esto, se estableció una base interna para la identidad del grupo, facilitando así la proyección externa de la misma. A continuación, se analizaron los elementos representativos. En primer lugar, se examinó el logo a través de la herramienta LogoLab, lo que permitió evidenciar diversas cualidades importantes, como se detalla a continuación:



Ilustración 7. Balance o equilibrio del logo
Fuente: LogoLab



Ilustración 8. Uso en negativo del logo
Fuente: LogoLab



Ilustración 9. Escalabilidad del logo
Fuente: LogoLab



Ilustración 10. Relaciones de aspecto del logo
Fuente: LogoLab



Ilustración 11. Visibilidad del logo en bajas resoluciones
Fuente: LogoLab

Además de esto, se definieron las variables que podrían aplicarse según el contexto en el que se requiera utilizarlo:



Ilustración 12. Logo: neutro, positivo y negativo
Fuente: propia

Se estableció una paleta de colores que servirá como base para la creación de un futuro manual de marca:

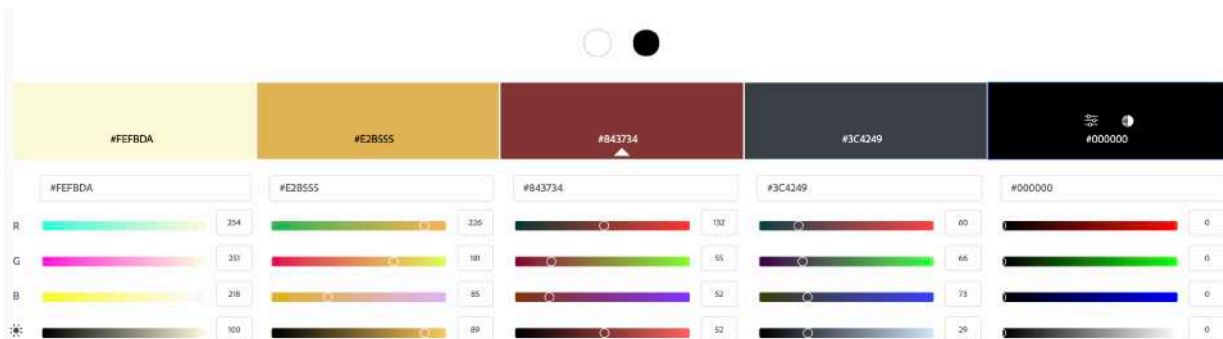


Ilustración 13. Paleta de colores básica
Fuente: propia

Además de esto, se impulsaron otros elementos que forman parte de la percepción externa de la identidad. Por ejemplo, tener un correo institucional para una agrupación musical es esencial por diversas razones. En primer lugar, aporta un toque de profesionalismo, transmitiendo la idea de que la banda se toma en serio su carrera. Este tipo de correo también contribuye a la credibilidad de la agrupación, generando confianza entre fanáticos, medios de comunicación y otros colaboradores.

Asimismo, el correo institucional proporciona un canal de comunicación específico para asuntos relacionados con la banda, facilitando la interacción con miembros del grupo, organizadores de eventos y otros contactos profesionales. Permite gestionar de manera más efectiva la información relevante para la carrera musical, desde solicitudes de eventos hasta consultas de prensa.

El uso de un correo electrónico institucional refuerza la consistencia de la marca de la banda y contribuye a establecer una presencia unificada en línea. También brinda un nivel adicional de seguridad y control sobre la comunicación de la agrupación. Esto es crucial para manejar estrategias de marketing y promoción, ya que el correo institucional se convierte en un canal clave para enviar boletines, anuncios de nuevos lanzamientos y fechas de giras.

A través de Google Workspace, se adquirió el plan Business Starter, que permite gestionar un correo empresarial personalizado y seguro, además de ofrecer algunos otros beneficios. El correo principal sigue un patrón común identificado en otras agrupaciones: contacto@dominioweb.com.

Adicionalmente, la compra de un dominio y el diseño de un sitio web son esenciales para una agrupación musical. Proporcionan una presencia profesional en línea, control total sobre la marca, centralización de información, comunicación directa con fanáticos, y facilitan la promoción y el marketing. Además, permiten ventas directas, ofrecen flexibilidad y personalización, y facilitan la interacción con la industria musical. En resumen, son inversiones clave para la credibilidad, visibilidad y conexión con la audiencia y la industria.

Por esto, se adquirió el dominio lacanoa.co, caracterizado por ser sencillo y, además, por vincular a la agrupación a su país de origen. Con esto, el correo mencionado anteriormente quedaría configurado finalmente como: contacto@lacanoa.co.

Además, la web se diseñó con un concepto simple y eficiente para generar un mayor respaldo, además de ofrecer un canal de comunicación unificado para el público.

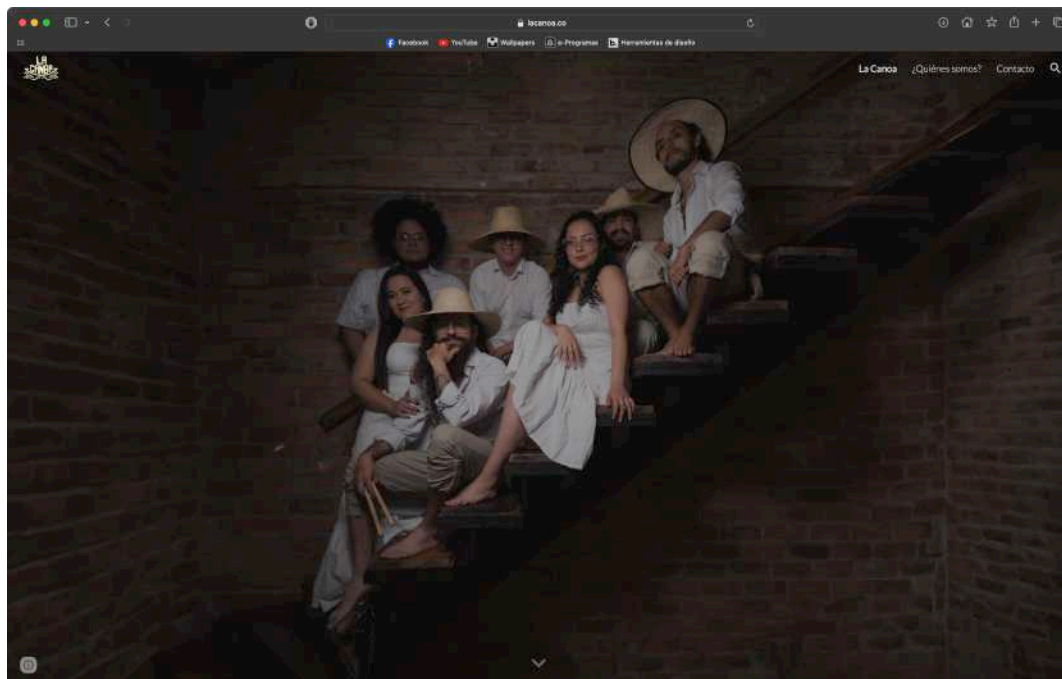


Ilustración 14. Página de inicio: lacanoa.co
Fuente propia

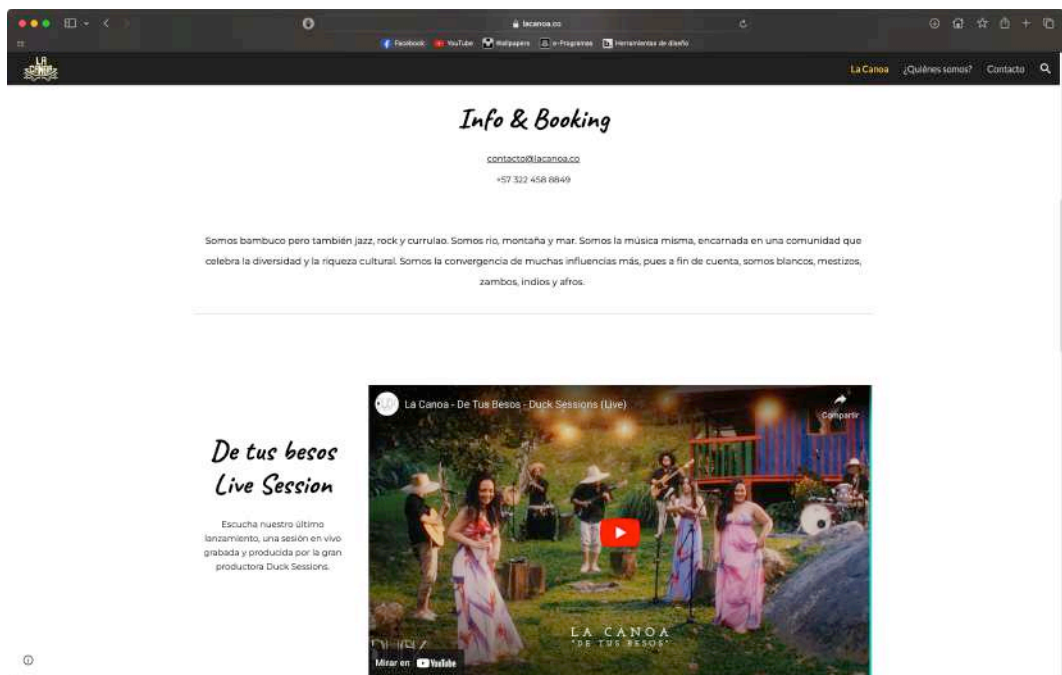


Ilustración 15. Algunos segmentos de la web: lacanoa.co
Fuente propia

Además, en lo que respecta a la identidad y consolidación de la agrupación ante el público, se logró la verificación en una de las principales plataformas virtuales de distribución de música en línea, Spotify, además se incorporaron elementos relevantes en su plataforma como la reseña, fotos, entre otros.

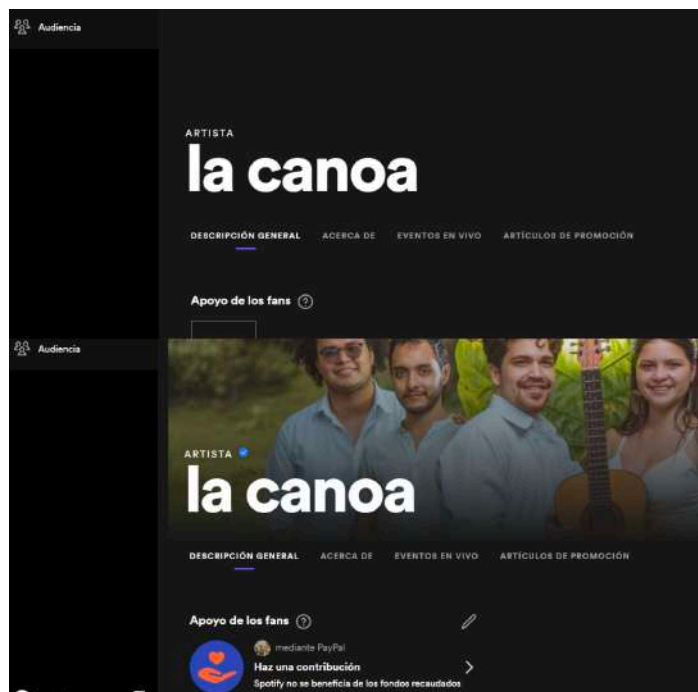


Ilustración 16. Verificación de Spotify
Fuente propia

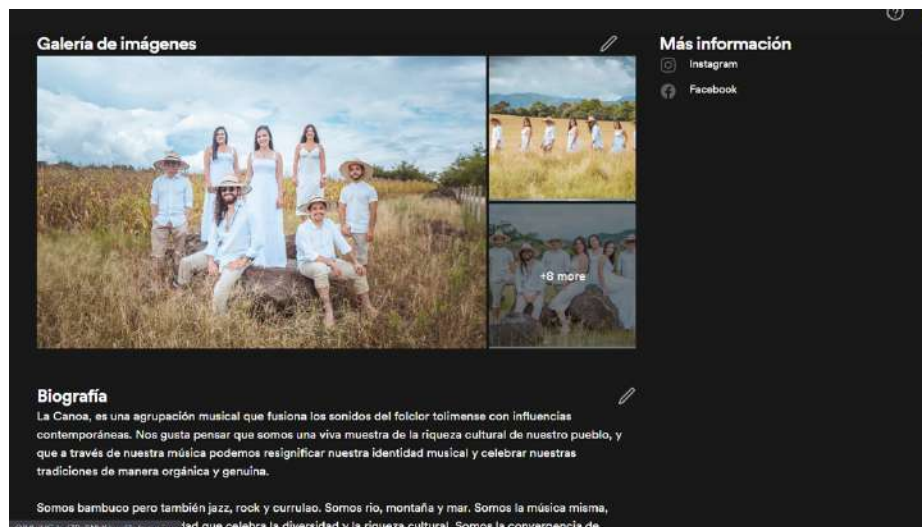


Ilustración 17. Información indentitaria en Spotify
Fuente propia

Además, con ayuda de una profesional en la creación de contenido audiovisual y el concepto que progresivamente iba tomando forma, se logró el diseño de visuales para concierto que reforzaran el concepto y que contuvieran elementos clave de cada una de las composiciones.

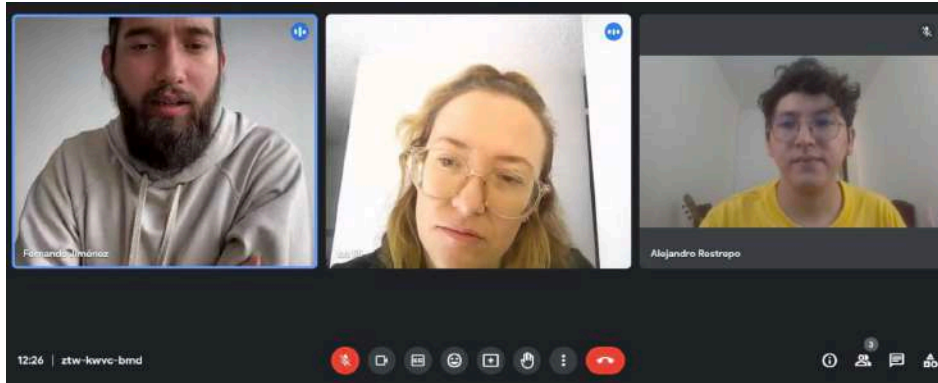


Ilustración 18. Diseño de visuales de concierto
Fuente propia

También dentro de las acciones más relevantes relacionadas a la identidad de la agrupación, se encuentra la creación del EPK (Electronic Press Kit), fundamental para comunicar el concepto, brindar fotografías de alta calidad y recientes, y como medio de acceso rápido a cada una de las plataformas en las cuales está presenta la agrupación.



Ilustración 19. EPK de La Canoa
Fuente propia

En la actualidad, La Canoa está estableciendo una alianza con una agencia de diseño de moda con el objetivo de incorporar elementos identitarios en el vestuario de la agrupación. Además, se busca utilizar materias primas que sean sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Identificación de roles internos y canales de comunicación

Dentro de los procesos comunicativos internos de La Canoa, no existían mecanismos ni canales de comunicación claramente establecidos; por lo tanto, todas las temáticas se discutían desde un mismo medio general. No obstante, esto generaba ineficiencias en muchos procesos y dificultades en la toma de acuerdos y decisiones necesarias.

Por este motivo, se implementaron tres canales distintos que responden a las principales necesidades de la agrupación: Dirección, General y de Producción. Los integrantes de cada uno de estos canales se detallarán posteriormente en este apartado. Además, se institucionalizaron espacios artísticos (ensayos, arreglos, etc.) y reuniones generales para la agrupación, logrando así una agenda efectiva y específica de acuerdo con las necesidades que presente.

Aunque los miembros actuales de la agrupación han sido fundamentales para promover el sonido característico, gran parte del recurso humano participaba únicamente en el rol interpretativo, sin aprovechar las diversas habilidades de cada uno. En consecuencia, se asignaron diferentes responsabilidades según los perfiles, contribuyendo de este modo a cubrir diversas necesidades organizacionales de la agrupación con el mismo equipo de trabajo. Este enfoque se refleja en un organigrama que se presenta a continuación:

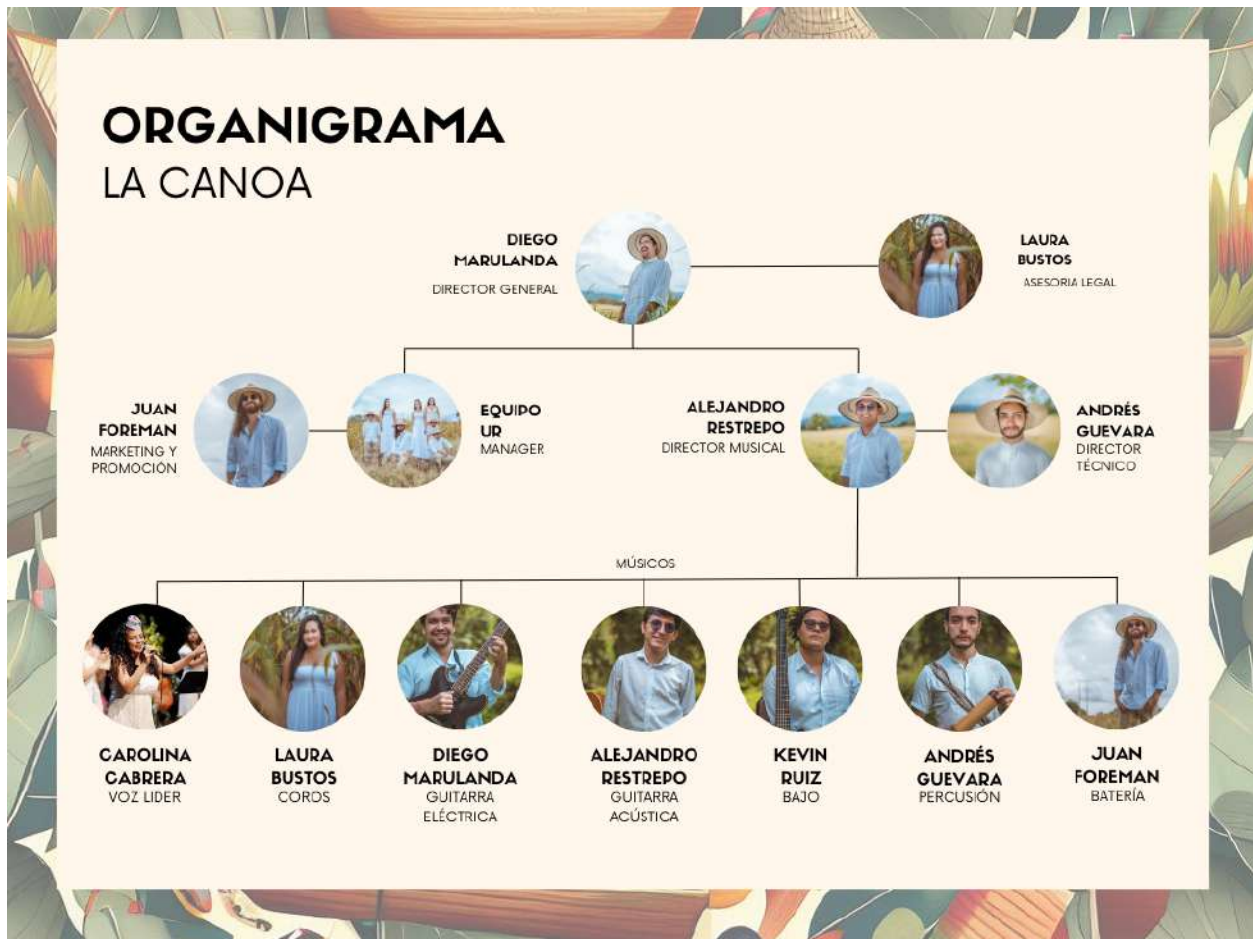


Ilustración 20. Organigrama de La Canoa
Fuente propia

En este organigrama, se puede observar cómo varios miembros de la agrupación desempeñan funciones adicionales a la interpretación musical. Por ejemplo, Laura Bustos, quien es la cantante de la agrupación y profesional en derecho, aporta significativamente en áreas como el factor legal y la normatividad, abordando así una de las debilidades previas de la agrupación. Asimismo, los integrantes con formaciones adicionales, como arreglistas, productores de sonido y administradores, entre otros, contribuyen al proceso de consolidación organizacional de La Canoa.

Como se evidencia, en el papel de manager se encuentra hasta el momento el equipo denominado Equipo UR, compuesto por los autores del presente proyecto. La agrupación propuso esta intervención directa en el organigrama para tener un mayor campo de acción durante la ejecución de este modelo de gestión.

Además, se establecen una serie de responsabilidades básicas para los roles que se implementan recientemente en la organización de la agrupación:

Tabla 3. Asignación de responsabilidades básicas dentro de la agrupación
Fuente propia

Director general	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la visión y misión general de la agrupación. • Coordinar y comunicar las metas y objetivos a los demás miembros. • Manejar las finanzas y recursos generales de la agrupación. • Representar a la banda en negociaciones y acuerdos externos.
Asesora legal	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría legal en contratos y acuerdos. • Gestionar los derechos de autor y licencias necesarias. • Representar legalmente a la banda en cualquier asunto legal.
Director artístico	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la dirección creativa y artística de las presentaciones. • Colaborar con los músicos en la selección y arreglo de repertorio. • Coordinar ensayos y prácticas para asegurar coherencia artística.
Director de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la logística de eventos y presentaciones. • Coordinar la planificación y ejecución técnica en conciertos. • Supervisar la producción de material audiovisual o grabaciones.
Encargado de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de marketing para promocionar la agrupación. • Gestionar las redes sociales y presencia en línea. • Coordinar la creación de materiales promocionales y campañas.

Gestión financiera

La gestión financiera de La Canoa es un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la agrupación musical. Se ha desarrollado un modelo financiero integral que abarca desde la identificación de fuentes de ingresos hasta el seguimiento detallado de los gastos asociados a la producción musical, promoción, y demás actividades relacionadas. A continuación, se presenta una visión general de los componentes clave del modelo financiero y las herramientas utilizadas para su seguimiento:

Inicialmente se crearon las diferentes categorías de ingresos y egresos, con el fin de visibilizar fácilmente por segmentos específicos de dónde provienen y en qué se gastan los recursos. Luego, se realizó un ejercicio de contabilidad para visibilizar la realidad financiera actual de la agrupación, para posteriormente, crear un presupuesto con algunos elementos básicos para el siguiente año.

CATEGORÍAS DE INGRESOS	
Conciertos y Presentaciones	Ingresos por la venta de boletos. Participación en festivales y eventos. Honorarios por actuaciones en vivo.
Derechos de Autor, Streaming, Descargas y Regalías	Ingresos generados por la reproducción de la música en medios, como radio, televisión, streaming, etc.
Ventas de Merchandising	Ingresos por la venta de productos relacionados con la banda (camisetas, discos, pósters, etc.).
Patrocinios y Colaboraciones	Ingresos derivados de acuerdos de patrocinio con marcas. Colaboraciones pagadas con otras marcas o artistas.
CATEGORÍAS DE EGRESOS	
Gastos de Producción Musical	Costos asociados con la grabación y producción de álbumes o sencillos.
Gastos de Equipamiento	Compra y mantenimiento de instrumentos y equipos de sonido.
Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento	Gastos relacionados con los desplazamientos para conciertos y giras.
Gastos de Promoción	Costos publicitarios, relaciones públicas y marketing.
Salarios y Honorarios	Pagos a músicos, manager, agentes y otros profesionales involucrados.
Costos de Merchandising	Producción y adquisición de productos para la venta.
Costos Administrativos	Gastos de oficina, comunicación, seguros y otros costos administrativos.
Impuestos	Pago de impuestos sobre los ingresos generados.
Educación y Desarrollo	Inversiones en la formación y desarrollo artístico de los miembros de la banda.
Reserva para Emergencias	Fondos reservados para imprevistos o emergencias financieras.

Ilustración 21. Categorías de ingresos y gastos
Fuente propia

CONTABILIDAD LA CANOA						
INGRESOS						
Descripción	Categoría	Cantidad /Pax	Recurrencia	Vr. Unitario	Vr. Total	Comentarios
Encuentro Nacional de Intérpretes de Música Colombia	Conciertos y Presentaciones	1	1	\$10.000.000	\$10.000.000	
ONErpm	Derechos de Autor, Streaming, Descargas y Regalías	1	1	\$63.470	\$63.470	
Facebook e Instagram	Derechos de Autor, Streaming, Descargas y Regalías	1	1	\$19.820	\$19.820	
TOTAL DE INGRESOS					\$10.083.290	
EGRESOS						
Descripción	Categoría	Cantidad /Pax	Recurrencia	Vr. Unitario	Vr. Total	Comentarios
Deficit previo	Varios	1	1	\$1.280.000	\$1.280.000	Diversos procesos anteriores a la aplicación del modelo de gestión generaron este déficit
Grabación de dos canciones: Captura de audio y video	Gastos de Producción Musical	2	1	\$845.000	\$1.690.000	Pago a Duck Sessions
Movilidad de productora Duck Sessions	Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento	1	1	\$480.000	\$480.000	Como las grabaciones se realizaron en Ibagué, se costeo la movilidad del equipo
Viáticos durante la grabación	Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento				\$375.000	Alimentación e hidratación durante la grabación. Pax. 12
Mezcla y máster: De tus besos	Gastos de Producción Musical	1	1	\$400.000	\$400.000	Realizada por Duck Sessions
Mezcla y máster: Sin Luna	Gastos de Producción Musical	1	1	\$400.000	\$400.000	Realizada por Euforia Music, Shering Guzmán
Grabación y edición de video: Sesión en casa	Gastos de Producción Musical	1	1	\$500.000	\$500.000	Realizado por Hernando Bazurto
Grabación y edición de audio: Sesión en casa	Gastos de Producción Musical	1	1	\$300.000	\$300.000	Realizado en alianza con FamIMusic Producciones
Dominio web	Gastos de Promoción	1	1	\$80.000	\$80.000	Compra por un año del dominio web: www.lacanoa.co
Correo oficial	Gastos de Promoción	1	6	\$27.700	\$166.200	Contratación de servicios de Google Workspace en aras del correo oficial
Diseño de página web	Gastos de Promoción	1	1	\$0	\$0	Diseñada por Equipo UR
Diseño de visuales para presentaciones en vivo	Gastos de Promoción	1	1	\$400.000	\$400.000	Realizado por Liliana Calcedo, profesional en contenido multimedia
Transporte ida y regreso: Yumbo, Valle	Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento	1	1	\$830.000	\$830.000	Transporte de ocho personas desde Ibagué y Bogotá
Viáticos para el viaje	Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento	8	2	\$50.000	\$800.000	Designado para movilidad interna e hidratación
Pago por servicios musicales	Salarios y Honorarios	7	1	\$150.000	\$1.050.000	Incentivo económico para cada integrante de la agrupación
TOTAL DE EGRESOS					\$8.751.200	
CAJA					\$1.332.090	

Ilustración 22. Contabilidad de la agrupación La Canoa
Fuente propia

PRESUPUESTO ANUAL 2024 LA CANOA						
COSTOS OPERATIVOS FIJOS						
Descripción	Categoría	Cantidad mensual	Número de meses	Vr. Unitario	Vr. Total	Comentarios
Alquiler de sala de ensayo	Gastos administrativos	4	12	\$60.000	\$2.880.000	Sesión de 2h en sala de ensayo. Un ensayo semanal
Google Workspace (Correo oficial)	Gastos de Promoción	1	12	\$26.774	\$321.288	Subscripción mensual al servicio de Google Workspace
Publicidad pagada (Facebook e Instagram)	Gastos de Promoción	1	12	\$100.000	\$1.200.000	Presupuesto mensual para invertir en publicidad
Dominio web	Gastos de Promoción	1	1	\$80.000	\$80.000	Licencia anual del dominio: www.lacanoa.co
SUBTOTAL					\$4.481.288	
GRABACIÓN, PRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN DE EP						
Descripción	Categoría	Cantidad /Pax	Recurrencia	Vr. Unitario	Vr. Total	Comentarios
Creación de maquetas	Gastos de Producción Musical	1	1	\$0	\$0	Se realiza mediante los medios propios de la agrupación.
Horas de grabación	Gastos de Producción Musical	40	1	\$80.000	\$3.200.000	
Edición de audio	Gastos de Producción Musical	7	1	\$300.000	\$2.100.000	
Mezcla	Gastos de Producción Musical	7	1	\$300.000	\$2.100.000	
Masterización	Gastos de Producción Musical	7	1	\$200.000	\$1.400.000	
Diseño del arte visual del EP	Gastos de Promoción	1	1	\$900.000	\$900.000	
Viáticos para las sesiones de grabación	Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento	7	4	\$30.000	\$840.000	
Transporte de dos integrantes: Bogotá - Ibagué - Bogotá	Costos de Alimentación, Viaje y Alojamiento	2	4	\$45.000	\$360.000	
Videoclip de lanzamiento	Gastos de Promoción	1	1	\$800.000	\$800.000	
Otros gastos	Reserva para Emergencias	1	1	\$300.000	\$300.000	
SUBTOTAL					\$12.000.000	
TOTAL					\$16.481.288	

Ilustración 23. Presupuesto anual 2024
Fuente propia

Así, se pudo evidenciar el rubro actual de la caja de la agrupación y se realizó una proyección de gastos para el siguiente año en el cual la prioridad del primer trimestre será la grabación, producción y publicación del primer EP de música inédita.

Establecimiento de metas

La definición de metas en el contexto del proyecto de fortalecimiento de La Canoa no solo es esencial, sino que actúa como el faro que guía cada paso hacia una proyección sostenible. Establecer metas claras y alcanzables proporciona una hoja de ruta concreta que no solo orienta las acciones presentes, sino que también modela el futuro de la agrupación musical.

En un mundo tan dinámico como la industria musical, donde la creatividad se entrelaza con la necesidad de gestionar aspectos empresariales, las metas sirven como un marco de referencia que mantiene a La Canoa enfocada y en constante evolución. Las metas a corto plazo ofrecen victorias inmediatas, generando un impulso positivo y una sensación de logro. Las metas a mediano plazo establecen hitos intermedios, solidificando la presencia y relevancia regional. Mientras tanto, las metas a largo plazo proyectan la visión a un horizonte más amplio, estimulando la innovación y la perseverancia.

La definición precisa de metas no solo es un ejercicio estratégico, sino un compromiso colectivo que une a los miembros de La Canoa en la realización de una visión compartida. Cada meta trasciende el papel; se convierte en una aspiración palpable que impulsa la creatividad, la colaboración y la mejora continua. Además, sirve como un mecanismo de evaluación,

permitiendo que la agrupación ajuste su curso según las circunstancias cambiantes y los logros alcanzados.

En última instancia, la importancia de definir estas metas radica en su capacidad para dar forma al viaje musical de La Canoa, transformando sueños en realidades tangibles. Son el motor que impulsa la narrativa de la agrupación, marcando hitos significativos en su desarrollo, consolidación y proyección en la escena musical.

Para esto, en el ejercicio de grupo focal, la agrupación generó metas de corto, mediano y largo plazo que pueden ser medibles y cuantificables. Las principales metas se exponen a continuación:

Tabla 4. Definición de metas alcanzables
Fuente propia

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<p>(3-6 meses):</p> <p>1. Lanzamiento de un EP: <i>Objetivo:</i> Grabar, producir y lanzar un EP inédito que represente la fusión distintiva de La Canoa en los próximos cuatro meses. <i>KPI:</i> Número de reproducciones en plataformas digitales, retroalimentación positiva de la audiencia.</p> <p>2. Incremento en Redes Sociales: <i>Objetivo:</i> Aumentar la presencia y participación en redes sociales en un 20% en los próximos tres meses. <i>KPI:</i> Número de seguidores nuevos, interacciones (likes, comentarios, compartidos).</p> <p>3. Participación en Eventos: <i>Objetivo:</i> Actuar en al menos dos eventos locales en los próximos seis meses para fortalecer la conexión con la comunidad.</p>	<p>(6-12 meses):</p> <p>1. Realización de una Gira Regional: <i>Objetivo:</i> Planificar y llevar a cabo una gira por ciudades regionales importantes en los próximos seis a nueve meses. <i>KPI:</i> Número de ciudades visitadas, asistencia a los conciertos, interacción en redes sociales durante la gira.</p> <p>2. Cobertura en Medios Nacionales: <i>Objetivo:</i> Obtener cobertura en al menos tres medios de comunicación nacionales reconocidos en los próximos nueve meses. <i>KPI:</i> Número de menciones en medios, entrevistas realizadas, aumento en la visibilidad en línea.</p> <p>3. Colaboración con Otro Artista: <i>Objetivo:</i> Establecer una colaboración significativa con otro</p>	<p>(2 años o más):</p> <p>1. Gira Nacional: <i>Objetivo:</i> Realizar una gira nacional que abarque al menos cinco ciudades importantes en los próximos 18 a 24 meses. <i>KPI:</i> Número total de ciudades visitadas, éxito de asistencia, impacto en la audiencia.</p> <p>2. Reconocimiento en la Industria: <i>Objetivo:</i> Ser reconocidos como una agrupación musical destacada en la industria musical nacional e internacional en los próximos tres años. <i>KPI:</i> Nominaciones a premios, participación en festivales importantes, aumento significativo de seguidores.</p> <p>3. Lanzamiento de un Álbum Completo: <i>Objetivo:</i> Planificar, grabar y lanzar un álbum completo que represente la evolución artística de La Canoa en los próximos dos años.</p>

<p><i>KPI:</i> Número de eventos confirmados, participación activa del público.</p>	<p>artista reconocido en el próximo año. <i>KPI:</i> Confirmación de la colaboración, lanzamiento exitoso de la colaboración, aumento en la audiencia.</p>	<p><i>KPI:</i> Éxito de ventas y reproducciones, críticas positivas, participación en listas de éxitos.</p>
---	---	---

Diseño de estrategias, plan de acción y KPI

La importancia del diseño de estrategias, plan de acción y KPI en el fortalecimiento de proyectos musicales como La Canoa es innegable. Estas etapas son como los cimientos que sustentan la visión y los objetivos a largo plazo de la agrupación.

El diseño de estrategias proporciona la dirección y los métodos necesarios para destacar en un mercado diverso y competitivo. A su vez, el plan de acción transforma estas estrategias en pasos prácticos y medibles, estableciendo un marco temporal y asignando responsabilidades de manera sistemática y eficiente.

Los indicadores clave de desempeño (KPI) actúan como brújulas, ofreciendo métricas cuantificables para evaluar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario. La medición regular de estos resultados permite a La Canoa adaptarse a las dinámicas del mercado y comprender la recepción y el impacto de sus esfuerzos. Este proceso no es estático; es un ciclo continuo de evaluación y mejora, permitiendo ajustes en tiempo real y una adaptación constante a un entorno musical en cambio constante.

Se dar por sentado entonces, que el diseño de estrategias, plan de acción y KPI no es simplemente administrativo; es la esencia misma de la gestión eficiente y exitosa. Estos elementos no solo guían el presente, sino que también modelan el futuro, permitiendo que La Canoa alcance nuevas alturas y deje una huella significativa en el panorama musical regional y nacional.

Ahora bien, a partir de las metas establecidas, se delimitaron cinco líneas de acción: la producción musical, el mercadeo y la promoción, la interacción con la industria musical, la planificación estratégica, la evaluación y la retroalimentación. Estas, se relacionan transversalmente con las diferentes estrategias propias de los modelos de gestión como lo son las estrategias: de gestión cultural, política cultural, comunicación, social, ambiental, tecnológica y científica.



Ilustración 24. Líneas de acción y su relación con las diferentes estrategias
Fuente propia

Las líneas de acción y las estrategias están intrínsecamente interconectadas, ya que cada línea de acción se implementa a través de estrategias específicas para alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, se exponen algunos de los elementos más relevantes:

Tabla 5. Plan de acción
Fuente propia

Plan de acción		
Línea de acción	Acciones específicas	Estrategia relacionada
Producción musical	Implementar tecnologías de grabación y producción innovadoras para mejorar la calidad de las producciones musicales. Colaborar con expertos en tecnología musical para explorar nuevas tendencias y enfoques en la creación musical.	Tecnológica y científica
Mercadeo y promoción	Desarrollar una estrategia de comunicación coherente que resalte la fusión única de La Canoa y la conexión con las tradiciones culturales locales. Utilizar plataformas de comunicación digital para promover eventos, lanzamientos de sencillos y la historia detrás de cada producción.	Comunicación
Interacción con la industria	Participar en eventos de la industria musical que tengan un enfoque cultural, buscando establecer	Política cultural

	<p>conexiones con instituciones gubernamentales y organizaciones culturales.</p> <p>Buscar apoyo y recursos a través de alianzas estratégicas con entidades que promuevan la cultura y la música local.</p>	
Planificación estratégica	<p>Realizar un análisis FODA para informar la planificación estratégica, identificando oportunidades para la colaboración, la innovación y el crecimiento.</p> <p>Establecer metas a corto, mediano y largo plazo que reflejen tanto la visión artística como los objetivos culturales y comerciales.</p>	Gestión cultural
Evaluación y retroalimentación	<p>Incorporar elementos de retroalimentación social en la evaluación, solicitando la opinión de la comunidad local sobre eventos y participación.</p> <p>Periodicamente realizar evaluación respecto a los objetivos planteados.</p>	Organizacional
Cultura y sociedad	<p>Desarrollar programas que utilicen la música como herramienta para el diálogo social y la inclusión.</p> <p>Aportar al entorno social por medio de acciones comunitarias.</p>	Social

Alcances más relevantes

En el transcurso del proyecto dedicado al fortalecimiento de la agrupación musical La Canoa, resulta crucial destacar de manera clara los alcances significativos que han dado forma y dirección a esta iniciativa transformadora. Este apartado se presenta como un faro que ha iluminado áreas críticas, explorándolas y potenciándolas para asegurar un impacto notable en el panorama musical, tanto a nivel regional como nacional, de Colombia. Desde la producción musical hasta las estrategias de interacción con la industria, estos alcances han sido fundamentales, marcando el camino que ha llevado a La Canoa hacia su consolidación, desarrollo continuo y proyección destacada en el vibrante universo de la música colombiana.

La Canoa ha logrado avances notables en su proyecto de fortalecimiento, abordando aspectos clave para su consolidación y proyección en la escena musical. Entrevistas detalladas con los integrantes establecieron roles y responsabilidades claras, mientras que las mesas de trabajo conjunto facilitaron la colaboración y la planificación estratégica. En el ámbito financiero, se logró un balance general que aporta transparencia en la gestión de recursos, incluyendo una

evaluación exhaustiva de debilidades y fortalezas, así como la revisión del repertorio musical para diversificarlo.

La mejora de la infraestructura técnica y la comunicación interna se logró mediante la identificación de necesidades técnicas y canales específicos. La recopilación de trayectoria y la creación de canales de comunicación oficial fortalecieron la identidad y presencia de La Canoa. Estrategias para aumentar la visibilidad, distribución y adquisición de fondos fueron implementadas, junto con la identificación de festivales y eventos relevantes, y un sondeo de mercado mediante reuniones con agentes del sector.

En cuanto a la producción, se realizaron reuniones y cotizaciones con productores, se estableció un cronograma para la grabación del próximo EP, y se publicaron videos conceptuales registrando la música en plataformas clave como ONErpm y Spotify. Además, se avanzó en la creación de una identidad visual con la maquetación de una página web y la adquisición de un dominio oficial. La vinculación con plataformas de alto impacto, como Duck Sessions, amplificó la presencia online.

La gestión de recursos y alianzas estratégicas incluyó acuerdos de movilidad y recursos en diversas ubicaciones, junto con alianzas con una agencia de diseño de moda. La revisión de documentos técnicos y el trabajo en el diseño luminotécnico y de visuales para eventos futuros demuestran un compromiso continuo en la producción. Además, se estableció una alianza estratégica con un estudio de grabación regional y un ingeniero/productor, consolidando el respaldo técnico para futuras producciones.

Estos avances reflejan un compromiso integral de La Canoa, desde la gestión interna hasta la proyección internacional, fortaleciendo su presencia en la escena musical con una estrategia sólida y orientada al crecimiento continuo. A continuación, se destacan algunos de los principales alcances en el marco de la ejecución del proyecto:

Producción musical

Uno de los avances más destacados que también se relaciona con las líneas de acción de mercadeo y promoción e interacción con la industria es la participación de La Canoa en una vitrina de artistas nacional: Duck Sessions, plataforma con casi 90.000 suscriptores, en la cual están presentes grandes artistas nacionales. El proceso de grabación se realizó gracias a una inversión por parte de la agrupación, y un gran componente de gestión para la consecución del

spot e grabación, así pues, se llevó a cabo en la Finca Ecoturística *La Monela*, como parte de un acuerdo conseguido por uno de los autores del proyecto.

La grabación de audio y video de ambas canciones, estuvieron a cargo del equipo de producción de Duck Sessions, bajo el formato de live session, sin embargo, aunque este mismo equipo realizó la mezcla y el máster del primer lanzamiento: *De tus besos*, gracias a una nueva alianza que se proyecta a largo plazo con el estudio *Euforia music*, del departamento del Tolima, liderado por el productor Sherling Guzmán, *Sin Luna* se mezcló y masterizó por este último.



Ilustración 25. De tus besos, La Canoa | Duck Sessions
Fuente: <https://youtu.be/qwLK15eL3mY>



Ilustración 26. Sin Luna, La Canoa | Duck Sessions
Fuente: <https://youtu.be/1FhjezV8-GI>

Además, respecto a los avances en la línea de producción musical se encuentra la inscripción a una plataforma de autogestión para artistas que buscan soluciones de distribución digital, marketing, promoción, contabilidad y soporte: ONErpm. A través de esta plataforma ya se han distribuido algunas producciones que se describen a continuación:

Tabla 6. Plataforma de distribución musical, La Canoa
Fuente propia

Distribución musical: ONErpm		
Producto	Tipo	Descripción
¿Quién dijo?	Sencillo: Audio y video	Producido profesionalmente gracias al estímulo <i>Ibagué se viste de folclor</i> , de la Secretaría de Cultura de Ibagué.
Sesión en casa	Live Session: Audio y video <ul style="list-style-type: none"> • Bambuco para la luna • Guabina sin nombre • Rubí 	En un formato casero se hizo la grabación de tres diferentes sencillos con la finalidad de crear contenido digital para redes.
De tus besos	Sencillo: Live Session: Share in en video, Contenido propio en audio	El contenido audio visual presente en la plataforma YouTube genera regalías compartidas entre Duck Sessions y La Canoa. El producto de audio es publicado directamente por la agrupación y sus ingresos se destinan únicamente a la agrupación.
Sin Luna	Sencillo: Live Session: Share in en video, Contenido propio en audio	El contenido audio visual presente en la plataforma YouTube genera regalías compartidas entre Duck Sessions y La Canoa. El producto de audio es publicado directamente por la agrupación y sus ingresos se destinan únicamente a la agrupación.

Además, gracias a la alianza previamente mencionada con la productora *Euforia Music*, actualmente se está estableciendo el cronograma de grabación de un EP profesional, que contendrá seis canciones inéditas y espera estar concluido hacia el primer trimestre del siguiente año.

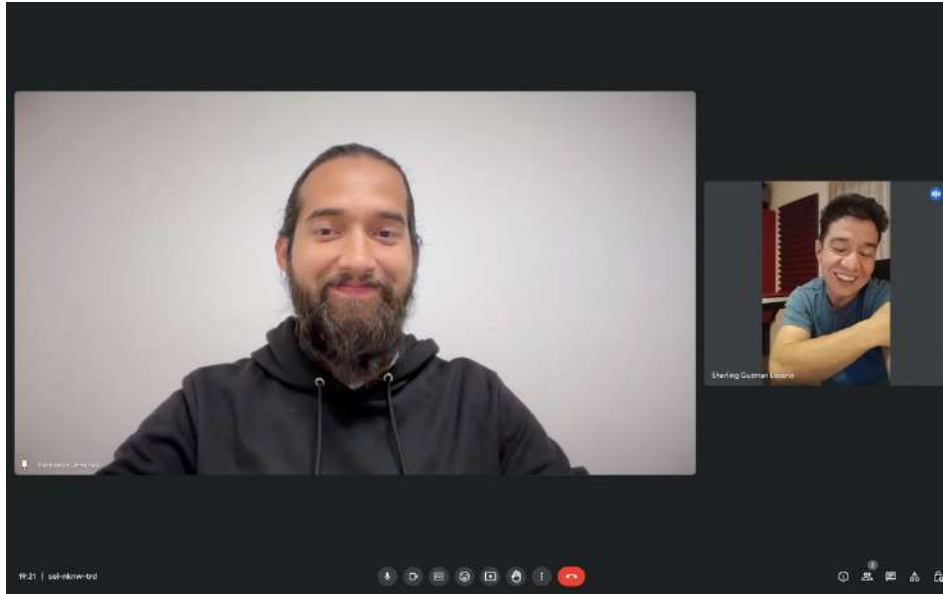


Ilustración 27. Reunión con Sherling Guzmán, productor musical
Fuente propia

Mercado y promoción

Gracias a las diferentes acciones relacionadas a la producción musical, se vio un incremento significativo en la presencia y relevancia de La Canoa en diferentes plataformas, a continuación, se comparten algunos de los logros del último semestre en Spotify:

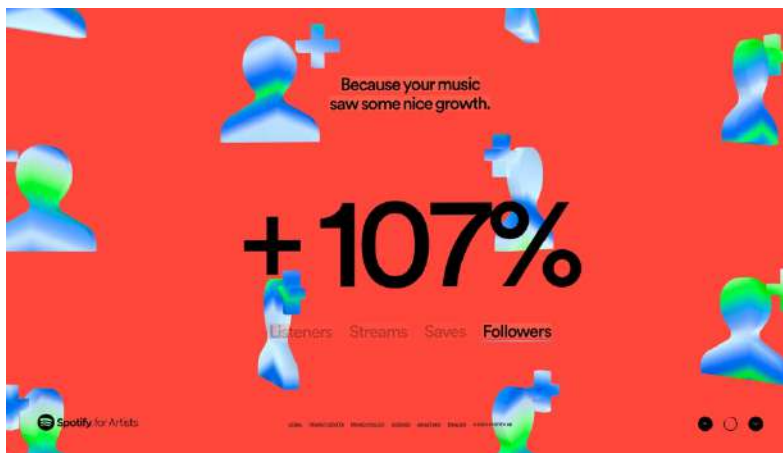


Ilustración 28. Incremento en el porcentaje de seguidores, Spotify
Fuente propia

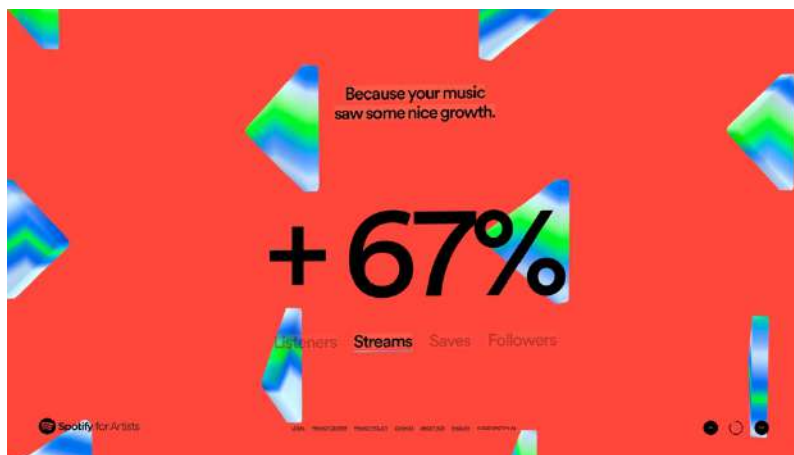


Ilustración 29. Incremento en el porcentaje de streaming, Spotify
Fuente propia

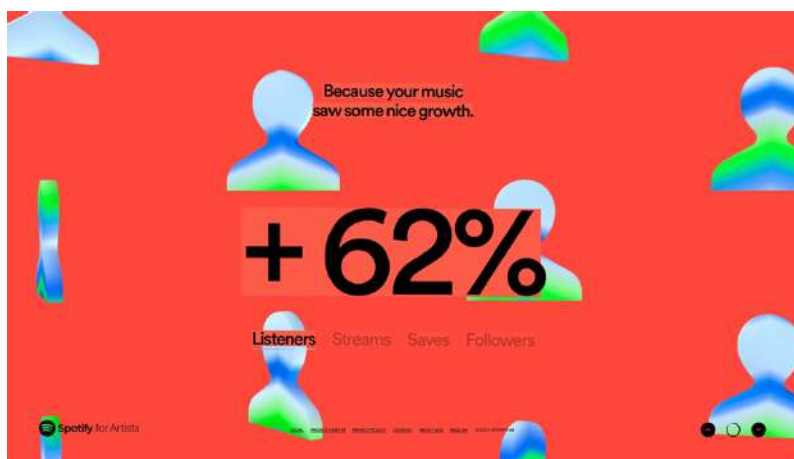


Ilustración 30. Incremento en el porcentaje de público/oyentes, Spotify
Fuente propia

Además, se marcaron algunos hitos relacionados con lanzamientos de música inédita como el caso de la canción *Bambuco para la Luna*, en la cual, de manera orgánica hasta la fecha, se alcanzaron más de **23 mil** personas, y se obtuvieron **13.8 mil** visualizaciones en su videoclip publicado a través de Facebook. Además, una célebre compositora de música andina colombiana, Luz Marina Posada, catalogó el lanzamiento como fresco e innovador.

Interacción con la industria

Además de la participación en diferentes eventos locales y regionales, en el marco de la interacción con la industria, la promoción y circulación de la agrupación, se realizó la participación de La Canoa en un importante Encuentro Nacional de Intérpretes de Música Colombiana realizado en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca, además un espacio descentralizado en el corregimiento de Mulaló del mismo municipio.



Ilustración 31. Encuentro Nacional de Intérpretes de Música Colombiana
Fuente: Instituto Municipal de Cultura de Yumbo, (2023)



Ilustración 32. Participación de la agrupación La Canoa
Fuente: Instituto Municipal de Cultura de Yumbo, (2023)

Para esto, se realizó toda una planeación logística que incluía elementos técnicos, de hospedaje, transporte, alimentación, entre otros elementos, liderada por el equipo autor de este proyecto.

Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto: La Canoa
Fuente propia

ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA Meses	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	Análisis Vertical
HONORARIOS - SALARIOS..						
Servicio de consultoría del proyecto	5	2	\$2.250.000		\$22.500.000	72,02%
Subtotal					\$22.500.000	72,02%
VIATICOS (POR DESPLAZAMIENTO, PERNOCADA, ALIMENTOS)						
Transporte, Alojamiento, Alimentación	3	2	\$530.000		\$3.180.000	10,18%
Subtotal					\$3.180.000	10,18%
CAPACITACIÓN						
Documentación, Impresiones, Capacitaciones	3	2	\$160.000		\$960.000	3,07%
Subtotal					\$960.000	3,07%
SUBCONTRATACIÓN						
Personal externo vinculado al desarrollo del proyecto	3	2	\$600.000		\$3.600.000	11,52%
Subtotal					\$3.600.000	11,52%
CONTINGENCIA						
Reserva para imprevistos	5	1	\$200.000		\$1.000.000	3,20%
Subtotal					\$1.000.000	3,20%
AGENDAMIENTO						
En caso de generar agendamiento de fechas para la agrupación, se acordó porcentaje en lugar de costo fijo	1	15%	\$0		\$0	0,00%
Subtotal					\$0	0,00%
TOTAL PROYECTO					\$31.240.000	100%

Conclusiones y recomendaciones

Si bien, el objetivo principal del proyecto fue diseñar las estrategias de gestión y fortalecimiento, gracias a la cercanía con la que se contó con la agrupación, se lograron avanzar diferentes procesos de aplicación, los cuales evidenciaron la eficacia de varios de los mecanismos planteados.

A lo largo de este proyecto, La Canoa ha avanzado significativamente, buscando la consolidación de su posición en el panorama musical. La adopción de tecnologías innovadoras en la producción musical ha potenciado la calidad y originalidad de sus creaciones, estableciéndolos como una fuerza creativa distintiva. Este enfoque ha contribuido no solo a su reconocimiento a nivel regional, sino también a la proyección de su propuesta sonora a escala nacional.

Las estrategias de mercadeo y promoción implementadas han arrojado resultados notables, generando una mayor visibilidad de La Canoa tanto en plataformas digitales como en espacios promocionales. La conexión con la industria musical, respaldada por una estrategia política cultural, ha facilitado el establecimiento de relaciones valiosas y la exploración de colaboraciones enriquecedoras, abriendo puertas a oportunidades futuras.

La planificación estratégica, basada en un análisis FODA, ha demostrado ser una herramienta adaptable y eficaz. La capacidad para establecer metas a corto, mediano y largo plazo ha proporcionado a La Canoa una dirección clara, mientras que la flexibilidad para ajustar estrategias ha permitido la adaptación continua a las dinámicas cambiantes del entorno musical.

En cuanto a la evaluación y retroalimentación, la inclusión de elementos sociales ha brindado información valiosa sobre la percepción de La Canoa en la comunidad. Esta retroalimentación ha sido una guía fundamental para ajustes y mejoras continuas, consolidando la conexión de la agrupación con su audiencia.

Para avanzar, se sugiere a La Canoa seguir explorando tecnologías innovadoras en la producción musical, asegurándose de mantener la frescura creativa que los distingue. Además, la ampliación de las estrategias de colaboración con artistas y actores de la industria afines podría enriquecer aún más su propuesta, expandiendo su alcance y diversificando su sonido.

La diversificación de las estrategias de comunicación es fundamental para mantener el interés del público. La narrativa única detrás de la música de La Canoa puede ser resaltada aún más

explorando nuevas formas de contar historias, profundizando así la conexión emocional con la audiencia.

Incorporar elementos ambientales en la estrategia general, como prácticas sostenibles en eventos, resaltaría el compromiso ecológico de La Canoa, respondiendo a una creciente conciencia ambiental en la sociedad.

Finalmente, el fortalecimiento de programas educativos y sociales contribuirá no solo a la comunidad local sino también a la proyección de La Canoa como una fuerza positiva en la escena musical y social colombiana. Estos programas podrían incluir talleres educativos, colaboraciones con organizaciones sociales y eventos benéficos que beneficien a causas locales.

Bibliografía

- Ocampo, D. S. (20 de Agosto de 2019). *Investigación-acción*. Obtenido de investigaliacr.com: <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-accion/>
- Velasco, E. R. (Mayo de 2017). Gestión cultural aplicada a la música independiente: Estudio de caso en Cali y Medellín Colombia. *Sumario*(17), 127-149.
- Mincultura. (2010). *Compendio de políticas culturales*. Bogotá: Ministerio de Cultura, República de Colombia.
- Mincultura. (23 de Mayo de 2023). *Políticas Culturales*. Obtenido de Ministerio de Cultural de Colombia: <https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/Paginas/default.aspx>
- La Canoa. (2023). *¿Quiénes somos?* Obtenido de www.lacanoa.co: www.lacanoa.co/about
- Neoma. (2008). *Diccionario de neologismos del español actual*. Obtenido de Universidad de Murcia: <https://www.um.es/neologismos/index.php/v/neologismo/4803/jam-session>
- Benavides, I. (2015). La música colombiana: entre la tradición y la innovación. *Red Cultural del Banco de la República*.
- Galindo, H., Mantilla Pulido, A., & Quevedo, J. (29 de Septiembre de 2015). Música tradicional colombiana, patrimonio al ritmo de la pluralidad. *Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep)*. (M. A. Navarrete, & J. S. Ortiz, Entrevistadores)
- Yunda, G. A. (2015). *Pontificia universidad católica del ecuador facultad de ciencias administrativas y contables - Diseño y análisis de factibilidad de un modelo de gestión en una productora musical - Caso: orquesta femenina "la bailanta*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Moreno, A. A. (2014). *Aproximación a un modelo de auto-gestión para proyectos musicales*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional Facultad de Bellas Artes.
- Torres, A. J., & Grande, I. R. (2016). *Los vientos sonoros llegan a Paipa: plan de apropiación cultural para el encuentro nacional de bandas musicales de Paipa, Boyacá*. Bogotá: Universidad Nuestra Señora del Rosario.
- Díaz, E. C., & Suarez, N. E. (2011). *actores de emprendimiento. Técnicas de gestión de las agrupaciones de música popular urbana en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad EAN.
- Londoño, L. F. (2017). *Lineamientos para construir un modelo de negocio de emprendimiento cultural en el sector musical emergente en Medellín, estudio de caso: plataforma cultural*

Invazion. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Artes Maestría en Gestión Cultural.

Arismendi, S. C. (2020). *La gestión cultural como enlace entre la producción artística y el consumo. Elaboración de un modelo de marketing y comunicación para emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad de Medellín*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. Bogotá: República de Colombia.

Dirección de Cultura Departamental del Tolima. (2021). *culturatolima.gov.co*. Obtenido de Nosotros: <https://www.culturatolima.gov.co/nosotros/>

unesco. (2020). La noción de 'sostenibilidad' incluida en la Agenda de 2030 para el Desarrollo Sostenible resuena en el concepto de 'patrimonio vivo' de la Convención de 2003 para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. *Desarrollo sostenible y patrimonio vivo*.

Secretaria de Cultura de Ibagué. (2023). *ibagué.gov.co*. Obtenido de Secretaria de Cultura.

Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina.

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.

Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Fara Villamarín, P. C. (2019). *"El sombrero": la nueva música colombiana como reminiscencia de lo tradicional*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.

Sánchez, A. C. (24 de Junio de 2020). *Taller Fusión elementos de la música tradicional con las músicas actuales*. Obtenido de Banco de la República de Colombia, Cultural: <https://www.banrepcultural.org/tunja/actividad/taller-fusion-elementos-de-la-musica-tradicional-con-las-musicas-actuales>

Romero Torres, C. C. (2019). *Producción musical en estudio de grabación la fusión urbana y sus nuevas músicas tradicionales*. Bogotá D.C.: Corporación Universitaria UNITEC.

Benavides, I. (2015). La música colombiana: entre la tradición y la innovación. *Red Cultural del Banco de la República*. Bogotá D.C.: Iván Benavides.

- Rubio, P. A. (2018). La industria musical en la capital colombiana mueve más de \$830.000 millones. *La República*.
- Galeano, M., & Gutierrez, J. R. (2022). La música colombiana y su transformación a través de los años. *Conexión Capital*.
- Arcos Vargas, A. (2008). *Industria Musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Jiménez, W. (23 de Julio de 2019). *Las Organizaciones Culturales y su papel como transformadores sociales*. Obtenido de Marketing, cultura y proyectos: <https://www.wiljimenezkuko.com/post/las-organizaciones-culturales-y-su-papel-como-transformadores-sociales>
- Lifeder. (2019). Contexto sociocultural: concepto, elementos, ejemplos. *Cultura y sociedad*. Obtenido de Cultura y Sociedad.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*.
- Moguillansky, M. (2011). Globalización, cultura y sociedad. Cambio cultural, géneros discursivos y estructuras del sentir. *Andamios*, 8(17).
- Nahmias, L. (2021). *Metodologías de innovación y diseño estratégico para alcanzar tus objetivos*. Madrid: Quodem.
- Montoya, M. L. (2009). El diseño estratégico y la importancia de la investigación del usuario. *Universidad Católica Popular del Risaralda*, 15-22.