

***“Tutú y Batuta Academia de Arte:
Un ingenioso renacer”***

Angélica M. Araujo Lemus
Diego Andrés Camargo.

Universidad del Rosario.
Escuela de Ciencias Humanas.
Especialización en gerencia y gestión cultural.
Noviembre de 2019.

***“Tutú y Batuta Academia de Arte:
Un ingenioso renacer”***

Proyecto de grado presentado por Angélica M. Araujo Lemus y Diego Andrés Camargo Román,
como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia y Gestión cultural.

Angélica M. Araujo Lemus.
Diego Andrés Camargo Román.

Universidad del Rosario.
Escuela de Ciencias Humanas.
Especialización en gerencia y gestión cultural
Noviembre de 2019.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de manera especial a los niños, niñas y adolescentes del municipio de Girardot - Cundinamarca, quienes han sido la principal inspiración para indagar sobre la manera idónea de llevar los bienes culturales a un público tan importante, buscando aportar a la construcción de una sociedad más sensible por medio del arte y la cultura.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios y a nuestras familias, quienes nos han apoyado a lo largo de toda nuestra formación profesional y personal. A todas las personas que de manera directa e indirecta fueron partícipes de este proceso; a la Universidad del Rosario por brindarnos la oportunidad de formarnos en tan prestigiosa institución; y a Tutú y Batuta Academia de Arte – TBAA, por permitirnos aplicar los conocimientos adquiridos, aportando así nuestro grano de arena en el apasionante campo de la gerencia y gestión cultural en nuestro país.

Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo	1
2.	Reseña del proyecto	2
2.1.	Descripción de la condición problema	4
2.1.1	Condición problema.	8
2.1.2.	Problema cultural	8
3.	Valoración	9
3.1.	Estado actual de la entidad	9
3.2.	Modelo Organizacional	10
3.3.	Gestión financiera	11
3.4.	Gestión cultural	12
4.	Estado del Arte	13
4.1.	Contexto Cultural local	13
5.	Justificación	18
6.	Objetivos	19
6.1.	Objetivo general	19
6.2.	Objetivos específicos	19
7.	Marco Institucional	20
7.1	Misión de Tutú y Batuta Academia de Arte	20
7.2.	Visión de Tutú y Batuta Academia de Arte	20
8.	Marco teórico	21
8.1.	Concepto cultural	21
8.2.	Marco referencial	23
9.	Metodología	24
10.	Modelo de gestión	28
10.1.	Estrategia de gestión cultural	29
10.2.	Estrategia de política cultural	30
10.3.	Estrategia de comunicación	31
10.4.	Estrategia financiera	32
10.5.	Estrategia gerencial	32

10.6. Alcance de la implementación del modelo	35
11. Resultados y discusión	36
Referencias Bibliográficas	38
Lista de anexos	40

1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal, lograr establecer un modelo de gestión idóneo para Tutú y Batuta Academia de Artes – TBAA del municipio de Girardot – Cundinamarca, buscando así obtener los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

El diseño de este modelo necesariamente deberá pasar por una serie de etapas, empezando por la realización de un diagnóstico de los procesos de la entidad, el análisis de su actual modelo de gestión, brindando un contexto cultural local bajo el cual sea posible articular los procesos con los resultados esperados, estableciendo objetivos claros, objetivos y medibles.

Se analizarán y enunciarán conceptos y marcos referenciales necesarios para entender con mayor claridad el problema cultural que buscamos superar. Con base en este insumo teórico, se proyectarán cronogramas de ejecución del proyecto a nivel misional y financiero. Finalmente, se analizarán los resultados obtenidos, y se discutirá cuál es el modelo adecuado que debe adoptar la academia con el fin de llevar las prácticas artísticas en la dimensión de formación a los niños, niñas y adolescentes del municipio de Girardot – Cundinamarca.

2. Reseña del proyecto

Se realiza un diagnóstico de la condición de la entidad Tutú y Batuta Academia de Arte (TBAA), proyecto realizado en el municipio de Girardot, para analizar los diferentes procesos que se desarrollan, reconocer la estructura organizacional y gerencial, entender los procesos formativos y permitir desarrollar una metodología para la implementación de un modelo de gestión que le permita a la academia cumplir sus metas, desarrollar sus objetivos y consolidar su visión empresarial, la experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Senge (2009).

El diagnóstico nos permite realizar una visión general y sistémica de la gestión actual y su relación con los diferentes actores del proceso cultural que influyen en el logro de los objetivos y metas propuestos por la institución. TBAA es una entidad que considera importante relacionar sus procesos con la incorporación de políticas públicas culturales municipales, departamentales y nacionales, con el fin de estar en sintonía con el desarrollo y evolución en busca de innovación social.

Con este diagnóstico, se logran conocer los procesos de formación, gerencia de recursos financieros y talento humano, procesos de gestión cultural, estrategias de comunicación empresarial, divulgación y socialización de productos y eventos culturales y estado actual de alianzas interinstitucionales estratégicas. Desde este primer acercamiento se plantea la incorporación, interiorización y compromiso de establecer un nuevo modelo de gestión que le permita a la entidad consolidar su situación financiera, para que pueda

desarrollar todo su potencial artístico en relación con el entorno de la institución y le permita ser sustentable y sostenible en el tiempo.



Gráfica 1. La quinta disciplina. Las organizaciones inteligentes.

Como lo expresa el autor Senge (2009) en su libro la quinta disciplina, es más beneficioso integrar las herramientas nuevas, se propone realizar una visión y proyección de la entidad desde la integralidad de todos sus componentes como una red donde cada elemento influencia de una forma positiva o negativa según su desarrollo a las demás, y donde esa visión sistémica nos permita diseñar el modelo de gestión que lleve a TBAA a un ingenioso renacer. Afrontando realmente la dinámica actual de la entidad, reconociendo sus fortalezas y

debilidades y sobre todo, generando un cambio que lleve a una mejora significativa y duradera. Senge (2009).

2.1. Descripción de la condición problema

La idea de crear a Tutú y Batuta Academia de Arte, nace desde el año 2013, por la necesidad personal de su gestora, de tener un espacio donde se realice la enseñanza de prácticas artísticas y culturales a niños y adultos, sin tener que desplazarse hasta Ibagué (a 1 hora por carretera, con pago de dos peajes a \$26.600 pesos por trayecto), ciudad con reconocidas instituciones de formación cultural en el país, y como lo narra el escritor Carlos Pardo, reconocida como la “ciudad musical de Colombia”.

En el año 2013 no existía ninguna entidad cultural en el municipio de Girardot, que ofreciera programas culturales con esas características; de la misma forma, en el ambiente escolar se percibía de parte de las familias de la ciudad, el deseo de contar con una entidad que ofreciera programas de formación artística bien estructurados, que se brindaran de manera continua y organizada. Por esta razón, se inició realizando encuestas a 100 personas que hacen parte de la comunidad educativa de la ciudad, en las cuales se buscó establecer de una manera más clara la necesidad de las demás familias de tener acceso a actividades de formación artística, conocer el gusto o preferencia de las mismas por las tres actividades artísticas y culturales más interesantes para ellos, y adicional conocer la disposición de inversión económica que cada familia estaría dispuesta a invertir en dichas actividades.

De manera alterna al desarrollo de las encuestas, se realizó una investigación con el fin de localizar a los artistas de la ciudad, donde se logró determinar que la mayoría de estos

artistas no viven en Girardot. La mayor concentración de instituciones escolares en barrios vecinos al centro de la ciudad y la disponibilidad de unas locaciones para arrendamiento permitieron escoger un segundo piso ubicado sobre la carrera 10ª, donde se podían realizar adecuaciones para el inicio del proyecto.

Después de decidir dar inicio a la academia con los programas en formación de ballet clásico, música (gramática, técnica vocal, ensamble iniciando con los instrumentos de violín, piano y guitarra) y artes plásticas -conforme a la demanda de la ciudadanía-; se realizan acercamientos con artistas de la ciudad de Ibagué y Bogotá, con el fin de obtener una orientación y un aval por parte de artistas de reconocida trayectoria, para así darle a los programas un soporte académico que generará confianza por parte de las familias para invertir en el proyecto.

Posteriormente, se organizaron los programas de acuerdo a la población que se esperaba recibir y se segmentó por edades. Se realiza de esta manera, en Junio de 2013 la inauguración con una muestra artística de los tres programas, con participación de maestros y alumnos de las ciudades de Ibagué y Bogotá, con el fin de enseñar al público lo que se esperaba obtener en un futuro con los programas de formación de la academia. Ese mismo día, se inicia con la inscripción de alumnos en los tres programas. Se inició la operación de la academia con un número aproximado de 150 alumnos en los diferentes programas, siendo el de ballet clásico el de mayor acogida. Posteriormente, en el año 2015, se realizó un cambio de sede y una reestructuración administrativa, Tutú y Batuta academia de Arte es registrada como entidad privada de educación no formal ante cámara de comercio de la ciudad, con código de actividad económica 8551 (formación académica no formal).

Para el programa de ballet clásico, se cuenta con la dirección artística de una licenciada en ballet de la escuela nacional de Cuba, quien además cumple con la función desde su escuela de Ballet, de entregar la propuesta docente a la academia desde su grupo de alumnos y bailarines de la compañía, para que sean las docentes de la academia. Se realiza a mitad de año una clase abierta, donde los padres de familia tienen la oportunidad de conocer el avance de sus hijos y disfrutan de una clase, con el fin de conocer la metodología utilizada durante los primeros seis meses del año; a fin de año la academia ofrece una gala presentando suites de obras de ballet clásico desde el año 2015 (remodelación y apertura del Teatro Cultural Luis Enrique Osorio), en el único teatro cultural de la ciudad, con la participación de todos los bailarines de la academia y el apoyo de la escuela de Bogotá.

Se ha participado en cuatro encuentros internacionales de Ballet clásico en la Habana Cuba (de los que existe el certificado respectivo) y en los tres festivales internacionales de Ballet clásico en el Huila (con su respectivo certificado), con un reconocimiento por el desempeño y técnica de los bailarines, además de participar en diferentes eventos locales y regionales. El programa de Ballet clásico desde el año 2016 realiza convenios institucionales con colegios de la ciudad, con el fin de promover y dar a conocer la actividad cultural.

En el programa de música, la consultoría para el establecimiento del programa y su desarrollo estuvo a cargo de dos maestros musicales de reconocida trayectoria en la ciudad de Ibagué, con más de 15 años de experiencia con una entidad formadora privada y pública; maestros con reconocimiento nacional e internacional; quienes por amor a su oficio tuvieron a bien realizar una transferencia de la experiencia laboral y aconsejar el desarrollo metodológico de los talleres ofrecidos. Se realiza una convocatoria docente, de donde se

seleccionan cuatro talleristas en los instrumentos de violín, piano y guitarra. A fin de año se realiza una muestra musical (desde el 2015 en el auditorio del Banco de la República) con diferentes temáticas, con la intención de presentar al público el resultado de un año de trabajo formativo.

El programa de artes plásticas, inició bajo la dirección de una artista plástica idónea, quien gracias a su experiencia docente nacional e internacional diseñó un programa exclusivo para TBAA enfocado a las edades de los alumnos inscritos. Sin embargo, por motivos personales decidió retirarse del proyecto en el año 2014 y vuelve en el año 2016 realizando unas jornadas académicas y prácticas a los docentes de la academia; se ofrece actualmente un programa de estimulación al arte para niños de 3-6 años, iniciación al arte para niños de 7-11 años y manos al arte para adolescentes; en el año 2017 y 2018 se consolidó un grupo de adultos que se disolvió por el retiro del docente de la institución. Desde el año 2015 se realizan exposiciones durante aproximadamente dos semanas en el centro comercial Unicentro de la ciudad con una circulación importante y un número aproximado de 150 obras, donde los artistas han tenido la oportunidad de exponer sus obras y participar de talleres ofrecidos por los docentes para la ciudadanía. Cada año se realiza un taller de padres a mitad de año con la intención de generar diferentes emociones en las familias que participan de este programa, al cual se le da un soporte científico desde las áreas de psicología y sociología con temáticas establecidas desde inicio de año.

Actualmente TBAA tiene becados dos niños por cada programa durante el año, becas otorgadas como un reconocimiento y estímulo a su dedicación; además se cuenta con dos niños becados en el programa de ballet con el fin de incentivar esta actividad en el género masculino de la ciudad.

2.1.1 Condición problema.

A pesar de ser una institución que desarrolla actividades culturales en el municipio de Girardot desde el año 2013, en la cual los procesos de cada programa se llevan a cabo mediante una agenda anual, donde se ha logrado la participación de eventos nacionales e internacionales, TBAA no ha logrado desde el punto de vista financiero el punto de equilibrio que le permita ampliar su portafolio de servicios, talento humano vinculado a la entidad, y participar de una forma más contundente en el mercado laboral y académico.

En el momento, TBAA no tiene definido un modelo de gestión que encamine la actividad cultural, financiera, comunicacional y de mercadeo para ser una entidad sostenible, sustentable y perdurable en el tiempo. Aunque su actividad tiene un reconocimiento en el sector cultural de la región y reconocimiento interinstitucional, la falta de formación académica para la adquisición de herramientas de gestión y gerencia cultural han hecho que la entidad, sin un modelo de gestión apropiado, no realice las acciones pertinentes para su adecuado funcionamiento y promoción de actividades culturales. El desconocimiento de la normatividad cultural, políticas públicas culturales, programas de fomento y estímulo para acceder a recursos financieros y la falta de una asesoría para el establecimiento de una naturaleza jurídica que le permita acceder de manera más adecuada han hecho que la entidad se encuentre en una situación de inestabilidad financiera.

2.1.2. Problema cultural

Tutú y Batuta Academia de arte de Girardot, como espacio de formación en las áreas artísticas de danza, música y artes plásticas; necesita un modelo de gestión y gerencial que le permita la sostenibilidad financiera necesaria para lograr continuidad en el tiempo,

ofreciendo a los niños del municipio de Girardot una opción de desarrollo de sus talentos artísticos.

3. Valoración

Para llegar a reconocer el estado actual de la entidad, se inició con la recopilación de los documentos de la institución, donde en primer lugar, tuvimos acceso a la plataforma estratégica (misión, visión), consulta de estados financieros, se realizaron diferentes entrevistas con el personal administrativo, hablamos de las funciones que llevan a cabo, y además tuvimos la oportunidad de dialogar con alumnos y padres de familia, con el fin de tener una visión más amplia del entorno empresarial.

De igual manera, revisamos las funciones de los docentes y sus horarios de trabajo. Realizamos una indagación de otras entidades culturales del sector, y además encontramos información de gestores culturales del municipio, con el fin de entender la situación de la entidad en el ámbito administrativo municipal. TBAA se encuentra en un ambiente de generación de cambio, la necesidad es notable en el ambiente y la disposición para la transformación a una empresa inteligente es un importante factor para el diseño, desarrollo y la implementación del nuevo modelo de gestión de la entidad.

3.1. Estado actual de la entidad

TBAA es una entidad privada con ánimo de lucro, que funciona desde el año 2013 y con una reestructuración administrativa en el año 2015 fue inscrita ante la cámara de comercio del municipio de Girardot. Su actividad económica corresponde a la educación no formal. Ofrece los programas de ballet clásico, música (violín, piano y guitarra), artes plásticas, vacaciones creativas, encuentros formativos, participación en eventos artísticos y de

formación cultural nacionales e internacionales (Girardot, Bogotá, Neiva y la Habana – Cuba).

La imagen corporativa ha creado recordación en alumnos y familias de la ciudad, pero se encuentra en un proceso de cambio de imagen corporativa y elementos de comunicación corporativa con el diseño de un nuevo logo, estrategias de piezas publicitarias y desarrollo de página Web, ya que el logo actual no fue diseñado desde un concepto de diseño gráfico que permita comunicar asertivamente a la empresa. Actualmente tiene participación en redes de Facebook, Instagram y YouTube, con la situación de no tener homogeneidad en el nombre utilizado en las diferentes redes.

3.2. Modelo Organizacional

Actualmente, TBAA cuenta como cabeza de proyecto con una directora. La directora es bacterióloga y laboratorista clínico con una especialización en Pedagogía, lo que le ha permitido diseñar el proyecto educativo institucional 2015- 2020. Cuenta igualmente con un contador público, una secretaria, director artístico para el programa de ballet con dos docentes que son bailarines de ballet clásico, cuatro docentes egresados del conservatorio de música del Tolima, dos docentes para el programa de artes plásticas, dos auxiliares para las actividades que desarrolla la entidad.

Las decisiones de agenda anual, cambios en el programa, lanzamientos de eventos artísticos y participación en eventos con otras instituciones de cada programa, se toman en consenso con los docentes y directores de cada programa. Existen estatutos de la entidad y un manual de convivencia, pero no existe un manual de procesos donde se especifiquen las funciones de cada integrante de la entidad, por lo que se recomienda estructurar el modelo organizacional de TBAA, lo que además de establecer de manera precisa las funciones y

alcances de cada cargo, permitirá a la entidad reconocer las habilidades de cada integrante con el fin de potencializar el talento humano con el que cuenta la institución.

3.3. Gestión financiera

Los recursos para dar inicio al funcionamiento de la entidad correspondieron a recursos propios para adecuación de instalaciones: Dos salones de ballet con pisos especiales, y tres salones para el desarrollo de clases de artes plásticas y música, instrumentos musicales y materiales de artes plásticas, ventiladores y equipos de aire acondicionado, adecuación de sala de espera para acompañantes, oficina de dirección, escritorio para atención al público, batería de baños, cafetería y cuarto de descanso para docentes, cámaras de seguridad, alarmas y sistemas de detección de movimientos. Además, se construyó el logo de la entidad con un aviso exterior luminoso, el cual requiere cambio para el año 2020. También, se posee papelería de la entidad, y se realiza el pago de impuestos y carga económica para el funcionamiento legal de la entidad. Se paga un arriendo estrato 5 de la ciudad y servicios públicos, y se cuenta con una conexión a banda ancha y telefonía celular.

Mensualmente se perciben recursos económicos correspondientes a los pagos de los alumnos en los diferentes programas. La gestión financiera corresponde a la dirección y a la secretaría general, pero la entidad no cuenta en el momento con procesos de recuperación de cartera, promoción y comunicación corporativa eficiente que le permita promocionar mejor su oferta cultural. Así, un flujo de cartera inadecuado, la falta de planeación estratégica, establecimiento y evaluación de metas financieras y de indicadores, no permiten medir ni evaluar adecuadamente el cumplimiento de los objetivos planteados alrededor de la misión y visión de la institución. Se recomienda realizar una gestión financiera eficiente y responsable con el fin de que la academia pueda sostenerse y proyectarse en su entorno y en el tiempo;

esta gestión financiera eficiente, además de permitir un excelente flujo de cartera para realizar las acciones pertinentes, debe lograr finalmente un impacto cultural importante que encamine a la entidad a ser competitiva en el mercado.

3.4. Gestión cultural

El municipio de Girardot como se expresa en una reunión de Gestores culturales en el auditorio del Banco de la República en Junio de 2019, presenta una falta de identidad cultural que se refleja en los diferentes planes de competitividad de la región. La dirección de TBAA ha desarrollado un plan transdisciplinar que desde cada uno de los programas ha tratado de identificar, reconocer y fortalecer diferentes elementos que exploren esa identidad cultural realizando los talleres desde el río Magdalena como escenario histórico de desarrollo de actividades de identidad cultural de la región. Se asocia con eventos académicos, colectivos culturales y procesos de participación con el fin de incentivar desde la comunidad de la academia la identidad grupal y la cohesión social; se realiza una agenda con docentes de la ciudad con el fin de participar de actividades de promoción y divulgación cultural del sector, utiliza y promueve el buen uso del teatro cultural Luis Enrique Osorio promoviendo sentido de pertenencia por la infraestructura del municipio.

Promueve en sus docentes la participación en actividades formativas como escenario para el desarrollo integral que aporta al buen funcionamiento de la academia, es de rescatar que pocas organizaciones alientan el conocimiento de sus integrantes, Senge (2009). La gestión cultural ha desarrollado diferentes estrategias de formación de público con el fin de hacer entender a la comunidad que las actividades culturales donde tienen a sus hijos no son solo de aprovechamiento del tiempo libre o para el simple entretenimiento, sino que realmente ofrecen herramientas de transformación humana, construcción de acciones y pensamientos,

reconocimiento de sentimientos, y por lo tanto aportan para una renovación humana donde desde la integralidad se forman seres humanos que en un futuro puedan innovar y crear soluciones para nuestra sociedad. Un adecuado modelo de gestión y el establecimiento de una estructura organizacional, le permitirá el acceso a recursos para fortalecer la gestión cultural y mejorar el impacto de las actividades desarrolladas desde este sector.

4. Estado del Arte

4.1. Contexto Cultural local

En la ciudad es marcado encontrar que no existe un sentido de pertenencia, declaración recibida en una entrevista con algunos gestores Culturales y veedores en mayo de 2019 se reconoce con gran sentido de tristeza; ya que la mayoría de la población dice no tener una danza que los represente, pero es notoria la influencia cultural arraigada al Tolima grande como lo menciona Pautt (2018). Otro punto importante es la asignación de un plato típico de Girardot, tema este que ha sido de controversia desde la cotidianidad y tradiciones orales coloquiales, hasta importantes debates académicos; el hecho de que la tradición oral indica que existió en la región desde la época de los indígenas y por cercanía al Río Yuma o Río Magdalena y ser una población ribereña, el pescado como plato ancestral ofrecido por estos en sus ceremonias y su oponente según otros; en época colonial que corresponde al camuro o chivo, de donde se rescata el nombre popular dado a la región “La Chivatera”; ha sido motivo de establecer una diferencia y crear la sensación general de no tener un plato típico representativo.

Actualmente las dos actividades, tanto la pesca como el ganado caprino, han sido importantes en la región, siendo actualmente más fácil encontrar viudo de pescado que guiso

de chivo, en los restaurantes y platos comúnmente servidos en los hogares; es importante reconocer la gran influencia del Tolima grande en el folklore, gastronomía y manifestaciones culturales en la región; porque aunque Girardot pertenece a los lineamientos políticos del departamento de Cundinamarca, la marcada influencia en costumbres, tradiciones y cultura proviene del Tolima según el antropólogo Carlos Humberto Illera Montoya. Pautt, E. (2018).

El municipio de Girardot en su plan de desarrollo 2016- 2019 no tiene a la cultura como elemento valioso para el desarrollo de la región, los derechos culturales de los habitantes son desconocidos y solamente exigidos por un pequeño grupo de gestores culturales sin obtener aún espacios importantes donde se tramite la incorporación de tales derechos en las políticas culturales que promuevan el desarrollo de esta población multicultural y heterogénea; las aristas importantes donde la cultura ejerce un valioso aporte como lo son el turismo, el sentido de pertenencia tan solicitado por la comunidad, la cohesión social, la seguridad, el emprendimiento y la educación, entre otros, solamente son manejadas desde estrategias específicas de acción municipal, diseñadas y ejecutadas pero no evaluadas para medir su impacto real en la comunidad.

En Girardot se maneja el concepto de que las manifestaciones culturales vienen dadas desde el rigor cultural de expresiones artísticas, y solamente están diseñadas para algunos estratos sociales de la ciudad, perdiendo poco a poco las tradiciones de una región tan rica culturalmente por su diversidad; “La cultura no puede considerarse un lujo, sino la necesidad de cualquier persona de compartir con su comunidad una parte de su vida: la vida cultural. La cultura es una inversión que favorece a las personas, las comunidades, las ciudades y los gobiernos. Cuando se considera la cultura únicamente como un gasto prescindible se desvaloriza un potencial importante. La cultura es vida y se mueve (en el tiempo y en los

contextos). Los movimientos culturales son las formas de expresión del dinamismo de una sociedad” (Martinell, 2013, p.26) .Los artistas, los artesanos, centros de formación artística y actividades culturales tienen poca importancia en el momento en que en el plan de desarrollo de la administración se reúnen con el fin de diseñar y establecer las prioridades en políticas públicas para la ciudad.

Es un privilegio acceder a estos servicios culturales, ya que la ciudad cuenta con el Instituto Municipal de Turismo, Cultura y Fomento desde una coordinación de cultura que diseña y desarrolla proyectos de poco impacto en la ciudad, de poca difusión y divulgación cultural, donde el producto cultural no se acerca a las poblaciones más vulnerables y que desconocen sus derechos culturales como ejes fundamentales para una concepción de ciudadanía cultural, como lo menciona Pautt (2019).

El teatro municipal Luis Enrique Osorio ha sido remodelado y entró en funcionamiento nuevamente desde el año 2015, donde a pesar de los esfuerzos de un pequeño sector formador y gestor cultural, que busca rescatar la memoria colectiva y la participación ciudadana en actividades como el teatro, la danza, la música y expresiones literarias no encuentran eco y respaldo desde la administración municipal, administración fuertemente golpeada por el flagelo de la corrupción, ya que en los dos últimos periodos administrativos, los alcaldes han estado privados de la libertad, dejando a la ciudad a la deriva sin un horizonte ni objetivos fijos, generando en la comunidad en general rechazo, apatía y desconfianza, especialmente en los adultos, y el deseo de los adolescentes de salir hacia la capital cuando terminan su formación académica en bachillerato en busca de un mejor futuro, porque en Girardot el desempleo y la falta de oportunidades son causas estructurantes para que algunos

pretendan justificar la comisión de delitos, y generar la percepción de inseguridad actual de la ciudad.

Esa falta de divulgación y garantía del estado de los derechos culturales y el mismo desconocimiento y apropiación de un concepto de cultura acorde con la población, unido a las deficientes garantías del Estado en la adopción de políticas públicas para el desarrollo no solo desde la cultura; reflejan en Girardot un aumento de los flagelos del micro tráfico, el turismo sexual, aumento de embarazos en adolescentes, violencia y muchas otras situaciones que frenan el camino hacia el desarrollo sostenible de la región, como lo menciona El Gestor cultural Fabio Vásquez en una entrevista sobre el tema cultural del Municipio (2019) .

Generar en la ciudad de Girardot espacios de alianzas entre la empresa privada y el sector público, se convierte en una forma interesante de lograr que la cultura sea tomada con seriedad dentro de las actividades fundamentales para el desarrollo sostenible de la ciudadanía. Adicionalmente, invita a los gestores culturales a participar desde la promoción de actividades culturales que permitan generar no solo desarrollo económico, sino que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. Es importante que en el plan de competitividad de la ciudad se establezcan acciones que permitan que esas decisiones privadas y públicas dinamicen la integración de la región en busca del desarrollo, y la creación de nuevas formas de cooperación con el fin de construir acuerdos sobre la visión de futuro deseado para la ciudad. (Entrevista con Gestores Culturales en Mayo de 2019).

Tutú y Batuta academia de arte, es una entidad cultural que desarrolla en los alumnos la producción de creatividad (desarrollo cultural/ aumento de posibilidad de expresividad), calidad y formación en valores, que ha permitido desde un pequeño sector evidenciar que es

importante la participación de todos los actores para el desarrollo ofrecidos desde una formación cultural (dimensión cultural del desarrollo/ transversalidad):

- El municipio y las políticas de Girardot. Las empresas públicas muestran un claro deterioro de sus instalaciones y la falta de proyectos formales y adecuados. Contar con unas políticas culturales públicas le permitiría desarrollar alianzas estratégicas para lograr los objetivos de la academia. Pero el gasto de la partida para cultura no es claro ni transparente, frecuentemente es permeado por la corrupción y el manejo inapropiado del recurso económico, además de la falta de compromiso y gestión de sus dirigentes (aportes de la cultura al desarrollo/ cohesión social y vida política), como lo expresan León, Piramanrique y Villalba (2017).
- La comunidad desconoce sus derechos culturales, y no tiene sentido de arraigo ni pertenencia por la ciudad. La población vulnerable exige que los programas de formación sean ofrecidos por la administración, pero tiene poco compromiso de participación responsable en los programas ofrecidos, los veedores que se preocupan por revisar la partida para la cultura y su adecuada inversión (dimensión cultural del desarrollo/ aportes a la calidad de vida) tienen poca continuidad.
- La empresa privada, en reunión en el Auditorio de la Cámara de Comercio en el primer semestre de 2019, manifiesta continuamente la falta de programas culturales especialmente en lo relacionado al turismo. En consecuencia, cada institución desarrolla diferentes proyectos según su enfoque económico (desarrollo cultural/ participación en organizaciones culturales), lo que no permite el desarrollo de eventos de gran impacto para la comunidad.

5. Justificación

Tutú y Batuta Academia de Arte es una entidad con un importante impacto social y reconocida trayectoria en la ciudad de Girardot- Cundinamarca como lo menciona Pautt, D. en su publicación de la academia en el año 2019; única en el modelo de desarrollo de programas culturales de formación en Ballet clásico, Música con los instrumentos de piano, violín y guitarra; y artes plásticas, ha funcionado en la ciudad de las acacias desde el año 2013, año en el que fue creada como opción para las familias de la ciudad que no encontraban formación en actividades culturales en ninguna entidad.

Actualmente la entidad enfrenta una crisis económica que podría generar el cierre definitivo de la entidad, lo cual implicaría dejar el proceso de algunos alumnos que están desde la inauguración, y el impacto que tendría en las familias de sus docentes y colaboradores, por no recibir el ingreso económico con el que cuentan actualmente.

Como estudiantes de la especialización en Gerencia y Gestión Cultural, encontramos apropiado diseñar un modelo de gestión para TBAA que ofrezca soluciones y estrategias desde la rigurosidad ofrecida por una formación académica de este nivel. Solucionar este problema permitirá a la entidad desarrollar su misión y visión, y ser sustentable y sostenible financieramente para desarrollar los proyectos y actividades establecidos por su administración. Existe en su interior el talento humano, la voluntad de la empresa privada, el reconocimiento de los logros obtenidos por los artistas, y con este proyecto podremos articular diferentes estrategias de financiamiento, fondos de emprendimiento.

Lograr la sostenibilidad de la entidad genera formación cultural, producción creativa, espacios de entretenimiento, unión familiar, promoción y apoyo de talentos, generación de oportunidades laborales para el público formado y de empleos al interior de la organización y

empleos esporádicos externos durante el desarrollo de los proyectos, como potenciador de desarrollo económico de la ciudad de Girardot y la región. Sabemos de antemano que la cultura juega un importante papel en el desarrollo de los seres humanos, mejora el bienestar de la comunidad en general y promueve la diversidad creativa de los territorios, fomentando así la calidad de vida de sus integrantes.

Consideramos pilar de esta entidad la fortaleza de ser formadora en artes desde la niñez que con el uso de tecnologías pueden llegar a tocar a esos seres humanos con un gran potencial sensible hacia el arte y la cultura de la región, con el desarrollo de un pensamiento crítico que definitivamente promuevan innovar socialmente desde el sector cultural.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Reforzar la gerencia y gestión de TBAA, con el fin de optimizar su ingreso económico, a través de la implementación de un modelo de gestión idóneo para el cumplimiento de su misión.

6.2. Objetivos específicos

- Establecer un modelo de gestión en Tutú y Batuta Academia de Arte de Girardot (TBAA)
- Diseñar una estrategia de recuperación de cartera en TBAA y, a su vez, un modelo de gestión y estructura organizacional idóneos en TBAA
- Integrar un programa de control interno en TBAA

7. Marco Institucional

7.1 Misión de Tutú y Batuta Academia de Arte

Tutu y Batuta es una Academia creada con el compromiso de ofrecer a nuestros alumnos una formación integral, armónica y didáctica de calidad, en un ambiente donde el Arte se convierta en herramienta para representar su percepción de la realidad, expresar sus sentimientos y pensamientos. Promoviendo el respeto, la autoestima, el desarrollo perceptivo, la autonomía, el pensamiento creativo, el desarrollo social, el análisis, la concentración, la observación, la comunicación, el liderazgo y el desarrollo de las áreas lingüística y motriz que les permitan desarrollar sus potencialidades humanas.

Frase: “Tutú y Batuta: Calidad, Compromiso y Creatividad”.

7.2. Visión de Tutú y Batuta Academia de Arte

Consolidar a Tutú y batuta como Academia pionera en la formación artística de la región con gran impacto social, potenciando la creatividad y talento de los alumnos en el año 2025; donde la comunidad nacional e internacional reconozca la calidad de los programas ofrecidos, con producción artística y diversidad cultural que fomente el desarrollo de seres humanos sensibles, con pensamiento crítico formado desde su experiencia con el arte, competentes e innovadores que generen soluciones para el desarrollo y progreso de la región.

8. Marco teórico

8.1. Concepto cultural

La empresa cultural en Colombia afronta adversidades que reflejan una economía rodeada de estigmas, ya sea porque los artistas por su forma de ver y vivir la vida de una forma diferente no suelen tener el rigor suficiente para sostener una empresa, dar manejo formal a un negocio, tener dificultad en las relaciones comerciales o porque por desinformación aún se cree que la actividad cultural no aporta un valor importante a la economía de una región. A eso le sumamos la falta de modelos financieros y de gestión para este tipo de organizaciones Tunjano, Y. (2014), el desconocimiento de las fuentes de financiación para empresas culturales, la falta de alianzas estratégicas para la optimización del recurso, la formación de públicos, caracterización de empleos culturales y políticas públicas que promuevan, proyecten y animen al desarrollo de empresas culturales locales que dinamicen la economía de una ciudad.

La academia permite reconocer que la formación en procesos culturales planificados, elaborados y ejecutados generan un valor adicional (aportes de la cultura al desarrollo/ incidencia en otros sistemas de la sociedad) a las familias da cohesión, da la satisfacción por el desarrollo de talentos, regocijo del ser humano, representación y participación en una comunidad, Senge, P. (2009). Pero si estas actividades no son desarrolladas responsablemente, no pueden ser sostenibles ni sustentables, y por lo tanto, los objetivos no se pueden cumplir sin el valor económico.

En la academia los niños son formados en valores, sus actividades los encaminan a ser solidarios, tener empatía y respeto por el otro, aprenden que deben tratar a los demás como quisieran ser tratados, respetando sus pensamientos y costumbres, se les incentiva a participar

activamente en los programas y es gratificante ver como desde un pequeño grupo de personas la cultura es clave de desarrollo porque estos niños sensibles a las manifestaciones artísticas (generar capacidades para el desarrollo/ educación cultural), tienen un alto sentido de cuidado del planeta, han aprendido que ser aventajado es tener mayor conocimiento de sus emociones, de la ciudad y de la historia de sus antepasados, saben que actividades como el hurto están mal, y seguramente si en un futuro son dirigentes de una nación no lo harán, buscan generar soluciones a las situaciones cotidianas y cuestionan repetidamente hasta tener la satisfacción de interiorizar las respuestas obtenidas, disfrutan del bienestar que les ofrece participar en actividades culturales y si es posible hacerlo en una institución privada, con unas políticas culturales públicas estructuradas, una comunidad dispuesta a participar, gestores y gerentes culturales pro activos, se puede transformar a una ciudad desde la incidencia que tiene la cultura en muchos sectores de una sociedad (generar capacidades para el desarrollo).

Es importante reconocer sobre el desarrollo cultural según el autor Throsby que “El desarrollo cultural sostenible exige que las actividades culturales se desarrollen acomodándose y teniendo en cuenta sus impactos sobre las ideas compartidas, creencias y valores de cada colectividad, así como los estándares intelectuales, morales y estéticos de la misma”, La valoración permite encontrar que ese cambio de los lineamientos dentro de la entidad se deben realizar no solo desde la experiencia, sino ser soportados desde las diferentes investigaciones y autores que nos permiten tener una capacidad de decisión crítica frente a las necesidades de la misma. Es la intención de la actividad formativa la de generar un impacto que genere cambio en la sociedad.

8.2. Marco referencial

Marco Jurídico: Con el aporte económico de la cultura y su crecimiento a nivel mundial es necesario que el país cuente con una normatividad legal y jurídico acorde a las necesidades del sector que ha demostrado un importante impacto a nivel mundial.

- Constitución Política de Colombia: Artículo 44 (derechos fundamentales de los niños), Artículo 67 (educación como derecho cultural), Artículo 70 (promoción y fomento del acceso a la cultura por parte del Estado Colombiano), Artículo 71 (inclusión del fomento a la cultura en los planes de desarrollo).
- Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura) “Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias”.
- Plan decenal de cultura 2016-2026 del Departamento de Cundinamarca.
- CONPES 3409 de 2006, Lineamientos para el fortalecimiento del Plan Nacional de Música para la Convivencia (Departamento Nacional de Planeación, 2006).
- Plan Decenal de Desarrollo Educativo: “Girardot; Educadora, Cultural e Innovadora 2016 -2019”,
- Plan de desarrollo municipio de Girardot 2016-2019: “Girardot para seguir avanzando”.
- Decreto 092 de 2017, “Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política”.

9. Metodología

Se fundamenta en la necesidad de modificar la dinámica con la que se realiza la gestión cultural de TBAA, que según la valoración es el factor más importante en la falta de consecución y optimización del recurso financiero, busca conectar la actividad gerencial con la oferta- demanda del sector, articularla con los lineamientos político- culturales del país haciendo un viraje hacia la corresponsabilidad, transversalidad y pertinencia. Se escoge usar el método heurístico, ya que utilizamos estrategias basadas en la experiencia, la práctica y la observación de los hechos en la academia, con el fin de llegar a la solución eficaz de un problema determinado, es decir, está construido sobre el uso de diversos procesos empíricos.

“Desde el paradigma emergente se propone un enfoque modular, estructural, dialéctico, interdisciplinario y ético, en lo cual todo incide e interactúa con todo, en lo cual cada elemento no sólo se define por lo que es o representa en sí mismo, sino también y especialmente, por su red de relaciones con todos los demás” (Martínez, 1997, p.24).

La adopción y desarrollo de la metodología propuesta permitirá de esta manera lograr los objetivos propuestos con el nuevo modelo de gestión, que le permita como lo menciona Senge, P. (2009) encontrar ese punto de apalancamiento, para encontrar ese cambio que lo conlleve a una mejora significativa y duradera. La implementación del modelo de gestión adecuado para TBAA, necesariamente deberá pasar por las siguientes etapas:

- Diagnóstico: Basados en el principio de anualidad, al iniciar cada año se realizará un análisis de la situación del estado de los procesos de gestión de la gerencia, de formación para niños, adolescentes y adultos en el municipio de Girardot y administrativos.

- **Planeación:** Conforme al diagnóstico realizado, se estructura el cronograma de realización del proyecto para el año en curso, se delegan los roles de coordinación, liderazgo pedagógico, administrativo, operativo, y logístico, para el desarrollo de cada una de las fases del proyecto. Se define igualmente la distribución de los recursos para cada actividad.
- **Formulación:** Se definen los lineamientos pedagógicos bajo los cuales se realizarán las actividades de la academia, se definen los lineamientos contemplados en el modelo de gestión adoptado por la entidad.
- **Ejecución operativa:** Esta fase comprende la divulgación y socialización del modelo de gestión al interior de la entidad; divulgación del proyecto, inscripción y selección de los estudiantes beneficiarios de los programas de formación, y la puesta en marcha del funcionamiento de la academia conforme a los lineamientos pedagógicos establecidos.
- **Componente de memoria:** Con el fin de preservar la memoria escrita de la gestión misional de TBAA, al finalizar el año se redactarán relatos de la memoria social derivada de las actividades artísticas más relevantes, que den cuenta de relatos biográficos, análisis del contexto y análisis de las prácticas artísticas y culturales que se gestan alrededor del proyecto.

- **Objetivo General del proyecto**

Brindar un modelo de gestión que permita a Tutú y Batuta Academia de Arte – TBAA, obtener los recursos financieros suficientes para desarrollar los programas académicos establecidos, los cuales complementan sus procesos formativos y de desarrollo humano integral, a través de la enseñanza, estudio y práctica de la danza, la música y las artes

plásticas; y de esta manera contribuir en la construcción de las identidades, los valores culturales y el tejido social del municipio. La organización debe lograr esa disciplina como senda de desarrollo para adquirir aptitudes y competencias que le permita no solo crecer a sus integrantes, sino proyectarse a cumplir sus objetivos.

• **Objetivo Específico No. 1 Poner** al alcance del personal de la academia el modelo de gestión para socializar, dialogar, reflexionar sobre la propuesta y escuchar experiencias desde los oficios y profesiones individuales que enriquezcan el proceso ya que el nuevo modelo de gestión es abierto con el fin de seguir aportando continuamente a su diseño y dinámica de ejecución.

Meta: Socializar y evaluar el reconocimiento del nuevo modelo de gestión desde cada área involucrada en su desarrollo.

Actividades misionales objetivo 1:

* Actividad 1: Jornadas de Difusión Modelo de gestión TBAA.

* Actividad 2: Jornadas de socialización y diálogo.

* Actividad 3: Socialización del Proyecto y las políticas culturales relacionadas a su ejecución.

• **Objetivo Específico No. 2:** Ofrecer a los estudiantes de la escuela, los contenidos artísticos teórico-prácticos, propuestos en los Bloques de Fundamentación, Instrumentación y Taller Ensamble, mediante actividades de formación artística de carácter danzario, estético, rítmico, melódico y armónico, necesarias para la iniciación y afianzamiento de las prácticas artísticas.

Meta: Realizar las clases definidas en la fase de formulación pedagógica, en los componentes de: Bloque de Instrumentación, Bloque de Fundamentación, y Bloque de Taller Ensamble.

Actividades misionales objetivo 2:

* Actividad 1: Realizar las clases definidas para Bloque de Instrumentación, Bloque de Fundamentación y Bloque de Taller Ensamble.

* Actividad 2: Brindar un refrigerio por sesión a cada estudiante de la escuela de Tutú y Batuta Academia de Arte.

• **Objetivo Específico No. 3:** Posibilitar la interpretación y circulación de las prácticas artísticas, por medio del desarrollo del evento “Muestras Semestrales TBAA”, donde los estudiantes avanzados de la escuela presentan los resultados alcanzados durante el proceso formativo. Realizar: 1 Concierto Taller con un artista invitado, 1 muestra de arte danzario, 1 exposición de artes plásticas.

Meta: Realizar el Evento “Muestras Semestrales TBAA” dando muestra ante el público, del trabajo realizado por los estudiantes. Congregar a las familias y comunidad en general interesada en las prácticas musicales a participar en las muestras, de esta forma difundir las propuestas artísticas del municipio de Girardot.

Actividades misionales objetivo 3:

* Actividad 1: Preproducción del evento “Muestras Semestrales TBAA”

* Actividad 2: Realización de 1 concierto taller por parte de un (1) artista o agrupación invitada a la Escuela, el cual socialice con los estudiantes su trayectoria artística.

* Actividad 3: Realización de 1 muestra de arte danzario.

* Actividad 4: Realización de 1 exposición de artes plásticas

* Actividad 5: Socialización ante los estudiantes de la Escuela sobre las actividades de circulación: concierto taller, muestra de arte danzario, exposición de artes plásticas.

10. Modelo de gestión

Se propone implementar el modelo de gestión mixto para la puesta en marcha de Tutú y Batuta Academia de Arte - TBAA, que inicialmente se propone sea constituida como Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) de tipo corporación. Esta naturaleza jurídica permitirá a la academia gestionar recursos tanto del sector público como del sector privado, con el fin de contar con los recursos necesarios para su sostenibilidad y funcionamiento continuo.

En cuanto a lo público, la academia aprovechará su naturaleza jurídica para articularse a lo contemplado en el programa de gobierno “Girardot para seguir avanzando”, en su apartado “Cultura y arte - Girardot te enamora”, continuando con el esfuerzo institucional que en planes anteriores se denominó “fortalecimiento de las escuelas de formación artística”. En este sentido, se espera acceder a los recursos que se asignarán mediante los mecanismos dispuestos para tal fin, a través de los cuales se contempla ejecutar un aproximado de \$14.830 millones de pesos, destinados al apoyo de proyectos de arte, cultura, inclusión social, turismo, entre otros, para así ser parte de la transformación del municipio de Girardot, aportando al crecimiento cultural, turístico, educativo y económico del municipio, específicamente en las metas asociadas al eje No. 1 del plan de desarrollo “Girardot para seguir avanzando”: Calidad de vida, y su subprograma “Cultura y arte”.

Este objetivo se logrará a través de la realización de alianzas estratégicas materializadas en convenios de asociación suscritos con entidades del nivel municipal, departamental y nacional, con base en lo establecido en el artículo 355 de la Constitución Política de Colombia y el Decreto 092 de 2017, desarrollando actividades de interés público en consonancia con el plan nacional y los planes departamental y municipal de desarrollo.

De igual manera, se gestionarán recursos de empresas privadas que en su política de Responsabilidad Social Empresarial - RSE, contemplen el apoyo a iniciativas culturales en beneficio de la población. Para estas recomendaciones nos basamos en el autor Peter Senge y sus importantes reflexiones que encaminan a una organización del común a convertirse en una organización inteligente, capaz de crecer, reconocerse, mantener un diálogo interno y con su público y sobre todo capaz de ser sostenible y sustentable mediante el aprendizaje desde su experiencia.

10.1. Estrategia de gestión cultural

Dentro del ecosistema de las economías creativas y la cadena de valor de las prácticas artísticas, por lo general no se contempla de manera explícita el rol que cumple la formación artística para los niños y adolescentes. Es así como vemos necesario lograr en primer lugar la visibilización y concientización de la sociedad y las instancias decisorias públicas, acerca de la importancia de lograr una educación integral que incluya la esta formación como pilar de la transformación social y el desarrollo intelectual de los niños y adolescentes del municipio de Girardot. En prospectiva, vemos este espacio como un semillero de los artistas que en el futuro estén haciendo importantes aportes a la economía naranja del municipio, el departamento y la nación.

TBAA durante el desarrollo de sus proyectos de impacto social, ha podido evidenciar la importante herramienta que representa el aprendizaje y la práctica de la música y las artes en el proceso de construcción social, al posibilitar un mejor desarrollo perceptivo, cognoscitivo y emocional de los seres humanos. Es indudable que las artes tienen la capacidad inherente en su naturaleza, de dar sentido y expresar el estado emotivo-afectivo interior de

aquellos que están en contacto con ella. Podemos comprender el arte como un espacio primordial de expresión y también como un hecho social que promueve el fortalecimiento de los hábitos, saberes y valores culturales.

Es por eso que enmarcamos este proyecto como un importante emprendimiento cultural, que también puede aportar a los ingresos económicos del municipio integrando a futuro los productos artísticos con el aumento de las actividades turísticas, en las que serán partícipes entidades públicas y privadas, brindando no solo alternativas de empleo, sino también ayudando a fortalecer la riqueza identitaria de la región. Así, esperamos que esta estrategia de gestión cultural nos lleve a consolidar las alianzas necesarias en pro de lograr la viabilidad del proyecto, tanto en términos organizativos como financieros.

10.2. Estrategia de política cultural

Lo que se pretende aportar al municipio y a la región por medio de este proyecto, es la construcción de espacios que faciliten la libre expresión de los niños y adolescentes, así como fomentar el consumo de bienes y servicios culturales y creativos por parte de los ciudadanos. De esta manera, podremos gestionar recursos haciendo uso de la normatividad vigente tanto en materia de promoción y fomento de la Economía Naranja, como aquellas que beneficien proyectos de innovación, e iniciativas que redunden en la transformación social de los ciudadanos.

Como ejemplo, buscando contribuir en los procesos de salvaguarda de la cultura de la nación, el MINCULTURA planteó como objetivo central de su Plan Nacional de Música para la Convivencia 2002, la necesidad urgente de atender a la población infantil y juvenil a través de la implementación de escuelas de música tradicional y programas de formación artística.

De esta forma, TBAA, que atiende niños, niñas y jóvenes del municipio de Girardot, se suma a este gran propósito, logrando impactar en la sociedad a través del reconocimiento, enseñanza y difusión de los valores culturales tradicionales que se manifiestan a través de las expresiones artísticas que funcionan como plataforma de nuestra propuesta.

10.3. Estrategia de comunicación

El proyecto TBAA, planea abrir los cupos para el año 2020. Dado que tenemos una gran demanda de nuestros programas artísticos por parte de la ciudadanía, optamos por priorizar a los estudiantes antiguos que se encuentran inscritos en el programa. Para esto, primero evaluaremos en el mes de diciembre los estudiantes antiguos que finalizaron exitosamente su proceso de formación durante el presente año, para luego pasar a la difusión de la convocatoria abierta para seleccionar los estudiantes nuevos.

Inicialmente lo que se hará como parte de las jornadas de difusión, será la publicación de la apertura del programa. Se publicarán las fechas de inscripción y fechas de inicio de clases. Se hace una jornada de llamadas a los estudiantes antiguos, allí se puede calcular cuántos de ellos continuarán con el proceso y cuántos dejarán libre el cupo.

Una vez se establezca la cantidad de cupos libres, se procederá a abrir las jornadas de inscripción. Estas se pueden hacer ya sea por la página de internet de TBAA, o llevando en físico la documentación necesaria a nuestras instalaciones.

Es necesaria una difusión más exhaustiva en aras de completar los cupos, y recurriremos a la difusión del programa en diversas áreas del municipio, esto mediante visitas programadas y mediante la invitación y distribución de publicidad. El diseño del nuevo logo y estrategia de comunicación corporativa permitirá junto a las piezas establecer una estrategia de comunicación asertiva con los públicos segmentados.

10.4. Estrategia financiera

Esta estrategia busca que la actividad económica de la academia sea vista como un modelo de negocio, donde los servicios ofertados y la cadena de valor institucional generen ingresos económicos que permitan realizar las actividades programadas en la agenda cultural anual y así consolidar la rentabilidad económica en el tiempo. Consiste en realizar un análisis exhaustivo de los gastos generados mensualmente, establecer una dinámica de recuperación de cartera efectiva desde el uso de compromisos de pago, la adopción de facilidades de pago (recibir el dinero en efectivo o con tarjeta de crédito), establecer plazos aceptables de mora donde la falta de cumplimiento en los acuerdos establecidos genere el retiro del alumno sin traumatizar el desarrollo de las actividades de la academia; Revisar y definir los pagos a docentes de acuerdo al mercado laboral y establecer estímulos para promover el mejor desempeño laboral, reconocer la labor eficiente y proactiva de cada miembro de la entidad como parte fundamental para el correcto desarrollo de la entidad, optimizar el uso adecuado y racional de materiales en los talleres. Establecer y gestionar metas claras para la participación de estímulos y recursos culturales a nivel nacional e internacional.

10.5. Estrategia gerencial

Corresponde aquí la organización estructural de la entidad, la implementación del modelo de gestión, cumplir con los objetivos diseñados realizando las acciones de una forma organizada y responsable, programar agenda anual con anterioridad y presupuestando todos los ítems correspondientes, evaluar cada proceso realizado especialmente los relacionados con la consecución de recursos, potencializar el talento humano y generar un ambiente laboral

Fecha		1 de Mayo al 31 de Mayo	1 de Junio al 30 de Julio	3 de Agosto	10 de Agosto	17 de Agosto	24 de Agosto	31 de Agosto	7 de Septiembre	21 de Septiembre	28 de Septiembre	5 de Octubre	12 de Octubre	19 de Octubre	26 de Octubre	2 de Noviembre	9 de Noviembre	16 de Noviembre	23 de Noviembre	6 de Diciembre	
Sesión				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Objetivo Especifico No. 3:	* Actividad 1: Preproducción del evento "Muestras Semestrales TBAA"													x							
	* Actividad 2: Realización de 1 concierto taller por parte de un (1) artista o agrupación invitada a la Escuela, el cual socialice con los estudiantes su trayectoria artística.														x						
	* Actividad 3: Realización de 1 muestra de arte danzario.															x					
	* Actividad 5: Socialización ante los estudiantes de la Escuela sobre las actividades de circulación: concierto taller, muestra de arte danzario, exposición de artes plásticas.																x				
	* Actividad 4: Realización de 1 exposición de artes plásticas																			x	
Actividades de Evaluación del Proyecto																			x	x	

10.6. Alcance de la implementación del modelo

Para llevar a cabo la implementación en TBAA del modelo de gestión que caracteriza a las ESAL, será necesario en primer lugar la disolución de la sociedad comercial que se encuentra constituida actualmente. Para esto, es necesario que las personas que componen el órgano directivo de la sociedad estén plenamente convencidas de las ventajas que traería tanto a la organización como al municipio, el cambio de naturaleza jurídica a entidad sin ánimo de lucro.

La decisión de los socios o accionistas de disolver la sociedad debe ser aprobada en reunión de Junta de Socios o Asamblea de Accionistas, según sea el caso, de la cual se levantará acta donde conste el compromiso de disolver la sociedad.

De lograrse dicha decisión con una mayoría de votos del órgano directivo, esta deberá elevarse a escritura pública ante un notario, para proceder a su posterior registro en la Cámara de Comercio de Girardot, en la cual se encuentra radicado el registro mercantil de la sociedad. Una vez declarada la disolución, la sociedad no podrá continuar desarrollando actividades, excepto a las encaminadas a su liquidación. Posteriormente, se repartirán los remanentes sociales entre los asociados, se hará un inventario y balance final de la sociedad. Una vez se realice este proceso, podrá comenzarse el trámite regular para la creación de la entidad sin ánimo de lucro conforme a la normatividad vigente.

11. Resultados y discusión

La valoración del estado de TBAA permitió evidenciar que la estrategia de gestión de una entidad cultural no debe ser abordada desde la informalidad. Es necesario conocer el entorno relacionado con la entidad, manejarlo desde la rigurosidad administrativa y ser responsables con cada uno de los procesos establecidos en la entidad. La falta de un modelo de gestión adecuado hace que la labor cultural en la entidad sea manejada desde la informalidad y desde la ignorancia de temas fundamentales para el correcto desempeño y articulación de los procesos culturales. Por lo anterior, es necesario direccionar la estructura organizacional de la entidad hacia una cultura colaborativa empresarial, lo que le permitirá crecer y relacionarse correctamente con las demás entidades.

Igualmente, el cambio en la naturaleza jurídica de la entidad, implicará un cambio total en su plataforma estratégica (misión, visión, objetivos, métodos de seguimiento y control de la gestión). Este cambio brindará a la organización la oportunidad de prestar un mejor servicio a la ciudadanía, así como ampliar su rango de acción al permitir el acceso a recursos públicos, de los niveles municipal, departamental y nacional. Este cambio también exigirá a la entidad mejorar sus procesos internos de gestión financiera (recaudo de cartera y optimización de gastos), así como sus procesos orientados al logro de los objetivos propuestos.

Será necesario contar con la totalidad de la entidad para hacer viable este proyecto con el fin de llevarlo a buen término, toda vez que la plataforma estratégica involucra a todos los procesos existentes en la entidad. Sin embargo, conforme a los términos legales de la implementación del modelo, es necesario que los primeros involucrados sean los miembros del órgano directivo de la sociedad comercial actual, constituida como establecimiento de comercio. Lo anterior dado que es necesario legalizar la disolución y liquidación de dicha sociedad antes de constituir la entidad sin ánimo de lucro - ESAL, que se pretende crear.

Posteriormente, la consolidación de la cultura organizacional derivada del cambio de naturaleza jurídica y de plataforma estratégica, deberá ser un compromiso de todos los involucrados en la gestión de la entidad (directivos, equipo administrativo y financiero, equipo misional).

La entidad que conoce sus objetivos a cumplir, direcciona sus mejores acciones, esfuerzos y recursos para llegar a las metas establecidas; es necesario ser responsables con el cargo asignado y con el cumplimiento de la misión y visión institucional. Existe una excelente bibliografía disponible para estar actualizado y permanecer a la vanguardia con los temas relacionados con la gerencia y gestión cultural de una entidad. Solo el conocimiento de

nuestro oficio nos permite innovar, y cuando esa innovación impacta de una forma positiva e importante a la comunidad, se puede convertir en un proyecto de impacto social. Así, se debe empezar por organizar internamente a la entidad, con el fin de reflejar seriedad, conocimiento, responsabilidad, interés de público, consecución de recursos y de inversionistas interesados en un proyecto que pretende generar pensamiento crítico en seres humanos sensibilizados a través del arte desde la niñez, una tarea responsable exige la responsabilidad de profesionales idóneos en su oficio.

Referencias Bibliográficas

Girardot. (s.f), Recuperado el día 14 de Septiembre de 2019 de <http://orarbo.gov.co/es/el-observatorio-y-los-municipios/http://arquepoetica.azc.uam.mx/escritos/heuristica.html>
Recuperado el día 20 de Junio de 2019.

- León, M., Piramanrique, W., Villalba, A., Construcción histórica del concejo municipal de Girardot entre los años 2000 y 2015. Girardot Cundinamarca 2017. Recuperado en Mayo de 2019 de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/6662>
- Martinell, A. (2013) Impactos de la dimensión cultural en el desarrollo. Recuperado del día 14 de Septiembre de 2019.
- Martínez, M. (1997). El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. México: Trillas. P.24
- Pardo, C., (2011). Ibagué Ciudad Musical. Recuperado el día 14 de Mayo de 2019 de <http://www.revistacredencial.com/credencial/historia/temas/ibague-ciudad-musical>
- Pautt, E. (2018) Girardot culturalmente arraigado al Tolima Grande. Plus Publicación. Recuperado el día 27 de Agosto de 2019 de <https://pluspublicacion.com/cultura/girardot-culturalmente-arraigado-al-tolima-grande>
- Pautt, E. (2019) Tutú, batuta, y un pasaporte a la felicidad. Recuperado de <https://pluspublicacion.com/cultura/tutu-batuta-y-un-pasaporte-a-la-felicidad> en 2019
- Pautt, E. (2020) Gestores y creadores culturales de Ibagué fueron beneficiados con recursos para la seguridad social. Entre tanto, Girardot con baja participación en el programa. Recuperado en 2020 de <https://pluspublicacion.com/cultura/gestores-y-creadores-culturales-de-ibague-fueron-beneficiados-con-recursos-para-la-seguridad-social-entre-tanto-girardot-con-baja-participacion-en-el-programa>
- Senge, Peter. La Quinta disciplina. 2. Buenos Aires: Granica, 2009.
- Scelza, V., Wolkovicz, I. La activación de derechos culturales como motor de la gestión Cultural (s. f). Recuperado el día 3 de Agosto de 2019 de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/01ponencia_valeria_scelza_ivan_wolkovicz.pdf

Throsby, D. (2001). Economics and Culture, Cambridge University Press.

Tunjano, Y. (2014). La cultura como eje transversal de la convivencia y seguridad ciudadana.

Recuperado en Junio de 2019 de

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2262/1/TESIS%20YOLIMA%20TUNJANO%20GUTI%20C3%89RREZ.pdf>

Vargas, A. Izquierdo, L. (2013). “Corporación Villa jazz festival: una organización inteligente”.

Bogotá. Recuperado el 23 de mayo de 2019 recuperado de: mfile:///C:/Users/angel/

OneDrive/Documentos/14.%20tesis%20y%20documentos%20bibliografia/Cooperación%20Villa%20Jazz%20Festival%20Una%20organización%20inteligente.pdf

Lista de anexos

Anexo 1:

Estructura financiera – Presupuesto proyecto TBAA 2020

Presupuesto Proyecto - TBAA 2020							
CONCEPTO o RUBRO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	FUENTES DE FINANCIACIÓN			
				Total	APORTES ESTATALES (CONVOCATORIAS DISTRITALES, DEPARTAMENTALES Y NACIONALES)	RECURSOS PROPIOS	APORTES GESTIONADOS EMPRESA PRIVADA
Recurso Humano: Diseño y elaboración de Piezas Publicitarias	Profesionales del diseño gráfico encargados de la realización de: Logos, piezas artísticas, publicitarias y comunicativas del proyecto, Pendón, Volantes, Afiches, programaciones,	1	\$950,000	\$950,000	\$50,000	\$600,000	\$300,000

	contenido gráfico digital, etc.						
Pendón	Pendón en Tela poliéster 250 x 150, impresión Alta Resolución. (150.000 x C/U)	2	\$15,000	\$30,000	\$30,000	\$0	\$0
Volantes	Propalcote de 150 gramos, Tintas: 4 tintas / full color por 1 cara, Tamaño: 21 x 14 cms. (220 x C/U)	1000	\$220	\$220,000	\$100,000	\$0	\$120,000
Afiches	Propalcote de 300 gramos, Tintas: 4 tintas / full color por 1 cara, Tamaño: 432 x 279 mm. (4000 x C/U)	25	\$4,000	\$100,000	\$100,000	\$0	\$0
Recurso Humano: distribución de Piezas publicitarias	Distribución de volantes y ubicación de Afiches (125.000 x C/U)	2	\$125,000	\$250,000	\$0	\$0	\$250,000
Formatos de Inscripción	Formatos para inscripción en proyecto TBAA 2020	120	\$1,000	\$120,000	\$0	\$0	\$120,000
Recurso Humano: Apoyo inscripción	Apoyos para inscripción en proyecto TBAA 2020	2	\$250,000	\$500,000	\$0	\$0	\$500,000
compra	Silla de Plástico - Blanca marca Rimax	100	\$10,000	\$1,000,000	\$0	\$0	\$1,000,000
Alquiler	Alquiler de Videobeam LCD, 200 W, NTSC, PAL, SECAM. Video 1 Input plug D-sub 15 pins(RVB)	2	\$250,000	\$500,000	\$0	\$0	\$500,000
Recurso Humano: Artista Invitado	Realización de Talleres- concierto para los participantes de TBAA 2020	1	\$2,250,000	\$2,250,000	\$250,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Alimentación	Cada Refrigerio cuenta con: una bebida, un derivado de Cereal y una Fruta (120 Refrigerios Diarios x 16 Sesiones, \$3.750 X Refrigerio)	1920	\$3,750	\$7,200,000	\$5,000,000	\$1,000,000	\$1,200,000
Alquiler de Auditorio	Auditorio con Tarima, Camerino, 300 Sillas, Baños, Iluminación (x evento Muestras Semestrales)	1	\$7,500,000	\$7,500,000	\$0	\$5,000,000	\$2,500,000
Transportes	Transportes de Instrumentos musicales, equipos de Audio y	5	\$420,000	\$2,100,000	\$1,600,000	\$250,000	\$250,000

	elementos para presentaciones artísticas, transportes de personas desde TBAA hasta el lugar del evento.						
Alquiler de Sonido Consolas, salida de audio, equipo de retorno, Backline.	Consola de sonido Yamaha LS-9 32 Digital, consola auxiliar de sonido YAMAHA 01V96 16 canales (12 para señal en vivo), Columnas Mackie SA1532 3 vías 1300 watts activas PA, Cabinas Alesis monitores, Micrófonos inalámbricos SHURE BETA 58, Micrófono inalámbrico SHURE SM58, Micrófonos alámbricos SHURE SM58, Micrófonos alámbricos SHURE SM57, Set de micrófonos para batería SHURE PG, Caja directa WHIRLWIND IMP2, Bases para micrófono, CD Player Pioneer CDJ-200 , Stand para guitarra/bajo, amplificador para guitarra eléctrica RANDALL RH 300 G3 PLUS (cabezote y cabina), amplificador para bajo eléctrico AMPEG cabezote SVT-3 PRO 450 watts y cabina B410H 200 watts, Batería TAMA Superstar con set de platillos ZBT ZIDJAN, Amplificador de guitarra eléctrica MARSHALL MG 100 (cabezote 175 watts y cabina HDFX 120 w), amplificador para bajo eléctrico FENDER Bassman 250 Eminence, (para realización de evento Muestras Semestrales)	1	\$1,000,000	\$1,000,000	\$0	\$500,000	\$500,000
Recurso Humano: Operario de Sonido	Manejo de consola de sonido y amplificación del evento (x por	1	\$1,100,000	\$1,100,000	\$100,000	\$700,000	\$300,000

	evento Muestras Semestrales)						
Recurso Humano: Apoyo Logístico	Apoyo logístico en Realización de Evento Muestras Semestrales: Acomodación de público, acomodación de instrumentos, ubicación de sonido, indicación de rutas de ingreso y evacuación.	2	\$150,000	\$300,000	\$0	\$0	\$300,000
Recurso Humano: Realizador Audiovisual	Registro Fotográfico y audiovisual del evento, edición del producto final. (1 x por evento Muestras semestrales)	1	\$2,330,000	\$2,330,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$330,000
Compra y estampado de 120 camisetas	Camisetas cuello redondo, algodón color variado, con doble estampado, espalda y frente.	120	\$10,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$0	\$0
Recurso Humano: Docentes*	Realización de 16 sesiones formativas (Bloque de Instrumentación, Bloque de Fundamentación y Bloque de Taller Ensamble) elaboración de informes y diseño de modelo formativo.	16	\$5,287,500	\$84,600,000	\$41,600,000	\$8,000,000	\$35,000,000
Recurso Humano: Asistente General**	Apoyo en las labores administrativas y logísticas de TBAA 2020, sistematización de datos, atención a padres de familia, entrega de instrumentos, entrega y recepción de niños.	5	\$3,400,000	\$17,000,000	\$6,000,000	\$4,000,000	\$7,000,000
Recurso Humano: Director de Proyecto	Dirección de la propuesta presentada, dirección administrativa y financiera, coordinación del equipo de trabajo, implementación de estrategias para el correcto funcionamiento de TBAA 2020.	1	\$7,300,000	\$7,300,000	\$3,200,000	\$1,500,000	\$2,600,000

Alquiler de Instrumentos musicales	XILÓFONOS CROMÁTICOS 9, XILÓFONOS DIATÓNICOS 2, CARRILLON 1, PALO DE AGUA GRANDE 1, PALO DE AGUA PEQUEÑO 2, LLAMADORES 2, BOMBOS 6, TAMBORAS 2, TIMBA 1, ALEGRE 2, CONGAS YACONAS 2, REDOBLANTE 1, TECLADO 1, BONGOS YACONAS 1, GUASA 1, GUACHE 1, CHACHA 1, GUACHARACAS 2, MARACAS BLANCAS 1 PAR, MARACON YACONA 1 PAR, MARACAS 1, MARACA METÁLICA 1, GOLPEADORES DE LIRAS 8, GOLPEADORES XILÓFONOS 4, GOLPEADORES TIMBA 1, GOLPEADORES BOMBO 1, GOLPEADOR TAMBORA 1, BAQUETAS 25 PARES, CLAVES MEINI 1, CLAVES MADERA 4 PAR, TRIÁNGULOS 4, BOMBO LAKOTA 1, PANDERO GRANDE 1, PANDEROS MEDIANOS 3, MARACAS 3 PAR, ORGANETA YAMAHA 353 CON AC + BASE 1, GUACHARACA H CRUZ 1, BOMBOS ANDINOS 10, XILÓFONOS CROMÁTICOS 4, HUEVOS DE PERCUSIÓN 5, TAMBORA COSTEÑA 1, GUITARRAS 23, CHARANGO 1, BAJO JBC 1, REQUINTO 1, BANDOLA 1, TIPLES H CRUZ 2, BAJO SB (STRATO BOSS) 1, ENCORDADOS PARA GUITARRA 3, 1ER CUERDA PARA GUITARRA 4, 4TA CUERDA PARA GUITARRA 4, 5TA CUERDA PARA GUITARRA 3, FORROS DE GUITARRA SENSILLOS 2, CORREA PARA GUITARRA 1, CHARANGOS SUATY 2, ESTUCHE SEMI DURO PARA CHARANGO (ACUSTICA) 1, ESTUCHE SEMI DURO PARA	1	\$12,000,000	\$12,000,000	\$7,000,000	\$1,000,000	\$4,000,000
------------------------------------	--	---	--------------	--------------	-------------	-------------	-------------

	CHARANGO (JVC) 1, CUATROS HC 3, BANDOLA H.CRUZ 1, BASTO 1 PAR, ZAMPOÑAS 9 PARES, ARKA 1, CHULI 1, FLAUTA 4, QUENAS 5, FLAUTINES EN G (SUATY) 6 (COSTO GLOBAL DE ALQUILER)						
Alquiler de Sillas y mesas	Conjunto de 120 sillas con su respectiva mesa (60 sillas pequeñas, 60 sillas medianas, 120 mesas tamaño mediano-madera y metal).	120	\$16,667	\$2,000,000	\$0	\$0	\$2,000,000
Compra de Borrador	15 Borradores para tablero acrílico (porta marcadores) plástico	15	\$6,733	\$101,000	\$0	\$8,000	\$93,000
Compra de Marcadores	5 cajas de marcadores borrables para tablero acrílico marca Pelikan (10 Marcadores x Caja)	50	\$8,020	\$401,000	\$300,000	\$8,000	\$93,000

Alquiler de Tableros	Alquiler de 15 tableros acrílicos con marco de plástico, pentagrama dos, 100 x 200 cms	15	\$20,000	\$300,000	\$100,000	\$0	\$200,000
Alquiler de Instalaciones y Planta Física	* 4 pisos, un total de 10 salones adecuados para un total de Max de 20 personas c/u. 2 baños por piso para un total de 8 baños. 1 salón Audiovisual en el primer piso dotado con un televisor, un DVD y un equipo reproductor de audio. 1a bodega en el 4 piso donde se almacenan los instrumentos musicales y materiales. 1 cocina dotada con el equipamiento necesario, horno, nevera, fogones etc. 1 enfermería dotada con su respectivo botiquín y camilla, también la distribución de los respectivos extintores de incendios certificados, y también se cuenta con el plan de evacuación en caso de emergencias, el cual tiene las respectivas señalizaciones.	4	\$4,000,000	\$16,000,000	\$0	\$6,000,000	\$10,000,000
Subtotales			\$168,352,000		\$67,630,000	\$30,566,000	\$70,156,000
Totales					\$168,352,000		

Nota: De esta estructura se infiere que el punto de equilibrio para cubrir todos los gastos correspondientes al proyecto "Tutú y Batuta Academia de Arte - TBAA 2020" es de \$168.352.000.

Nota 2: Al no ser la venta de productos y servicios nuestro objetivo (los 120 cupos que contemplamos cubrir con este proyecto serán 100% con beca), el proyecto depende de recursos propios y gestionados.