Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

# Análisis de la gestión y planteamiento de estrategias de mejora para el Festival Jazz al Parque de la ciudad de Bogotá

Tutor: Eduardo Pacheco

Paula Bibiana Vanegas Porras

Bogotá, enero 2022

Tabla de contenido


Introducción 8

Marco de referencia 10

Marco teórico 10

Marco conceptual 13

Marco contextual 18

Metodología 25

Capítulo I: las industrias creativas 27

Industrias creativas en el mundo 27

Industrias creativas en Colombia 30

Industrias creativas en Bogotá 31

Capítulo II: caracterización Festival Jazz al Parque 35

Grupos de interés 35

Estructura y gestión del evento 66

Capítulo III: modelo EFQM de Excelencia aplicado a la gestión del Festival Jazz al Parque 75

Criterio: liderazgo 75

Criterio: estrategia 82

Criterio: personas 86

Criterio: alianzas y recursos 89

Criterio: procesos, productos y servicios 94

Capítulo IV: propuesta del plan de mejoramiento 100

Conclusiones 125

Referencias 129

Anexos 143

Tablas 143

Figuras 146

Instrumentos 154

Entrevista 1. 154

## Índice de tablas


Tabla 1. Categoría gobierno 34

Tabla 4. Categoría proveedores 53

Tabla 5. Categoría aliados 57

Tabla 6. Categoría ciudadanía 63

Tabla 11. Criterio liderazgo 74

Tabla 12. Criterio estrategia 82

Tabla 13. Criterio personas 87

Tabla 14. Criterio alianzas y recursos 91

Tabla 15. Criterio procesos, productos y servicios 97

Tabla 16. Matriz de mejora criterio liderazgo 103

Tabla 17. Matriz de mejora criterio estrategia 105

Tabla 18. Matriz de mejora criterio personas 106

Tabla 19. Matriz de mejora criterio alianzas y recursos 107

Tabla 20. Matriz de mejora criterio procesos, productos y servicios 109

Tabla 21. Matriz del área de administración: gestión de recursos humanos 111

Tabla 22. Matriz del área de diseño: gestión de la programación 116

Tabla 23. Matriz del área de marketing: gestión del plan de marketing 123

Tabla 24. Matriz del área de operaciones: gestión de comunicaciones 127

Tabla 25. Matriz del área de riesgo: gestión de emergencias 135

Tabla 2. Presupuesto sector cultura, recreación y deporte año 2019 164

Tabla 3. Presupuesto sector cultura, recreación y deporte año 2020 164

Tabla 7. Asistentes al Festival Jazz al Parque en el año 2016 165

Tabla 8. Asistentes al Festival Jazz al Parque en el año 2017 165

Tabla 9. Asistentes al Festival Jazz al Parque en el año 2018 166

Tabla 10. Asistentes al Festival Jazz al Parque en el año 2019 166

## Índice de figuras

Figura 10. Planes de acción para la reducción y manejo de emergencias definidas en el PEC de aglomeraciones públicas 43

Figura 11. Patrocinadores del Festival Jazz al Parque 2016 60

Figura 12.Aliados estratégicos del Festival Jazz al Parque 2016 60

Figura 13.Aliados mediáticos del Festival Jazz al Parque 2016 61

Figura 14. Patrocinadores del Festival Jazz al Parque 2017 61

Figura 15. Aliados estratégicos del Festival Jazz al Parque 2017 62

Figura 16.Aliados mediáticos del Festival Jazz al Parque 2017 62

Figura 17. Patrocinadores del Festival Jazz al Parque 2018 63

Figura 18. Aliados estratégicos del Festival Jazz al Parque 2018 63

Figura 19. Aliados mediáticos del Festival Jazz al Parque 2018 64

Figura 20. Variación asistentes Festival Jazz al parque en el periodo de 2016 - 2019 65

Figura 23. Agentes facilitadores propuestos en el Modelo EFQM de Excelencia 75

Figura 1. Sistema de gestión de festivales 168

Figura 2.Cinco Fuerzas de Porter 169

Figura 3. Criterios propuestos en el Modelo EFQM de Excelencia 170

Figura 4. Representación gráfica del modelo Canvas 170

Figura 5. Conceptos fundamentales de la excelencia 171

Figura 6. Esquema Lógico REDER 171

Figura 7.Clasificación de las industrias creativas 172

Figura 8.Entidades que integran el SUGA 172

Figura 9. La gestión del riesgo de aglomeraciones de público 173

Figura 21. Mapa de escenarios para aglomeraciones en Bogotá del Parque Metropolitano El Country 174

Figura 22. Actual modelo de negocio del Festival Jazz al Parque de Bogotá aplicado al modelo Canvas 174

Figura 24. Nueva visión del modelo de negocio del Festival Jazz al Parque de Bogotá aplicado al modelo Canvas 175

## Introducción

El presente trabajo de grado se realiza con el fin de optar por el título de administradora de empresas turísticas y hoteleras y tiene como objetivo general proponer un plan de mejoramiento para el Festival Jazz al Parque de Bogotá a partir del análisis de su modelo de gestión, a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: identificar los grupos de interés, caracterizar las áreas y momentos que componen el Festival, aplicar el modelo EFQM de Excelencia a la gestión del evento, analizar los posibles resultados del modelo aplicado a la gestión del Festival y elaborar un plan de mejoramiento para el evento.

El desarrollo de esta investigación nace gracias al interés que se tiene por las industrias creativas, específicamente la industria de la música de Bogotá, y por la realización de festivales y eventos locales que son parte de la oferta de turismo cultural de la ciudad. Por otra parte, se pretende aportar a los procesos investigativos que ya se han llevado a cabo en esta área e identificar a los diversos grupos de interés que se relacionan con el Festival, dado que, estos espacios culturales contribuyen al fortalecimiento de las actividades y procesos de creación, investigación, reconocimiento y apropiación de la ciudad.

Al elaborar un plan de mejoramiento, se pretende generar una propuesta para fortalecer el Festival Jazz al Parque desde cada una de las áreas y momentos que lo componen, con el ánimo de que se posicione dentro de la oferta de festivales musicales de la ciudad e integre una visión competitiva y sostenible en su gestión. En consecuencia, es importante analizar la gerencia de un festival de música ya que estos “han jugado un papel importante en el desarrollo del turismo y del patrimonio urbano, así como en la

transformación de los entornos", asimismo, los festivales "fomentan la socialización y el encuentro entre personas con intereses comunes, en un espacio concreto" (TuHuesca, 2014).

Es importante mencionar que este festival se creó en 1996 por El Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT) (Vega, 2016) y actualmente se lleva a cabo en el Parque Metropolitano El Country (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y Orquesta Filarmónica de Bogotá, 2010, pp. 14-15). El objetivo de Jazz al Parque, desde su creación, ha sido visibilizar, valorar, generar un reconocimiento y fortalecimiento a las expresiones del jazz con el fin de que formen parte de la identidad de la ciudad y del país (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y Orquesta Filarmónica de Bogotá, 2010, p. 40).

El esquema general de la investigación se divide en cuatro capítulos: capítulo I: contextualización de las industrias creativas, capítulo II: caracterización Festival Jazz al Parque, capítulo III: modelo EFQM de Excelencia aplicado a la gestión del Festival Jazz al Parque y capítulo IV: propuesta del plan de mejoramiento.

## Marco de referencia

### Marco teórico

Un ejemplo de cómo medir la gestión de un festival se estructura desde la combinación de varias estrategias como: la financiación, el control de los costos, la elaboración y el cumplimiento del presupuesto, la comunicación, los recursos humanos, la capacidad de crear alianzas y redes de colaboración, y gestionar el patrimonio simbólico; al igual que la medición de algunos factores externos como el marco normativo (políticas públicas), "la calidad de los proveedores y la posibilidad de trabajar conjuntamente con otras instituciones culturales" (Bonet, 2011, p. 40).

Por ende, un festival bien gestionado se da por la combinación de un conjunto de decisiones y procesos clave, que se pueden sintetizar en la línea artística, la temporalidad (época, duración e intensidad), el conjunto de actividades programadas (número y formato de los espectáculos y/o funciones), las estrategias de producción, la estrategia financiera (patrocinio y política de precios), la estrategia de recursos humanos (perfil del equipo y tipo de contratación: permanente, temporal, voluntariado), la estrategia de captación del recurso humano (su motivación, nivel profesional y formación académica), la estrategia de comunicación (imagen, uso de redes sociales, relaciones públicas, tecnologías de la información), la estrategia de captación de audiencia y formación de público nuevo, la internacionalización, las estrategias de cooperación (redes y otros festivales), la relación con los stakeholders, la evaluación de la gestión y la calidad del festival (Bonet, 2011, p.41) (ver Figura 1).

Asimismo, se debe tener en cuenta, como lo menciona Velasco, uno de los ocho principios de la gestión de la calidad (2010, p. 175), el principio de la mejora continua

(2010, p. 181), específicamente, se aplica una herramienta de mejora continua: el ciclo de mejora PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) (2010, p. 182), el cual fue desarrollado por Shewhart, desde 1930, y fue perfeccionado por Deming en 1950 (Cubillos y Rozo, pp. 84-86). Este modelo se aplica para el desarrollo del plan de mejoramiento, diseñado en el cuarto capítulo, en donde se aplica en las estrategias e indicadores de cada una de las matrices establecidas.

Por otra parte, en cuanto a la competitividad que se estima debe alcanzar la gestión del Festival, como parte del sistema turístico de la ciudad de Bogotá, se tienen en cuenta "las teorías de la ventaja competitiva de la empresa, tal y como lo sostiene Getz (2002, citado en Carreño, 2014, p. 52), así como las cinco fuerzas desarrolladas por Porter" (ver Figura 2), para "entender mejor los comportamientos y las estrategias de gestión" que se plantearán (Carreño, 2014, p. 52).

En cuanto a la aplicación de los planteamientos realizados por Porter, Carreño menciona que a partir de "la teoría de la ventaja competitiva (...) las empresas obtienen rentas económicas superiores fruto de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo" y a su vez, se deben apoyar de las fuerzas competitivas que Porter propone con el fin de posicionarse competitivamente en el mercado (2014, p. 46). De hecho, los festivales buscan una "ventaja a través de una estrategia competitiva" la cual se ve reflejada en el abanico de géneros musicales, la selección de artistas en función de su aporte cultural, el nivel de prestigio y aceptación, el intervalo de edad de los espectadores, el alcance territorial y el periodo de celebración del festival (Carreño, 2014, p. 52).

Estos planteamientos, sumados a una visión de sostenibilidad, se recogen en el modelo de gestión de la calidad denominado EFQM de Excelencia, por lo que este "proporciona una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y

se complementan" las numerosas herramientas y técnicas de gestión ampliamente utilizadas; "así pues, el Modelo puede utilizarse junto a cualquiera de estas herramientas, con arreglo a las necesidades y función de la organización, como un marco global que sirva para estructurar y desarrollar la excelencia sostenida" (*Memoria*, s.f., p. 13).

El Festival se analiza en función de los nueve criterios propuestos en el modelo EFQM de Excelencia: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios; resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave (EFQM, 2012, p. 9) (ver Figura 3).

El primero de ellos, liderazgo, hace referencia a que los líderes de las organizaciones que son flexibles inspiran confianza, permiten que la organización se anticipe y reaccione de manera oportuna ante las solicitudes de los clientes, y actúan como un modelo referente por sus valores y principios éticos (EFQM, 2012, pp. 10-11). El segundo criterio es la estrategia, la cual deben establecer en función de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la empresa, y la hacen cumplir por medio de políticas, objetivos y procesos (EFQM, 2012, p. 12). Las personas es el tercer criterio y en este se hace hincapié en que las organizaciones deben valorar, motivar, recompensar y dar reconocimientos a las personas (EFQM, 2012, pp. 13-14).

En el cuarto criterio, alianzas y recursos, se menciona que "las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental" (EFQM, 2012, pp.15-16). El siguiente criterio, procesos, productos y servicios; se define desde el diseño, gestión y mejora de los "procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés" (EFQM, 2012, pp. 17-18). El sexto criterio, resultados en los clientes, hace

referencia a que las organizaciones que buscan la excelencia deben propender por alcanzar y mantener “en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes” (EFQM, 2012, p. 19).

El séptimo es resultados en las personas, en el cual se hace énfasis en que las organizaciones excelentes deben alcanzar y mantener “en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas” (EFQM, 2012, p. 20). El octavo criterio, resultados en la sociedad, menciona que las organizaciones que buscan la excelencia deben alcanzar y mantener “en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad” (EFQM, 2012, p. 21). Finalmente, en el noveno y último criterio, resultados clave, se manifiesta la importancia de que las organizaciones excelentes alcancen y mantengan “en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación” (EFQM, 2012, p. 22).

**Marco conceptual**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], las industrias creativas hacen referencia a los sectores que tienen como fin la producción, “la promoción, la difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (s.f.-a, párr. 5). Por lo tanto, en la economía o industria creativa se “incluyen disciplinas como las artes visuales, la música, la moda, el diseño gráfico y los juegos digitales” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017); además, tres pilares la conforman: “lo singular, lo simbólico y lo intangible: la creatividad” (Itaú Cultural, 2008, p. 9).

De igual manera, el concepto de economía naranja es relevante para el desarrollo del presente trabajo ya que esta se define como "el conjunto de actividades que (…) permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual" (Estudios del patrimonio cultural, s.f., párr.2). Esta economía está compuesta "por áreas relacionadas con la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales y las áreas de soporte para la creatividad" (Estudios del patrimonio cultural, s.f., párr.2).

Uno de los sectores que hacen parte de las industrias creativas es el musical y, por consiguiente, los festivales musicales hacen parte de dicha industria. Un festival se puede definir "como un evento cultural único, perecedero e intangible que favorece las interrelaciones personales, presenta una intensidad laboral, posee una duración temporal limitada, desarrolla un aspecto ceremonioso o de ritual y requiere de una atmósfera propicia" (Carreño, 2014, p. 38). Específicamente, un festival artístico se caracteriza por "ofrecer una programación artística singular de forma intensiva. Ser un acontecimiento público (no cerrado a un colectivo predeterminado). Tener carácter periódico (anual o cada cierto año) y una duración temporal limitada. Ser reconocido por un nombre de marca específico" (Bonet, 2011, p. 4).

Es importante mencionar que en la presente investigación se pretende identificar los grupos de interés o partes interesadas del Festival, siendo este definido como el grupo de individuos "que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización" (Norma Internacional ISO 26000:2010, 2010, p. 2). Asimismo, "los grupos de interés o stakeholders son los grupos de personas u organizaciones públicas y privadas a los que la empresa impacta con su actuación y quienes, por su parte, impactan en la empresa con sus

conductas", y se clasifican en internos (accionistas y colaboradores) y externos (gobierno, comunidad, proveedores y clientes) (Andía, 2015, p. 58). En la Norma Internacional ISO 26000:2010 de responsabilidad social, se mencionan los principios de la responsabilidad social; para este caso, se destaca el principio 4: respeto a los intereses de las partes interesadas (2010, p. 4). Este principio "consiste en que una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas" (Norma Internacional ISO 26000:2010, 2010, p. 4).

Por otra parte, para el trabajo de investigación se debe mencionar un concepto indispensable, la cultura. Esta se define como un elemento esencial "para un verdadero desarrollo del individuo y la sociedad", asimismo, para el desarrollo turístico de los destinos. Esta, como bien la define la UNESCO,

> puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo (...). A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (s.f.-b).

Por ende, gracias a lo que es la cultura, se pueden hacer reflexiones sobre lo que son las comunidades y sus formas de expresarse; a su vez, la cultura es un resultado de varias interacciones y esta se construye día a día, por ello, se define como un proyecto que aún no se ha concretado o acabado. Por otra parte, la cultura es un recurso de las sociedades que

puede ser utilizado para promover su propio desarrollo y alcanzar un nivel óptimo de bienestar para las personas y está "liderada por el crecimiento de la economía creativa en general y de las industrias culturales y creativas en particular" (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] y UNESCO, 2014, p. 9).

De igual manera, como el presente trabajo hace parte de la línea de investigación de desarrollo, planificación y gestión del turismo, es indispensable mencionar los términos turismo y turismo cultural.

El turismo es definido como una categoría de la gestión cultural, la cual se hace evidente en la Carta Internacional sobre Turismo Cultural, siendo "uno de los medios más importantes para el intercambio cultural" y, a su vez, está conformado por una "compleja trama de dimensiones políticas, económicas, sociales, culturales, educativas, biofísicas, ecológicas y estéticas, las cuales infieren contradicciones que pueden afectar tanto a las comunidades anfitrionas, como al propio visitante" (Instituto Nacional de Cultura del Perú, Corporación para la Promoción y Difusión de la Cultura, Pontificia Universidad Católica del Perú y Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina [CRESPIAL], 2009, p. 182).

De igual manera, el turismo se considera como un instrumento "que puede ser útil a los fines de la salvaguardia del patrimonio cultural" (Instituto Nacional de Cultura del Perú et al., 2009, p. 182).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) definió el turismo cultural como el "movimiento de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos artísticos, visitas a sitios o monumentos, viajes para estudiar la naturaleza, el arte, el folklore y las peregrinaciones". Asimismo, se define como "todos los movimientos de personas para satisfacer la necesidad humana de

diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros" (Instituto Nacional de Cultura del Perú et al., 2009, pp. 181-182).

Por otra parte, la Conferencia Mundial de la Cultura de la UNESCO 1982, al plantear la importancia de

> tener en cuenta la dimensión cultural como clave para el desarrollo, abrió la puerta a la integración del turismo al modelo de desarrollo humano, integral y sostenible, como actividad que permite no solo dicho desarrollo económico, sino también el encuentro entre las culturas y los pueblos, a partir del potencial de los recursos culturales (...), lo que se aparta de la consideración del turismo y del patrimonio cultural como simples recursos culturales, entendiéndolos como una dimensión del desarrollo (Instituto Nacional de Cultura del Perú et al., 2009, p. 181).

Actualmente, "se habla de turismo cultural sostenible, turismo humanizado o turismo justo, categorías que trazan una ruta para la comprensión de las relaciones armónicas entre turismo y patrimonio inmaterial", con el objeto de que se establezca "una verdadera ética del turismo que ponga en un diálogo horizontal y recíproco las comunidades de base, los entornos sociales, los procesos culturales locales y el turismo cultural" (Instituto Nacional de Cultura del Perú et al., 2009, p.184).

Como el objetivo de la investigación es plantear un plan de mejoramiento para el Festival Jazz al Parque a partir del análisis de su gestión, es importante definir los conceptos de gestión y competitividad.

La gestión se puede definir desde una visión empresarial como una actividad que desarrollan los directivos con el fin de alcanzar niveles adecuados de productividad y eficiencia (*Introducción a la gestión*, s.f., p. 1). De igual manera, el concepto se puede

explicar desde el conjunto de guías que sirven “para orientar la acción”, el “empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para logar” los objetivos, “el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (Benavides, 2011, p. 13).

En términos generales, “la competitividad es un término que indica la posición de una empresa con relación a las otras, asociándose entonces, a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente” (Monterroso, 2016, p. 5). Pero este concepto se puede definir desde diferentes visiones, por lo que “la competitividad es multidimensional, ya que puede verse desde diferentes planos” como el nacional, el regional, el sectorial o el organizacional (Monterroso, 2016, p. 5).

Por otra parte, este concepto siempre se asocia con el término de la estrategia, haciendo referencia a “la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado” (Monterroso, 2016, p. 6); asimismo, “la competitividad se relaciona de manera directa con el posicionamiento”, teniendo en cuenta que está “determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas” (Monterroso, 2016, p. 6). En conclusión, la competitividad es un aspecto fundamental en el éxito y sustentabilidad de una empresa y “debe ser integrada al análisis estratégico” (Monterroso, 2016, p. 6).

**Marco contextual**

El movimiento del jazz en la ciudad de Bogotá inició su recorrido en el Festival de Jazz del Teatro Libre en 1988, sin embargo, durante los años de 1980-1990 no había mayor conocimiento sobre el jazz, ni de algunas de sus variedades como el ragtime, el cake walk y el foxtrot, únicamente se disfrutaba de este género musical en algunos bares de la ciudad.

El 4 y 6 de noviembre de 1996, se reunieron, “bajo el gobierno de Antanas Mockus y con Paul Bromberg como director del Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT)”, Bertha Quintero y Guillermo Pedraza para que organizaran el primer festival de Jazz en Bogotá, en dos escenarios: el Parque de la Independencia y el Teatro al Aire Libre La Media Torta, en el que participaron 24 artistas (Vega, 2016).

Inicialmente, este evento se creó “como parte de una estrategia” pública “que pretendía generar espacios de transformación cultural por medio de la música, no solo para mitigar un ambiente de violencia urbana que estaba a punto de desbordarse, sino para que la ciudadanía contara con espacios adecuados de integración” (Instituto Distrital de las Artes [Idartes], 2018-b, p. 10).

En todas sus ediciones “el Festival Jazz al Parque se ha mantenido pese a los cambios de administración”; en 1998 y 2000 pasó al Parque Nacional, en 1999 y 2001 se realizó en el Parque Simón Bolívar, para los años 2002, 2003 y 2004 volvió a la Media Torta, luego se instaló en 2005 hasta 2009 en el Parque de los Novios y “desde el 2010, con lujo de detalles, se realiza en el Parque Metropolitano El Country donde, a pesar de los vecinos arribistas y quisquillosos, se ha convertido en uno de los patrimonios sonoros de los bogotanos” (Vega, 2016). Durante estos años “Jazz al Parque se ha caracterizado por su programación amplia, controvertida y atenta tanto a la tradición como a la vanguardia y los nuevos rumbos del jazz” (Vega, 2016).

Pero, el Festival fue cuestionado por los posibles efectos negativos que podría generar ya que era un espacio gratuito, en el que las presentaciones eran pagadas y se tenía muy baja demanda del género en la ciudad (Martínez, 2016). En 1998, el Festival se llevó a cabo en el Parque Nacional y desde ese año, Canal Capital se encargó de la transmisión en vivo de todos los Festivales al Parque de la ciudad, asegurando una fuente de

documentación y visibilidad de estos escenarios (Martínez, 2016). En 2003, la asistencia al Festival disminuyó considerablemente, aparentemente por el lugar en el que se realizó Jazz al Parque, La Media Torta (Martínez, 2016).

Para la edición de 2004, la cual se llevó a cabo al igual que el año anterior en La Media Torta, las bandas participantes no presentaron jazz tradicional, sino que aparecieron ensambles con algunos instrumentos nativos como gaitas, tamboras y marimbas de chonta, es decir, se evidenció una mezcla con el folclor nacional (Martínez, 2016). En 2007, el Festival Jazz al Parque se celebró en el Parque de los Novios, y con el fortalecimiento del género en el país a partir de la creación del Barranquillaz, el Medellín Jazz y el Caleño Ajazzgo, se intentó crear la red de Jazz colombiana con el fin de integrar a los intérpretes y bandas nacionales y las internacionales (Martínez, 2016).

Para 2009, la asistencia fue de 15.000 personas y se "lanzó una convocatoria para abrir espacios a cantantes y bandas con una variedad de integrantes para darle variedad a la programación" (Martínez, 2016). La edición del Festival de 2010 contó con la primera participación de la Big Band Bogotá, una iniciativa en la que se reunieron 40 músicos, entre intérpretes, compositores y arreglistas "de la escena jazzística bogotana", la cual presentó seis obras a los 25.745 asistentes (Martínez, 2016).

El objetivo de Jazz al Parque, desde su creación, ha sido visibilizar, valorar, generar un reconocimiento y fortalecimiento a las expresiones del jazz con el fin de que formen parte de la identidad de la ciudad y del país (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y Orquesta Filarmónica de Bogotá, 2010, p. 40). Además, se ha catalogado como uno de los festivales musicales más influyentes en la ciudad y en América Latina, en donde no solo se presentan artistas con influencias jazzísticas sino también interpretan géneros como el flamenco, el

soul, el fado, el pop, la música cubana o brasilera y la polirritmia africana, entre otros (Idartes, 2017-a, p. 136).

Por otra parte, “los Festivales al Parque hacen parte de la política cultural de Bogotá” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y Orquesta Filarmónica de Bogotá, 2010, p. 14). Además, como lo mencionan la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y la Orquesta Filarmónica de Bogotá, como “estos eventos son de gran convocatoria, visibilidad e impacto y han generado modelos exitosos de convivencia y utilización de los espacios públicos de la ciudad”, han permitido articular varios proyectos de política pública que se han establecido en la ciudad (2010, p.14).

En cuanto al desarrollo de alianzas y estrategias que propicien el fortalecimiento de los festivales musicales a nivel nacional, la iniciativa Festiandina, creada como entidad jurídica y conformada por 25 festivales de música tradicional colombiana de la región andina se conformó y reunió por primera vez en septiembre del año 2012 en el municipio de Sevilla, Valle del Cauca, bajo la coordinación de la Fundación Casa de la Cultura de Sevilla; con el fin de fortalecer y visibilizar el trabajo y esfuerzos de cada uno de los carnavales, festivales o encuentros que pertenecen a la región andina, asimismo, su objetivo es crear espacios de comunicación, creación, seguimiento y propagación de resultados entre los diferentes festivales que conforman la iniciativa (Festiandina, s.f.-b).

De igual manera, con esta estrategia se crean vínculos y alianzas entre los organizadores y gestores de los festivales, con el fin de que se compartan conocimientos; estudien, analicen y reflexionen sobre las problemáticas que tienen en común los eventos y planteen soluciones en conjunto; elaboren estadísticas, artículos y revistas para las entidades gubernamentales y demás interesados en los festivales; generen alianzas que

permitan una mejor gestión de los recursos financieros y humanos utilizados en la operación de los mismos (Festiandina, s.f.-b).

Esta iniciativa ha permitido la formulación de algunas estrategias y se han llevado a cabo algunas acciones y proyectos a nivel nacional tales como: el desarrollo del "Catálogo de festivales Festiandina (2013-2015), el "acompañamiento en los procesos anuales de planeación, producción y postproducción de" los festivales vinculados (2012-2016), la creación del circuito Festiandina 2013 y 2014, la participación en la versión VII del Mercado Cultural del Caribe (2014), el Mercado de las Industrias Culturales del Sur (MICSUR) (2016) y el I Congreso Nacional de Música (2013); la realización del Encuentro Nacional de Festivales Musicales (FESTIBLÁ) (2015), la elaboración de la Caja de herramientas para la gestión de festivales (2015), y la recopilación de estudios de mercado sobre el impacto de los festivales en Colombia (Festiandina, s.f.-c).

El aporte más importante en cuanto a la gestión de esos eventos musicales que ha consolidado esta iniciativa es la Caja de herramientas para la gestión de festivales, la cual nace con el fin de "fortalecer la producción, la programación artística, la comercialización, las estrategias de difusión, y los procesos contables y administrativos de estos eventos" (Festiandina, s.f.-a, p. 2).

En cuanto al contexto internacional, la UNESCO, en 2004, "creó la Red de Ciudades Creativas con el objetivo de promover la cooperación internacional entre ciudades que ven en la creatividad una fuente de desarrollo, progreso urbano sostenible (...), integración social y preservación de la diversidad cultural" (División de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) del Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, párr. 7).

La ciudad de Bogotá es la primera en América Latina en ser parte de esta red y su nombramiento, como ciudad musical, ha promovido un mayor esfuerzo en la formulación e

implementación de políticas públicas en donde se ubique a la música como el centro de la vida de la ciudad (División de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) del Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, párr. 8).

Por otra parte, se destacan algunos aspectos que permitieron que la ciudad fuese designada como tal, algunos son: “la diversidad de artistas, agrupaciones y géneros que se reúnen” en la ciudad, “la celebración permanente de conciertos y eventos en auditorios y al aire libre, con los Festivales al Parque como uno de los símbolos de la ciudad”, “la existencia de proyectos de formación de calidad - entre ellos el programa Batuta (...) para la producción, distribución y circulación de los mejores artistas y agrupaciones locales e internacionales” y “la existencia de un amplio y diverso sector musical que es motor de desarrollo social y económico” (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD], s.f.-a).

Actualmente la Red de Ciudades Creativas de la Música UNESCO la conforman las ciudades de Bogotá (Colombia), Medellín (Colombia), Sevilla (España), Glasgow (Escocia), Bologna (Italia), Gent (Bélgica), Brazzaville (República del Congo), Varanasi [Benarés] (India), Tongyeong (República de Corea), Salvador (Brasil), Liverpool (Reino Unido), Kingston (Jamaica), Kinshasa (República Democrática del Congo), Katowice (Polonia), Idanha-a-Nova (Portugal), Adelaida (Australia) (SDCRD, s.f.-a).

Como respuesta a este proyecto y al nombramiento de Bogotá como ciudad musical por la UNESCO, el gobierno ha propuesto la formulación e implementación del Plan Distrital de Música, en el que intervienen las Secretarías Distritales de Cultura, Recreación y Deporte, Desarrollo Económico, Educación, el Idartes, la Fundación Gilberto Alzate Avendaño, la Orquesta Filarmónica de Bogotá, el Teatro Jorge Eliécer Gaitán, la Fundación Batuta, el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo, el Instituto Distrital de Turismo, el

Ministerio de Relaciones Exteriores, la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, la Comisión Colombiana de Cooperación con la UNESCO, DC Radio, la Radio Nacional de Colombia, el Consejo Distrital de Música, Invest in Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá (SDCRD, s.f.-c).

Asimismo, estos actores, han generado otras propuestas en torno a la industria creativa musical de la ciudad como lo son la conformación del Sistema Distrital de Formación Musical, el fortalecimiento de los Circuitos Musicales Locales y la creación y fortalecimiento de escenarios para la música (SDCRD, s.f.-c).

## Metodología

Como metodologías para el desarrollo de la investigación, se utilizará la observación y el análisis de fuentes primarias y secundarias.

Por otra parte, se pretende realizar el análisis de gestión a partir del estudio del modelo de negocio del Festival Jazz al Parque desde la estructura Canvas, propuesta por Alex Osterwalder (Advenio strategy and business design, s.f.); lo cual permitirá identificar varios aspectos que componen el producto como lo es el público al cual va dirigido el evento (segmento de clientes), su propuesta de valor, los canales de comunicación que se utilizan para promocionar el Festival, las relaciones que se han creado con los asistentes, los recursos que se necesitan para llevarlo a cabo, las actividades y programación del evento, la red de aliados, la estructura de costos y el presupuesto (ver Figura 4).

También, como se había mencionado anteriormente en el marco teórico, se incorpora al análisis del estudio de caso, una herramienta y técnica de gestión: el Modelo EFQM de Excelencia el cual se emplea en las organizaciones con el fin de que estas alcancen el éxito total (EFQM, 2012, p. 2).

Este modelo es la unión de tres componentes: el primero de ellos son los conceptos fundamentales de la excelencia que "describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida" (EFQM, 2012, p. 3) (ver Figura 5), el segundo concepto es el Modelo EFQM de Excelencia el cual se define como el marco conceptual que permite a los "líderes comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza", basado en nueve criterios, los cuales han sido explicados en el marco teórico (EFQM, 2012 p. 3) (ver Figura 3), y en conjunto con el tercer concepto fundamental, el Esquema Lógico REDER, posibilita

“evaluar de manera sólida el grado de excelencia de cualquier organización” (EFQM, 2012, p. 3) (ver Figura 6).

Este último concepto, el Esquema Lógico REDER, se relaciona con el ciclo de mejora y su enfoque en la mejora continua el cual hace referencia “a las acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos” (Sinnaps, s.f.), ya que las dos son herramientas que permiten que la organización cumpla con las estrategias de mejoramiento propuestas con el fin de “hacer realidad la excelencia sostenida” (EFQM, 2012, p. 2).

De igual manera, la visión REDER posibilita afrontar los retos a los cuales se afronta y que debe superar toda organización (EFQM, 2012, p. 2), a partir de un análisis similar a la estructura DOFA, el cual “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007, p. 114); las cuales, desde el esquema REDER, revisan los resultados que se ha planteado la organización, evalúan los planes y desarrollo de líneas de trabajo establecidas, verifica dichas acciones y finalmente propone ajustes para perfeccionar la operación, desde una visión conjunta del entorno y el núcleo de la empresa.

# Capítulo I: las industrias creativas

## Industrias creativas en el mundo

Según la UNESCO, las industrias creativas hacen referencia a los sectores que tienen como fin la producción, "la promoción, la difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial" (s.f.-a, párr. 5).

Por lo tanto, en la economía o industria creativa se "incluyen disciplinas como las artes visuales, la música, la moda, el diseño gráfico y los juegos digitales" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017); además, tres pilares la conforman: "lo singular, lo simbólico y lo intangible: la creatividad" (Itaú Cultural, 2008, p. 9).

Se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: el primero de ellos es herencia cultural conformado por los sitios arqueológicos, los museos, las bibliotecas, las exposiciones, las expresiones culturales tradicionales, las artes y los oficios, los festivales y las colaboraciones; el segundo grupo se denomina artes y está conformado por las artes escénicas como la música en vivo, el teatro, la danza, la ópera y el circo, y por las artes visuales como la pintura, la escultura, la fotografía y las antigüedades; el tercer grupo es creaciones funcionales conformado por los medios nuevos como los arquitecturales, los publicitarios, la I+D creativa, los culturales y los recreativos; y el cuarto grupo se llama medios y está conformado por la edición y los medios impresos como los libros, la prensa y demás publicaciones, el diseño de interiores, el diseño gráfico, el diseño de moda, el diseño de joyería y el diseño de juguetería, los audiovisuales como el cine, la televisión, la radio, y los medios nuevos como los son los programas de informática, los juegos de consola y los contenidos creativos digitalizados (Istituto Europeo di Design S.L., s.f., párr. 3) (ver Figura 7).

El concepto de industrias creativas se usó por primera vez “en la formulación de políticas”, como la “política cultural nacional de Australia de 1990, seguida por el Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte del Reino Unido, que promovió, al final de la década, la transición para pasar de industrias culturales a industrias creativas” (Espacio Visual Europa [EVE], 2016, párr. 1).

El concepto se desarrolló gracias al “importante trabajo llevado a cabo por el consultor británico, Charles Landry, sobre la ‘ciudad creativa’” (Espacio Visual Europa [EVE], 2016, párr. 1). Asimismo, el concepto fue más relevante y desarrollado a partir del trabajo del “teórico norteamericano de estudios urbanos”, Richard Florida, sobre la “clase creativa”, definida como “una agrupación muy amplia de muchos tipos distintos de trabajadores técnicos, directivos y profesionales (no sólo trabajadores creativos de industrias creativas y culturales), quienes producen innovación de varios tipos” que necesitan las ciudades para “garantizar un desarrollo exitoso” (Espacio Visual Europa [EVE], 2016, párr. 1).

Actualmente el concepto de industrias creativas ha cambiado, puesto que “los modos de idear, crear, producir, distribuir y disfrutar de los productos culturales se han ido adaptando y modificando” en función de “las transformaciones tecnológicas y el cambio del papel de los medios de comunicación”; “ha generado que la cultura se incorpore a procesos de producción sofisticados, cadenas productivas complejas y circulación a gran escala en distintos mercados” (UniMOOC, 2014, párr. 2).

Como se menciona en la página web del Centro de Comercio Internacional, las industrias creativas han sido reconocidas en todo el mundo “por su enorme potencial como impulsoras del desarrollo económico y social” de los países”; “no sólo son responsables de (...) la creación de puestos de trabajo, sino que además son un excelente medio para dar a

conocer la identidad cultural del país, un componente principal para promover la diversidad cultural" (s.f., párr. 3).

Lo anteriormente mencionado se evidencia en una variable económica muy importante para los países, el Producto Interno Bruto (PIB), ya que el sector de las industrias creativas es el "responsable del 7% del PIB mundial, y crece a una tasa anual del 8,7%" (Centro de Comercio Internacional, s.f., párr. 4). Es importante aclarar que "son los países desarrollados los que exportan más bienes culturales, mientras que los países en desarrollo representan apenas el 1% del total de estas exportaciones a pesar de su rico patrimonio cultural y la abundancia de talento" (Centro de Comercio Internacional, s.f., párr. 4).

Es por esta razón que el desarrollo y crecimiento del sector de las industrias creativas "puede impulsar la participación de los países en desarrollo en el mercado mundial, (...) beneficiar a las comunidades pobres porque genera ingresos, crea puestos de trabajo y potencia a los artistas y a las personas" (Centro de Comercio Internacional, s.f., párr. 4).

Actualmente, existe una plataforma llamada "Red de Industrias Creativas" conformada por "empresas, profesionales e instituciones de diferentes países: México, Venezuela, Costa Rica, Chile, Colombia, Italia, Francia y España" (Istituto Europeo di Design S.L., s.f., párr. 4), con la cual se brinda "apoyo a las empresas de las industrias culturales y creativas (micro, pequeñas y medianas)" de estos países, por medio de la formación para el crecimiento y expansión de sus modelos de negocio (Istituto Europeo di Design S.L., s.f., párr. 1).

**Industrias creativas en Colombia**

En cuanto al panorama nacional, Colombia "es el mayor exportador de música de Latinoamérica" (Invest in Bogotá, 2018, párr. 20) y, por ende, se ha evidenciado un mayor apoyo a las industrias creativas. Una de las iniciativas con las que se busca beneficiar a estos sectores es la Ley Naranja: Ley 1834 de 2017 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, párr. 1). Dicha ley tiene como objetivo "desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor debido a sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual" (Ley 1834, 2017, art. 1). Para llevar a cabo la ley, el gobierno nacional ha formulado una política pública denominada "Política Integral de la Economía Creativa (Política Naranja)" (Ley 1834, 2017, art. 4).

Además, la ley "es pionera en Latinoamérica y la tercera en su tipo a nivel mundial y lo que busca es "identificar y promover actores que fortalezcan este campo, a través de las 7i: Información, Instituciones, Industria, Infraestructura, Integración, Inclusión, Inspiración" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, párr. 5); estas son las siete estrategias estipuladas para darle un efectivo cumplimiento a la ley (Ley 1834, 2017, art. 5).

De igual manera, en la Ley 1834 de 2017, se menciona que se llevarán a cabo algunas acciones para fortalecer las industrias creativas del país, entre las que se destacan: la creación de una cuenta satélite, denominada Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja, por parte de "El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en coordinación con el Ministerio de Cultura" (art. 6); la publicación por parte del DANE del "documento denominado 'Reporte Naranja' de estadísticas básicas sobre la economía creativa en Colombia" (art. 6), la conformación del "Consejo Nacional de la Economía Naranja, como coordinador institucional de la economía creativa" (art. 7), la entrega de

incentivos y beneficios por parte del gobierno nacional para el crecimiento y desarrollo de las industrias creativas del país (art. 8), la financiación y otorgamiento de créditos para la construcción de infraestructura urbana (museos, teatros, bibliotecas, centros culturales, entre otros) y digital (art. 9), entre otras.

Estas iniciativas se han formulado debido a que "en Colombia, la llamada Economía Naranja representa cerca del 3,3% del PIB, genera 1,1 millones de empleos y se ubica por encima de sectores como el café o la minería" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, párr. 3).

**Industrias creativas en Bogotá**

"En el caso de Bogotá, la ciudad concentra el 92% de los servicios creativos del país: 90% de las productoras audiovisuales, 73% de las empresas de contenidos digitales y 55% de los estudios de videojuegos, entre otros" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, párr. 11).

Por ende, la Cámara de Comercio de Bogotá ha apoyado desde el año 2004 a los empresarios y emprendedores del sector fortaleciendo sus negocios "a través de clústeres, un portafolio especializado y la creación de plataformas de negocios como la Feria Internacional de Arte de Bogotá (ARTBO), el Bogotá Audiovisual Market (BAM), el Bogotá Music Market (BOmm) y el Bogotá Fashion Week (BFW)" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, párr. 12).

La iniciativa del Clúster de Industrias Creativas y Contenidos de Bogotá está conformada por empresarios relacionados "con el cine, publicidad, medios de comunicación, videojuegos y animación digital como lo son: agencias de publicidad, agencias de medios, agencias de marketing, canales de TV, productoras cinematográficas, productoras audiovisuales, postproductoras, estudios de animación digital y estudios de

videojuegos" (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., párr. 3), con el fin de desarrollar un trabajo colectivo y colaborativo que incremente la competitividad y productividad del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., párr. 1).

Por otra parte, como se menciona en un artículo realizado por Invest in Bogotá, un informe del DANE concluye que la economía naranja representa $4 billones para la ciudad (2018, párr. 1) y, aproximadamente, para junio de 2018 la inversión greenfield[1] en industrias creativas de Bogotá fue de USD $499 millones (2018, párr. 2). Esto permite identificar que la ciudad se ha convertido en un "epicentro para las industrias creativas en la región, siendo el principal destino de inversión extranjera directa (greenfield) en América Latina, por encima de ciudades como Sao Paulo, Miami o Buenos Aires para el sector de Industrias Creativas y Culturales" (Invest in Bogotá, 2018, párr. 5).

Solo en Bogotá el sector musical "generó ventas por $836.766 millones de pesos en 2017" (Invest in Bogotá, 2018, párr. 21) y según la Cámara de Comercio de Bogotá, en la ciudad de Bogotá hay 1.765 empresas de música registradas, de las cuales 980 se dedican a la organización de espectáculos musicales en vivo, 304 a edición de música y grabación de sonido, "240 a creación musical, 183 a actividades de programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora, 38 a fabricación de instrumentos musicales y 20 a producción de copias a partir de grabaciones originales" (Invest in Bogotá, 2018, párr. 22). Además, "estas empresas generaron 10.011 empleos en 2017" (Invest in Bogotá, 2018, párr. 23).

[1] La inversión greenfield es un tipo "de inversión extranjera directa en la cual la matriz de una empresa comienza un nuevo emprendimiento en un país extranjero, para lo cual construye nuevas instalaciones operacionales y también crea puestos de trabajo mediante la contratación de nuevos empleados" (Bolívar, 2013, párr. 2).

Como el Idartes ha reconocido el potencial musical de la ciudad de Bogotá, más aún cuando fue designada como Ciudad Creativa de la Música por la UNESCO en el año 2012 (Idartes, s.f.-b, párr. 23), el gobierno distrital decidió crear un Plan Estratégico de Música y con ello varios proyectos y actividades que buscan "brindar a la ciudadanía oportunidades de expresión, disfrute y conocimiento colectivo de la música" (Idartes, s.f.-b, párr. 4).

Uno de estos proyectos formulados es el Programa Distrital de Estímulos en donde se convocan músicos, agrupaciones, formadores, gestores, programadores y circuladores a participar en las convocatorias para otorgar becas, pasantías, premios y residencias en las dimensiones de formación, circulación, apropiación, creación e investigación (Idartes, s.f.-b, párr. 6). Otro de los proyectos llevados a cabo por el Idartes es el Programa Distrital de Apoyos Concertados por medio del cual se reconoce, promueve y apoya el trabajo de las instituciones y las personas que fomentan las expresiones artísticas, recreativas, patrimoniales, de cultura ciudadana y culturales en la ciudad, otorgándoles apoyos económicos (Idartes, s.f.-b, párr. 7).

Además, la entidad ha desarrollado "programas de formación y cualificación de los agentes del sector musical en cuatro líneas estratégicas" los cuales son: plantario, modulación, enfoca y seremus, todas encaminadas al fortalecimiento del sector en la ciudad (Idartes, s.f.-b, párr. 8-9).

Finalmente, otro proyecto es Festivales al Parque en el que se articulan diferentes modelos de gestión y se apoyan las propuestas profesionales del sector musical, "en espacios de encuentro ciudadano, de cohabitación de diversas estéticas y maneras de vivir la ciudad, de multiculturalismo e inclusión, brindando a la ciudadanía oportunidades de expresión, disfrute y conocimiento colectivo de la música" (Idartes, s.f.-b, párr. 21).

En conclusión, Bogotá se ha convertido en uno de los principales escenarios para la realización “de los más grandes eventos del país en el sector de industrias creativas como El BOmm”, Bogotá Audiovisual Market (BAM), IndieBo, Festival de Cortos Bogotashort Film Festival, Bogotá International Film Festival (BIFF), Festival Euro Cine, ARTBO, Estéreo Picnic, Hip Hop al Parque, Rock al Parque, Salsa al Parque, Colombia al Parque y Jazz al Parque (Invest in Bogotá, 2018, párr. 19).

Sobre el último festival mencionado anteriormente se realizará la presente investigación, por lo que en los próximos capítulos se describe y analiza.

## Capítulo II: caracterización Festival Jazz al Parque

Con el fin de realizar una mejor descripción y caracterización del Festival, se identifican cada uno de los grupos de interés agrupados en cuatro categorías (gobierno, proveedores, aliados y ciudadanía), que intervienen en la gestión del evento, la estructura general del evento, su procedimiento y cada uno de los componentes que hacen parte del modelo Canvas, a partir de la información obtenida por medio de fuentes primarias como: la entrevista realizada a Giovanna Chamorro, profesional especializada de la Gerencia de Música del Idartes y la asistencia al Festival y por medio de fuentes secundarias, como por ejemplo: los datos recolectados anualmente en las encuestas realizadas por la Subdirección del Observatorio de Cultura, resumida en los anuarios (SDCRD, s.f.-b), en páginas web de las entidades e informes.

### Grupos de interés

En el desarrollo del capítulo se describe de qué manera y el motivo por el cual cada grupo de interés o actor identificado tiene relación con Jazz al Parque, desde la planeación del evento hasta su realización.

En la Tabla 1 se describe, de manera sucinta, la relación existente entre los grupos de interés clasificados dentro de la categoría de gobierno con la gestión del Festival. Inicialmente, se explica lo que significa el Sistema Único de Gestión para el Registro, Evaluación y Autorización de Actividades de Aglomeración de Público en el Distrito Capital (SUGA), quiénes lo conforman y las funciones que cada uno de ellos cumplen para una correcta realización del evento y posteriormente, se describen las funciones que llevan a cabo las demás entidades identificadas que no hacen parte del SUGA. Para identificar

más claramente la estructura del Distrito se consultó la información sobre la estructura general del Distrito Capital (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.-a).

**Tabla 1**

*Categoría gobierno.*

| **Gobierno** | |
|---|---|
| **Grupo de interés** | **Relación con el Festival** |
| Concejo de Bogotá | Aprobar el presupuesto |
| Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. | |
| Alcaldía Local de Usaquén | Pertenece al SUGA |
| Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá [UAECOB] | Pertenece al SUGA |
| Policía Metropolitana de Bogotá | Pertenece al SUGA |
| Secretaría Distrital de Salud | Pertenece al SUGA |
| Secretaría Distrital de Movilidad | Pertenece al SUGA |
| Secretaría General | Liderar y promover políticas y estrategias que fortalezcan las relaciones internacionales de la ciudad |
| Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (dependencia de la Secretaría General) | Desarrollar y liderar el programa Bogotá Enseña |
| Secretaría Distrital de Gobierno | Pertenece al SUGA |
| Secretaría Distrital de Hacienda | Gestionar y distribuir el presupuesto |
| Secretaría Distrital de Integración Social | Consolidar una alianza específica |
| Secretaría Distrital de Ambiente | Pertenece al SUGA |
| Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger] (entidad adscrita a la Secretaría de Ambiente) | Pertenece al SUGA |
| Secretaría Distrital de la Mujer | Consolidar una alianza específica |

| | |
|---|---|
| Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia | Pertenece al SUGA |
| Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD] | Pertenece al SUGA y elabora las disposiciones normativas para desarrollar espectáculos públicos de las artes escénicas |
| Dirección de Cultura Ciudadana (parte de la SDCRD) | Formular estrategias de transformación cultural |
| Subdirección Observatorio de Culturas (parte de la Dirección de Cultura Ciudadana) | Socializar conocimiento entorno a las expresiones culturales |
| Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD] (entidad adscrita a la SDCRD) | Gestionar los parques como espacios de recreación |
| Subdirección Técnica de Parques (parte del IDRD) | Administrar y mantener los parques |
| Instituto Distrital de las Artes [Idartes] (entidad adscrita a la SDCRD) | Liderar la función directiva, administrativa, logística y operativa de los Festivales al Parque |
| Dirección General del Idartes (parte del Idartes) | Ejecutar proyectos, actividades y programas de las áreas artísticas |
| Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información (parte del Idartes) | Definir lineamientos y criterios para la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos |
| Oficina Asesora Jurídica (parte del Idartes) | Asesorar la viabilidad jurídica del accionar de la entidad |
| Área de Convocatorias (parte del Idartes) | Diseñar, ejecutar y dar seguimiento a las convocatorias públicas ofertadas |
| Área de Producción (parte del Idartes) | Planear y definir las actividades, recursos, insumos y condiciones técnicas y logísticas a necesitar |
| Área de Comunicaciones (parte del Idartes) | Liderar la generación de la memoria gráfica de las artes en la ciudad |
| Subdirección de las Artes (dependencia del Idartes) | Fortalecer las prácticas artísticas en la ciudad |
| Gerencia de Música (parte de la Subdirección de las Artes) | Liderar, planear y coordinar el programa Festivales al Parque |

*Nota*. Categoría en la que se agrupan los grupos de interés del Festival Jazz al Parque del sector público de la ciudad de Bogotá.

En primer lugar, es importante mencionar que cualquier tipo de aglomeración o evento masivo definido como "toda reunión de un número plural de personas producto de una convocatoria individual o colectiva, abierta, general e indiferenciada" (Decreto 599, 2013, art. 10), está reglamentada por el Decreto 599 de 2013 el cual establece los principales instrumentos para la gestión del riesgo de los eventos a realizarse en la capital, siendo uno de ellos el Sistema Único de Gestión para el Registro, Evaluación y Autorización de Actividades de Aglomeración de Público en el Distrito Capital (SUGA) (Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger], 2019, párr. 8).

El SUGA "contiene un conjunto de protocolos, procedimientos, disposiciones e instrumentos ordenados y articulados que sirven como mecanismo para registrar, evaluar y autorizar las actividades de aglomeración de público en el Distrito Capital" (Decreto 599, 2013, art. 2) y está conformado por la Secretaría Distrital de Gobierno, las alcaldías locales, la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá [UAECOB], la Policía Metropolitana de Bogotá, la Secretaría Distrital de Salud, la Secretaría Distrital de Movilidad, la Secretaría Distrital de Ambiente, el Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger] (anteriormente conocido como Fondo de Prevención y Atención de Emergencias - FOPAE), la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD] (Decreto 599, 2013, art. 6) y la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (Decreto 622, 2016, art. 1) (ver Figura 8).

La primera entidad que hace parte del SUGA es la Secretaría Distrital de Gobierno porque tiene a cargo la realización de "las acciones de coordinación y seguimiento del Comité SUGA", la evaluación, autorización o negación, "mediante acto administrativo", de

“la realización de actividades” y de la “habilitación de escenarios de espectáculos públicos de las artes escénicas, así como los escenarios nacionales, departamentales, distritales y locales que se encuentren ubicados en el territorio del Distrito Capital” (Decreto 599, 2013, art. 6).

Como parte de las competencias de las alcaldías locales, en este caso de la alcaldía local de Usaquén, ya que el evento se realiza en el Parque Metropolitano el Country, en cuanto a la gestión de eventos están:

> (i) conceptuar para la realización de las actividades de aglomeraciones de público en su respectiva jurisdicción. (ii) Realizar seguimiento a la estrategia de comunicaciones, previa, durante y posterior al evento, que debe realizar el organizador del evento la cual hace parte integral del Plan de Emergencias y Contingencias para reducir el impacto que se produzca frente a la seguridad, el orden público, la tranquilidad y la movilidad. (iii) Recibir las quejas y/o denuncias de la ciudadanía del entorno, que se puedan generar por la realización de la actividad, además de su trámite ante las entidades competentes según el caso. (iv) Coordinar con el comandante de policía la suspensión de las actividades de aglomeración de público que no cuenten con la debida autorización o que no cumplan con las exigencias contenidas en la correspondiente autorización y aplicar las medidas correctivas que se puedan derivar de la suspensión de dicha actividad (Decreto 599, 2013, art. 6).

La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe “evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento, por cada aglomeración o escenario, del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del Plan de Emergencias y Contingencias” y “autorizar el uso de efectos especiales,

espectáculos pirotécnicos, pólvora fría indoor, líquidos, químicos y sustancias inflamables, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes" (Decreto 599, 2013, art. 6).

Dentro de las competencias de la Policía Metropolitana de Bogotá están: "evaluar y conceptuar sobre el impacto de la actividad de aglomeración en el orden público perimetral al sitio de realización de la misma, de acuerdo con sus competencias constitucionales y legales; apoyar a las diferentes entidades involucradas en la verificación del cumplimiento del Plan de Emergencias y Contingencias" y "articular con los servicios de logística, cuando los hubiere, conforme al grado de complejidad y a la naturaleza del evento, la prestación de los servicios que garanticen la seguridad de los asistentes, los participantes y el entorno" (Decreto 599, 2013, art. 6).

La Secretaría Distrital de Salud también es una entidad que participa activamente en la realización de este tipo de eventos por lo que ella debe

> verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud y primeros auxilios, así como, de las normas higiénico-sanitarias vigentes, incluidas las buenas prácticas de manufactura por parte de los operadores, manipuladores de alimentos y lo referente a las unidades sanitarias, y proceder, cuando fuere el caso, a imponer las medidas higiénico-sanitarias a que haya lugar (Decreto 599, 2013, art. 6).

Otra secretaría que cumple algunas funciones necesarias para llevar a cabo un evento de esta magnitud es la Secretaría Distrital de Movilidad, la cual tiene que

> (i) evaluar el Plan de Emergencias y Contingencias de acuerdo con su competencia, en lo referente a las afectaciones del sistema de movilidad, cuando la complejidad o la naturaleza del evento lo demanden por afectar vías vehiculares o la operación del sistema de movilidad del sector en el que se desarrolle la aglomeración de público.

(ii) Conceptuar sobre el plan de manejo de tránsito. (iii) Coordinar con las autoridades de Policía Metropolitana el cumplimiento del plan de manejo de tránsito (Decreto 599, 2013, art. 6).

Por esta razón, para cada edición de Jazz al Parque el Idartes recomienda a los asistentes al Festival una serie de aspectos para tener en cuenta dentro de los cuales se incluye seguir "las indicaciones por parte de las autoridades de Tránsito, personal de la organización y de la Secretaría Distrital de Movilidad, con el fin de minimizar el impacto que la actividad puede ocasionar en el sector" (Idartes, 2017-c).

Otra entidad que es parte del SUGA es la Secretaría Distrital de Ambiente la cual debe notificar "al organizador de la aglomeración las normas que se deben cumplir en relación con los niveles de emisiones de ruido e intensidad auditiva (...) verificar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia ambiental", "evaluar y conceptuar sobre las condiciones ambientales de los escenarios en los que se lleven a cabo actividades de aglomeración" (Decreto 599, 2013, art. 6).

El Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger] (entidad adscrita a la Secretaría de Ambiente) ha planteado ocho escenarios de riesgo y sus correspondientes acciones para mitigarlos con el objetivo de dar cumplimiento a su misión como entidad que ejecuta, orienta y coordina acciones para la gestión y reducción del riesgo de desastres, el manejo de emergencias y la adaptación al cambio climático, contribuyendo al desarrollo sostenible de la ciudad, a la protección y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes (Idiger, 2020). En uno de estos escenarios se realiza la caracterización general del escenario de riesgo por aglomeraciones de público en Bogotá, la cual aplica para la presente investigación (Idiger, 2019).

Este tipo de eventos son considerados “escenarios de riesgos debido a los factores amenazantes que pueden manifestarse por el comportamiento de las personas ante estímulos externos e internos, las condiciones del escenario o efectos concatenados de amenazas de origen natural, socio natural o tecnológicas que” pueden ocurrir durante su desarrollo (Idiger, 2019) (ver Figura 9).

Por esta razón, uno de los instrumentos de la gestión del riesgo para aglomeraciones de público es el Plan de Emergencias y Contingencias [PEC] en el que se plantean los “Planes de Acción, donde se definen las acciones, los responsables, los recursos y los procedimientos necesarios para reducir, mitigar y prevenir los riesgos que se puedan presentar durante el desarrollo de los eventos” (Idiger, 2019), los cuales se pueden identificar a continuación (Figura 10).

*Figura 10. Planes de acción para la reducción y manejo de emergencias definidas en el PEC de aglomeraciones públicas*

Tomado de Idiger, 2019.

Actualmente existen algunos instrumentos que orientan y facilitan la elaboración de los PEC para cualquier tipo de actividad de aglomeración de público. En la página web del Idiger existen planes tipo para algunas actividades como actividades deportivas y conciertos; de esta última categoría está el PEC Plaza de Bolívar, Parque el Tunal y Parque Metropolitano Simón Bolívar en donde se explican en detalle cada uno de los Planes de Acción. Sin embargo, no se ha consolidado el documento del PEC del Parque Metropolitano El Country, lugar en donde se realiza el Festival Jazz al Parque (Idiger, s.f.).

Asimismo, el Idiger debe "evaluar y clasificar" el "grado de complejidad" del evento para que el organizador pueda desarrollarlo en función de lo estipulado en el artículo 3 del Decreto 622 de 2016, clasificándose según su naturaleza en espectáculos públicos, espectáculos públicos de las artes escénicas, actividades especiales de aglomeración de público, actividades de aglomeración de participación ciudadana y partidos de fútbol profesional; y según su complejidad en alta, media y baja (Decreto 622, 2016, art. 11).

La complejidad del evento "se establece de acuerdo con unas variables tales como: aforo, tipo de evento, clasificación de público por edad, lugar donde se" realiza "la actividad, infraestructura a utilizar, entorno del lugar, dinámica del público, frecuencia, características de la presentación, limitación de ingresos, carácter de la reunión y las demás que se estimen pertinentes" (Decreto 599, 2013, art. 12).

Los de complejidad alta corresponden "a los eventos que generan afectación al normal funcionamiento de la ciudad; con un alto impacto a las condiciones de salubridad, seguridad y convivencia y una alta probabilidad" de que se generen riesgos en su interior y exterior (Decreto 599, 2013, art. 13). Por esta razón, el o los organizadores deberán presentar un PEC, registrarlo en la Ventanilla Única Virtual SUGA y "asistir a las reuniones previas de coordinación y verificación de las condiciones de seguridad del

montaje en el escenario y del Puesto de Mando Unificado (PMU) durante el desarrollo del evento" (Decreto 599, 2013, art. 13).

Los eventos de complejidad media corresponden a los "que no generan afectación al normal funcionamiento de la ciudad, con un impacto moderado a las condiciones de salubridad, seguridad y convivencia" y una probabilidad media de que se generen riesgos en su interior y exterior (Decreto 599, 2013, art. 14). Por ende, el organizador deberá presentar un PEC, registrarlo en la Ventanilla Única Virtual SUGA e "instalar un PMU el cual será verificado por el conjunto de entidades integrantes del SUGA" (Decreto 599, 2013, art. 14).

Y los eventos de baja complejidad no generan ninguna afectación al normal funcionamiento de la ciudad, "con un impacto bajo a las condiciones de salubridad, seguridad y convivencia y con una baja probabilidad de generarse un riesgo" en su interior (Decreto 599, 2013, art. 15). Por ello, el o "los organizadores deberán contar con los recursos físicos y humanos mínimos que establezca el PEC" y no requiere ser registrado en el SUGA (Decreto 599, 2013, art. 15).

Por último, otras de las funciones del Idiger son:

> (iv) Definir el aforo a ser autorizado para la realización del evento, en función de los PEC aprobados. (v) Generar y socializar las guías de los planes de emergencias y contingencias que deben elaborar e implementar los organizadores de las aglomeraciones de público, en coordinación con las demás entidades que integran el Sistema. (vi) Generar y socializar la guía para la habilitación de los escenarios, en coordinación con las demás entidades que integran el Sistema. (vii) Coordinar el seguimiento y evaluación de la implementación de los PEC de los eventos y de los escenarios habilitados. (viii) Elaborar y expedir los planes tipo de los escenarios

distritales, en coordinación con las demás entidades que integran el Sistema. (Decreto 599, 2013, art. 6).

También, la participación de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD] en el SUGA es fundamental porque ellos participan "en la elaboración y evaluación de las disposiciones normativas que se expidan para el desarrollo y autorización de los espectáculos públicos de las artes escénicas en el Distrito Capital", deben participar activamente "en el proceso de habilitación de escenarios, en especial aquellos que hayan sido declarados como Bienes de Interés Cultural" y deben "coordinar con las entidades adscritas al sector Cultura, Recreación y Deporte la reglamentación para el uso a cualquier título de los escenarios deportivos, de recreación y culturales administrados por estos" (Decreto 599, 2013, art. 6).

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia participa "en el comité SUGA con el fin de definir los lineamientos estratégicos para la seguridad ciudadana", el orden público y la convivencia pacífica "con las instituciones, entidades y organismos de seguridad del nivel Distrital para las aglomeraciones de público" (Decreto 622, 2016, art. 1).

Las entidades mencionadas hasta este punto del presente capítulo hacen parte del SUGA y, por ende, son grupos de interés con diferente grado de intervención en la planeación y ejecución del Festival Jazz al Parque.

Por otra parte, la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales [DDRI] es una dependencia de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. que "lidera, diseña y promueve las políticas y estrategias tendientes al fortalecimiento de las relaciones internacionales" de la ciudad "con otras ciudades, países y organizaciones del ámbito internacional" (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.-b).

Esta Dirección ha desarrollado y liderado el Programa de Buenas Prácticas de Bogotá, en el que se pretende "promover el intercambio de conocimientos y experiencias como motor de innovación y proyección para la ciudad", a partir de la "gestión del conocimiento" y las "buenas prácticas", con el fin "de fomentar la construcción colectiva y la réplica de soluciones transformadoras" (Secretaría General, 2019-a, párr. 3-4).

Es importante mencionar que el concepto de "buenas prácticas" es definido como "un conjunto de acciones cuyo efecto se considera tan positivo que merece ser adoptado por otros actores, y del que se espera rinda los mismos resultados en contextos similares. Es necesario que sea innovadora, efectiva, sostenible y replicable" (Secretaría General, s.f., párr. 2).

El programa abarca dos líneas y una de ellas es Bogotá Enseña, la cual tiene como objetivo "posicionar internacionalmente a la ciudad a través de la sistematización y la promoción de buenas prácticas (Secretaría General, 2019.-b, párr. 4). Una de estas buenas prácticas son los Festivales al Parque siendo una propuesta que surge para "el disfrute colectivo y gratuito de la música, así como la apropiación del espacio público" (Secretaría General, 2019-b, párr. 1). También se destaca que estos Festivales "han promovido la cultura ciudadana a través de prácticas sociales y códigos de comportamiento en convivencia, tolerancia y respeto, y han fortalecido el sector de la producción de eventos en la ciudad" (Secretaría General, 2019-b, párr. 1).

Como se mencionó anteriormente, esta iniciativa de los Festivales es considerada una buena práctica porque cumple los cuatro requisitos: innovadora, efectiva, sostenible y replicable. Es innovadora por "la programación de géneros musicales emergentes y alternativos, la promoción de comportamientos de tolerancia y convivencia en espacios abiertos de encuentro masivo", el cambio de percepción que genera sobre la ciudad y "la

vinculación de manifestaciones más allá de los intérpretes, como bailarines, melómanos y coleccionistas" (Secretaría General, 2019-b, párr. 2).

Es efectiva porque "es el programa con el volumen más elevado de presentación de propuestas al Programa Distrital de Estímulos, que realiza el concurso abierto para la participación de las bandas musicales" y "por la asistencia numerosa y creciente a los Festivales: más de 4 millones de personas en su conjunto" (Secretaría General, 2019-b, párr. 3). Es sostenible gracias a que por "su efectividad ha sido incluida sin interrupción en los sucesivos planes distritales de gobierno" y por "el desarrollo de la capacidad técnica que ha representado para el Distrito en la producción de eventos de gran complejidad" (Secretaría General, 2019-b, párr. 3). Finalmente, es replicable porque suma "el fomento del sector creativo local emergente a la oferta musical gratuita y de calidad" y por su estructura basada en cuatro componentes: el artístico, el académico, el de emprendimiento y el de bienestar (Secretaría General, 2019-b, párr. 4).

Por otra parte, el Festival Jazz al Parque puede tener alianzas específicas como, por ejemplo, con la Secretaría Distrital de Integración Social y con la Secretaría Distrital de la Mujer cuando la edición tiene un enfoque en particular; es decir, cuando se trabajan temas de convivencia o de equidad de género (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Por ejemplo, para el 2018 las voces femeninas fueron las protagonistas en Jazz al Parque, tanto intérpretes como compositoras, y el emblema del Festival fue "Las Mujeres en el Jazz", puesto que el enfoque que se le dio al evento fue el rechazo a la discriminación y el homenaje a las mujeres artistas (Idartes, 2018-a).

Es importante mencionar que los recursos destinados al sector cultura, recreación y deporte provienen de fuentes públicas, es decir del Estado, y quien se encarga de aprobar dicho presupuesto para el sector y para cada una de las entidades, entre ellas el Idartes, el

Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD] y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, es el Concejo de Bogotá (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). En caso de que el Concejo no lo apruebe, el alcalde deberá aprobarlo mediante la expedición de un decreto.

Luego de aprobar el presupuesto, la Secretaría Distrital de Hacienda es quien debe gestionar dichos recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.).

Para el año 2019 el presupuesto aprobado para la ciudad de Bogotá fue de aproximadamente 24,6 billones de pesos (Cortés, 2018, párr. 1), de los cuales se destinaron en total $1.420.426.342 para el sector cultura, recreación y deporte, en temas de funcionamiento e inversión (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto, 2018, p. 61). Para cada una de las entidades que hacen parte de este sector se destinaron recursos económicos que se describen en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, y se hace énfasis de que al Idartes se asignaron $140.122.054 (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. et al, 2018, p. 61).

Para el año 2020 el presupuesto aprobado para la ciudad fue de aproximadamente 21 billones de pesos (Cortés, 2019, párr. 2), de los cuales se destinaron en total $651.513.033 para el sector cultura, recreación y deporte, en temas de funcionamiento e inversión (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto 2019, p. 73). Para cada una de las entidades que hacen parte de este sector se destinaron, para el año en curso, recursos económicos que se describen en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y se hace énfasis de que al Idartes se asignaron $142.189.368 (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. et al, 2019, p. 73).

Como parte de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, la Dirección de Cultura Ciudadana, creada en febrero de 2017 (SDCRD, s.f.-d), es considerada un actor importante dentro de la gestión del Festival Jazz al Parque.

En primer lugar, tiene la "responsabilidad de fortalecer el enfoque de cultura ciudadana en la gestión pública, mediante la articulación, el acompañamiento y la orientación de las estrategias de transformación cultural que realice la Administración Distrital", en segundo lugar, "tendrá (...) a su cargo la formulación, implementación y seguimiento de la política pública de cultura ciudadana; así como el liderazgo de la Red de Cultura Ciudadana y Democrática que apoyará iniciativas de transformación cultural de la sociedad civil" y

> finalmente, continuará generando conocimiento alrededor de las prácticas de cultura ciudadana mediante estímulos a la investigación, sistematización y memoria de iniciativas de cambio cultural, así como la aplicación de instrumentos como la Encuesta Bienal de Culturas que dan cuenta de las prácticas de cultura ciudadana de los habitantes de la ciudad (SDCRD, s.f.-d).

Por ende, la Subdirección Observatorio de Culturas, parte de la Dirección de Cultura Ciudadana, también es considerada una entidad importante ya que su "objetivo es generar, analizar, socializar y promover el uso social del conocimiento relacionado con las prácticas y expresiones culturales de la ciudad", por medio de mediciones y sondeos a los Festivales al Parque (SDCRD, s.f.-f).

Además, teniendo en cuenta que la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte debe coordinar con sus entidades adscritas acciones relacionadas con sus objetivos como entidad, se identificaron dos entidades adscritas que tienen injerencia en la gestión de Jazz al Parque, estas son el IDRD y el Idartes.

La primera de ellas, es decir el IDRD, debe “generar y fomentar espacios para la recreación, el deporte, la actividad física y la sostenibilidad de los parques y escenarios, mejorando la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la felicidad de los habitantes” (IDRD, s.f.-a) de la ciudad de Bogotá, y específicamente, quien se encarga de la “administración y mantenimiento de los parques y escenarios, su apropiación social por parte de la ciudadanía y su aprovechamiento económico” es la Subdirección Técnica de Parques (IDRD, s.f.-a).

La segunda entidad adscrita, es decir el Idartes, es quien está a cargo de la realización del Festival (Vargas, 2018, párr. 1); tiene que liderar toda la función directiva, administrativa, logística y operativa de los Festivales al Parque, por medio de la Gerencia de Música (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

Las funciones y objetivos del Idartes van encaminados en garantizar el ejercicio de los derechos culturales, mediante la promoción de las artes en el Distrito Capital, contribuyendo al desarrollo de las personas como seres sensibles, creativos, respetuosos de la diferencia, aportando a la construcción de una ciudad incluyente y solidaria (Idartes, s.f.-c) por medio de “la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos (...) en lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de” artes plásticas, literatura, arte dramático, danza, artes audiovisuales y música, “a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico” (Acuerdo N°2, 2017, art. 1).

La Dirección General del Idartes, cuenta con el apoyo de la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina Asesora Jurídica, y las áreas transversales de apoyo a la gestión (Área de Producción, Convocatorias y Comunicación) para el desarrollo de las actividades, programas y proyectos de la entidad (Idartes, 2014-a, pp. 162-183).

La Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información asesora "a la Dirección General y a las demás áreas" del Idartes "en la definición de los lineamientos y criterios para la formulación, ejecución y evaluación de todos sus planes y proyectos, manteniendo la articulación entre las necesidades de la ciudadanía, los programas y proyectos y las distintas dependencias de la entidad" (Idartes, 2014-a, p. 162).

La Oficina Asesora Jurídica se encarga "de asesorar a la Dirección General y a las demás dependencias del Idartes en la viabilidad jurídica de su accionar, así como también en la representación judicial y extrajudicial de la entidad en sus diversas actuaciones" (Idartes, 2014-a, p. 166). También, debe coordinar "con las dependencias del Instituto la atención a las solicitudes formuladas en ejercicio del Derecho de Petición y lo correspondiente al Sistema Distrital de Quejas y Reclamos", debe orientar "la elaboración de los proyectos de actos administrativos para garantizar su sujeción a la normatividad legal" y debe coordinar "actividades y procesos necesarios para la celebración de convenios, contratos de apoyo y demás contratos para la adquisición de bienes y servicios con las dependencias responsables de su ejecución, durante las etapas precontractual, contractual y postcontractual" (Idartes, 2014-a, p. 166).

Por ejemplo, para el año 2013 la Oficina Asesora Jurídica adelantó los trámites ante la Superintendencia de Industria y Comercio para que el Idartes obtuviera los registros de marca de algunos Festivales entre ellos, Jazz al Parque (Idartes, 2014-a, p. 166).

El Área de Convocatorias apoya a las gerencias "en el diseño, ejecución y seguimiento de las convocatorias públicas ofertadas a los agentes del sector (Idartes, 2014-a, p. 171). El Portafolio de Convocatorias lo conforman: el Programa Distrital de Estímulos, el Banco Sectorial de Hojas de vida de Jurados, por medio de los cuales se

escogen los artistas distritales invitados a los Festivales al Parque y los jurados externos, respectivamente, y el Programa Distrital de Apoyos Concertados (Idartes, 2014-a, p. 171).

El Área de Producción define y ejecuta "las diferentes acciones que garanticen condiciones óptimas, tanto técnicas como logísticas en preproducción, producción y posproducción de los diferentes eventos" y demás actividades realizadas por el Idartes (Idartes, 2014-a, p. 175). Esta oficina debe llevar a cabo "procesos de evaluación, planeación y administración," que determinen los recursos, insumos y condiciones a necesitar por medio de procesos contractuales, convenios de asociación y alianzas estratégicas (Idartes, 2014-a, p. 175).

Finalmente, el Área de Comunicaciones del Idartes "lidera la generación de la memoria gráfica de las artes en Bogotá" por medio de la difusión de las actividades, proyectos y programas a través de diferentes canales y medios de comunicación tanto impresos (afiches, catálogos, plegables, postales, volantes e invitaciones) como digitales (pop ups, banners), así como, mediante la fotografía, el diseño gráfico; organizando ruedas de prensa y convocando a la prensa, local, nacional e internacional; creando cuentas en redes sociales y consolidando alianzas con emisoras y revistas alternativas (Idartes, 2014-a, pp. 182-183).

La misión de la Subdirección de las Artes (dependencia del Idartes) ha sido "fortalecer las prácticas artísticas en Bogotá y acercar cada vez más a los habitantes de la ciudad a sus diferentes manifestaciones" (Idartes, 2014-a, p. 56) y a esta Subdirección hacen parte las seis gerencias artísticas: Gerencia de Arte Dramático, Gerencia de Artes Plásticas, Gerencia de Artes Audiovisuales, Gerencia de Danza, Gerencia de Literatura y Gerencia de Música (Acuerdo N°2, 2017, art. 3).

Como se mencionó, la Gerencia de Música, siendo parte de la Subdirección de las Artes, debe planear programas y proyectos que hagan parte de la política distrital de gobierno encaminadas a la investigación, formación, creación y apropiación de la música; uno de estos programas son los Festivales al Parque (Acuerdo N°2, 2017, art. 8-9).

En conclusión, el Festival Jazz al Parque, como evento organizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. a través del Idartes, es el resultado de un ejercicio de articulación entre diferentes dependencias e instituciones, que logran producir "un encuentro que se ha consolidado como uno de los Festivales más influyentes que se realizan en el país alrededor del jazz y que refleja las expresiones musicales del mundo y las nuevas tendencias", en el que se brinda a la ciudadanía "un espacio de convivencia, aprovechamiento cultural y esparcimiento, convirtiéndose en un encuentro familiar para todas las edades" (Idartes, 2017-d).

En la Tabla 2 se recopilan los grupos de interés de la segunda categoría identificada, es decir los proveedores, los cuales se clasificaron en: operador logístico, producción técnica, alimentación, hospedaje, transporte, jurados externos, artistas distritales invitados y artistas nacionales e internacionales.

**Tabla 2**

*Categoría proveedores.*

| **Proveedores** |
|---|
| Operador logístico |
| Producción técnica |
| Alimentación |
| Hospedaje |
| Transporte |

| Jurados externos |
| --- |
| Artistas nacionales e internacionales |

*Nota.* Categoría en la cual se agrupan los grupos de interés que proveen servicios al Festival Jazz al Parque.

Para llevar a cabo el Festival Jazz al Parque se requieren ciertos servicios que deben ser brindados por empresas en específico. Para concretar quiénes serán las empresas encargadas de brindar estos servicios, la Oficina de Producción del Idartes lleva a cabo un proceso de licitación estatal (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Estos servicios son el eje central de la producción del evento y solo se es exitoso si la producción es buena, es decir si se facilita el acceso al parque, los baños son suficientes y están en óptimas condiciones, se ofrece una oferta gastronómica tanto para asistentes como para organizadores y artistas, se brinda bienestar al "personal que trabaja tras escena", el público puede desplazarse dentro de la multitud, "el sonido es perfecto (...) y las pantallas gigantes ofrecen perspectivas y acercamientos imposibles de ver para los que están atrás" (Idartes, 2018-b, p. 229).

El operador logístico es la empresa encargada de la correcta gestión de las actividades, del equipo humano y del equipo técnico necesario para el desarrollo del evento, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Para el caso de la operación logística de algunas ediciones de los Festivales al Parque se contrató a la empresa Open Group BTL LTDA (Idartes, 2015, p. 2).

Los proveedores encargados de la producción técnica deben determinar e implementar correctamente la infraestructura y el equipo técnico requerido para el desarrollo del evento. Para los Festivales al Parque se requiere contratar empresas que

brinden los servicios de: implementación y montaje del escenario, video, iluminación, audio y backline.

Por ejemplo, algunas empresas contratadas para brindar dichos servicios han sido: Iluminación Jaime Dussan S.A.S., quien provee el servicio de iluminación, la empresa Unión Temporal Pavarin Nacional, quien provee el servicio de alquiler de pabellones, pisos y estibas; y la empresa Loop Entertainment S.A.S. (Idartes, 2015, p. 2), quien ofrece el servicio de backline. Este último se entiende como todos aquellos instrumentos u objetos que los artistas usan en el escenario para poder hacer su presentación (Backliner, 2016).

El servicio de alimentación ha sido brindado por la empresa Alimentos Spress Ltda. (Idartes, 2015, p. 2) en algunas versiones de los Festivales al Parque. En cuanto al servicio de hospedaje, se tiene una alianza permanente con el hotel Tequendama porque consideran que es el único hotel que les garantiza la ocupación requerida y a buenos precios (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

Las solicitudes de los tiquetes aéreos, tanto nacionales como internacionales, deben requerirse al Área de Producción por medio del diligenciamiento del "formato de solicitud de tiquetes aéreos" de la intranet del Idartes, justificando claramente y de manera detallada el porqué de la solicitud junto con la información de la persona que requiere el servicio (Idartes, 2019-a).

Por otra parte, por medio del Banco Sectorial de Hojas de Vida de Jurados se proporciona un espacio de participación en el que se destaca "el conocimiento y las prácticas de los agentes del arte, designando expertos de reconocida trayectoria e idoneidad, quienes, en calidad de jurados, evalúan y seleccionan las mejores propuestas en el Programa Distrital de Estímulos" (Idartes, 2014-a, p. 172). Los participantes a la convocatoria son evaluados por los comités técnicos de la Secretaría Distrital de Cultura,

Recreación y Deporte, “con base en unos criterios establecidos por las entidades del sector, a partir de los cuales se asignan puntajes a cada candidato, con el fin de establecer si quedan habilitados o no para ser designados como jurados” (SDCRD, 2020, p. 2). Es decir, a través de este mecanismo se escogen a los jurados externos quienes evaluarán a los artistas distritales invitados a los Festivales al Parque.

Mediante el Programa Distrital de Estímulos, en el que se busca “fortalecer las iniciativas, proyectos y procesos desarrollados por los agentes artísticos, culturales y patrimoniales de Bogotá”, se “adjudican becas, pasantías o residencias para el desarrollo de propuestas y premios como reconocimiento” a las trayectorias, composiciones y/o realizaciones de los agentes del sector” (SDCRD, s.f.-e), quienes serán los artistas distritales invitados a los Festivales al Parque en cada una de sus versiones. En el año 2019 se ofrecieron 130 convocatorias en total para todas las áreas artísticas, las cuales superaron los 6 mil millones de pesos (Idartes, 2020-a, párr. 2); y en cuanto al objeto de estudio, en ese año se dio apertura a la *Beca de Circulación Shows Especiales Jazz al Parque*, en conmemoración de los 25 años del Festival Jazz al Parque (Idartes, 2020-a, párr. 6).

Las propuestas son evaluadas por el Banco de Jurados, según los criterios de evaluación musicales y artísticos que están definidos en la cartilla; si los artistas son preseleccionados deberán presentar una audición privada ante las personas que conforman el jurado (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019), y son ellos quienes serán los artistas distritales invitados.

De manera paralela, se realiza un proceso de curaduría en el cual los programadores artísticos, en este caso los de Jazz al Parque, que hacen parte de la Gerencia de Música, realizan la gestión y ubicación de artistas nacionales e internacionales que pueden asistir al Festival (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Este equipo, recopila las

propuestas que posteriormente son evaluadas por un comité experto; los artistas seleccionados son llamados para realizar un proceso contractual con la entidad (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

Para la versión del año 2017 se contó con la participación de dieciséis músicos en total, seis de ellos eran artistas internacionales: Shuffle Demons (Canadá), The Ploctones (Holanda), Gabriel Grossi (Brasil), Rosario Giuliani (Italia), Jazzmeia Horn (Estados Unidos) y Chucho Valdés (Cuba). Hicieron parte del cartel dos artistas nacionales: Gualao y la Big Band Bogotá, y ocho invitados distritales: Aldo Zolev, Arrabalero, Bituin, Hermanos Menores, Bauxite, Nicolás Ospina, La Resbalosa y Lina y los Hell-o Yak (Tardes y noches de jazz este sábado y domingo, 2017).

La versión de Jazz al Parque 2018 contó con la participación de catorce artistas en total; tres invitados nacionales: Beat Bang, Itapoa Cuarteto y Big Band Bogotá; cuatro invitados internacionales: Daymé Arocena (Cuba), René Marie (Estados Unidos), Javier Colina Grupo (España) y Jane Bunnet & Maqueque (Canadá); y los siete ganadores de la convocatoria distrital fueron: Los Pris Cuarteto, Eirrükü Ensamble, Santiago Sandoval Quinteto, Los Margaretos, Hombre De Barro, Zazous y The Swinging Brothers (Canal Trece, 2018).

En el año 2019 participaron en total dieciocho músicos, tres de ellos eran artistas nacionales: Ramé, Big Band Bogotá y José Tobón Grupo, y siete de ellos fueron artistas internacionales: Yamilé Burich & Ladies Jazz (Argentina), Familia López Nussa (Cuba), The Santiago Acevedo Ensemble (Barcelona), Nubya García (Reino Unido), Theon Cross (Reino Unido), Steam Down (Reino Unido) y Ron Carter (Estados Unidos) (Canal Trece, 2019). Además, se contó con la participación de los ocho ganadores de la convocatoria distrital de estímulos: Juan David Mojica Quinteto, Ramé, Anamaría Oramas Cuarteto,

Gabriel Galvis y Felipe Rey, Juan Camilo Sánchez Reyes, Natalia Rose, Pérez Trío y Alejo Fernández y su Combo (Idartes, 2019-b).

Los aliados conforman la tercera categoría y está conformado por tres subgrupos identificados en la Tabla 3: patrocinadores, aliados estratégicos y aliados mediáticos.

**Tabla 3**

*Categoría aliados.*

| **Aliados** |
|---|
| Patrocinadores |
| Aliados estratégicos |
| Aliados mediáticos |

*Nota.* Categoría en la cual se agrupan los aliados del Festival Jazz al Parque.

Los Festivales cuentan con el apoyo de empresas del sector privado y para los organizadores es fundamental su participación, ya que como lo menciona Juliana Restrepo, anterior directora del Idartes, estas compañías ayudan y colaboran "con elementos para adecuar" los espacios en donde "se llevan a cabo las presentaciones de los artistas", y "entre más patrocinadores privados se interesen en el Festival, habrá un mayor bienestar para los asistentes" (Vargas, 2018, párr. 5).

De igual manera, los aliados son indispensables para la gestión del Festival y durante los últimos años su interés por ser partícipes en Jazz al Parque ha incrementado (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). La gestión de dichas alianzas está a cargo del Área de Producción del Idartes; en algunas ocasiones ellos buscan a los posibles aliados o algunas veces las empresas son quienes manifiestan su interés en aportar algún recurso o insumo (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

A continuación, se evidencia gráficamente las empresas aliadas de las versiones de Jazz al Parque de los años 2016 (Ver Figura 11, Figura 12 y Figura 13), 2017 (ver Figura 14, Figura 15 y Figura 16) y 2018 (ver Figura 17, Figura 18 y Figura 19), como patrocinadores, aliados estratégicos y aliados mediáticos. Dicha información ha sido investigada y recopilada de los documentos respectivos de “Bogotá Suena: Festivales al Parque”, de los años mencionados anteriormente.

*Figura 11. Patrocinadores del Festival Jazz al Parque 2016*

Tomado de Idartes, 2017-a, pp. 294-295.

*Figura 12. Aliados estratégicos del Festival Jazz al Parque 2016*

Tomado de Idartes, 2017-a, pp. 294-295.

*Figura 13. Aliados mediáticos del Festival Jazz al Parque 2016*

Tomado de Idartes, 2017-a, pp. 294-295.

*Figura 14. Patrocinadores del Festival Jazz al Parque 2017*

Tomado de Idartes, 2018-b, p. 244.

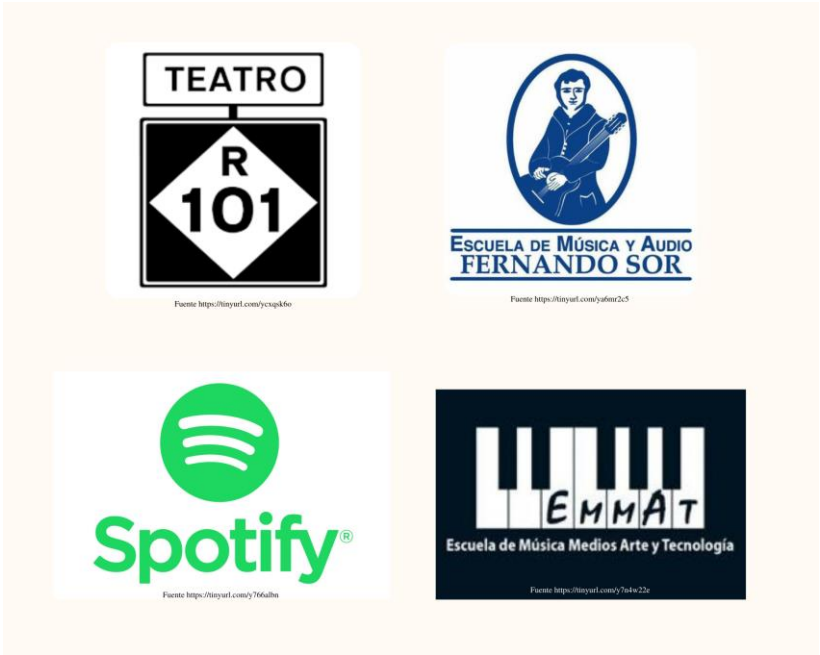


*Figura 15. Aliados estratégicos del Festival Jazz al Parque 2017*

Tomado de Idartes, 2018-b, p. 244.

*Figura 16. Aliados mediáticos del Festival Jazz al Parque 2017*

Tomado de Idartes, 2018-b, p. 244.

*Figura 17. Patrocinadores del Festival Jazz al Parque 2018*

Tomado de Idartes, 2020-b, p. 223.

*Figura 18. Aliados estratégicos del Festival Jazz al Parque 2018*

Tomado de Idartes, 2020-b, p. 223.

*Figura 19. Aliados mediáticos del Festival Jazz al Parque 2018*

Tomado de Idartes, 2020-b, p. 223.

La última categoría es la ciudadanía y, como se evidencia en la Tabla 4, está conformada por dos grupos de interés: comunidad asistente o cliente y comunidad residente.

**Tabla 4**

*Categoría ciudadanía.*

| **Ciudadanía** |
|---|
| Comunidad asistente o cliente |
| Comunidad residente |

*Nota.* Categoría en la cual se agrupan el grupo de interés del Festival Jazz al Parque denominado ciudadanía.

Como se mencionó anteriormente, en la categoría de gobierno, el ente encargado de realizar los conteos de asistencias y aforos a cada versión del Festival es el equipo de Mediciones del Observatorio de Culturas, y se obtuvieron los siguientes resultados: en 2016 asistieron en total 29.496 personas, de las cuales 14.992 fueron hombres y 14.504 fueron mujeres (SDCRD, 2016, p. 6) (ver Tabla 22), en 2017 asistieron en total 34.453 personas, de las cuales 20.921 fueron hombres y 13.532 fueron mujeres (SDCRD, 2017, p. 6) (ver Tabla 23), en 2018 asistieron en total 34.570 personas, de las cuales 17.747 fueron hombres y 16.823 fueron mujeres (SDCRD, 2018, p. 5) (ver Tabla 24) y en el año 2019 asistieron en total 32.670 personas, de las cuales 15.822 fueron hombres y 16.848 fueron mujeres (SDCRD, 2019) (ver Tabla 25).

De acuerdo con la anterior información se identifica que la asistencia al Festival Jazz al Parque durante los años 2016 hasta el 2019 tuvo el siguiente comportamiento representado a continuación (Figura 20):

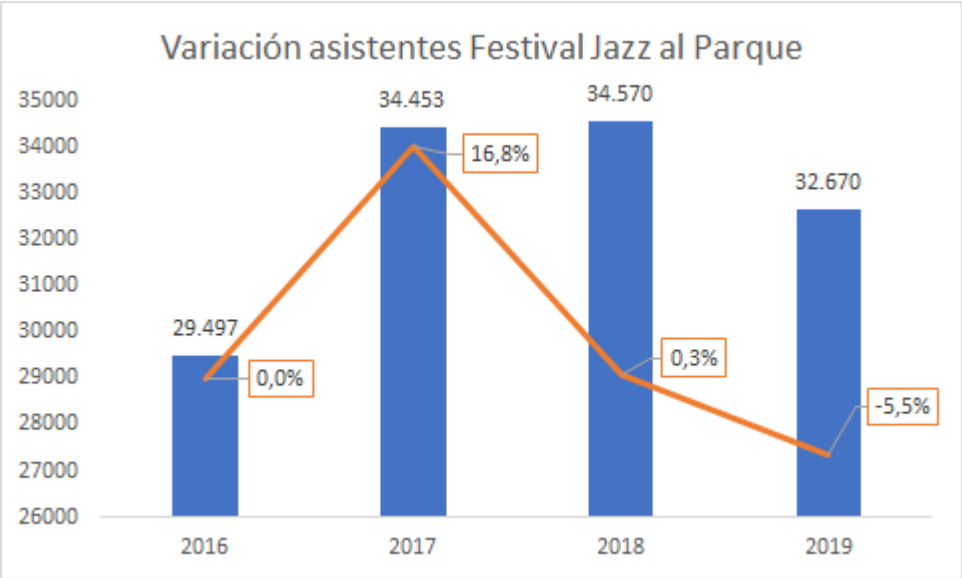


*Figura 20. Variación asistentes Festival Jazz al parque en el periodo de 2016 - 2019*

Fuente propia, 2020.

El incremento del 16.8%, del año 2016 al 2017, se debe a la promoción realizada por medio de las redes sociales, en especial Instagram, ya que la cuenta del evento se creó para el año 2017. Actualmente el impacto que tienen este tipo de plataformas en la promoción de eventos y empresas es significativo porque muchas personas hacen uso de ellas y permite un mayor reconocimiento a mayor escala, fácil y rápidamente. Para los siguientes años se identifica una disminución en el total de asistentes al Festival, posiblemente por poca publicidad y poco conocimiento que se tiene del evento, ya que no se está captando más público o se fideliza el ya existente.

Es importante mencionar que actualmente este evento se realiza en el Parque El Country, catalogado como un parque de escala metropolitano, el cual está ubicado en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá, en la calle 127 # 11d-90 (estrato 6) (IDRD, s.f.-b). Fue abierto al público en el año 2007, se ha convertido en un centro de actividades

culturales, recreativas y deportivas para la localidad" (IDRD, s.f.-c) y cuenta con un aforo para 5.000 personas (ver Figura 21) (Idiger, 2019).

La principal razón por la que Jazz al Parque se realiza allí es porque de la oferta pública de Festivales no hay ningún otro evento que se organice en el norte de la ciudad y la idea es permitir el acceso a toda la ciudadanía a estos espacios culturales, ya que los demás Festivales se llevan a cabo en el Parque Metropolitano Simón Bolívar (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

Aunque, como bien lo menciona Giovanna, en casi todas las ediciones del Festival se han presentado inconvenientes con los habitantes, al ser una zona completamente residencial, los organizadores del evento han sido conscientes de los impactos que generan en el sector y han llegado a ciertos acuerdos con la comunidad, por medio de la realización de reuniones con la junta de acción comunal y con los líderes de los edificios residenciales con tiempo de antelación (comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

Algunas medidas a las que se han llegado en común acuerdo son: iniciar las pruebas de sonido a las 9:00 a.m., y no a las 7:00 a.m. cómo se hace en los otros Festivales al Parque, el cierre del evento debe ser temprano, se deben controlar y manejar a los vendedores ambulantes y el uso de los espacios públicos viales, para evitar que los espectadores parqueen sus vehículos allí (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Sin embargo, ellos son conscientes de que es un evento público y que el interés general prevalece sobre el particular, y eso es lo que el organizador le ha planteado también a los residentes del sector (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

**Estructura y gestión del evento**

El Festival Jazz al Parque se puede estructurar en cuatro componentes (artístico, académico, emprendimiento y bienestar), una línea estratégica (Idartes, 2014-b) y se

resume en cinco procesos (preproducción, contratación, comunicaciones, producción y postproducción).

El primer componente, el artístico, se define a partir de dos estrategias: "la convocatoria pública que realiza el Idartes para seleccionar las agrupaciones distritales de cada uno de los Festivales, y la selección y contratación de artistas invitados nacionales e internacionales" (Idartes, 2014-b, pp. 1-2).

Las actividades o tareas de este componente se pueden resumir en: determinar los términos de las convocatorias del Programa Distrital de Estímulos en la cartilla (a cargo del Área de Convocatorias), lanzar las convocatorias a través de la página del Idartes (a cargo del Área de Convocatorias y de Comunicaciones), programar las audiciones acorde con las propuestas recibidas (a cargo del Equipo de Creación de la Gerencia de Música), seleccionar los ganadores del Programa (a cargo del Área de Convocatorias y de la Oficina Asesora Jurídica) (Idartes, 2014-b, p. 4), realizar el proceso de curaduría de artistas nacionales e internacionales analizando pertinencia, costos e impacto por medio de un proceso de contratación estatal, y por último, diseñar y entregar la parrilla oficial a las demás áreas del Idartes (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música) (Idartes, 2014-b, pp. 7-8).

El segundo componente es el académico en el que se programan y desarrollan "actividades que apuntan a la cualificación y actualización del sector", vinculando artistas e investigadores, "con el propósito de fortalecer los niveles técnicos y de producción de los grupos distritales", por medio de la consolidación de escenarios de discusión y reflexión, como talleres y foros, con el apoyo de entidades académicas y distritales (Idartes, 2014-b, p. 2).

Las actividades y tareas que se van a desarrollar como parte del componente académico se pueden sintetizar en: diseñar las actividades formativas, escoger a los talleristas respecto a sus perfiles, establecer tarifas y condiciones de los talleristas, gestionar los lugares y el equipamiento para dictar los talleres, concretar espacios y horarios para publicar la programación artística, realizar cartas de invitación a los talleristas y representantes, realizar la solicitud de los requerimientos por parte de los talleristas y realizar las actividades programadas (a cargo del Equipo de Formación de la Gerencia de Música) (Idartes, 2014-b, pp. 8-9).

Por ejemplo, para la versión del año 2016, se programaron y llevaron a cabo talleres de composición y arreglos, de beat box, de improvisación vocal, de interpretación en trompeta, saxofón, bajo, percusión y guitarra y clases magistrales de canto (Idartes, 2017-a, p. 137). En particular, se consolidaron alianzas con la Universidad Nacional de Colombia, la Escuela de Música, Audio y Video Fernando Sor, la Universidad Sergio Arboleda y Berklee Latino para desarrollar dichos talleres, conferencias y seminarios (Idartes, 2017-a, p. 169).

Para el año 2017, se programaron talleres de improvisación, prácticas instrumentales de trompeta, ensamble y bajo; conferencias y charlas, dirigidas por artistas, pedagogos musicales, escritores y críticos cinematográficos colombianos, argentinos e italianos (Idartes, 2018-b, pp. 137-139).

El tercer componente, el de emprendimiento, tiene como objetivo fortalecer “los procesos comerciales asociados con las agrupaciones y organizaciones participantes en los Festivales, a través de espacios” (Idartes, 2014-b, p. 2) de promoción y comercialización de su material discográfico (Idartes, 2017-a, p. 137). Las actividades que se llevan a cabo en este componente se pueden agrupar en: definir el número de carpas y su ubicación al

interior de los parques, diseñar las invitaciones para los espacios de venta de productos y servicios relacionados con la industria de la música, evaluar las propuestas de emprendimiento recibidas, escoger y realizar una reunión con los expositores seleccionados, solicitar y recibir los comprobantes de pago de cada stand y acompañar el montaje de cada stand (a cargo del Equipo de Circulación y Emprendimiento de la Gerencia de Música y el Área de Producción) (Idartes, 2014-b, pp. 10-11).

Paralelamente, en el componente de emprendimiento, se programan actividades de formación y entrenamiento de las agrupaciones para su promoción en ruedas de negocios, se definen los medios de comunicación y sellos disqueros interesados en participar y los lugares donde se llevarán a cabo dichas actividades (a cargo del Equipo de Circulación y Emprendimiento de la Gerencia de Música) (Idartes, 2014-b, p. 12).

El cuarto y último componente es el de bienestar, en donde se ofrecen actividades para el aprovechamiento y disfrute de los parques (Idartes, 2014-b, p. 2). En este se debe determinar el enfoque, las actividades, las experiencias, la distribución y el diseño de espacios para la ciudadanía y posteriormente, se deben gestionar las alianzas necesarias para cumplir con los objetivos del componente (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música y el Área de Producción) (Idartes, 2014-b, p. 13).

Por ejemplo, según lo conversado con Giovanna Chamorro, cada versión del Festival ha contado con la participación del "Picnic Literario" (comunicación personal, 6 de marzo de 2019), un espacio organizado y liderado por la Gerencia de Literatura del Idartes, "en donde se ofrece un 'menú' de libros" de librerías independientes para que niños, bebés y jóvenes puedan disfrutar en compañía de sus familiares y amigos "de una serie de actividades alrededor de la palabra oral y escrita" (Idartes, s.f.-a, párr. 13). De igual manera, la iniciativa "Lectura bajo los árboles" hace presencia en cada versión de Jazz al

Parque para que “los amantes de los libros y la lectura puedan compartir en familia o con amigos de una variada oferta de eventos”, en los que se destacan las presentaciones artísticas, las lecturas en voz alta, el trueque de libros y muestra de libros (Idartes, s.f.-a, párr. 12).

En particular para el año 2016, se realizaron actividades de meditación y yoga, además se contó con la participación de poetas internacionales como Manuel Vilas (España), Elvira Sastre (España), Paula Bozalongo (España) y Frank Báez (República Dominicana), quienes declamaron sus obras inéditas (Idartes, 2017-a, p. 137). También, hizo presencia el Planetario Móvil, un espacio que simula “el domo del Planetario de Bogotá con la proyección de películas full dome sobre el espacio” (Idartes, 2017-a, p. 169).

Y finalmente, por medio de la línea estratégica de memoria se "pretende generar productos impresos, audiovisuales, fotográficos, que den cuenta del impacto, histórico, social y artístico de los Festivales al Parque" (Idartes, 2014-b, p. 3). Por medio de la entrevista realizada a Giovanna Chamorro se identificó que anualmente se recopila la información de cada uno de los Festivales al Parque en unos documentos, tanto digitales como impresos. Algunos de estos productos hacen referencia a los resultados de la gestión del Idartes, desde los años 2016 hasta 2019, y otros a los Festivales, estos documentos se conocen como “Bogotá Suena: Festivales al Parque”, y solo se han consolidado de los años 2016, 2017 y 2018.

Por otra parte, en el primer proceso, preproducción, se han identificado las siguientes actividades como parte del “Plan de producción”: solicitar un estimado de los insumos logísticos, técnicos y de divulgación; realizar las sábanas de requerimientos detallando los aspectos correspondientes a las condiciones de transporte y hospedaje, compilar la información necesaria para el proceso de inmigración de artistas, talleristas y

otros agentes del sector provenientes del exterior; realizar los paquetes de acreditaciones, con cordón y escarapela, afiches y catálogos, para tener un mayor control de acceso (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música) (Idartes, 2014-b, pp. 14-15).

Inmediatamente, se debe realizar una visita al espacio designado para el desarrollo del evento para identificar y confirmar los recursos e insumos técnicos y logísticos necesarios, y realizar los correspondientes planos de montaje; en caso de que no se pueda, la Gerencia de Música y el Área de Producciones lo harán en conjunto (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música y el Área de Producciones). Luego, se deben llevar a cabo los procesos contractuales necesarios para la adquisición de los recursos y servicios, se debe solicitar el uso del espacio a la entidad administradora del mismo, en este caso al IDRD y realizar una evaluación mediante el SUGA para determinar el tipo de complejidad del evento (a cargo del Área de Producciones) (Idartes, 2020-c, p. 7).

Posteriormente, se deben definir las necesidades, recursos y funciones en campo de cada una de las personas involucradas del Idartes (a cargo del Área de Producción y el Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música), y finalmente se debe realizar una reunión de planeación, quince días antes del Festival, para organizar la producción logística y técnica (a cargo de la Dirección del Idartes, la Subdirección de las Artes, el Área de Producción y la Gerencia de Música) (Idartes, 2014-b, pp. 15-16).

El segundo proceso es el de contratación en donde se debe notificar a las agrupaciones ganadoras del Programa Distrital de Estímulos (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música y del Área de Convocatorias), asignar el presupuesto para la programación artística, académica y de emprendimiento; contactar a los artistas, talleristas y demás agentes del sector concertando las condiciones propuestas y los

términos de la negociación, para luego enviar las invitaciones correspondientes; firmar contratos (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música) y por último, realizar los pagos correspondientes tanto a las agrupaciones ganadoras de las convocatorias, una vez realizada la presentación y certificada por la Gerencia de Música, como a los demás agentes, actividades y servicios contratados (a cargo de la Gerencia de Música y del Área de Convocatorias) (Idartes, 2014-b, pp. 16-17).

El tercer proceso, el de comunicaciones, inicia al realizar un reunión para concertar la imagen, identidad y concepto del Festival; luego se debe elaborar el material publicitario en redes sociales, afiches, volantes, catálogos, pendones y mapa de ubicación; y finaliza con la divulgación y promoción de las actividades y programación artística y académica del Festival por medio de piezas publicitarias, campaña de medios ruedas de prensa (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música y el Equipo de Diseño del Área de Comunicaciones) (Idartes, 2014-b, pp. 17-18).

El cuarto proceso es el de producción y se resume en las siguientes actividades: reunir al equipo técnico y logístico para verificar en campo que los involucrados resuelvan sus dudas y estén a cargo de sus responsabilidades (a cargo del Equipo de Festivales al Parque de la Gerencia de Música y el Área de Producción), supervisar el correcto funcionamiento de los aspectos logísticos como: transporte, alojamiento, alimentación, camerinos, entre otros, que son necesarios para el desarrollo de la programación establecida y finalmente, ejecutar el Festival supervisando la producción técnica y logística y el uso eficiente de los recursos que garantice una excelente calidad del evento (a cargo de la Dirección del Idartes, la Subdirección de las Artes, la Gerencia de Música, el Área de Producción y el Área de Comunicaciones) (Idartes, 2014-b, pp. 18-19).

El último y quinto proceso hace referencia a la postproducción y es en donde se generan documentos conmemorativos, compilados musicales y catálogos como parte de la línea estratégica de memoria (a cargo de la Dirección del Idartes, la Subdirección de las Artes, la Gerencia de Música, el Área de Producción y el Área de Comunicaciones) (Idartes, 2014-b, pp. 19-20). Además, la Subdirección Observatorio de Culturas lleva a cabo procesos de medición y sondeos a los Festivales al Parque y genera documentos en línea sobre las investigaciones realizadas cada año.

Es importante mencionar, que durante todos los procesos explicados brevemente están involucradas no solo las áreas y dependencias del Idartes, indicadas anteriormente, sino que también hacen parte diferentes entidades que ya han sido identificadas en el apartado de los grupos de interés; sin dichos actores, no es posible la gestión del Festival.

Para finalizar el capítulo y sintetizar la información de manera gráfica, tomando como referencia el modelo Canvas, se realiza el actual modelo de negocio en la Figura 22 identificando lo siguiente:

El segmento de mercado del Festival son personas que viven en la ciudad de Bogotá, mayoritariamente en la localidad de Usaquén, en estrato tres y cuatro, tanto hombres como mujeres, entre los 18 y 26 años de edad, que tienen un nivel profesional de pregrado en curso o culminado, trabajan y van en compañía de sus amigos; la propuesta de valor es el disfrute de las expresiones musicales del jazz en un entorno al aire libre, los canales por medio de los cuales se promociona el evento son internet, específicamente redes sociales, y la recomendación de un ciudadano; las relaciones con los clientes son transaccionales, ya que la mayoría de las personas solo ha asistido a una versión del Festival; el Festival es un evento gratuito por lo que no se generan ingresos por cobro de entrada, opera a partir de estructuras presupuestales asignadas desde la gestión pública y la

consecución de patrocinios; los recursos clave necesarios son los humanos: equipo del Idartes (Dirección General, Oficina Asesora Jurídica, Área de Producción, Área de Convocatorias, Área de Comunicaciones, Subdirección de las Artes, Gerencia de Música), los físicos (instalaciones, equipo técnico y tecnológico) y los económicos (presupuesto público); las actividades clave se pueden agrupar en los cinco procesos identificados en la estructura y gestión del Festival que son: preproducción, contratación, comunicaciones, producción y postproducción; las alianzas clave se consolidan con los siguientes grupos de interés: gobierno, exceptuando el Idartes, proveedores y aliados; y su estructura de costos se consolida por medio del diseño presupuestal.

En el plan de mejoramiento se plasmará de forma gráfica la estructura del nuevo modelo Canvas, al que se quiere llegar, y las áreas de dominio propuestas en el modelo EMBOK (Rutherford, 2013-a) teniendo en cuenta la caracterización realizada anteriormente y los documentos consultados.

## Capítulo III: modelo EFQM de Excelencia aplicado a la gestión del Festival Jazz al Parque

Partiendo de la premisa de que el modelo EFQM de Excelencia presenta en total nueve criterios, se toman los primeros cinco para aplicarlos (agentes facilitadores) y realizar el análisis de la actual gestión del Festival ya que estos tratan sobre lo que se hace actualmente en la gestión del evento; en el siguiente gráfico (Figura 23) se presentan los seleccionados:

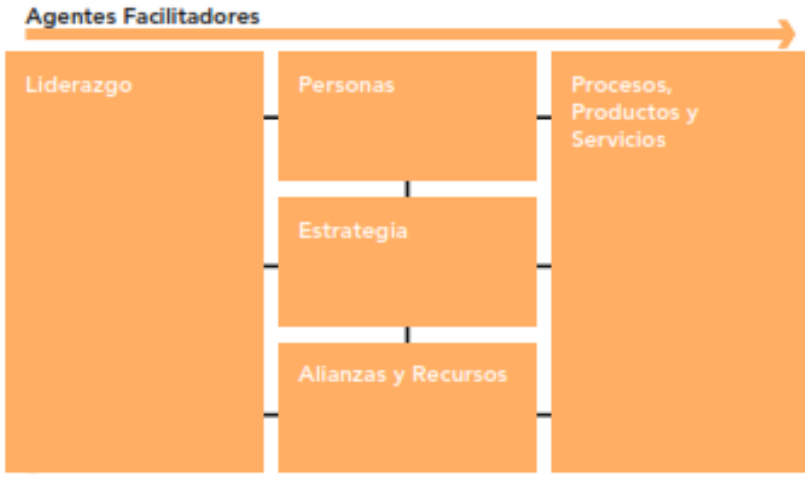


*Figura 23. Agentes facilitadores propuestos en el Modelo EFQM de Excelencia*

Tomado de EFQM, 2012, p. 9.

### Criterio: liderazgo

En la Tabla 5 se resume la definición del criterio de liderazgo y se identifica la manera en que se debe aplicar al Festival.

**Tabla 5**

*Criterio liderazgo.*

| Criterio: liderazgo |
|---|

| Definición | Aplicación |
|---|---|
| Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos ya que actúan como modelo de referencia. | *El líder debe tener establecida una misión, una visión y unos valores los cuales debe tener en cuenta para la realización del Festival.<br>*El Festival debe tener una misión, una visión y unos objetivos definidos, tanto en general como para cada versión.<br>*El Festival se debe regir bajo unos principios éticos o valores. |
| Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. | *El Festival debe identificar sus prioridades a corto y largo plazo.<br>*Los organizadores del Festival deben evaluar los resultados alcanzados con cada versión realizada con el fin de mejorar y beneficiar a sus interesados.<br>*El Festival debe visibilizar los riesgos, tanto operativos como financieros, a los cuales está expuesto. |
| Los líderes se implican con los grupos de interés externos. | *Los organizadores del Festival deben identificar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.<br>*Los organizadores del Festival deben garantizar que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.<br>*El Festival debe dar a conocer su información financiera y no financiera de manera transparente a todos los grupos de interés.<br>*Los organizadores del Festival deben invitar a sus grupos de interés a participar de actividades en beneficio de la sociedad. |
| Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. | *En el Festival se deben apoyar ideas innovadoras que se pueden aplicar al desarrollo del evento.<br>*En el Festival se debe fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad. |
| Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. | *Los organizadores del Festival deben tomar en cuenta las dimensiones ambiental, económica y social para la realización del evento.<br>*Los organizadores del Festival deben buscar apoyo y la contribución de todos sus grupos de interés, buscando cambios significativos y el éxito sostenido en la organización y realización del Festival. |

*Nota*. Aplicación del criterio liderazgo al Festival Jazz al Parque.

En cuanto al primer subcriterio, se identifica que el Idartes, como líder del evento, tiene una misión, una visión y unos valores que se relatan a continuación: su misión es garantizar el disfrute y ejercicio de los derechos culturales, acercando las diferentes prácticas artísticas a la vida de las personas, mediante la creación y ejecución de proyectos, programas, planes y políticas públicas que contribuyan al desarrollo de ciudadanos sensibles, creativos, respetuosos de la diferencia (Idartes, s.f.-c).

En cuanto a su visión, el Idartes espera ser en 2030

> la entidad líder en la gestión de las artes en la Ciudad Región, movilizando las dimensiones y procesos de las prácticas artísticas para integrarlas en la vida cotidiana de las personas, a través de: la articulación con los demás sectores de la sociedad; la ejecución de las políticas públicas culturales; la potenciación de las ciudadanías creativas; la construcción de memoria para la transformación social y la integración de las ciencias y las tecnologías, desde una mirada intercultural que reconoce el valor del territorio y su interrelación en un entorno local y global (Idartes, s.f.-c).

Es importante mencionar que la misión y la visión del Idartes son concretas y certeras en cuanto a la naturaleza y objetivo de la organización, es un modelo para estipular la misión y visión del Festival y se tienen en cuenta en la gestión del evento a partir de lo investigado y expuesto sobre la entidad en el capítulo anterior.

En cuanto a sus valores, el Idartes ha establecido algunos como pilares para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones como entidad pública. Entre ellos se destacan la honestidad, en la que se recalca el actuar de los funcionarios con la verdad, cumpliendo sus deberes con rectitud y transparencia, “siempre favoreciendo el

interés general"; el respeto, por medio del cual los funcionarios públicos reconocen, valoran y tratan de manera digna a todas las personas sin importar sus condiciones de vida y de trabajo; el compromiso que tienen como funcionarios, siempre dispuestos a comprender, atender y resolver las necesidades de las personas con las que se relacionan, "buscando siempre mejorar su bienestar"; la diligencia hace referencia al cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los servidores públicos de manera eficiente, optimizando "el uso de los recursos del Estado"; y la justicia, representada por medio del actuar de los funcionarios de manera imparcial "garantizando los derechos de las personas, con equidad y sin discriminación" (Idartes, s.f.-c).

En este punto, es importante recalcar que a partir de las visitas realizadas a la sede del Idartes, ubicada en el carrera 8 con calle 15, en la ciudad de Bogotá, dichos valores se cumplen a cabalidad; los funcionarios que tienen injerencia en la planeación del evento actúan con rectitud y transparencia, valoran y respetan el trabajo de cada colaborador, atienden y resuelven las necesidades de las personas con las que se relacionan, cumplen con las funciones y responsabilidades delegadas con el fin de garantizar el cumplimiento de los derechos de los asistentes sin discriminación.

Pero, en cuanto a Jazz al Parque en su página web no se evidencia que el Festival tenga una misión, visión o valores establecidos, aunque, como lo menciona Giovanna Chamorro el evento tiene un objetivo claro desde su creación y la entidad, en conjunto con otros actores, trabajan en pro de su cumplimiento (comunicación personal, 6 de marzo de 2019). En este punto, es en donde se evidencia una falencia porque las personas, y en especial los asistentes, no conocen el principal objetivo del Festival y creen que se trata de un evento similar a un concierto que congrega varios artistas en torno a un género musical y suponen que los artistas son los actores principales, siendo el enfoque principal de Jazz al

Parque otro (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Se debe consolidar una misión, una visión y unos valores o principios éticos para el evento encaminados en el cumplimiento del objetivo del evento y en su reconocimiento por todos los asistentes.

En cuanto al segundo subcriterio, se identifica que por falta de actualización de la información del Idartes, la entidad no ha diseñado por escrito un plan en donde se plasmen las prioridades u objetivos a corto y largo plazo, y por ello, no se han elaborado reportes sobre su cumplimiento. El único documento disponible al público que existe sobre estadísticas de Jazz al Parque es el informe realizado por el Observatorio de Culturas sobre el número de asistentes, su género, profesión, lugar de residencia; en general un perfil demográfico y de motivaciones turísticas. Dicho informe se encuentra disponible de manera gratuita en la página web de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.

Además, como se mencionó anteriormente, existen unos documentos en línea que se llaman Bogotá Suena de los años 2016, 2017 y 2018, en donde se ha plasmado la información más básica sobre los Festivales al Parque, pero se considera que podría detallarse más la información sobre la gestión del evento y los resultados alcanzados. Por otra parte, el Idartes es consciente de los riesgos operativos y financieros que enfrenta cada año al realizar los Festivales y ha buscado soluciones pertinentes que les permita realizar a cabalidad el evento.

En resumen, para la organización del Festival el Idartes tiene en cuenta los principios, la misión y la visión que lo rigen, pero el evento como tal no tiene establecidos unos valores, una misión y una visión que actúen como modelo de referencia; el objetivo principal del Festival no se conoce por los asistentes ni los grupos de interés y/o se ha olvidado con el tiempo. Como se estipula en la primera de las etapas de la gestión de los eventos (iniciación), un evento debe funcionar como un modelo de negocio, debe tener un

horizonte estratégico y se debe determinar una misión, unos objetivos y unas metas (Rutherford, 2013), porque todo tipo de actividad debe tener claridad en qué es lo que quiere y adónde quiere llegar, por lo que una de las propuestas en el plan de mejoramiento es la consolidación de cada uno de estos.

Es fundamental que exista un documento donde se plasme la información sobre la misión, la visión, el objetivo general, el objetivo de cada versión del Festival, la estructura del evento, la información sobre las responsabilidades y funciones de cada uno de los grupos de interés, los resultados obtenidos de cada edición desde el punto de vista de todos los implicados y se midan los resultados en función de algún indicador con el fin de que el evento mejore, se capte más público y se beneficien cada vez más sus interesados.

Por otra parte, como se mencionó en el capítulo anterior, el Idartes se reúne con los líderes del sector en donde se desarrolla el evento, es decir la comunidad residente, para conocer sus inconformidades respecto a la realización del Festival, con el fin de llegar a una serie de acuerdos, los cuales ya están estipulados, entre los que se destacan la hora de apertura y cierre del evento, la hora de pruebas de sonido, el control de las ventas ambulantes y el correcto uso del espacio público.

Para llevar a cabo el evento, el organizador debe tener en cuenta lo establecido en el SUGA, por lo que establece un plan de riesgos y trabaja en conjunto con entidades como la Secretaría Distrital de Salud, la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB), la Policía Metropolitana, la Secretaría de Ambiente y el Idiger.

Por otra parte, y dando respuesta al subcriterio número tres, como lo menciona el objetivo principal del Festival, lo que se pretende con estos espacios, desde su creación, ha sido visibilizar, valorar, generar un reconocimiento y fortalecimiento a las expresiones del

jazz con el fin de que formen parte de la identidad de la ciudad y del país (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y Orquesta Filarmónica de Bogotá, 2010, p. 40). Desde este objetivo el organizador del Festival busca dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés como son los asistentes, la comunidad local, la ciudadanía en general y los artistas.

Como el evento es un festival público, toda la información financiera y no financiera del Festival se da a conocer de manera directa a todos los grupos de interés por medios digitales, por ejemplo, en la página del Idartes está publicado el documento con el presupuesto designado para el proyecto de Festivales al Parque para el año 2018, el cual fue de $3,073,484,000 (Idartes, s.f.-b). Se considera que la información financiera debería ser más detallada por cada Festival y su nivel de riesgo financiero está determinado por el presupuesto aprobado para los proyectos encabezados por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.

La información no financiera debe ser actualizada anualmente y cada uno de los implicados en el Festival debería exponer sus resultados y metas alcanzadas por cada edición del evento, con el fin de que todos los grupos de interés e interesados en el Festival puedan acceder a información veraz y actualizada, y se propongan estrategias para su mejoramiento y éxito durante los próximos años.

Como parte del cumplimiento del cuarto subcriterio, en el Festival se fomenta la igualdad de oportunidades y la diversidad, tanto cultural, artística y de género, por esta razón, primero, han trabajo con algunas Secretarías Distritales para liderar procesos que generen dinámicas de igualdad de oportunidad para los artistas y para los asistentes sin distinción de su género, edad, estrato social, entre otros, y en segundo lugar, han tenido la posibilidad de arriesgarse, ampliar la oferta musical, la selección de artistas independientes,

garantizando una diversidad de propuestas sonoras innovadoras (Chamorro, comunicación personal, 6 de marzo de 2019), al igual que han desarrollado una "programación amplia, controvertida y atenta tanto a la tradición como a la vanguardia y los nuevos rumbos del jazz" (Vega, 2016).

Finalmente, dando respuesta al quinto subcriterio, la entidad organizadora de Jazz al Parque trabaja con entidades ambientales, económicas y sociales (enlistadas en el capítulo anterior) que cumplen ciertas funciones específicas para llevar a cabo un mejor evento, cada una de ellas trabaja en pro de una mejor gestión con el fin de beneficiar a todos los interesados.

**Criterio: estrategia**

En la Tabla 6 se resume la definición del criterio de estrategia y se identifica la manera en que se debe aplicar.

**Tabla 6**

*Criterio estrategia.*

| **Criterio: estrategia** | |
|---|---|
| **Definición** | **Aplicación** |
| La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. | *Los organizadores del Festival deben identificar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, y tenerlas en cuenta para la planeación del Festival cada año.<br>*Los organizadores del Festival deben identificar las tendencias locales y globales que pueden afectar o contribuir al desarrollo de este.<br>*Los organizadores del Festival se deben anticipar y adaptarse a los cambios político, legal y normativo. |
| La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. | *Los organizadores del Festival deben evaluar el actual rendimiento operativo del evento, para identificar sus capacidades actuales y futuras. |

| | |
|---|---|
| | *Los organizadores del Festival deben analizar las competencias y capacidades de sus partners.<br>*Los organizadores del Festival deben identificar el impacto que generan las nuevas tecnologías y deben aprovecharlo.<br>*Los organizadores del Festival deben implementar herramientas de control administrativo como lo es el benchmarking para identificar fortalezas y áreas de mejora. |
| La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. | *El Festival debe tener estipulada una estrategia y políticas a seguir para dar cumplimiento a su misión y visión.<br>*Los organizadores del Festival deben trabajar en pro de la sostenibilidad del evento.<br>*Los organizadores deben identificar los riesgos a los cuales se enfrenta el Festival y gestionarlos mediante la planificación de escenarios. |
| La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan. | *Los organizadores del Festival deben diseñar sus objetivos para cada versión en función del benchmarking realizado.<br>*Los organizadores deben identificar si disponen de los recursos financieros, físicos y tecnológicos suficientes para la operación del Festival.<br>*Los organizadores deben tener en cuenta los cambios de su entorno para establecer metas y objetivos claros y alcanzables.<br>*Los organizadores del Festival deben comunicar su estrategia a los grupos de interés relevantes. |

*Nota.* Aplicación del criterio estrategia al Festival Jazz al Parque.

Del primer subcriterio se identifica que, para la organización y programación de cada edición del Festival, el líder ha identificado una serie de aspectos musicales que debe tener en cuenta para que cada año el evento reúna una gran variedad de artistas de diferentes géneros musicales que pueden incluirse en un festival de jazz y es por ello, que están atentos a incluir las tendencias musicales que se demandan en el mercado. Además, el líder debe realizar procesos investigativos en cuanto a tendencias globales que pueden afectar o contribuir al desarrollo del evento, identificar cuáles se pueden aplicar para lograr

un éxito sostenido en el tiempo, adaptarse a los cambios que se presentan, estar a la vanguardia y conocer lo que podría desarrollarse en el festival musical que pueda generar un gran impacto positivo en el mismo.

Como se había mencionado en el anterior criterio, el líder tiene en cuenta las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Pero deberían realizar algún tipo de encuesta, dirigida a la ciudadanía, para conocer más a fondo lo que ellos esperan ver y disfrutar en Jazz al Parque, al igual que deben indagar más sobre lo que les ha gustado y los aspectos positivos del Festival; dichas recomendaciones podrían ser tomadas en cuenta cada año, según la estrategia planteada por el líder y el objetivo general del Festival.

A partir de la entrevista realizada a Chamorro, se identifica que, como Jazz al Parque es un evento público y los Festivales son parte de la política cultural de Bogotá, el líder y organizador se debe anticipar a los cambios de gobierno y evaluar la estrategia política de cada mandatario con el fin de adaptarse a ella, ya que en cada mandato las estrategias encaminadas en el ámbito cultural son diferentes y eso tiene relación directa con el presupuesto asignado a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, y a su vez esto afecta la cantidad de recursos destinados al Idartes para el desarrollo de la iniciativa de los Festivales al Parque.

Para que el segundo subcriterio se cumpla completamente, es fundamental que cada grupo de interés identifique los resultados obtenidos en cada versión del Festival con el fin de evaluar el rendimiento operativo del evento, para evaluar sus capacidades actuales y futuras; dichos informes deben darse a conocer de manera colectiva y se deben publicar gratuitamente para que todos los interesados en el evento los conozcan, se puedan establecer estrategias de mejora cada año y el rendimiento del evento sea cada vez mejor.

También, en cuanto a este subcriterio, se identifica que el Idartes ha analizado las competencias y capacidades de cada grupo de interés, las cuales se describen en el capítulo de la caracterización Festival Jazz al Parque, en el apartado de grupos de interés; dichas cualidades permiten que el evento se desarrolle de manera correcta y se han tenido en cuenta diferentes ámbitos, como el social, el ambiental, el de seguridad, entre otros.

Además, el organizador debe tener en cuenta e identificar el impacto que generan las nuevas tecnologías, tanto para la operación del evento, en cuanto a los equipos que usen para la gestión del Festival, y también para la promoción de este; en cuanto a la promoción se ha identificado que hacen uso de algunas herramientas como redes sociales para promocionar el evento, aunque deben usarse más activamente. Igualmente, deben identificar otro tipo de herramientas tecnológicas para implementar en el desarrollo del evento que favorezca su gestión y también que se adapten a las estrategias operativas y financieras del mismo.

Finalmente, para el desarrollo del segundo subcriterio, se identifica que el Festival es un modelo para seguir para otros países, por medio del programa Bogotá Enseña, pero se deberían implementar estrategias de benchmarking con otros festivales similares que sean un modelo positivo para la ciudad, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalezas con el fin de ser más exitosos y sostenibles.

En cuanto al tercer subcriterio se identifica, al igual que como se mencionó anteriormente, que el Festival no tiene establecidos una serie de directrices, como lo pueden ser las estrategias, que sirven como guía para el cumplimiento de sus intereses particulares, de la misión y visión que hace falta plantear, y del objetivo principal del evento que no es reconocido. Por el contrario, el líder si ha evidenciado una serie de riesgos o situaciones problemáticas que pueden dificultar el desarrollo de Jazz al Parque como lo pueden ser las

quejas o diferencias presentadas por parte de la comunidad residente y la manera en que lo han solucionado, como se mencionó en el capítulo anterior. De igual manera, es importante que todos los años realicen por escrito un documento identificando estos riesgos, al igual que los de otra índole, a los cuales se expone el evento, para plantear posibles escenarios para gestionarlos adecuadamente.

Finalmente, del último subcriterio se puede evidenciar que como no se realizan procesos de planificación de estrategias por medio de la herramienta benchmarking, no se cumple a cabalidad el mismo. De igual manera, las estrategias planteadas según las expectativas de cada grupo de interés deben comunicarse previamente para que los involucrados trabajen en pro de su cumplimiento. Por otra parte, la organización líder sí tiene en cuenta en el presupuesto anual de la entidad los recursos financieros, físicos y tecnológicos necesarios para la operación del Festival.

**Criterio: personas**

En la Tabla 7 se resume la definición del criterio de personas y se identifica la manera en que se debe aplicar.

**Tabla 7**

*Criterio personas.*

| **Criterio: personas** | |
|---|---|
| **Definición** | **Aplicación** |
| Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización. | *****Cada una de las personas involucradas en la organización del Festival conocen los resultados que deben alcanzar.<br>*Las personas involucradas en la organización del Festival conocen la estructura organizativa de la organización líder con el fin de apoyar el logro de sus objetivos. |

| | |
|---|---|
| | *La entidad organizadora del Festival realiza encuestas para el personal con el fin de conocer sus puntos de vista y mejorar la gestión interna del evento. |
| Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas. | *****La entidad organizadora del evento define las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas que son necesarios para alcanzar su misión, visión y objetivos, y a su vez les motivan a desarrollar nuevas habilidades y competencias para el futuro.<br>*La entidad organizadora del Festival evalúa y ayuda a las personas a mejorar sus resultados y compromiso. |
| Las personas están alineadas con las necesidades de la organización y asumen su responsabilidad. | *La entidad organizadora reconoce la importancia de la innovación en los procesos (incluido el marketing), el producto y estructuras de la organización.<br>*En la entidad organizadora existe una cultura de creatividad e innovación en el que se permite que las personas tengan una mentalidad abierta.<br>*La entidad organizadora del Festival motiva a las personas a ser embajadoras de la imagen y reputación que quiere proyectar la organización. |
| Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. | *****Al interior de la entidad organizadora del Festival existe una clara comunicación y dirección por parte de los líderes.<br>*En la entidad organizadora existe una cultura que busca la colaboración y el trabajo en equipo.<br>*Cada miembro de la entidad organizadora comparte su información y conocimiento sobre su trabajo, logrando un diálogo en toda la organización. |
| Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. | *****La entidad organizadora del Festival se asegura de que exista un equilibrio entre la vida personal y laboral.<br>*La entidad organizadora del Festival respeta y acoge la diversidad de las personas que hacen parte de sus equipos de trabajo. |

*Nota.* Aplicación del criterio personas al Festival Jazz al Parque.

A partir de la entrevista realizada se identificaron algunos aspectos que dan cumplimiento al primer subcriterio. En primer lugar, cada una de las personas involucradas en la gestión del Festival trabaja en equipo con el objetivo de lograr un excelente evento y satisfacer las expectativas de los asistentes, quienes son el centro de Jazz al Parque y su

principal objetivo, de manera resumida. En segundo lugar, los funcionarios que trabajan en la organización líder conocen las funciones que cumplen, la manera en que cada una de las áreas se integran para la gestión de todos los Festivales al Parque, desde la importancia que cumple cada funcionario hasta cada una de las áreas de la entidad, y dichas funciones, tareas y responsabilidades son estipuladas y verificadas en los procesos de preproducción y producción del evento. Por último, al interior de la organización se pregunta a cada miembro sobre los procesos internos y las actividades que consideran se deben mejorar con el objetivo de seguir un parámetro de excelencia en todos los ámbitos.

En cuanto al segundo subcriterio, cada una de las personas involucradas en la gestión del Festival, desde la entidad líder, cumplen con una serie de competencias y requisitos con el fin de que cada uno aporte significativamente al desarrollo del evento desde sus conocimientos, habilidades y aptitudes y se les incentiva porque las mantengan y las potencialicen.

Del tercer subcriterio se destaca que al ser un área artística es importante que la entidad líder potencialice e incentive la creatividad y la innovación en cada uno de los procesos internos. El ambiente y área de trabajo les permite que exista una cultura organizacional en torno a la creatividad y la innovación, además, es importante que cada una de las personas se mantenga en constante aprendizaje y estén dispuestos a cambiar ciertos paradigmas que pueden existir. De igual manera, como se mencionó anteriormente, se están desarrollando estrategias de marketing desde una de las áreas del Idartes para dar a conocer los Festivales al Parque y todos sus componentes, pero no es suficiente con eso, teniendo en cuenta los constantes cambios y requerimientos del mercado.

Por otra parte, teniendo en cuenta lo definido en el cuarto subcriterio, en toda organización deben trabajar varias personas, con distintas capacidades, intereses y

habilidades con el fin de crear un ambiente de trabajo interdisciplinar. Asimismo, debe existir un buen ambiente de trabajo en donde prime el respeto y la comunicación entre los colaboradores, con el fin de que se consolide un diálogo, se comparta la información y los conocimientos necesarios para la organización y gestión del Festival. Finalmente, es importante mencionar que la diversidad de cada una de las personas también puede ser un aporte valioso para la organización líder y esa diversidad e innovación es la que han querido transmitir y plasmar en el evento.

Finalmente, para dar cumplimiento al quinto subcriterio, se ha identificado que el Idartes acoge y respeta la diversidad tanto de sus colaboradores, como de lo que se quiere plantear y mostrar en el Festival. Además, se asegura de que exista un equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios de la entidad, según lo mencionado por Giovanna Chamorro.

**Criterio: alianzas y recursos**

En la Tabla 8 se resume la definición del criterio de alianzas y recursos y se identifica la manera en que se debe aplicar.

**Tabla 8**

*Criterio alianzas y recursos.*

| **Criterio: alianzas y recursos** | |
|---|---|
| **Definición** | **Aplicación** |
| Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. | * El líder debe segmentar adecuadamente a sus aliados y proveedores, de acuerdo con los requerimientos del Festival.<br>*El líder ha construido relaciones sostenibles con sus aliados y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia. |

| | |
|---|---|
| | *El líder se asegura de que cada uno de sus aliados y proveedores operen de acuerdo con la estrategia y valores del Festival.<br>*El líder identifica oportunidades potenciales de alianzas para aumentar la capacidad del evento y generar valor adicional para sus grupos de interés.<br>*Todos los grupos de interés de la gestión del Festival trabajan para lograr beneficios mutuos y generar mayor valor a cada uno, apoyándose con recursos, experiencias y conocimientos. |
| Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido. | *Para la gestión del Festival se han implementado estrategias y políticas económico-financieras para apoyar el cumplimiento del objetivo general del evento.<br>*El líder diseña un presupuesto para optimizar el uso de sus recursos. |
| Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. | *El líder ha implantado estrategias para el uso sostenible del espacio utilizado para la realización del evento.<br>*Los organizadores del Festival deben optimizar el uso del espacio requerido para la realización del Festival y la seguridad física de sus equipos y materiales.<br>*Los organizadores miden y optimizan el impacto de sus operaciones sobre la seguridad, la convivencia y el medio ambiente.<br>*El líder del Festival establece estrategias de mitigación de impactos ambientales en el espacio en donde se lleva a cabo el evento. |
| Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. | *Los organizadores del Festival utilizan recursos tecnológicos para apoyar la creatividad e innovación.<br>*El líder del Festival implica a sus grupos de interés en el desarrollo de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.<br>*El líder evalúa qué tipo de recursos tecnológicos requieren para la realización del Festival.<br>*Los organizadores del Festival han identificado tecnologías alternativas para reducir los impactos negativos. |

| | |
|---|---|
| Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. | *La información recolectada sobre la gestión del Festival es compartida y utilizada por los demás grupos de interés.<br>*La información compartida es acertada y actualizada todos los años.<br>*Se han establecido redes de aprendizaje y colaboración a partir de los resultados generados por el Festival. |

*Nota*. Aplicación del criterio alianzas y recursos al Festival Jazz al Parque.

Como bien se enlistan en el capítulo anterior, el líder ya ha determinado quienes son sus proveedores y sus aliados; en el presente trabajo se han clasificado de manera que sea más fácil identificarlos y cada uno de ellos cumple los requerimientos solicitados por el Idartes para la correcta gestión del Festival.

También, como se ha manifestado anteriormente, cada año hay más representación e interés de empresas privadas por participar en este tipo de eventos por las buenas relaciones que se consolidan, basadas en el respeto, la confianza y la transparencia, las cuales favorecen a las dos partes por igual.

Teniendo en cuenta lo anterior, y como se mencionó anteriormente, en la mayoría de las ocasiones son los empresarios los que buscan ser parte de este evento, y aunque el líder no ha identificado y manifestado por escrito las consecuencias positivas que se han generado, sí deberían manifestarlo con el fin de evaluar dicha información y establecer estrategias de consolidación de alianzas más duraderas y nuevas, que permitan que el Festival tenga un mayor crecimiento, acogida y éxito en el futuro.

Cada uno de los aliados aporta recursos o insumos para llevar a cabo el Festival Jazz al Parque de acuerdo con sus capacidades y objetivos empresariales. Es por esto, que cada uno de ellos aporta sus productos, servicios, conocimientos o experiencia para hacer del Festival un mejor evento y generar valor adicional para los demás grupos de interés.

En cuanto al desarrollo del segundo subcriterio, se ha identificado que el Equipo de Festivales al Parque de las Gerencia de Música del Idartes, elabora y presenta un presupuesto al Área de Producción con el estimado de gastos para insumos logísticos, técnicos y de promoción necesarios, al igual que asigna el presupuesto para la programación artística, académica y de emprendimiento para los Festivales, para que sea aprobado y ejecutado posteriormente. Dicho presupuesto, destinado en este proyecto, los Festivales al Parque, proviene del presupuesto asignado al Idartes, así que siempre gestionan sus recursos económico-financieros para optimizar su uso y asegurar un éxito sostenido.

Por otra parte, se puede evidenciar que sí se da cumplimiento al tercer subcriterio porque existe una entidad encargada de gestionar el espacio público en donde se realiza el evento, es decir el Parque Metropolitano El Country. Esta entidad es el IDRD, y lo hace por medio de su Subdirección Técnica de Parques, ya que como se mencionó anteriormente, tiene como objetivo la apropiación de los espacios públicos por parte de la ciudadanía y su aprovechamiento económico de manera sostenible. A su vez, la Secretaría Distrital de Ambiente y el Idiger participan en temas de mitigación de impactos ambientales en estas zonas, con el fin de que se usen correctamente antes, durante y después de la elaboración de estas actividades.

De igual manera, en el desarrollo del Festival participa de manera indirecta la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia al definir las estrategias para la seguridad ciudadana, el orden público y la convivencia pacífica en el SUGA, tal y como se había mencionado en el capítulo anterior, al igual que la Secretaría Distrital de Integración Social, entidad que participa durante el Festival para trabajar con la ciudadanía en temas de convivencia.

En cuanto a los equipos técnicos, todos los grupos de interés han procurado su cuidado y seguridad, hasta el momento no se han presentado casos de fallas técnicas durante los espectáculos, ni tampoco se han perdido o extraviado equipos en ninguna etapa de gestión del Festival.

Según las directrices identificadas en el cuarto subcriterio, se ha evidenciado que para la gestión del Festival se requiere de ciertos equipos para implementación y montaje del escenario, video, iluminación, audio y backline para que todos los asistentes puedan disfrutar del evento, se minimicen al máximo los posibles errores técnicos y los artistas puedan mostrar todo su talento; estas herramientas se pueden definir como básicas para la realización de un tipo de evento de este tamaño y características, y son evaluadas dentro del presupuesto de gestión del Festival.

Hasta el momento, en ninguna versión de Jazz al Parque se han usado recursos tecnológicos diferentes, por temas de costos y de utilización en el escenario. La idea del organizador es brindar un espacio para los ciudadanos de apropiación del espacio y de disfrute de sus derechos culturales, así que para ellos no es una prioridad innovar en herramientas tecnológicas; solo se disponen de las necesarias y básicas para un evento musical en un área al aire libre. En cuanto a temas de creatividad, el Área de Comunicaciones tiene a cargo el diseño de la imagen del Festival y demás piezas publicitarias y sus ideas siempre son apoyadas y aprobadas por el Idartes.

Finalmente, según el subcriterio número cinco, se identifica que la información sobre la gestión del Festival, los procesos y en general toda la información sobre estos eventos no se actualiza anualmente. Por ejemplo, hasta el momento solo se han publicado tres documentos llamados Bogotá Suena, sobre los Festivales al Parque de los años 2016, 2017 y 2018 con información básica sobre la programación y los artistas. Se considera que

la información que se recolecta debería ser un poco más detallada, con el fin de que sirva como insumo para la generación de estrategias y objetivos a corto y largo plazo para cada versión del evento. Es importante mencionar que todas las personas tienen acceso a estos documentos, ya que son públicos, y, por ende, los grupos de interés pueden revisarlos.

Para concluir con este subcriterio, se debe mencionar que los Festivales al Parque se han convertido en un importante festival a nivel nacional e internacional al ser considerado un modelo a seguir gracias a que es una iniciativa innovadora, efectiva, sostenible y replicable, como bien lo señala el programa Bogotá Enseña.

**Criterio: procesos, productos y servicios**

En la Tabla 9 se resume la definición del criterio de procesos, productos y servicios y se identifica la manera en que se debe aplicar.

**Tabla 9**

*Criterio procesos, productos y servicios.*

| **Procesos, productos y servicios** | |
|---|---|
| **Definición** | **Aplicación** |
| Los procesos se diseñan y gestionan a partir de la optimización del valor para los grupos de interés. | *Los miembros de la organización líder conocen los procesos llevados a cabo para la gestión del Festival y por ello, se han establecido por escrito para conocimiento de todos.<br>*Los procesos llevados a cabo para la gestión del Festival se actualizan en caso de ser necesario.<br>*Por cada uno de los procesos llevados a cabo para la gestión del Festival se han formulado una serie de indicadores para su seguimiento. |
| Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. | *El líder se esfuerza por innovar y crear valor para los usuarios finales, trabajando junto con los demás grupos de interés en la creación de nuevos servicios y experiencias en torno al Festival. |

| | |
|---|---|
| | *El líder realiza encuestas a los asistentes o recolecta información por medio de otras herramientas para identificar mejoras y fortalecer el Festival.<br>*El líder diseña el Festival de acuerdo con las necesidades de los asistentes actuales y potenciales. |
| Los productos y servicios se promocionan y se introducen en el mercado eficazmente. | *El líder ha identificado quiénes son sus asistentes actuales y potenciales.<br>*El líder ha desarrollado una propuesta de valor del Festival que permite satisfacer las necesidades y expectativas de los asistentes actuales y potenciales.<br>*El líder ha desarrollado estrategias de marketing para promocionar el Festival. |
| Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan. | *El líder se asegura de que sus miembros dispongan de las capacidades, competencias y recursos para que la experiencia del asistente al Festival sea excelente.<br>*El líder ha gestionado el Festival considerando cualquier tipo de impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.<br>*El líder del Festival lleva a cabo procesos de benchmarking con otros eventos considerados como referencias relevantes, tanto nacionales como internacionales, para evaluar sus fortalezas y debilidades. |
| Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. | *El líder del Festival establece y mantiene un diálogo con los asistentes basado en la franqueza y la transparencia.<br>*El líder supervisa y revisa continuamente las experiencias y percepciones de los asistentes del Festival para responder de manera adecuada a sus inquietudes.<br>*El líder del Festival se asegura de que los asistentes conozcan claramente su responsabilidad con relación al evento. |

*Nota.* Aplicación del criterio procesos, productos y servicios al Festival Jazz al Parque.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el primer subcriterio, los miembros del Idartes conocen los procesos llevados a cabo para la gestión del Festival y se han establecido por escrito en unos documentos públicos, asimismo, gracias a la entrevista realizada a Giovanna Chamorro se logró evidenciar que los conocen a la perfección y comprenden cómo cada uno de ellos se debe llevar a cabo.

Algunos de estos documentos tienen fecha de 2014 y no se han actualizado, es aquí donde se evidencia una falencia ya que es importante que dicha información se actualice constantemente, como mínimo para cada versión de los Festivales al Parque o cuando sea necesario, ya que cada año se presentan diferentes situaciones que hace que su gestión se modifique. Por el contrario, no se han establecido una serie de indicadores que les permitan medir cada uno de los procesos en cuanto a su efectividad y resultado dentro de la gestión total del Festival cada año.

En cuanto al segundo subcriterio, es importante mencionar que el líder trabaja en coordinación con los demás grupos de interés involucrados en la organización y gestión del evento, con el objetivo de crear valor para los asistentes. Además, dentro de la programación de los Festivales al Parque existen dos componentes que agregan valor a la experiencia que viven los ciudadanos, estos son el de emprendimiento y el de bienestar, tal y como se mencionó en el capítulo anterior.

Por otra parte, el Observatorio de Culturas realiza una encuesta a los asistentes, pero se considera que dicha información podría ser recolectada por medio de otras herramientas e incluso se podrían preguntar sobre aspectos positivos y a mejorar sobre el evento, además de realizar otras preguntas que pueden servir como insumo para el diseño de nuevas propuestas al interior de Jazz al Parque y mejorar la gestión de su calidad.

El líder da cumplimiento al tercer subcriterio porque ha identificado a sus clientes actuales por medio de la encuesta que realiza el Observatorio de Culturas, pero no ha identificado las características de sus clientes potenciales y la manera de captar más público y retenerlo. La propuesta de valor del Festival debe enfocarse y plantearse desde el objetivo principal del evento, esta se planteará en el modelo Canvas en el siguiente capítulo, en el plan de mejoramiento. La que se planteó anteriormente es la que se ha instaurado en la

mente de todos los ciudadanos, participen o no del evento, y no está encaminada y pensada desde el único objetivo de Jazz al Parque. Para dar a conocer la verdadera propuesta de valor y atraer más asistentes se deben desarrollar excelentes estrategias de marketing y se deben usar diferentes canales para lograr llegar a todas las personas de manera más rápida y fácil.

Según lo propuesto en el cuarto subcriterio, por medio del análisis realizado se evidencia que el líder se asegura de que sus colaboradores dispongan de las capacidades, competencias y recursos para que la experiencia del asistente al Festival sea excelente.

De igual manera para llevar a cabo el Festival, el líder ha identificado una serie de riesgos a los cuales se enfrenta y, por ende, trabaja en conjunto con las Secretarías correspondientes para plantear escenarios de solución a dichas problemáticas. Teniendo en cuenta la importancia y actual problemática ambiental que se presenta en la ciudad, se propone que el líder cree campañas de reutilización y reciclado durante los días en que se lleva a cabo el evento, con el fin de generar mayor conciencia en los asistentes sobre este tipo de problemas y a su vez generar planes de acción con otras entidades, los mismos artistas y los asistentes, para que se generen acciones positivas y se ayude a la mitigación de dicho problema.

En cuanto a otro tipo de problemáticas, por ejemplo, la contingencia por la pandemia COVID-19 que ha impactado negativamente el sector, como en general a todos los sectores de la ciudad, el Idartes ha desarrollado varias iniciativas con el fin de revitalizar el sector. Así como lo dice la actual Gerente de Música del Idartes:

> La pandemia impactó severamente a la industria de los eventos en vivo y a la economía de la música y puso en primer plano la importancia de crear comunidades,

> modelos de trabajo y de negocio capaces de aprovechar lo digital para promocionar, monetizar y comercializar bienes tangibles e intangibles. (Idartes, 2021-a, párr. 3).

Por ejemplo, para el año 2020 la Gerencia de Música del Idartes, "el programa Festivales al Parque y el laboratorio de experimentación audiovisual Nueve Voltios" desarrollaron la estrategia *Música del Parque a la Casa* en el que se unieron "lejanos y distintos lugares de Colombia y el mundo a través de una serie de conciertos en línea de libre acceso para los bogotanos, colombianos y ciudadanos del mundo", "basados en cuatro puntos: creatividad, trabajo colaborativo, multidisciplinariedad y contenidos únicos". Estos "conciertos permanecerán en YouTube y Facebook por un tiempo más" para que todos puedan disfrutar de ellos (Idartes, 2020-d).

Por esta razón es que con proyectos y estrategias como *Vívelo en vivo ¡Reactívate!*, la entidad "invita a la ciudadanía a disfrutar en el mes de septiembre de sus escenarios en vivo, con todas las medidas de bioseguridad" (Idartes, 2021-b, párr. 1). Por ejemplo, ya se han llevado a cabo conciertos de prueba al aire libre en el Parque Ciudad Montes y en el Parque de Los Novios para reactivar el sector creativo y cultural de la ciudad (Idartes, 2021-c, párr. 1), en los que participaron aproximadamente de 700 ciudadanos de todas las edades, entre ellos niños y niñas (Idartes, 2021-d, párr. 1 y 6). En estos planes piloto, los asistentes "fueron separados en cuadrantes por grupos conservando el distanciamiento social, además de cumplir con las otras medidas como el tapabocas y la desinfección de manos constante" (Idartes, 2021-d, párr. 4). Además, para los dos eventos, "la Secretaría de Salud dispuso puntos de vacunación y se invitó constantemente a los asistentes a vacunarse" (Idartes, 2021-d, párr. 8).

Por otra parte, ya se manifestó que el líder no lleva a cabo procesos de benchmarking con otros eventos considerados como referencias relevantes, tanto nacionales

como internacionales, para evaluar sus fortalezas y debilidades. Pero sí se asegura de que sus colaboradores dispongan de las competencias, capacidades y recursos para programar y gestionar el evento, creando mayor valor en la experiencia de los asistentes.

Finalmente, en cuanto al quinto subcriterio, es indispensable que el líder del Festival establezca buenas relaciones con los asistentes al evento y por esta razón, debe implementar como parte de sus procesos algún tipo de encuesta en el que conozcan el punto de vista y las experiencias de los asistentes por medio del uso de herramientas digitales, como su página web y redes sociales para supervisar y revisar continuamente las opiniones y percepciones de los asistentes. De igual manera, es importante que la organización líder y los demás grupos de interés que trabajan en la organización y gestión de Jazz al Parque, se comprometan y mencionen la responsabilidad que los asistentes tienen con relación al evento.

## Capítulo IV: propuesta del plan de mejoramiento

En el presente capítulo se diseña la propuesta del plan de mejoramiento a partir del análisis realizado en cada uno de los capítulos anteriores. Por cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia se propone un objetivo y cuatro estrategias: una de planeación, una de acción, una de verificación y una de seguimiento; también, se plantea un indicador por cada objetivo, se identifican los grupos de interés que se ven involucrados en cada uno de los objetivos y el alcance en el tiempo. Asimismo, para su planteamiento se considera el esquema lógico REDER, teniendo en cuenta que a partir de él se evalúan los retos a los cuales se enfrenta el Festival.

Posteriormente, se indican los cambios del modelo de negocio del Festival, basado en el modelo Canvas, y finalmente, se plantean las actividades que debe llevar a cabo el líder del evento por cada una de las áreas de dominio propuestas en el modelo EMBOK.

En cuanto al primer criterio se identificó la carencia de una misión, visión y principios que sirvan como guía para el cumplimiento del objetivo general del Festival y a su vez permitan dar a conocer la propuesta de valor de este. Es importante mencionar que, desde la óptica del liderazgo, es fundamental el planteamiento de dichos conceptos mencionados anteriormente porque permite identificar la verdadera existencia del evento y le permite al organizador líder ser más certero en la toma de decisiones (ver Tabla 16).

**Tabla 10**

*Matriz de mejora criterio liderazgo.*

| | **Criterio liderazgo** |
|---|---|
| **Objetivo** | Establecer una misión, una visión y unos principios que orienten y den a conocer el objetivo principal del Festival Jazz al Parque. |
| **Estrategias** | **Planeación:** plantear por escrito la misión, la visión, los principios y los objetivos a corto plazo del Festival Jazz al Parque. |

| | |
|---|---|
| | **Acción:** dar a conocer la misión, la visión, los principios y los objetivos a corto plazo del evento a sus grupos de interés y actualizar la información sobre los procesos para llevar a cabo el Festival Jazz al Parque.<br>**Verificación:** ajustar la misión, la visión, los principios y los objetivos a corto plazo según las necesidades del Festival Jazz al Parque.<br>**Seguimiento:** hacer una evaluación anual al cumplimiento de la misión, la visión y los principios del Festival Jazz al Parque. |
| **Indicador** | **Planeación:** porcentaje de adelanto de la misión, la visión, los principios y los objetivos a corto plazo del Festival Jazz al Parque.<br>**Acción:** número de personas que conocen la misión, la visión, los principios y los objetivos a corto plazo del Festival Jazz al Parque.<br>**Verificación:** porcentaje de ajuste de la misión, la visión, los principios y los objetivos a corto plazo según las necesidades del Festival Jazz al Parque.<br>**Seguimiento:** porcentaje de aceptación y efectividad de lo planteado frente al cumplimiento de la misión, la visión y los principios del Festival Jazz al Parque. |
| **Grupo de interés** | Gobierno: Idartes, Oficina Asesora de Planeación, Oficina Asesora Jurídica y Gerencia de Música. |
| **Alcance** | Anual. |

*Nota*. Elementos de la matriz de mejora para el criterio liderazgo.

El criterio de estrategia es fundamental porque a partir de él se propone la realización de procesos de benchmarking para que el Festival aplique las buenas prácticas de otros eventos a nivel mundial con el fin de que sea más competitivo local e internacionalmente; de igual manera, esta herramienta le permite a Jazz al Parque estar a la vanguardia y actualizado en tendencias (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Matriz de mejora criterio estrategia.*

| | **Criterio estrategia** |
|---|---|
| **Objetivo** | Llevar a cabo procesos de benchmarking para mejorar la planeación y la gestión del Festival Jazz al Parque. |
| **Estrategias** | **Planeación:** definir las áreas y procesos del Festival Jazz al Parque que se desean evaluar, identificar los eventos con los cuales se van a realizar los procesos de evaluación y comparación, y seleccionar el método de recopilación de los datos. |

| | |
|---|---|
| | **Acción:** analizar los criterios mencionados anteriormente, llevar por escrito los reportes e identificar los aspectos o prácticas que se desean implementar en el Festival Jazz al Parque.<br>**Verificación:** evaluar la posibilidad y facilidad de aplicar los aspectos identificados anteriormente con el fin de mejorar la gestión del Festival Jazz al Parque.<br>**Seguimiento:** realizar un seguimiento a las mejoras implementadas al Festival Jazz al Parque. |
| **Indicador** | **Planeación:** número de eventos con los cuales se van a realizar los procesos de evaluación y comparación.<br>**Acción:** número de matrices de benchmarking realizadas.<br>**Verificación:** porcentaje de viabilidad de la aplicación de mejoras al Festival Jazz al Parque.<br>**Seguimiento:** porcentaje de seguimiento a las mejoras implementadas. |
| **Grupo de interés** | Gobierno: Idartes y Gerencia de Música. |
| **Alcance** | Semestral. |

*Nota.* Elementos de la matriz de mejora para el criterio estrategia.

Para una óptima y excelente gestión del Festival es importante conocer los puntos de vista de los grupos de interés de manera oportuna, por lo que desde lo analizado en el criterio de personas se propone el diseño de una encuesta aplicada a cada uno de los miembros y organizadores del evento (ver Tabla 18).

**Tabla 12**

*Matriz de mejora criterio personas.*

| | **Criterio personas** |
|---|---|
| **Objetivo** | Conocer la percepción de cada uno de los miembros de la organización líder y demás organizadores en cuanto a la gestión del Festival Jazz al Parque. |
| **Estrategias** | **Planeación:** diseñar una encuesta para conocer los puntos de vista de cada uno de los miembros de la organización líder y demás organizadores en cuanto a la gestión del Festival Jazz al Parque.<br>**Acción:** aplicar la encuesta diseñada al finalizar cada edición del Festival Jazz al Parque.<br>**Verificación:** analizar los resultados obtenidos de las encuestas e identificar la viabilidad de las posibles propuestas sugeridas por los miembros de la organización y demás organizadores del Festival Jazz al Parque. |

| | |
|---|---|
| | **Seguimiento:** hacer seguimiento a las posibles propuestas implementadas y cada año diseñar nuevas encuestas que se adapten a la gestión del Festival Jazz al Parque. |
| **Indicador** | **Planeación:** porcentaje del diseño de la encuesta.<br>**Acción:** porcentaje de aplicación de la encuesta.<br>**Verificación:** número de nuevas propuestas sugeridas.<br>**Seguimiento:** porcentaje de seguimiento a las propuestas implementadas y porcentaje de diseño de nuevas encuestas. |
| **Grupo de interés** | Gobierno: Idartes, Gerencia de Música, Área de Producción.<br>Proveedores: operador logístico, producción técnica. |
| **Alcance** | Anual. |

*Nota.* Elementos de la matriz de mejora para el criterio personas.

Otro de los aspectos fundamentales para este evento público es la consolidación de alianzas duraderas y el eficiente uso de recursos, ya que gracias a los aliados y proveedores se puede desarrollar el evento y su presencia es indispensable para el organizador (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Matriz de mejora criterio alianzas y recursos.*

| **Criterio alianzas y recursos** | |
|---|---|
| **Objetivo** | Consolidar alianzas duraderas con empresas del sector privado y público para fortalecer el modelo del Festival Jazz al Parque. |
| **Estrategias** | **Planeación:** identificar los actuales aliados al evento, los cambios presentados durante los últimos cinco años, establecer las necesidades del evento para llevar a cabo los procesos de consolidación de las alianzas según la información recolectada y plantear indicadores para cada una de las empresas.<br>**Acción:** contactar a los posibles y futuros aliados al Festival Jazz al Parque de acuerdo con lo identificado y a las directrices planteadas anteriormente.<br>**Verificación:** revisar el cumplimiento de las funciones de cada aliado en función de los requerimientos del Festival Jazz al Parque.<br>**Seguimiento:** controlar las operaciones de cada uno de los aliados durante el desarrollo del Festival Jazz al Parque por medio de los indicadores de resultados propuestos en la fase de planeación. |
| **Indicador** | Número de alianzas pactadas.<br>Número de nuevas alianzas. |
| **Grupo de interés** | Gobierno: Idartes, Gerencia de Música, Área de Producción<br>Aliados: patrocinadores, aliados estratégicos y aliados mediáticos. |

| | |
|---|---|
| **Alcance** | Anual. |

*Nota*. Elementos de la matriz de mejora para el criterio alianzas y recursos.

Para lograr una propuesta de valor que pueda ser transmitida por medio de los procesos y servicios brindados en el evento, es indispensable que la información necesaria para llevar a cabo el Festival se consolide en un documento, se actualice constantemente, mínimo para cada versión del evento, y se dé a conocer a todos los grupos de interés (ver Tabla 14).

**Tabla 14**

*Matriz de mejora criterio procesos, productos y servicios.*

| | **Criterio procesos, productos y servicios** |
|---|---|
| **Objetivo** | Consolidar la información sobre el Festival Jazz al Parque, actualizarla anualmente y darla a conocer a todos sus grupos de interés. |
| **Estrategias** | **Planeación:** definir los encargados de la recopilación y organización de la información del Festival Jazz al Parque.<br>**Acción:** hacer un informe de los procesos y actividades llevadas a cabo para la gestión del Festival Jazz al Parque y actualizar la información a partir de los resultados y cambios de cada edición.<br>**Verificación:** corroborar que la información recolectada en el informe sea la correcta y sea pública a todos los grupos de interés.<br>**Seguimiento:** hacer seguimiento a cada uno de los encargados de actualizar y consolidar la información del Festival Jazz al Parque con el objetivo de que los procesos de su gestión se lleven a cabo de acuerdo con el informe. |
| **Indicador** | **Planeación:** porcentaje de definición de los encargados de la recopilación y organización de la información del Festival Jazz al Parque.<br>**Acción:** porcentaje de avance del informe de los procesos y actividades.<br>**Verificación:** porcentaje de verificación de la información recolectada en el informe y porcentaje de número de grupos de interés que conocen dicho informe.<br>**Seguimiento:** porcentaje de actualización de la información del Festival Jazz al Parque. |
| **Grupo de interés** | Gobierno: Idartes, Gerencia de Música. |
| **Alcance** | Anual. |

*Nota*. Elementos de la matriz de mejora para el criterio procesos, productos y servicios.

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, el desarrollo del plan de mejoramiento supondría una nueva visión del modelo del Festival Jazz al Parque en los siguientes aspectos (ver Figura 24):

El segmento de clientes haría referencia a los ciudadanos de todo el país, mayoritariamente personas que viven en las localidades de Usaquén, Suba y Engativá en la ciudad de Bogotá, de todos los estratos sociales, que se identifican con cualquier tipo de género, en mayor parte entre los 13 y 49 años de edad, que tienen en su mayoría un nivel profesional de pregrado y/o postgrado en curso o culminado, que trabajan, estudian, entre otras actividades, y van en compañía de sus amigos, familiares, pareja o van solos; la propuesta de valor del evento podría concebirse desde la apropiación, disfrute y goce de los espacios públicos de la ciudad, de los derechos culturales de los ciudadanos y visitantes y la consolidación de las expresiones del jazz como parte de la identidad de la ciudad y del país; los canales de serían la publicidad y medios impresos (afiches, catálogos, volantes, pendones, mapa de ubicación, periódicos, revistas) y digitales (internet, haciendo hincapié en las redes sociales y la página oficial del Festival), campaña de medios (televisión y radio), ruedas de prensa y la recomendación de un ciudadano; se espera que las relaciones con los clientes sean cercanas y a largo plazo con el objetivo de adquirir más clientes y retenerlos, tanto a los que han asistido por primera vez al evento como a los que han participado en varias ocasiones.

Finalmente, teniendo en cuenta lo expuesto en el modelo EMBOK, existen 5 áreas para tener en cuenta para la organización y gestión de un festival (administración, diseño, marketing, operaciones y riesgo), y cada una de estas áreas tiene 7 elementos o dimensiones (Rutherford, 2013-a). De este modelo se aplicarán las dimensiones que tienen mayor injerencia en Jazz al Parque; por cada una de ellas se enumeran las actividades que se deben

llevar a cabo para lograr la gestión de un evento de mejor calidad y sostenible en el tiempo, y se evalúa si actualmente se aplica en el Idartes o en la Gerencia de Música, es decir si fortalecen la gestión del evento o hace falta implementarlas (ver Tabla 15, Tabla 16, Tabla 17, Tabla 18 y Tabla 19)

**Tabla 15**

*Matriz del área de administración: gestión de recursos humanos.*

| Actividades | Idartes | | Gerencia de Música | |
|---|---|---|---|---|
| | **Si/No** | **Evidencia** | **Si/No** | **Evidencia** |
| Diseñar gráficamente la estructura organizacional. | Si | Existe un organigrama de la entidad. | No | No existe un organigrama de la Gerencia, solo se conocen algunos de los Equipos que la conforman (Gerencia, Creación, Técnico - Administrativo, Formación, Festivales al Parque, Circulación y Emprendimiento) y los cuatro funcionarios públicos contratados directamente (un gerente, un profesional especializado y dos profesionales universitarios). |
| Establecer la estructura de autoridad. | Si | Organigrama de la entidad. | No | Se han identificado tres puestos dentro de la Gerencia: gerente, profesional especializado y profesional universitario, pero no se ha establecido gráficamente ni se conocen las líneas de autoridad entre ellos. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Elaborar el manual de funciones. | Si | Existe un manual de funciones y competencias laborales en la página del Idartes, tanto para planta permanente como para planta temporal. | Si | Existe un manual de funciones y competencias laborales en la página del Idartes para los tres puestos identificados en la Gerencia. |
| Detallar los criterios de selección del personal. | Si | Existe un manual de funciones y competencias laborales en la página del Idartes, tanto para planta permanente como para planta temporal. | Si | Existe un manual de funciones y competencias laborales en la página del Idartes para los tres puestos identificados en la Gerencia. |
| Reclutar el personal. | Si | Las vacantes se publican de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la Ley 909 de 2004 y el Plan Anual de Vacantes elaborado por el Idartes. | Si | Las vacantes se publican de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y la Ley 909 de 2004 y el Plan Anual de Vacantes elaborado por el Idartes. |
| Establecer procesos de inducción y capacitación. | Si | Se ha formulado un documento con el procedimiento de inducción y reinducción y un Plan Institucional de Capacitación para los servidores públicos del Idartes. | Si | Se ha formulado un documento con el procedimiento de inducción y reinducción y un Plan Institucional de Capacitación para los servidores públicos del Idartes. |
| Establecer programas de bienestar, estímulos e incentivos. | Si | Se ha formulado un Plan de Bienestar Social e Incentivos para los servidores públicos del Idartes. | Si | Se ha formulado un Plan de Bienestar Social e Incentivos para los servidores públicos del Idartes. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Realizar evaluaciones de desempeño. | Si | Existe un documento llamado “Procedimiento evaluación del desempeño y acuerdos de gestión”. | Si | Existe un documento llamado “Procedimiento evaluación del desempeño y acuerdos de gestión”. |
| Determinar procedimientos de resolución de conflictos. | Si | Existe una “Guía para la elección, conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral” para prevenir y proteger a los trabajadores de situaciones de acoso laboral y acoso sexual laboral. | Si | Existe una “Guía para la elección, conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral” para prevenir y proteger a los trabajadores de situaciones de acoso laboral y acoso sexual laboral. |
| Establecer procesos disciplinarios y de despido. | Si | Se ha elaborado un documento denominado “Procedimiento retiro del servicio y entrega del puesto de trabajo”. | Si | Se ha elaborado un documento denominado “Procedimiento retiro del servicio y entrega del puesto de trabajo”. |
| Mantener registros del personal actualizados y confidenciales. | Si | En el Sistema de Información Distrital del Empleo y de la Administración Pública (SIDEAP) se almacena la información correspondiente a las hojas de vida de los servidores públicos. | Si | En el Sistema de Información Distrital del Empleo y de la Administración Pública (SIDEAP) se almacena la información correspondiente a las hojas de vida de los servidores públicos. |

*Nota.* Actividades para realizar en el área de administración para la gestión de recursos humanos.

**Tabla 16**

*Matriz del área de diseño: gestión de la programación.*

| Actividades | Idartes | | Gerencia de Música | |
|---|---|---|---|---|
| | Si/No/NA | Evidencia | Si/No | Evidencia |
| Identificar los componentes del evento. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | Si | En el documento "Gestión para la apropiación de las prácticas artísticas. Procedimientos gestión de Festivales" se identifican los cuatros componentes del Festival. |
| Diseñar las actividades del evento por cada uno de los componentes identificados. | Si | En el documento "Gestión para la apropiación de las prácticas artísticas. Procedimientos gestión de Festivales" se plantean las actividades a realizar por cada uno de los componentes del Festival y la injerencia que tienen las demás áreas y oficinas del Idartes. | Si | En el documento "Gestión para la apropiación de las prácticas artísticas. Procedimientos gestión de Festivales" se plantean las actividades a realizar por cada uno de los componentes del Festival y la injerencia que tiene la Gerencia de Música directamente. |
| Determinar los requisitos de ubicación. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | Si | El evento se realiza en el Parque Metropolitano el Country, en la localidad de Usaquén, porque no hay ningún otro evento público que se organice en el norte de la ciudad y la idea es permitir el acceso a toda la ciudadanía a estos espacios culturales. |
| Determinar los requisitos de duración. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | Si | Se han establecido dos días (un fin de semana) en el mes de septiembre para su realización. Se realiza en este mes ya que es considerado el |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | mes del Jazz en Colombia. |
| Evaluar la población asistente. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | No | Toda la ciudadanía puede ser partícipe de este evento público. Por medio de las encuestas realizadas por el Observatorio de Culturas se ha identificado un tipo de público que asiste al Festival. Pero se debería especificar y ampliar a qué tipo de personas va dirigido el evento en función de las encuestas realizadas. |
| Determinar el posicionamiento de los elementos del evento. | Si | En el proceso de preproducción del Festival, el Área de Producción y la Gerencia de Música hacen planes de montaje de acuerdo con los requerimientos de los artistas y la programación del evento; de la ubicación de las carpas y los stands que se usan como parte del componente de emprendimiento y los espacios requeridos para las actividades del componente de bienestar. | Si | En el proceso de preproducción del Festival, el Área de Producción y el Equipo de Festivales al Parque hacen planes de montaje de acuerdo con los requerimientos de los artistas y la programación del evento; de la ubicación de las carpas y los stands que se usan como parte del componente de emprendimiento y los espacios requeridos para las actividades del componente de bienestar. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Planificar y gestionar las reuniones con los expositores. | Si | Para el componente de emprendimiento el Área de Producción y la Gerencia de Música evalúan las propuestas recibidas, escogen y realizan una reunión con los expositores seleccionados. | | Para el componente de emprendimiento el Área de Producción y el Equipo de Festivales al Parque evalúan las propuestas recibidas, escogen y realizan una reunión con los expositores seleccionados. |
| Establecer la estrategia del stand de exhibición. | No | En este proceso intervienen el Área de Producción y la Gerencia de Música, pero no se han planteado estrategias para los stands y carpas de exhibición que hacen parte del componente de emprendimiento del evento, solo se evalúa su ubicación. | No | En este proceso intervienen el Área de Producción y el Equipo de Festivales al Parque, pero no se han planteado estrategias para los stands y carpas de exhibición que hacen parte del componente de emprendimiento del evento, solo se evalúa su ubicación. |
| Seleccionar los contratistas de los servicios de exhibición. | Si | Como parte del proceso de preproducción el Área de Producción y la Gerencia de Música solicitan un estimado de los insumos logísticos, técnicos y de divulgación de acuerdo con los requerimientos de las agrupaciones y organizaciones que exhibirán sus productos. Posteriormente, el Área de Producción debe llevar a cabo los procesos contractuales necesarios para la | Si | Como parte del proceso de preproducción el Área de Producción y el Equipo de Festivales al Parque solicita un estimado de los insumos logísticos, técnicos y de divulgación de acuerdo con los requerimientos de las agrupaciones y organizaciones que exhibirán sus productos. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | adquisición de los recursos. | | |
| Plantear estrategias para mejorar la asistencia a los stands de exhibición. | No | En este proceso intervienen el Área de Producción y la Gerencia de Música, pero no existen estrategias para visibilizar y dar mayor reconocimiento a los stands y carpas de las agrupaciones y organizaciones que participan en las actividades de promoción y comercialización de su material discográfico. | No | En este proceso intervienen el Área de Producción y el Equipo de Festivales al Parque, pero no existen estrategias para visibilizar y dar mayor reconocimiento a los stands y carpas de las agrupaciones y organizaciones que participan en las actividades de promoción y comercialización de su material discográfico. |
| Determinar y organizar los servicios de alojamiento y de transporte. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | Si | En el proceso de preproducción del Festival, el Equipo de Festivales debe realizar las sábanas de requerimientos detallando los aspectos correspondientes a las condiciones de transporte y hospedaje. |

*Nota.* Actividades para realizar en el área de diseño para la gestión de la programación.

**Tabla 17**

*Matriz del área de marketing: gestión del plan de marketing.*

| **Actividades** | **Idartes** | | **Gerencia de Música** | |
|---|---|---|---|---|
| | **Si/No/NA** | **Evidencia** | **Si/No** | **Evidencia** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Determinar objetivos del plan de marketing. | Si | Existe un Plan de Comunicaciones, tanto para comunicación interna como externa, a cargo del Área de Comunicaciones de la entidad en donde se identifican sus objetivos generales y específicos. | No | No existe un Plan de Marketing para el Festival Jazz al Parque. |
| Definir el mercado objetivo (asistentes actuales y potenciales). | Si | En el Plan de Comunicaciones se identifica la población objetivo. | No | Según las encuestas realizadas por el Observatorio de Culturas se ha identificado el mercado actual más no el potencial. |
| Definir las necesidades y expectativas del mercado objetivo (asistentes actuales y potenciales). | Si | La entidad ha diseñado y ejecutado programas y proyectos que se han ajustado a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, agentes del sector y demás interesados. | Si | Para la ejecución del Festival se han escuchado las opiniones de la ciudadanía y con el evento se busca satisfacer sus necesidades y expectativas garantizando el ejercicio pleno de sus derechos culturales. |
| Determinar estrategias para mejorar relaciones con los clientes (asistentes). | Si | Por medio del Plan de Comunicaciones se pretende establecer un diálogo permanente y cercano con la ciudadanía. | No | Las relaciones con los clientes son lejanas y no se han creado procesos de fidelización con los asistentes. |
| Definir la propuesta de valor del Festival. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | No | No se ha establecido una propuesta de valor para el Festival, su principal objetivo no se conoce y las personas tienen un enfoque del evento que no es el correcto. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Definir los canales de comunicación. | Si | En el Plan de Comunicaciones se han identificado canales como: prensa, televisión, radio y canales digitales, enfatizando en páginas web, redes sociales y mailing. | Si | Como parte del proceso de comunicaciones del Festival se han establecido los canales de comunicación como internet, redes sociales, prensa, radio, ruedas de prensa y publicidad impresa. |
| Diseñar las estrategias de comunicación. | Si | En el Plan de Comunicaciones se han diseñado estrategias de comunicación externa por medio de canales como: prensa, televisión, radio y canales digitales. De esta última se ha creado una estrategia digital enfocada en el uso de páginas web, redes sociales y mailing. | No | Por medio de la encuesta del Observatorio de Culturas se identificó que el 50% de los asistentes al Festival conoce de este gracias al Internet, específicamente un 62% sabe de su realización por el uso de redes sociales. Por consiguiente, se deben crear estrategias para los demás canales de comunicación. |
| Crear una identidad y marca para el Festival. | NA | Esta actividad compete directamente a la Gerencia de Música del Idartes. | Si | En el proceso de comunicaciones del Festival se concreta la imagen, identidad y concepto del evento. |
| Desarrollar un cronograma de actividades del plan de marketing. | Si | En el Plan de Comunicaciones se ha diseñado un cronograma para dar cumplimiento con el plan mencionado. | No | No existe un plan de marketing para el Festival, por ende, no se ha diseñado un cronograma de actividades para este. |

*Nota.* Actividades para realizar en el área de marketing para la gestión del plan de marketing.

**Tabla 18**

*Matriz del área de operaciones: gestión de comunicaciones.*

| Actividades | Idartes | | Gerencia de Música | |
|---|---|---|---|---|
| | **Si/No** | **Evidencia** | **Si/No** | **Evidencia** |
| Crear un diagrama de flujo de responsabilidades de comunicación. | No | En ningún documento se evidencia un diagrama de flujo de responsabilidades de comunicación de las áreas que intervienen en la gestión del Festival. | No | En ningún documento se evidencia un diagrama de flujo de responsabilidades de comunicación de las áreas que intervienen en la gestión del Festival, ni de la Gerencia de Música. |
| Reconocer la importancia del intercambio de la información. | Si | En el documento "Procedimiento de producción de eventos" se hace énfasis en la importancia del intercambio de la información, teniendo una comunicación permanente con los equipos técnicos, logísticos y administrativos de la entidad para coordinar todas las actividades y tener un control de todos los procesos. | Si | En el documento "Procedimiento de producción de eventos" se hace énfasis en la importancia del intercambio de la información, teniendo una comunicación permanente con los equipos técnicos, logísticos y administrativos de la entidad para coordinar todas las actividades y tener un control de todos los procesos. |
| Establecer una red de canales de comunicación. | Si | Se identifica el uso de canales de comunicación tales como: personales, al usar el correo electrónico, la atención personalizada y las llamadas telefónicas; interpersonales, tales como las publicaciones realizadas en la página web, los boletines informativos, videos; e interactivos, por medio de las redes sociales. | Si | Se identifica el uso de canales de comunicación tales como: interpersonales, por medio del uso de las pantallas gigantes en el evento y la transmisión en vivo por medio del Canal Capital, y los interactivos por medio de las redes sociales. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Definir y adquirir equipos tecnológicos apropiados. | Si | Como parte del proceso de producción del Festival, la Dirección del Idartes, la Subdirección de las Artes, el Área de Producción, el Área de Comunicaciones y la Gerencia de Música hacen una supervisión de la producción técnica y logística que garantice la calidad del espectáculo, el uso eficiente de los recursos, y las condiciones necesarias para la operación del evento. | Si | Como parte del proceso de producción del Festival, la Gerencia de Música hace una supervisión de la producción técnica y logística que garantice la calidad del espectáculo, el uso eficiente de los recursos, y las condiciones necesarias para la operación del evento. |
| Especificar los procedimientos a realizar en los equipos. | Si | En algunos documentos se identifica la manera en que cada colaborador debe usar los equipos de comunicación que se tienen en la entidad. | Si | Para la realización del evento, durante los procesos de preproducción y producción, se especifican y corroboran las funciones que debe llevar a cabo cada implicado y los procedimientos que se deben realizar en los equipos. |
| Identificar el personal interno y externo, y las frecuencias de radio para la comunicación. | No | En ningún documento se evidencia que se ha identificado el personal interno y externo, y las correspondientes frecuencias de radio para comunicarse. | No | En ningún documento se evidencia que se ha identificado el personal interno y externo, y las correspondientes frecuencias de radio para comunicarse. |
| Especificar técnicas escritas, auditivas, visuales y electrónicas de comunicación. | Si | Se han identificado las diferentes técnicas de comunicación tanto escritas, auditivas, visuales y electrónicas. | Si | Se han identificado las diferentes técnicas de comunicación tanto escritas, auditivas, visuales y electrónicas. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coordinar reuniones informativas. | Si | En el proceso de producción del evento, la Gerencia de Música y el Área de Producción se reúnen con el equipo técnico y logístico para verificar que cada uno de los involucrados conoce sus responsabilidades y funciones previamente asignadas, se resuelven dudas y detalles de último momento. | Si | En el proceso de producción del evento, el Equipo de Festivales al Parque se reúne con el equipo técnico y logístico para verificar que cada uno de los involucrados conoce sus responsabilidades y funciones previamente asignadas, se resuelven dudas y detalles de último momento. |
| Garantizar la conectividad para una comunicación efectiva. | Si | Existe un documento llamado Política de acceso a la red inalámbrica Idartes. | No | No se evidencia un documento por escrito en donde se especifique de qué manera se garantiza la conectividad para una comunicación efectiva durante la producción del evento. |
| Crear un plan de comunicación y especificar el procedimiento a realizar en caso de emergencia. | Si | En el documento "Procedimiento de producción de eventos" se menciona que en caso de que falle algún equipo, se deben contar con insumos de reserva y personal calificado que pueda garantizar su operación. Y en caso de que se presente alguna emergencia, el Área de Producción, en conjunto con el Puesto de Mando Unificado (PMU) deberán aplicar los planes de acción establecidos en el Plan de Emergencias y Contingencias (PEC). | Si | En el documento "Procedimiento de producción de eventos" se menciona que en caso de que falle algún equipo, se deben contar con insumos de reserva y personal calificado que pueda garantizar su operación. Y en caso de que se presente alguna emergencia, el Área de Producción, en conjunto con el Puesto de Mando Unificado (PMU) deberán aplicar los planes de acción establecidos en el Plan de Emergencias y Contingencias (PEC). |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Determinar el tipo de mensajes a comunicar. | Si | Por cada uno de los canales de comunicación se han determinado el tipo de mensajes que se comunican. | Si | Por cada uno de los canales de comunicación se han determinado el tipo de mensajes que se comunican. |
| Establecer el contenido y el estilo de los mensajes que se van a comunicar. | Si | Por cada uno de los canales de comunicación se ha establecido el contenido y estilo de los mensajes a comunicar. | Si | Por cada uno de los canales de comunicación se ha establecido el contenido y estilo de los mensajes a comunicar. |
| Crear una lista de contactos. | Si | La entidad ha consolidado un documento, denominado "Plan de contingencia en tecnología de la información", en donde se identifica un directorio del personal para contactar en caso de que se presente alguna emergencia. | No | No se evidencia por escrito ningún directorio o lista de contactos a los cuales comunicarse en caso de que ocurra alguna emergencia. |
| Desarrollar e implementar capacitaciones en el área de comunicación para el personal. | Si | En el documento "Procedimiento de producción de eventos" se hace énfasis en la importancia de mantener una comunicación permanente con los equipos técnicos, logísticos y administrativos de la entidad para coordinar todas las actividades y tener un control de todos los procesos del evento. | Si | En el documento "Procedimiento de producción de eventos" se hace énfasis en la importancia de mantener una comunicación permanente con los equipos técnicos, logísticos y administrativos de la entidad para coordinar todas las actividades y tener un control de todos los procesos del evento. |

*Nota.* Actividades para realizar en el área de operaciones para la gestión de comunicaciones.

**Tabla 19**

*Matriz del área de riesgo: gestión de emergencias.*

| Actividades | Idartes | | Gerencia de Música | |
|---|---|---|---|---|
| | **Si/No** | **Evidencia** | **Si/No** | **Evidencia** |
| Evaluar posibles amenazas meteorológicas y geológicas. | Si | Por medio del PEC se tienen en cuenta medidas de prevención y protección por fallas estructurales y por eventos atmosféricos, y fallas estructurales por sismos e inundaciones internas y externas. | Si | Por medio del PEC se tienen en cuenta medidas de prevención y protección por fallas estructurales y por eventos atmosféricos, y fallas estructurales por sismos e inundaciones internas y externas. |
| Evaluar posibles amenazas accidentales o intencionales. | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC" y "autorizar el uso de efectos especiales, espectáculos pirotécnicos, pólvora fría indoor, líquidos, químicos y sustancias inflamables". Además, la Policía Metropolitana de Bogotá debe "apoyar a las diferentes entidades involucradas en la verificación del cumplimiento del PEC" y "articular con los servicios de logística (...) la prestación de los servicios que garanticen la seguridad de los asistentes, los | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC" y "autorizar el uso de efectos especiales, espectáculos pirotécnicos, pólvora fría indoor, líquidos, químicos y sustancias inflamables". Además, la Policía Metropolitana de Bogotá debe "apoyar a las diferentes entidades involucradas en la verificación del cumplimiento del PEC" y "articular con los servicios de logística (...) la prestación de los servicios que garanticen la seguridad de los asistentes, los |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | participantes y el entorno". | | participantes y el entorno". |
| Servir de enlace con las autoridades correspondientes para determinar los procedimientos adecuados para responder ante incidentes, crisis o desastres. | Si | La Policía Metropolitana de Bogotá debe "apoyar a las diferentes entidades involucradas en la verificación del cumplimiento del PEC". Asimismo, La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". También, la Secretaría Distrital de Ambiente debe notificar y "verificar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia ambiental", al igual que "evaluar y conceptuar sobre las condiciones ambientales de los escenarios en los que se lleven a cabo actividades de aglomeración". | Si | La Policía Metropolitana de Bogotá debe "apoyar a las diferentes entidades involucradas en la verificación del cumplimiento del PEC". Asimismo, La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". También, la Secretaría Distrital de Ambiente debe notificar y "verificar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia ambiental", al igual que "evaluar y conceptuar sobre las condiciones ambientales de los escenarios en los que se lleven a cabo actividades de aglomeración". |
| Especificar protocolos para declarar una evacuación. | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". | | plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". |
| Establecer los métodos de comunicación y notificación a la audiencia. | Si | Como parte del PEC se ha identificado un grupo de apoyo en temas de comunicación y en el plan de información se han establecidos los métodos para notificar a la audiencia. | Si | Como parte del PEC se ha identificado un grupo de apoyo en temas de comunicación y en el plan de información se han establecidos los métodos para notificar a la audiencia. |
| Asegurar excelentes condiciones de la ruta de evacuación. | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento (...) del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". |
| Establecer procedimientos de evacuación. | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento, por cada aglomeración o escenario, del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". | Si | La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB) debe "evaluar, conceptuar y verificar el cumplimiento, por cada aglomeración o escenario, del plan contra incendios, rutas y medios de evacuación que hace parte integral del PEC". |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Determinar el alcance y la naturaleza de los servicios médicos de respuesta a emergencias. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios, en donde se especifica el alcance y naturaleza de los servicios médicos, que hace parte del PEC. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios, en donde se especifica el alcance y naturaleza de los servicios médicos, que hace parte del PEC. |
| Especificar el nivel de servicio médico que se brindará en el evento. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios, en donde se especifica el alcance y naturaleza de los servicios médicos, que hace parte del PEC. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios, en donde se especifica el alcance y naturaleza de los servicios médicos, que hace parte del PEC. |
| Determinar el acceso, la salida y el posicionamiento de los servicios médicos. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. |
| Establecer procedimientos de incidentes médicos. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Identificar a los socorristas. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. |
| Especificar roles, responsabilidades y niveles de autoridad. | Si | Como parte del PEC se debe consolidar un directorio del personal encargado del evento, este es un directorio de emergencia, en donde se especifican los cargos de cada uno de los coordinadores por áreas. Además, existe un organigrama operacional para el desarrollo normal de la aglomeración y en caso de emergencia. De igual manera, cada uno de los involucrados en el evento conoce sus responsabilidades. | Si | Como parte del PEC se debe consolidar un directorio del personal encargado del evento, este es un directorio de emergencia, en donde se especifican los cargos de cada uno de los coordinadores por áreas. Además, existe un organigrama operacional para el desarrollo normal de la aglomeración y en caso de emergencia. De igual manera, cada uno de los involucrados en el evento conoce sus responsabilidades. |
| Establecer e implementar procedimientos de notificación para los socorristas. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. | Si | La Secretaría Distrital de Salud debe “verificar antes, durante y después del evento el cumplimiento del plan de salud” o atención médica y primeros auxilios que hace parte del PEC. |
| Determinar los procedimientos de comunicación. | Si | Como parte del PEC se ha identificado un grupo de apoyo en temas de comunicación. | Si | Como parte del PEC se ha identificado un grupo de apoyo en temas de comunicación. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Diseñar y documentar un plan de acción de emergencia para el evento. | Si | Uno de los instrumentos de gestión del riesgo para aglomeraciones de público es el PEC. | Si | Uno de los instrumentos de gestión del riesgo para aglomeraciones de público es el PEC. |
| Determinar e implementar sistemas de monitoreo apropiados. | Si | Como parte del PEC se ha identificado un grupo de apoyo en temas de vigilancia y uno de comunicaciones. | Si | Como parte del PEC se ha identificado un grupo de apoyo en temas de vigilancia y uno de comunicaciones. |
| Especificar los proveedores y protocolos de respuesta internos y externos. | Si | Como parte del PEC se debe consolidar un directorio del personal encargado del evento, este es un directorio de emergencia, en donde se especifican los cargos o roles, pero no las responsabilidades y niveles de autoridad. Asimismo, existen protocolos de respuesta ante emergencias en el PEC y cada uno de los planes que allí se contemplan. | Si | Como parte del PEC se debe consolidar un directorio del personal encargado del evento, este es un directorio de emergencia, en donde se especifican los cargos o roles, pero no las responsabilidades y niveles de autoridad. Asimismo, existen protocolos de respuesta ante emergencias en el PEC y cada uno de los planes que allí se contemplan. |
| Establecer e implementar planes de contingencia. | Si | Uno de los instrumentos de gestión del riesgo para aglomeraciones de público aplicados es el PEC. | Si | Uno de los instrumentos de gestión del riesgo para aglomeraciones de público aplicados es el PEC. |

*Nota.* Actividades para realizar en el área de riesgo para la gestión de emergencias.

## Conclusiones

Las industrias creativas han aportado al desarrollo económico y social de las ciudades y países, y es por esta razón que es considerado como uno de los sectores más prometedores e importantes. Por medio de este sector se generan ingresos y se da a conocer la identidad cultural de una región, promoviendo la diversidad cultural. Además, tienen una relación con la actividad turística por lo que las personas se desplazan con la motivación de asistir a un festival o evento artístico.

Actualmente el concepto de industrias creativas ha cambiado, puesto que los entes y actores de la industria han adaptado y modificado sus ideas, sus formas de crear, producir y distribuir los productos culturales de acuerdo con los cambios tecnológicos, culturales, de los medios de comunicación, del entorno; cada vez se tienen cadenas de producción más sofisticadas y complejas para lograr circular a gran escala y en distintos mercados.

En este punto es clave enfatizar en los cambios a los que se debieron adaptar todas las industrias y empresas del mundo ante la contingencia del COVID-19, a sus políticas de aislamiento y restricciones impuestas con el fin de controlar la pandemia. Por ejemplo, en el Idartes, se han creado iniciativas y proyectos que han permitido la reactivación del sector y los ciudadanos ya han sido partícipes de ellas; en este punto, lo importante es evaluar la gestión de estas iniciativas y crear a partir de ello estrategias de mejora que se puedan implementar en las siguientes versiones de los Festivales al Parque.

Los festivales musicales, y en general los espacios culturales que brinda la ciudad de Bogotá, contribuyen al fortalecimiento, reconocimiento y apropiación de la ciudad por parte de los ciudadanos, y por medio de ellos se promueve la socialización y el encuentro entre personas con intereses comunes.

Los festivales bien gestionados son el resultado de la integración adecuada de los grupos de interés y cada uno de sus propósitos y objetivos particulares. De igual manera, para su adecuada gestión, los procesos, las estrategias de producción, las actividades programadas, las alianzas con otras instituciones y proveedores, las actividades clave, las estrategias de comunicación, la estrategia de captación de audiencia, los recursos humanos, los financieros, entre otros, deben estar claramente definidos de acuerdo con el objetivo del evento, los resultados que espera obtener y las expectativas de sus espectadores.

En el Distrito se han formulado y llevado a cabo programas encaminados en vincular y articular diferentes modelos de gestión y apoyar las propuestas profesionales del sector musical; como por ejemplo por medio del Programa Distrital de Estímulos, el Programa Distrital de Apoyos Concertados y el Programa Festivales al Parque.

A partir de la investigación se identifica que el Festival Jazz al Parque se puede considerar como un evento que tiene una ventaja competitiva la cual se refleja a través de la variedad de géneros musicales, la participación de artistas musicales independientes que aportan significativamente al evento, su nivel de aceptación y el intervalo de edad de los espectadores.

El modelo del Festival es un modelo exitoso para la ciudad, se ha posicionado como un referente a nivel internacional y ha permitido la articulación de diversos programas y proyectos distritales, plasmados en las políticas públicas de la ciudad. También, es importante mencionar que el reconocimiento de la ciudad de Bogotá como una ciudad creativa, y en específico como una ciudad musical por la Unesco, ha promovido un mayor esfuerzo en la formulación e implementación de políticas públicas en donde se ubique a la música como el centro de la vida de la ciudad.

Teniendo en cuenta la investigación realizada se concluye que el objetivo del Festival Jazz al Parque es generar apropiación, disfrute y goce de los espacios públicos de la ciudad, de los derechos culturales de los ciudadanos y visitantes, y consolidar las expresiones del jazz como parte de la identidad de la ciudad y del país. Este objetivo se ha planteado como la propuesta de valor dentro del modelo Canvas y aún no se ha cumplido a cabalidad.

El Festival Jazz al Parque se estructura en cuatro componentes: el artístico, el académico, el de emprendimiento y el de bienestar, y una línea estratégica. A su vez, se resume en cinco procesos que son: preproducción, contratación, comunicaciones, producción y postproducción.

Los grupos de interés identificados son parte esencial del desarrollo y gestión del evento y cada uno de ellos cumple un papel primordial en el Festival. Cada uno de ellos es escuchado y reconocido por la entidad líder, el Idartes, por medio de la Gerencia de Música y las demás Áreas que participan activamente en la planificación y producción del evento.

A partir del análisis realizado se identifica la carencia de una misión, visión y principios que sirvan como guía para el cumplimiento del objetivo general del Festival, a su vez permitan dar a conocer su verdadera propuesta de valor y le permita al organizador líder ser más certero en la toma de decisiones.

Se deben plantear estrategias que permitan crear nuevas alianzas y fortalecer las existentes con los patrocinadores, los aliados mediáticos y los aliados estratégicos ya que ellos cumplen un papel importante al generar mayor reconocimiento al Festival y brindar productos, insumos y recursos que mejoren la experiencia de los asistentes, de los artistas y demás implicados. De igual manera, es importante crear estrategias encaminadas en atraer

nuevo público y lograr que el evento obtenga aún mayor reconocimiento por los ciudadanos.

El Idartes, quien está a cargo de liderar los procesos de gestión del Festival, ha consolidado la información sobre el Festival Jazz al Parque de manera escrita y es posible acceder a ella de manera fácil y gratis. Es importante mencionar y recomendar que dicha información sea actualizada cada año con el fin de que se puedan realizar propuestas de mejora desde la entidad. En cuanto a la información estadística, se deben llevar a cabo encuestas más completas sobre la gestión del Festival, para aplicarlas a los grupos de interés, con el fin de identificar oportunidades de mejora de todas las partes involucradas, y se midan los resultados en función de algún indicador.

En relación con las estrategias de promoción, divulgación y comunicación se ha identificado que hacen uso de algunas herramientas como redes sociales para promocionar el evento, aunque deben usarse efectivamente con el fin de atraer y lograr más seguidores, visualizaciones o comentarios. Igualmente, deben identificar otro tipo de herramientas tecnológicas para implementar en el desarrollo del evento que favorezca su gestión y también se adapte a las estrategias operativas y financieras del mismo.

Los objetivos propuestos inicialmente, tanto el general como los específicos, se lograron cumplir a cabalidad, logrando formular un plan de mejoramiento por medio del cual se genera una propuesta de fortalecimiento al Festival, con el ánimo de que se posicione dentro de la oferta de festivales musicales de la ciudad e integre una visión competitiva y sostenible en su gestión.

## Referencias


Advenio strategy and business design. (s.f.). Representación gráfica modelo Canvas. Recuperado de http://advenio.es/business-model-canvas-en-espanol/

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (26 de diciembre de 2013). Decreto 599 de 2013. Recuperado de https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56034

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (23 de diciembre de 2016). Decreto 622 de 2016. Recuperado de https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=67805

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (s.f.-a). Estructura General del Distrito Capital. Recuperado de https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/main/images/Estructura-Distrito-0.gi

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (s.f.-b). Quiénes somos - Bogotá internacional. Recuperado de https://bogota.gov.co/historico-alcaldia/quienes-somos-bogota-internacional#:~:text=La%20Direcci%C3%B3n%20Distrital%20de%20Relaciones,y%20organizaciones%20del%20%C3%A1mbito%20internacional.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y Orquesta Filarmónica de Bogotá. (Diciembre de 2010). Jazz al Parque: 15 años de Jam. Recuperado de https://issuu.com/fcastle/docs/jazz_al_parque

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto. (2 de noviembre de 2018). *Proyecto de presupuesto 2019 Bogotá, Distrito Capital. Anexo 2: sectores de educación, salud, integración social, cultura,*

*recreación y deporte, ambiente, hábitat y mujeres*. Recuperado de https://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/anexo%202.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto. (1 de noviembre de 2019). *Presupuesto 2019 Bogotá, Distrito Capital. Anexo 2: sectores de educación, salud, integración social, cultura, recreación y deporte, ambiente, hábitat y mujeres*. Recuperado de https://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Anexo%202_4.pdf

Andía Valencia, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data,* 18(2), https://doi.org/10.15381/idata.v18i2.12097

Backliner. (4 de diciembre de 2016). ¿Qué es Backline? Recuperado de https://backliners.es/que-es-backline/

Banco Interamericano de Desarrollo. (12 de septiembre de 2017). Nuevo informe explora el futuro de la economía creativa y cultural. Recuperado de https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-09-12/bid-explora-como-potenciar-economia-creativa%2C11877.html

Benavides Gaibor, L. (2011). *Gestión, liderazgo, y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del Canton General Antonio Elizalde (Bucay) durante periodo 2010-2011*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf

Bolívar, G. (17 de junio de 2013). Inversión greenfield y mercado de capitales. *La República.* Recuperado de https://www.larepublica.co/analisis/german-bolivar-blanco-500076/inversion-greenfield-y-mercado-de-capitales-2040894

Bonet, L. (2011). *Tipologías y modelos de gestión de festivales.* Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Lluis_Bonet/publication/237075477_Tipologias_y_modelos_de_gestion_de_festivales/links/02e7e51b46fc432eff000000/Tipologias-y-modelos-de-gestion-de-festivales.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (Junio de 2017). Colombia incentiva las industrias creativas con la Ley Naranja. Recuperado de https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortalezca-su-empresa/2017/Junio/Colombia-incentiva-las-industrias-creativas-con-la-Ley-Naranja

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Clúster de Industrias Creativas y Contenidos de Bogotá: quiénes somos. Recuperado de https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos

Canal Trece. (22 de septiembre de 2018). Jazz al Parque 2018: conoce la programación, horarios y artistas invitados. Recuperado de https://canaltrece.com.co/noticias/jazz-al-parque-2018-bogota-programacion-artistas/

Canal Trece. (14 de septiembre de 2019). Jazz al Parque 2019: estos son los artistas confirmados. Recuperado de https://canaltrece.com.co/noticias/jazz-al-parque-2019-fechas-artistas/

Carreño, T. (Abril de 2014). *La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica.* Recuperado de https://www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/la-gestion-de-festivales-en-tiempos-de-crisis-tino-carreno-premi-roca-boncompte-2014_editora_14_62_1.pdf

Centro de Comercio Internacional. (s.f.). Sectores: bienes manufacturados: industrias creativas. Recuperado de http://www.intracen.org/itc/sectores/industrias-creativas/

Congreso de Colombia. (23 de mayo de 2017). Ley Naranja. [Ley 1834 de 2017]. Recuperado de http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf

Cortés, J. (1 de noviembre de 2018). Presupuesto de Bogotá 2019, con más recursos para educación, salud y atención a población vulnerable. Recuperado de https://bogota.gov.co/asi-vamos/presupuesto/presupuesto-de-bogota-para-2019-con-mayores-recursos-para-los-sectores

Cortés, J. (1 de noviembre de 2019). Bogotá tendrá 17,2 billones de pesos para inversión en 2020. Recuperado de https://bogota.gov.co/mi-ciudad/hacienda/presupuesto-de-bogota-para-2020

Cubillos Rodríguez, M. C. y Rozo Rodríguez D. (2009). Revista de la Universidad de La Salle. *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*, (48), 80-99. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls

División de Vivienda y Desarrollo Urbano [HUD] del Banco Interamericano de Desarrollo. (12 de abril de 2016). Ciudades Musicales: por qué la música es una herramienta para el desarrollo urbano. [Entrada de blog]. Recuperado de https://blogs.iadb.org/ciudadessostenibles/2016/04/12/ciudades-musicales/

EFQM. (2012). Modelo EFQM de Excelencia. Recuperado de https://www.ehu.eus/documents/1904000/1915838/9+Modelo+EFQM+2013.+Comentarios.pdf/2f1798ca-fd39-4e0e-a772-a17146f6003a?t=1532094623000#:~:text=El%20Modelo%20EFQM%20de%20Exc

elencia%20es%20un%20instrumento%20pr%C3%A1c%2D%20tico,a%20su%20Visi%C3%B3n%20y%20Misi%C3%B3n.

Espacio Visual Europa [EVE]. (12 de diciembre de 2020). Qué es industria creativa. Recuperado de https://evemuseografia.com/2016/10/13/que-es-industria-creativa/

Festiandina. (s.f.-a). *Caja de herramientas para gestión de eventos musicales.* Recuperado de http://www.mincultura.gov.co/proyectoeditorial/Documentos%20Publicaciones/Caja%20de%20Herramientas/herramientas_v3.pdf

Festiandina. (s.f.-b). Festiandina: ¿qué es Festiandina? Recuperado de http://festiandina.com/que-es/

Festiandina. (s.f.-c). Home. Recuperado de http://festiandina.com/

Fundación Romero. (5 de marzo). Las cinco fuerzas de Porter: el análisis para que tu empresa sea competitiva. Recuperado de https://i2.wp.com/www.5fuerzasdeporter.com/wp-content/uploads/2015/06/infographic2.png

Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger]. (9 de diciembre de 2019). Caracterización general del escenario de riesgo por aglomeraciones de público en Bogotá. Recuperado de https://www.idiger.gov.co/riesgo-por-aglomeraciones-de-publico#_escenarios-de-riesgo

Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger]. (29 de diciembre de 2020). Quiénes somos: misión, visión y objetivos estratégicos. Recuperado de https://www.idiger.gov.co/mision-y-vision

Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático [Idiger]. (s.f.). Gestión del riesgo de aglomeraciones de público. Recuperado de https://www.sire.gov.co/protocoloaglomeraciones

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (febrero de 2014-a). Gestión 2013. Recuperado de https://issuu.com/idartes/docs/informe_gestion_idartes_2013

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (20 de diciembre de 2014-b). *Gestión para la apropiación de las prácticas artísticas. Procedimientos gestión de festivales.* Recuperado de https://comunicarte.idartes.gov.co/sites/default/files/Doc_SIG/01.%20Gestion%20Festivales.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (Diciembre de 2015). *Informe final de auditoría del área de producción de Idartes.* Recuperado de https://idartes.gov.co/sites/default/files/2017-10/evalareaprod_0.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (Junio de 2017-a). Bogotá Suena: Festivales al Parque 2016. Recuperado de https://issuu.com/idartes/docs/bogot_suena_2016_digital

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (3 de agosto de 2017-b). *Acuerdo N°2.* Recuperado de https://idartes.gov.co/sites/default/files/2018-02/acuerdo_02_2017.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (25 de septiembre de 2017-c). 20 tips para disfrutar al máximo Jazz al Parque 2017. Recuperado de https://idartes.gov.co/es/noticias/20-tips-para-disfrutar-al-maximo-jazz-al-parque-2017

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (25 de septiembre de 2017-d). En septiembre llega el Festival Jazz al Parque 2017. Recuperado de https://idartes.gov.co/es/noticias/en-septiembre-llega-el-festival-jazz-al-parque-2017

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (2 de agosto de 2018-a). Conozca a los artistas invitados a Jazz al Parque 2018. Recuperado de http://www.idartes.gov.co/es/noticias/conozca-artistas-invitados-jazz-al-parque-2018

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (Noviembre de 2018-b). Bogotá Suena 2017: Festivales al Parque. Recuperado de https://issuu.com/idartes/docs/bogota__suena_2017_gerencia_de_mu_s

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (30 de mayo de 2019-a). *Anexo: instrucciones para el diligenciamiento del formato de solicitud de tiquetes aéreos.* Recuperado de https://comunicarte.idartes.gov.co/sites/default/files/Doc_SIG/Anexo%20Instrucciones%20diligenciamiento%20del%20formato%20de%20solicitud%20de%20tiquetes%20a%C3%A9reos.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (22 de agosto de 2019-b). Estos son los artistas de Jazz al Parque 2019. Recuperado de https://idartes.gov.co/es/noticias/estos-son-artistas-jazz-al-parque-2019

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (4 de marzo de 2020-a). Idartes y su Portafolio de Estímulos 2020. Recuperado de https://idartes.gov.co/es/noticias/idartes-su-portafolio-estimulos-2020

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (Agosto de 2020-b). *Bogotá suena: Festivales al Parque 2018*. Recuperado de

https://idartesencasa.gov.co/sites/default/files/libros_pdf/BOGOTA%20SUENA%202018%20MLR%2008-09-2020.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (29 de octubre de 2020-c). *Proceso: gestión circulación de las prácticas artísticas. Procedimiento: procedimiento de producción de eventos*. Recuperado https://comunicarte.idartes.gov.co/sites/default/files/Doc_SIG/01.%20Produccio%CC%81n%20de%20Eventos-.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (2020-d). Música del Parque a la casa. Recuperado de https://idartesencasa.gov.co/musica/del-parque-a-la-casa

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (10 de septiembre de 2021-a). Para revitalizar la economía de la música vuelve RETO. Recuperado de https://www.idartes.gov.co/es/noticias/para-revitalizar-la-economia-de-la-musica-vuelve-reto

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (6 de septiembre de 2021-b). En septiembre: se viven los escenarios en vivo. Recuperado de https://www.idartes.gov.co/es/noticias/en-septiembre-se-viven-los-escenarios-en-vivo

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (23 de agosto de 2021-c). Se reactiva el sector creativo y cultural. Recuperado de https://www.idartes.gov.co/es/noticias/se-reactiva-el-sector-creativo-y-cultural

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (22 de agosto de 2021-d). Más de 700 personas disfrutaron de los conciertos de prueba. Recuperado de https://www.idartes.gov.co/es/noticias/mas-de-700-personas-disfrutaron-de-los-conciertos-de-prueba

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (s.f.-a). Áreas artísticas: literatura. Recuperado de https://idartes.gov.co/es/areas-artisticas/literatura/quienes-somos

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (s.f.-b). Áreas artísticas: música. Recuperado de http://www.idartes.gov.co/es/areas-artisticas/musica/quienes-somos

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (s.f.-b). *Presupuesto y cronograma final - para proyección 2018.* Recuperado de http://www.idartes.gov.co/sites/default/files/noticia_documentos/Anexo3%20-%20Cuadro%20Presupuesto.pdf

Instituto Distrital de las Artes [Idartes]. (s.f.-c). Quiénes somos. Recuperado de http://www.idartes.gov.co/es/idartes-quienes-somos

Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD]. (s.f.-a). Estructura orgánica y talento humano. Recuperado de https://www.idrd.gov.co/transparencia/organizacion

Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD]. (s.f.-b). Parque El Country. Recuperado de https://www.idrd.gov.co/SIM/Parques/buscadorParques.php

Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD]. (s.f.-c). Parque Metropolitano El Country. Recuperado de https://www.idrd.gov.co/parque-metropolitano-country

Instituto Nacional de Cultura del Perú, Corporación para la Promoción y Difusión de la Cultura, Pontificia Universidad Católica del Perú y Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina [CRESPIAL] (2009). *Fiestas y rituales: X encuentro para la promoción y difusión del patrimonio inmaterial de países iberoamericanos*. Lima, Perú.

*Introducción a la gestión*. (s.f.). Recuperado de http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF

Invest in Bogotá. (28 de septiembre de 2018). Industrias creativas y culturales. Recuperado de https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/industrias-creativas-en-bogota

Istituto Europeo di Design S.L. (s.f.). Red de industrias creativas. Recuperado de https://reddeindustriascreativas.com/

Itaú Cultural. (2008). *Economía creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo.* Recuperado de https://issuu.com/bibliotecaaleer/docs/econom_a_creativa__como_estrategia_

Martínez, W. (14 de septiembre de 2016). Apuntes de 21 años de historia de Jazz al Parque. *El Espectador*. Recuperado de https://www.elespectador.com/noticias/cultura/apuntes-de-21-anos-de-historia-de-jazz-al-parque-articulo-654812

*Memoria*. (s.f.). Recuperado de http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30167/fichero/memoria%252FMemoria.pdf

Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales,* 3, pp.4-26. Recuperado de http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf

Norma Internacional ISO 26000:2010. (1 de noviembre de 2010). *Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición.* Recuperado de https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (s.f.-a.). Cultura, sobre definiciones: ¿qué se entiende por industrias culturales y creativas? Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-%09cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-%09que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (s.f.-b). Oficina de la UNESCO en México, sectores de trabajo: líneas generales. Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/Mexico/work-areas/culture#:~:text=...la%20cultura%20puede%20considerarse,sociedad%20o%20un%20grupo%20social

Ponce, H. (Enero-junio 2007). Enseñanza e investigación en psicología. *La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*, 12(1), 113-130. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *Informe sobre la economía creativa 2013 edición especial: ampliar los cauces de desarrollo local.* Recuperado de http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf

Rutherford Silvers, J. (27 de noviembre de 2013-a). EMBOK guide matrix. Recuperado de http://www.juliasilvers.com/embok/Guide/Matrix.htm

Rutherford Silvers, J. (27 de noviembre de 2013-b). The phases of event management. Recuperado de http://www.juliasilvers.com/embok/Guide/Phases.htm

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (2016). *Resultados Conteos Jazz al Parque 2016.* Recuperado de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/informe_de_conteos_jazz_al_parque_2016.pdf

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (2017). *Resultados Conteos Jazz al Parque 2017*. Recuperado de

http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/informe_de_conteos_jazz_al_parque_2017.pdf

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (2018). *Resultados Conteos Jazz al Parque 2018*. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/documentos_transparencia/nforme_de_conteo_festival_de_jazz_al_parque_2018.pdf

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (2019). *Resultados Conteos Jazz al Parque 2019.* Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/documentos_transparencia/resultados_conteos_jazz_al_parque_2019.pdf

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (2020). *Programa distrital de estímulos 2020 banco de jurados condiciones de participación*. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/condiciones_de_participacion_-_banco_de_jurados_2020_03-03-2020.doc_1.pdf

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (s.f.-a). Antecedentes. Recuperado de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogota-ciudad-de-la-musica/antecedentes

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (s.f.-b). Anuarios. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/cultura-ciudadana/observatorio-de-culturas/mediciones-y-sondeos/anuarios

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (s.f.-c). Construcción Plan Distrital de Música. Recuperado de

http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogota-ciudad-de-la-musica/antecedentes/construccion-plan-distrital-de-musica

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (s.f.-d). Creación dirección de cultura ciudadana. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/sala-de-prensa/boletines/creacion-direccion-de-cultura-ciudadana

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (s.f.-e). Inicio. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/convocatorias/

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD]. (s.f.-f). Subdirección Observatorio de Culturas. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/cultura-ciudadana/subdireccion-observatorio-de-culturas

Secretaría Distrital de Hacienda (s.f.). Nuestra entidad: información institucional. Recuperado de http://www.shd.gov.co/shd/informacion-institucional

Secretaría General. (Enero de 2019-a). "Bogotá aprende", el programa que trae las mejores prácticas del mundo a la ciudad. Recuperado de https://secretariageneral.gov.co/noticias/bogot-aprende-programa-trae-las-mejores-prcticas-del-mundo-la-ciudad

Secretaría General. (22 de marzo de 2019-b). Festivales al Parque: una buena práctica en la construcción de la escena musical local. Recuperado de http://internacional.secretariageneral.gov.co/Festivales_al_Parque

Secretaría General. (s.f.). *Programa de Buenas Prácticas*. Recuperado de http://internacional.secretariageneral.gov.co/sites/default/files/contenidosweb/BP-digital-1.pdf

Sinnaps. (s.f.). Proceso de mejora continua en una empresa. Recuperado de https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-mejora-continua-una-empresa

Tardes y noches de jazz este sábado y domingo. (14 de septiembre de 2017). *El Tiempo*. Recuperado de https://www.eltiempo.com/cultura/musica-y-libros/jazz-al-parque-en-bogota-2017-130810

TuHuesca: Turismo Provincia Huesca. (23 de Julio de 2014). Festivales de música, un impacto positivo para el sector turístico. Recuperado de http://www.tuhuesca.com/blog/festivales-de-musica-un-impacto-positivo-para-el-sector-turistico/

UniMOOC. (16 de mayo de 2014). ¿Qué son las industrias culturales y creativas? Recuperado de https://unimooc.com/que-son-las-industrias-culturales-y-creativas/

Vargas Rubio, P. A. (17 de septiembre de 2018). Las empresas ponen 10% del capital total de los Festivales al Parque cada año. *La República.* Recuperado de https://www.larepublica.co/ocio/las-empresas-ponen-10-del-capital-total-de-los-festivales-al-parque-cada-ano-2771513

Vega, L.D. (7 de septiembre de 2016). Guía práctica de navegación por el universo de Jazz al Parque. Recuperado de https://noisey.vice.com/es_co/article/qbvd97/jazz-al-parque

Velasco, J. (2010). *Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica.* 2a ed. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

## Anexos

### Tablas

### Tabla 20

*Presupuesto sector cultura, recreación y deporte año 2019.*

| Entidad | Funcionamiento | Inversión | Total |
|---|---|---|---|
| Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD] | 22.831.867 | 173.711.625 | 196.543.492 |
| Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD] | 35.256.442 | 761.374.022 | 796.630.464 |
| Instituto Distrital de Patrimonio Cultural [IDPC] | 6.282.000 | 29.715.162 | 35.997.162 |
| Fundación Gilberto Alzate Avendaño | 4.792.063 | 184.575.714 | 189.367.777 |
| Orquesta Filarmónica de Bogotá | 26.734.875 | 35.030.518 | 61.765.393 |
| Instituto Distrital de las Artes [Idartes] | 12.579.731 | 127.542.323 | 140.122.054 |
| **Total del sector** | **108.476.978** | **1.311.949.364** | **1.420.426.342** |

*Nota.* Consolidado del presupuesto del sector cultura, recreación y deporte para el año 2019. Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Hacienda y Dirección Distrital de Presupuesto, 2018, p. 61.

### Tabla 21

*Presupuesto sector cultura, recreación y deporte año 2020.*

| Entidad | Funcionamiento | Inversión | Total |
|---|---|---|---|
| Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SDCRD] | 24.224.442 | 114.425.161 | 138.649.603 |
| Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD] | 36.334.476 | 215.425.697 | 251.760.173 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Instituto Distrital de Patrimonio Cultural [IDPC] | 6.704.530 | 30.196.336 | 36.900.866 |
| Fundación Gilberto Alzate Avendaño | 5.146.497 | 10.677.892 | 15.824.389 |
| Orquesta Filarmónica de Bogotá | 27.956.131 | 38.232.503 | 66.188.634 |
| Instituto Distrital de las Artes [Idartes] | 13.298.634 | 128.890.734 | 142.189.368 |
| **Total del sector** | **113.664.710** | **537.848.323** | **651.513.033** |

*Nota*. Consolidado del presupuesto del sector cultura, recreación y deporte para el año 2020. Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. et al, 2019, p. 73.

**Tabla 22**

*Asistentes al Festival Jazz al Parque año 2016.*

| | **Total** | **Hombres** | **Mujeres** |
|---|---|---|---|
| **Asistentes totales al Festival** | **29.496** | **14.992** | **14.504** |
| Asistentes 10 de septiembre | 12.985 | 6.645 | 6.340 |
| Asistentes 11 de septiembre | 16.511 | 8.347 | 8.164 |

*Nota*. Fuente: SDRCD, 2016, p. 6.

**Tabla 23**

*Asistentes al Festival Jazz al Parque año 2017.*

| | **Total** | **Hombres** | **Mujeres** |
|---|---|---|---|
| **Asistentes totales al Festival** | **34.453** | **20.921** | **13.532** |
| Asistentes 16 de septiembre | 11.759 | 6.399 | 5.360 |
| Asistentes 17 de septiembre | 22.694 | 14.522 | 8.172 |

*Nota.* Fuente: SDCRD, 2017, p. 6.

**Tabla 24**

*Asistentes al Festival Jazz al Parque año 2018.*

| | **Total** | **Hombres** | **Mujeres** |
|---|---|---|---|
| **Asistentes totales al Festival** | **34.570** | **17.747** | **16.823** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Asistentes 22 de septiembre | 12.711 | 6.801 | 5.910 |
| Asistentes 23 de septiembre | 21.859 | 10.946 | 10.913 |

*Nota.* Fuente: SDCRD, 2018, p. 5.

**Tabla 25**

*Asistentes al Festival Jazz al Parque año 2019.*

| | **Total** | **Hombres** | **Mujeres** |
|---|---|---|---|
| **Asistentes totales al Festival** | **32.670** | **15.822** | **16.848** |
| Asistentes 14 de septiembre | 11.044 | 5.735 | 5.309 |
| Asistentes 15 de septiembre | 21.626 | 10.087 | 11.539 |

*Nota.* Fuente: SDCRD, 2019.

**Figuras**

*Figura 1. Sistema de gestión de festivales*

Tomado de Bonet, 2011, p. 40.

*Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter*

Tomado de Fundación Romero.

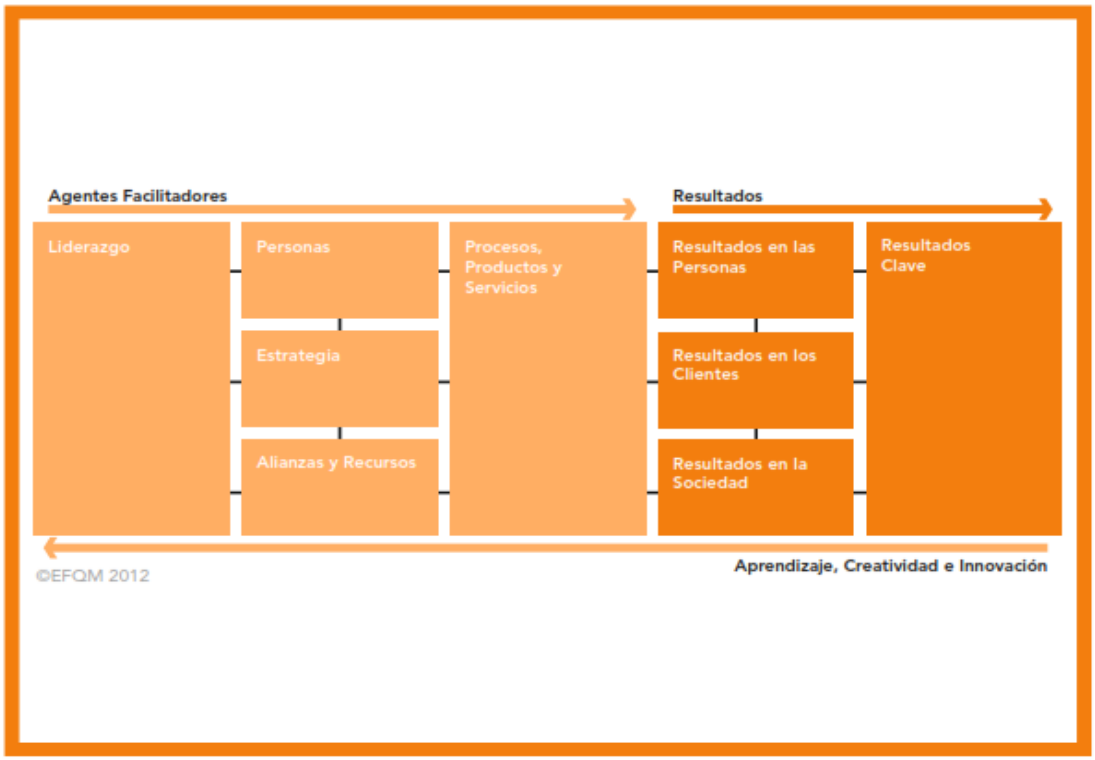


*Figura 3. Criterios propuestos en el Modelo EFQM de Excelencia*

Tomado de EFQM, 2012, p. 9.

*Figura 4. Representación gráfica del modelo Canvas*

Tomado de Advenio strategy and business design, s.f.

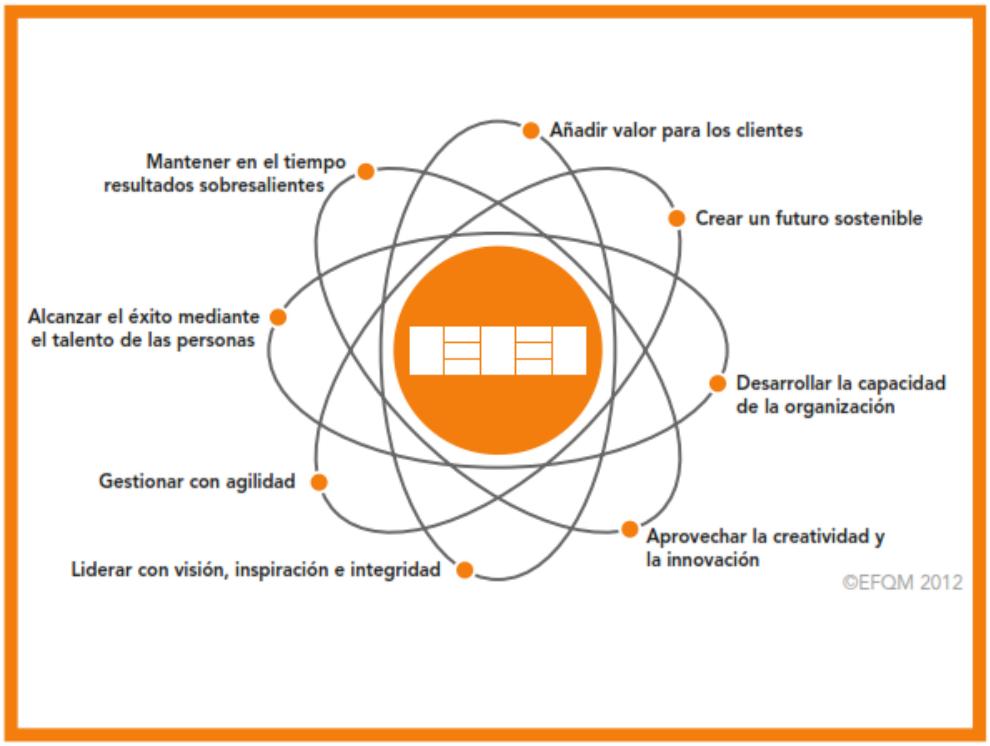


*Figura 5. Conceptos fundamentales de la excelencia*

Tomado de EFQM, 2012, p. 4.

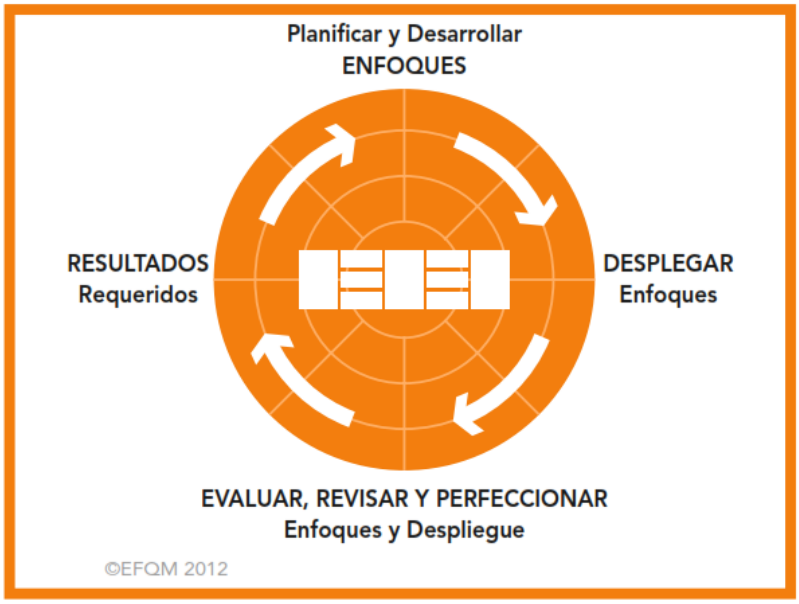


*Figura 6. Esquema Lógico REDER*

Tomado de EFQM, 2012, p. 24.

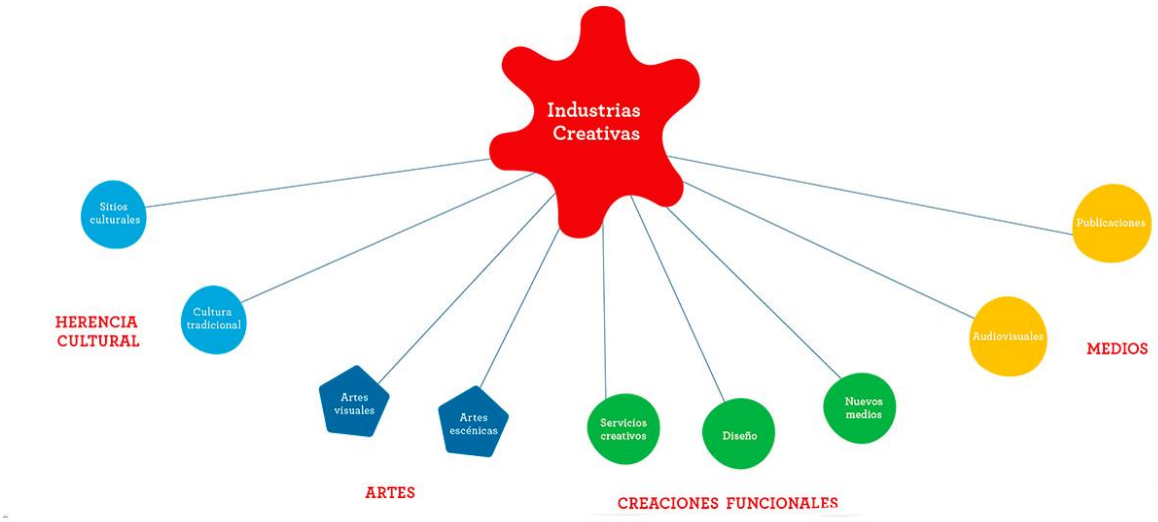


*Figura 7. Clasificación de las industrias creativas*

Tomado de Istituto Europeo di Design S.L., s.f.

*Figura 8. Entidades que integran el SUGA*

Tomado de Idiger, s.f.

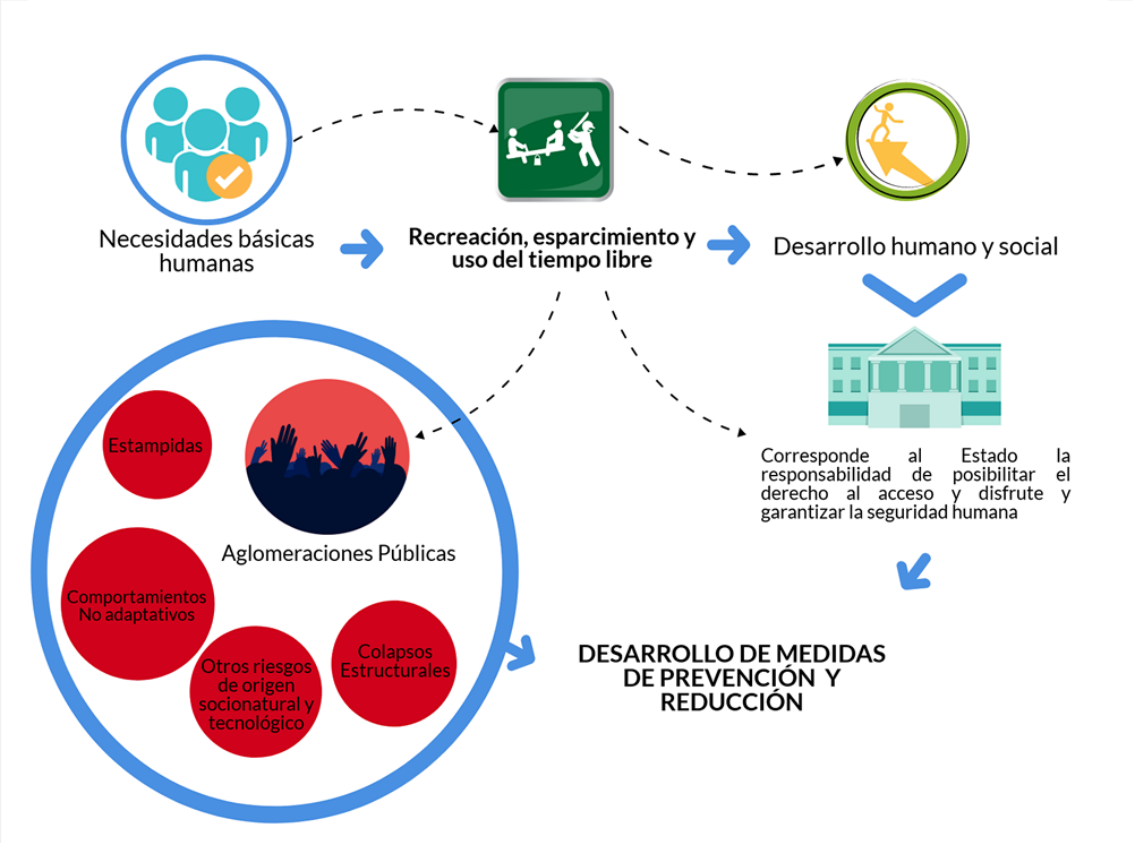


*Figura 9. La gestión del riesgo de aglomeraciones de público*

Tomado de Idiger, 2019.

*Figura 21. Mapa de escenarios para aglomeraciones en Bogotá del Parque Metropolitano El Country*

Tomado de Idiger, 2019.

*Figura 22. Actual modelo de negocio del Festival Jazz al Parque de Bogotá aplicado al modelo Canvas*

Fuente propia, 2019, basada en el modelo Canvas.

*Figura 24. Nueva visión del modelo de negocio del Festival Jazz al Parque de Bogotá aplicado al modelo Canvas*

Fuente propia, 2019, basada en el modelo Canvas.

**Instrumentos**

**Entrevista 1.**

Giovanna Chamorro Ramírez, profesional especializada de la gerencia de música del Instituto Distrital de las Artes (Idartes) (entrevistada el 6 de marzo de 2019).

**Me gustaría iniciar la entrevista sabiendo que hace aquí en Idartes, ¿cuáles son sus funciones?**

Ok. Yo soy Giovanna Chamorro, en este momento me desempeño como profesional especializada de la gerencia de música. Como parte de las funciones que estoy desarrollando en este momento, me encargo de coordinar todo lo relacionado con el portafolio distrital de estímulos y también me encargo de coordinar y planear todo lo que tiene que ver con los módulos de formación y actualización del sector musical. Tenemos unos módulos de formación que están estructurados con distintas temáticas y lo que buscan es cualificar el sector profesional en su práctica. Eso es lo que yo hago en la gerencia desde septiembre del año pasado, antes era la gerente de música... durante tres años estuve en ese cargo, casi cuatro años en ese cargo, en la gerencia de música.

**Y en la gerencia de música, ¿cuáles eran sus funciones?**

Bueno la gerencia de música lo que hace es… es el área encargada de planear, concertar con el sector y ejecutar los planes, programas y proyectos del fortalecimiento a la práctica musical de la ciudad. Y, por supuesto, a través de ese fortalecimiento, también garantizar una oferta de calidad y próxima a la ciudadanía. Entonces, ahí tenemos varios proyectos, los que te estoy mencionando, el portafolio distrital de estímulos, están…. los procesos de formación para los artistas. Pero, también tenemos este gran programa que son los Festivales al Parque, que los beneficiarios primordiales son los ciudadanos y que lo que hacen es garantizar el ejercicio pleno de sus derechos culturales; de eso se tratan los

Festivales al Parque. A través, claro, de una estrategia de fomento y visibilidad del talento musical local. Pero, digamos que el núcleo… el objetivo final es la ciudadanía.

**Ya que estamos hablando del Festival, aquí en Idartes ¿tienen algún documento en el que estén identificando anualmente y por cada edición, el tema de los impactos negativos y positivos?, digamos, ¿cuántas personas van al Festival?**

Vale, entonces, sí. Como los festivales son unos eventos de ciudad, no solamente, y obviamente, los coordinamos desde la gerencia de música del Idartes, pero vinculan a las otras entidades del distrito… y, pues, obviamente desde el Idartes también hay otras áreas que se vinculan a los festivales. Entonces nosotros tenemos una… el Idartes hace parte de un sector que se llama cultura, recreación y deporte; la cabeza de ese sector es la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte... y en la Secretaría hay una dependencia que se llama el Observatorio de Culturas, y en esa dependencia ellos son los encargados de hacer las mediciones, año a año, de los festivales. Entonces, no solamente del número de asistentes, hombres y mujeres, la discriminación de hombres y mujeres a cada uno de los asistentes, sino que, además, ellos hacen unas encuestas a los asistentes, que tienen que ver con, obviamente, con... la percepción que tienen ellos de la organización del festival, pero también, sobre temas que están vinculados al respeto por la diversidad. Entonces…, que eso es lo fundamental, como te digo, de los Festivales al Parque: el ejercicio pleno de los derechos culturales, el encuentro ciudadano, la apropiación del espacio público y el respeto por la diferencia. Entonces, en esos… aprovechamos los Festivales para hacer esas encuestas y de esas encuestas pues sacamos, por supuesto, siempre un reporte, bueno el Observatorio saca un reporte y no lo entrega a nosotros. Nosotros al interior de la entidad tenemos unos procedimientos del sistema integrado de gestión de la entidad y uno de los procedimientos es o son los Festivales al Parque. Entonces, todos tienen más o menos la

misma estructura, tienen básicamente la misma estructura. Entonces, ese procedimiento pues es el que nos… muestra cómo se hacen los Festivales al Parque al interior del Idartes, como el paso a paso, qué se hace primero… como cuál es la ruta, cada uno de los pasos para hacer un Festival al Parque. Ese procedimiento en este momento está en ajustes porque estaba…, el que está en este momento vigente es uno que se construyó en el 2012 y eso ha cambiado bastante... entonces estamos en el proceso de ajuste de ese procedimiento, que eso lo lidera la oficina de planeación de la entidad y pues estamos haciendo los ajustes que corresponden ahora. Adicionalmente, los Festivales al Parque como ya son una… marca de ciudad, ya son reconocidos a nivel internacional, hemos trabajado con la Dirección de Relaciones Internacionales de la Alcaldía en generar un documento que sistematice la experiencia de los Festivales al Parque y que esa sistematización sirva como uno de los temas que tiene uno de los programas de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Alcaldía que se llama Bogotá Enseña… y lo que busca ese programa es contarle a otras ciudades las experiencias significativas, es un intercambio de saberes entre ciudades... y una de las experiencias significativas de Bogotá son los Festivales al Parque, justamente por eso, por el trabajo de… que tiene con ver con la construcción de ciudadanía.

**Me mencionaste que ya estaban armando la estructura, como el paso a paso… ¿el documento está disponible al público?**

El documento aún no está finalizado.

**En ese caso, me podría brindar algún tipo de información general sobre los pasos para llevar a cabo esa gestión.**

Pues nosotros para la gestión… bueno se debe tener en cuenta que es un festival público y tiene unas características distintas de las que podría tener un festival privado; eso es lo primero. Nosotros como festival público lo primero que debemos garantizar es que haya

una participación amplia del sector artístico al que atendemos, por un lado. Entonces, lo primero que hacemos nosotros en el año, como primer paso, es planear el portafolio distrital de estímulos, entonces, a través del portafolio distrital de estímulos seleccionamos las agrupaciones que participan en cada uno de los festivales… entonces, lanzamos la convocatoria, que generalmente se lanza más o menos en los primeros días del mes de febrero, los artistas se enteran de la convocatoria y se presentan… envían sus propuestas, de acuerdo a los requerimientos que nosotros les pedimos. Esas propuestas son evaluadas por un jurado externo, ese jurado externo también es seleccionado a través del portafolio de estímulos… también son seleccionados por concurso, por decirlo de alguna manera. Entonces esos jurados externos y expertos en el tema evalúan, según los criterios de evaluación que están definidos en la cartilla, que básicamente son musicales, son criterios musicales y artísticos, seleccionan unos artistas, hacen una preselección de su material de audio y video y los preseleccionados van a una audición privada ante ellos, ante esos jurados. Y de ahí se seleccionan a las agrupaciones que van a participar en el Festival… en el caso de Jazz se seleccionan ocho grupos bogotanos que participan en el festival. De manera paralela, se hace el proceso de juraduría, que es distinto a este, entonces el proceso de juraduría es el que… digamos el equipo de la gerencia de música tiene estos programadores artísticos para cada uno de los Festivales y la persona encargada de la programación artística del Festival Jazz al Parque, pues en ese momento, ya está en la gestión y ubicación de artistas nacionales e internacionales que pueden ser invitados al festival. Entonces, ella le presenta a la gerencia muchas propuestas para que en comité… porque además en la parte administrativa se hace otro proceso, digamos que la participación de estos artistas nacionales e internacionales se hace a través de unos procesos contractuales, que es completamente distinto. Ya no se hacen convocatorias, sino que se

lleva a cabo un proceso contractual, que se rige por los temas de la contratación estatal, en fin... y se constituyó un comité para definir todos los temas que tengan que ver con la programación y con todas las actividades que tengan los festivales. Entonces, en ese comité se definen cuáles son los artistas nacionales e internacionales que finalmente van a estar invitados en los festivales… y adicionalmente se definen las demás actividades de los demás componentes. Estos componentes son el artístico, que es este, el académico, que son todas las actividades de formación que tenemos, y el de emprendimiento, que es un acompañamiento a los grupos distritales para buscar otros circuitos de circulación a nivel nacional e internacional. Eso es básicamente la estructura de los festivales… y ese es como el paso a paso.

**Y en cuanto a los artistas invitados y digamos, también a los que hacen parte del Programa Distrital de Estímulos, ¿ellos reciben algún tipo de beneficio económico o pago?**

Bueno, muy bien. Entonces, el Programa Distrital de Estímulos efectivamente… digamos que el premio o el estímulo que recibe el grupo es un estímulo económico y la presentación en el festival. Y los artistas nacionales e internacionales por supuesto tienen una contratación y reciben un pago por su presentación artística… Me devuelvo a lo del estímulo económico y es que, pues una cosa es el pago que tienen los artistas en términos económicos, pero, digamos que lo importante de los Festivales al Parque es que son eventos que garantizan unas óptimas condiciones de producción técnica, logística... a los artistas distritales e internacionales se les garantiza exactamente las mismas condiciones; un artista internacional no tiene mejores condiciones ni recibe mejor refrigerio que un grupo nacional o distrital, eso no pasa. Entonces, eso digamos es lo que nos diferencia también de

otros eventos. Porque lo que buscamos nosotros es que todos los artistas, tanto distritales como internacionales, tengan un trato equitativo y un buen trato.

**Respecto a lo que mencionaste anteriormente de las entidades, no solo trabaja como tal el Idartes sino ¿qué otras entidades de la ciudad apoyan los Festivales?**

Bueno, pues primero, como son eventos metropolitanos, nosotros debemos estar muy aliados con las otras entidades que se encargan como de toda la parte de los permisos y de la seguridad en los eventos. Entonces, obviamente trabajamos muy de la mano con la Secretaría de Seguridad, con la Secretaría de Gobierno, con el Idiger, con la Secretaría de Ambiente, con el Instituto de Recreación y Deporte, que finalmente es quien maneja los parques de la ciudad, por supuesto, trabajamos con la Secretaría de Cultura, el Observatorio de Culturas. Con quién más trabajamos… Muchas veces en los festivales tenemos alianzas específicas por ejemplo con la Secretaría de la Mujer, cuando hay un enfoque que tiene que ver con equidad de género en los Festivales… o a veces con Integración Social cuando trabajamos temas como de convivencia u otro tipo de cosas. Entonces, sí, son como proyectos que finalmente están atravesando toda la gestión del Distrito.

**Y, digamos, hay empresas privadas que son aliados de ustedes. En ese caso, ¿ellos piden ser aliados de los Festivales o el Idartes se encarga de buscar las empresas?**

Sí. Bueno, digamos que aquí en el Idartes, aunque eso no hace parte de la gerencia, hay una oficina de alianzas y ellos se encargan de hacer esa gestión como con los posibles aliados comerciales para los Festivales. Muchas veces también, eso sucede, las empresas se acercan a decir: bueno, yo quiero estar en los Festivales, quiero aportar un recurso, o quiero aportar cosas en especie, cómo se hace o establece esa relación. Eso ya es un tema que ellos definen y la dirección de la entidad. Pero entonces, sí, obviamente hay una participación de ellos y cada vez ha sido como más presente, porque antes, que te digo yo… como unos 10

años, esa participación no era tan presente de la parte privada. Ya cada vez tenemos mayor participación de empresas privadas.

**Ok. Y en cuanto al tema de logística, iluminación, montaje… ¿Eso lo manejan empresas aparte, o?**

Listo. Entonces, la oficina de producción de la entidad, que es la oficina que se encarga de planear la producción de todos los eventos que hacemos, no solo los de la gerencia de música, sino los de los escenarios, de las otras gerencias artísticas… Somos seis gerencias artísticas, de los programas de formación. Entonces, de lo que se encarga la oficina de producción con los insumos y la información que nosotros le pasamos de necesidades logísticas y técnicas, hace unos procesos licitatorios… y pues, en esos procesos licitatorios que se basan en la contratación estatal, Ley 80, pues entonces, de ahí salen los proveedores de cada uno de esos servicios o insumos. Entonces, hay una licitación grande para la parte técnica, que es todo lo de tarimas, las luces y el sonido; se hacen licitaciones para la parte logística, por supuesto, licitaciones para todo lo que tiene que ver con tiquetes, con alojamiento… aunque digamos que en ese caso del alojamiento se hace un convenio con el hotel Tequendama, por lo que es un hotel, una entidad del Estado también… y es el único hotel que nos garantiza a nosotros como la ocupación que tenemos en los Festivales, porque tenemos cerca de 300 artistas, entonces es el único que nos garantiza esa ocupación y buenos precios. Y bueno, como todos esos insumos: los baños, las vallas… todas esas cosas que se necesitan en los Festivales, pues todo eso se hace a través de procesos licitatorios… las carpas, la alimentación de los artistas.

**Y me podrías decir exactamente ¿cuáles son las oficinas?**

¿Las que participan en los Festivales?

**Si.**

Claro. Está la oficina de producción, la oficina de alianzas, la oficina de emprendimiento, por supuesto, la gerencia de música, la subdirección de las artes, que es la que nos organiza a nosotros… y a veces, por ejemplo, en el Festival Jazz al Parque tenemos una alianza muy importante y bella con la oficina de literatura, ellos ponen todo lo del picnic literario, la lectura bajo los árboles, la muestra de librerías… todo eso lo gestiona la oficina de literatura. Entonces, ahí también tenemos esas otras áreas. En los Festivales también participan los procesos de formación de primera infancia, entonces... también hace parte el programa Nidos, para tener una oferta para bebés… No, pues son como esas las oficinas que participan. Ah, y la oficina de convocatorias, por supuesto… y la oficina de comunicaciones, en donde nos encargamos de hacer toda la difusión de todos nuestros programas…. Los diseños, todos se hacen in-house, entonces, esa oficina de comunicaciones es el equipo de creativos que se encarga de hacer los diseños de cada uno de los Festivales y el pull de periodistas también se encargan de hacer la divulgación de todas las actividades que nosotros hacemos.

**Y ¿por cada Festival, o en conjunto, los Festivales tienen un presupuesto de gastos anuales?**

Claro, claro. Cada uno de los Festivales por sus condiciones de programación y por la cantidad de grupos que tiene, pues tiene un presupuesto establecido. No es una bolsa. Cada Festival tiene su presupuesto desde que arranca. Además, sería imposible hacer la planeación sin tener un presupuesto.

**Y en ese proceso, ¿a quién se le piden esos recursos?**

Los recursos del Estado pues a nosotros nos lo entrega básicamente Hacienda Distrital. La aprobación general del presupuesto de la entidad, y no solo de la entidad sino del sector, lo aprueba el Concejo de Bogotá. Entonces, eso viene en cascada. Digamos, la Administración

Distrital le dice al Concejo mire este es el presupuesto que necesitamos para el siguiente año, el concejo aprueba o no aprueba el presupuesto, luego entonces, ahí se empieza a… digamos que ellos aprueban el dinero que se le entrega a cada sector y a cada entidad. Entonces, después de que se aprueba ese presupuesto global, la oficina de planeación hace también una revisión de cómo fue la ejecución, de cómo se han ejecutado los programas cada año y de acuerdo con eso, pues entonces se hace la asignación a cada área artística o a cada dependencia de la entidad… y luego la dependencia hace entonces la proyección del presupuesto para cumplir lo que está en las metas del Plan de Desarrollo. Entonces, lo que nosotros hacemos es cumplir con las metas del Plan de Desarrollo.

**Y ¿ese presupuesto es público?**

Sí claro, eso debe estar en la página del Idartes.

**Y en cuanto al manejo de la difusión, ¿se manejan redes sociales o se realizan campañas por algún medio de comunicación?**

Listo. Entonces, ellos tienen… pues los Festivales tienen un tratamiento especial porque son unos eventos de carácter metropolitano y de especial interés. Entonces, los Festivales tienen página web, cada uno tiene su página web… cada uno tiene su página en Facebook, tiene Instagram y tiene Twitter. Eso es lo que tienen los Festivales. Y a través de esos canales se comunica todo… todos los programas que tenemos con relación a la música y con los Festivales, la programación, las convocatorias, los procesos de formación… todo se enuncia a través de esos canales.

**¿Y lo hacen por medio de algún medio de comunicación masivo, por televisión o radio?**

Bueno, para algunos Festivales, en el caso de Jazz no es así, nosotros hacemos unas invitaciones, las hace la oficina de comunicaciones, para acreditar periodistas. Ellos

presentan como los requisitos que se les piden para acreditarlos… y se hace una selección de los medios que van a hacer los cubrimientos. Estos, casi siempre son medios independientes. Pero, adicionalmente, hay unas alianzas con los medios especializados y con los grandes medios si hay una estrategia muy fuerte de pauta. Eso es lo que se hace.

**Quisiera saber si para el caso de Jazz al Parque ¿tienen alianzas con comunidades u organizaciones sociales?**

Para el caso de Jazz al Parque, no. Para otros Festivales si hemos tenido alianzas con sectores sociales específicos. Digamos, que en parte se da porque el tipo de público es distinto, entonces, este tipo de organizaciones no tienen participación en este Festival en particular.

**Los problemas o inconvenientes siempre pueden ocurrir, en este caso, ¿han tenido problemas para la organización del Festival?**

La verdad… en casi todas. No, pues es que el parque El Country tiene unas particularidades. Pues en un parque que está en un barrio… pues es una zona completamente residencial… y eso genera unas tensiones con los vecinos del sector, algunos están de acuerdo con que se haga el Festival, otros no, y pues eso genera unos problemas para la realización del evento. Adicional, el Festival ha tenido un crecimiento del público durante los últimos años y eso genera impactos… nosotros somos conscientes de los impactos que genera el Festival en el entorno. Sin embargo, también somos conscientes de que es un evento público y que el interés general prevalece sobre el particular. Y un poco para mitigar esos, digamos, inconvenientes que pueden manifestar los vecinos, antes de hacer el Festival, con tiempo de antelación, se hacen reuniones con la junta de acción comunal, con los líderes de los edificios del sector y se llegan a ciertos acuerdos. Entonces, por ejemplo nosotros debemos tener un buen manejo de los vendedores

ambulantes, que es de lo que más se quejan, o del uso de los parqueadero, que también hay invasión porque la gente parquea en la calle… entonces, como ese tipo de cosas para darle un mejor manejo mucho y que no tenga tanto impacto para ellos… pero, son cosas que se han resuelto… también está el tema del ruido… por ejemplo, los Festivales que se hacen en el Simón Bolívar empezamos a hacer pruebas de sonido desde las 7 de la mañana, en el parque El Country comenzamos a las 9 de la mañana, entendiendo pues que estamos al lado de gente que está durmiendo y descansando un domingo, y lo mismo la hora de cierre también es temprano y eso esos son acuerdos a los que hemos llegado con los vecinos. Y el Festival se mantiene en ese sector es porque básicamente de la oferta pública de los Festivales no hay otro evento que se haga en el norte de la ciudad, todos están hacia este lado; todos están hacia Teusaquillo y es por lo que el parque Simón Bolívar es el único que puede garantizar albergar la cantidad de gente que llega a los Festivales. Entonces, por eso nos vamos a este parque… Pero, la idea también es decir como bueno, esto es un parque público y también lo que se quiere es contarle a la ciudad que ese parque está ahí disponible para ser usado y no es un parque privado.

**Para ir finalizando, ¿qué cree que podría mejorarse de la gestión del Festival?**

Yo creo que hay algo que nosotros misionalmente hemos empezado a trabajar desde hace un par de años y es un poco recordarle a la ciudadanía y a los artistas de que tratan los Festivales al Parque, porque creo que se ha olvidado esa esencia y ese objetivo principal que era garantizar el ejercicio pleno de los derechos culturales… entonces, se olvida de lado y lado. Entonces, por ejemplo, los artistas sienten que, claro eso es un espacio de visibilidad, pero ellos sienten que son los protagonistas, y no, los protagonistas son los ciudadanos… Ellos van a mostrar su trabajo a los ciudadanos y los ciudadanos son los importantes, entonces ese es el cambio que hemos tratado de hacer desde hace unos años…

y es recordar que los Festivales son más que conciertos multitudinarios, porque los Festivales no son eso, nuestros Festivales no son eso… nuestros Festivales son espacios para la apropiación del espacio público, espacios para el respeto por la diversidad y espacios para el encuentro entre ciudadanos; eso son los Festivales al Parque. Y claro, la música está presente, por supuesto, la buena música y digamos la calidad artística está garantizada, pero que no se nos olvide que son espacios para la ciudadanía, y eso es lo que hay que recordar. Por eso no nos podemos comparar con festivales privados, entonces la gente quiere como compararnos con eso y no, nosotros tenemos otra misionalidad completamente distinta, tanto en la programación artística, porque el ser festivales públicos nos permite a nosotros ser un poco más arriesgados en la programación y no tener que traer a los grandes artistas súper reconocidos, sino mostrar otras cosas que nadie desde lo privado se atrevería a mostrar... porque perderían plata. Entonces, nosotros tenemos esa capacidad de riesgo, y es nuestra labor también para garantizar la diversidad de propuestas, la diversidad sonora, porque ese es nuestro objetivo también desde el Estado. Entonces, eso es como lo que tenemos que estar siempre recordando, porque la gente cree que eso es un concierto, y eso es lo último que es… y lo que hemos estado haciendo en los últimos años, es que la gente pueda disfrutar del espacio y que de pronto, ni se entere de qué pasó en las tarimas. Entonces, garantizamos que la gente pueda estar en el parque con sus amigos, o hicieron amigos en el parque, se encontraron con gente y la pasaron rico. Eso es lo que esperamos con los Festivales.

**Y una última cosa, ¿desde qué fecha el Idartes está a cargo de la realización de los Festivales?**

Desde que se creó el Idartes. Lo que pasa es que la Gerencia de Música siempre ha estado, en general todas las gerencias artísticas, desde hace como 25 años, pero se han movido

dependiendo de las reestructuraciones administrativas que ha tenido el Distrito, pues han pasado de entidad en entidad. Entonces, primero, estuvieron mucho tiempo en un instituto que se llama Instituto de Cultura y Turismo… Ese instituto desapareció, se creó la Secretaría de Cultura y ahí se gestionan los Festivales al Parque. en una transición los Festivales pasaron a ser parte de la Orquesta Filarmónica de Bogotá y finalmente cuando se crea el Idartes, pues entonces el Idartes ya hace la gestión de los Festivales al Parque.

**Bueno, yo creo que por el momento mis dudas han sido resueltas. Muchas gracias, Giovanna**

Con mucho gusto.