

Colección de
Estudios y
Gestión
Cultural

**Danzantes: sus
características
como organización
cultural**

Autor
Pedro Morales López



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Los Danzantes. Estudio de caso de una organización cultural

[Recurso electrónico] / Pedro Morales. -- Bogotá : Universidad EAN, 2012. -- (Colección de Estudios y Gestión Cultural)

62 p.

ISBN: 978-958-756-149-4

1. Industria cultural 2. Danza

306.4 CDD 21

382.9 CDD 21



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor Estilo

Lina Fernanda Moreno

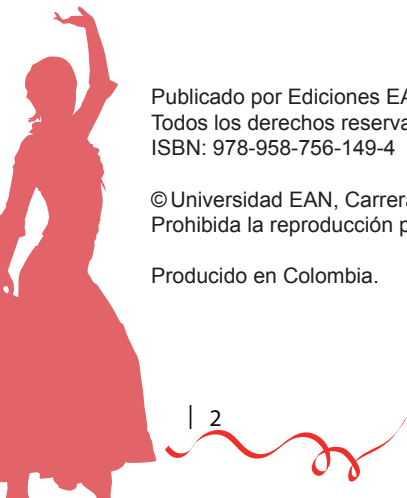
Diagramación

Monica Andrea Rincón

Publicado por Ediciones EAN 2013.
Todos los derechos reservados.
ISBN: 978-958-756-149-4

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.



Contenido

Introducción	4
1. Estudio de caso de la organización Los Danzantes	5
1.1 Los Danzantes a la luz del MMGO	14
Planeación de la producción.	18
Planificación y programación.	19
1.2 Estadio de desarrollo	26
2. Guía pedagógica para la investigación de organizaciones culturales, tomando como referente el estudio de caso de los Danzantes	28
3. Anexo. Cuestionario o encuesta para el estudio de caso de una organización cultural (Aplicado al Presidente-Fundador de Los Danzantes)	33
3.1 Antecedentes	34
3.2 Entorno	35
3.3 Direccionamiento estratégico	37
3.4 Gestión de mercadeo	39
3.5 Cultura organizacional	40
3.6 Estructura organizacional	41
3.7 Gestión de producción	42
3.8 Gestión financiera	43
3.9 Gestión humana	44
3.10 Intercambios artísticos y culturales con el exterior	46
3.11 Logística	47
3.12 Asociatividad	48
3.13 Comunicación e información	49
3.14 Creación e innovación	50
3.15 Responsabilidad social	50
Cierre	52



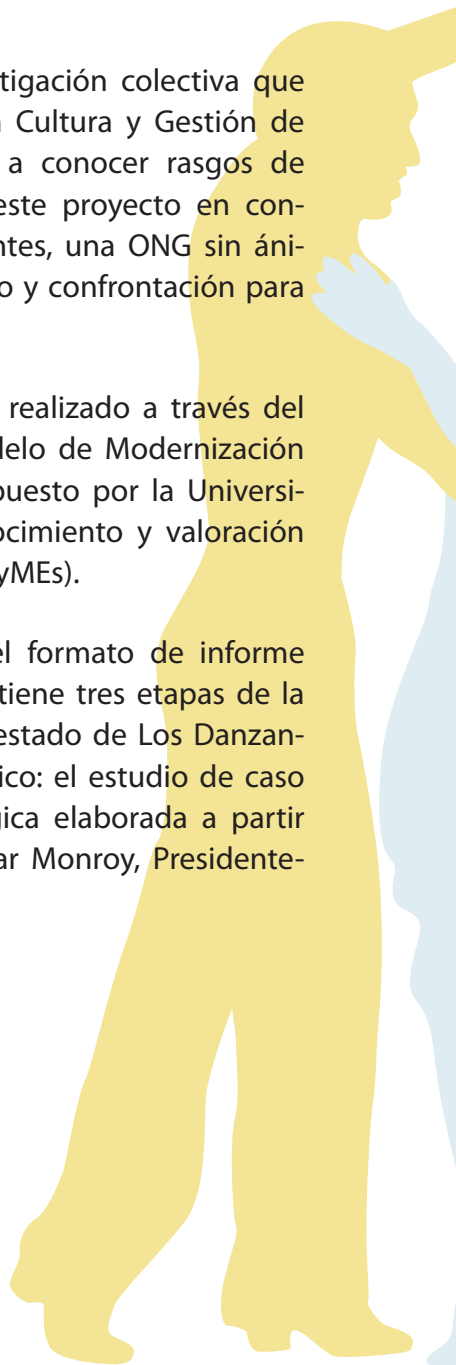
Introducción



El presente proyecto hace parte de una investigación colectiva que se propuso desarrollar el Grupo de Investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN durante 2011, encaminada a conocer rasgos de distintas organizaciones culturales del país. En este proyecto en concreto, la indagación estuvo dirigida a Los Danzantes, una ONG sin ánimo de lucro promotora de eventos de intercambio y confrontación para el sub-sector de danza fundamentalmente.

El acercamiento con dicha organización se ha realizado a través del estudio de caso, con un apoyo básico en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), propuesto por la Universidad EAN como herramienta para un mejor conocimiento y valoración de la gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

Este texto sigue los ítems estructuradores del formato de informe final de investigación de la Universidad EAN. contiene tres etapas de la investigación que dan a conocer la trayectoria y estado de Los Danzantes como organización y como movimiento artístico: el estudio de caso de la organización estudiada; una guía pedagógica elaborada a partir de la investigación; y la encuesta aplicada a César Monroy, Presidente-Fundador de Los Danzantes.





1. Estudio de caso de la organización Los Danzantes

Inscrita oficialmente como Asociación Los Danzantes Grupo Cultural, pero identificada con el nombre artístico de Los Danzantes Industria Cultural, es esta una ONG sin ánimo de lucro que promueve manifestaciones artísticas y culturales, con énfasis en la música y la danza. Dicha organización surge en 1980 y legalmente se reconoce en 1987 (<http://www.losdanzantes.org/>). Goza de prestigio en Colombia y fuera del país, como promotora de eventos de intercambio y confrontación, que devienen acciones reflexivas para un sub-sector como el de danza donde abundan las carencias formativas. Dada esa relevancia, resulta pertinente acercarse a la trayectoria y a las experiencias de Los Danzantes, para conocer de cerca cuáles han sido/son sus características como organización cultural, su estructura organizativa, las estrategias de difusión y comercialización de sus bienes y servicios, entre otros rasgos.

Cuando se habla con artistas de danza, con profesores y estudiantes de danza del Distrito Capital o con acompañantes de este arte en tanto espectadores, se percibe que Los Danzantes disfruta de reconocimiento, por la sistematicidad de un quehacer que ha llegado más allá de la ciudad y del país. Pero especialmente ese reconocimiento se mide por el impacto que la labor de esta organización ha ido sedimentando entre creadores del sub-sector.

Un ejemplo fehaciente de tal impacto fue los maestros de maestros bailan, evento con el que se celebró en el Teatro Municipal Jorge Eliécer Gaitán el Día Internacional de la Danza 2010, concretamente el jueves 29 de abril. Organizado por Los Danzantes, la Fundación Cultura en Línea y la Orquesta Filarmónica de Bogotá donde radicó la Gerencia de Danza hasta la creación del Instituto Distrital de las Artes a inicios de 2011, este emotivo encuentro rindió homenaje a 37 maestros de danza de los más diversos géneros o modalidades, con la peculiaridad de que ellos/ellas bailaron aquella noche ante un auditorio



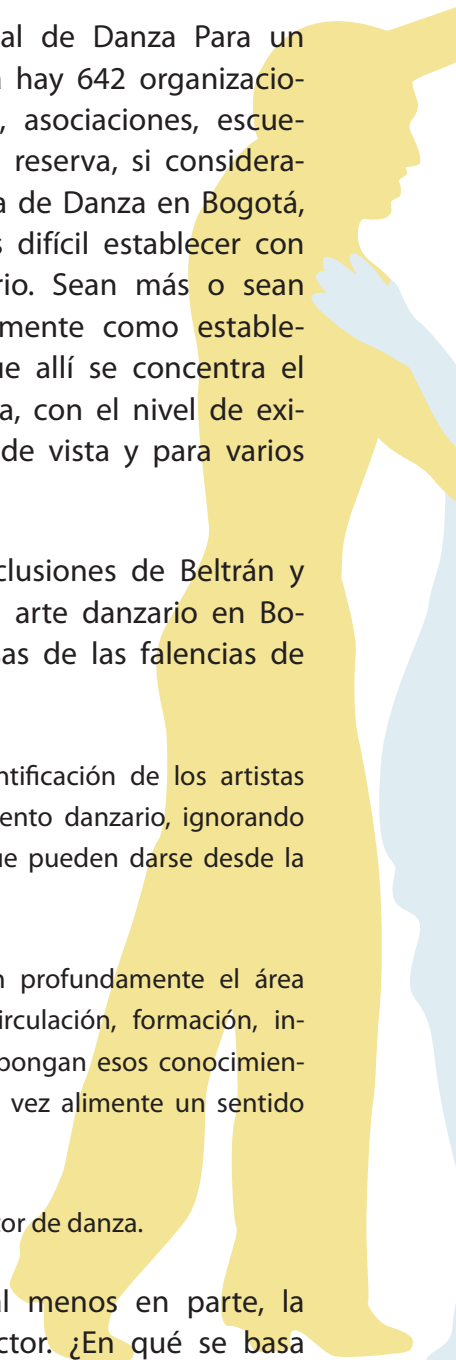
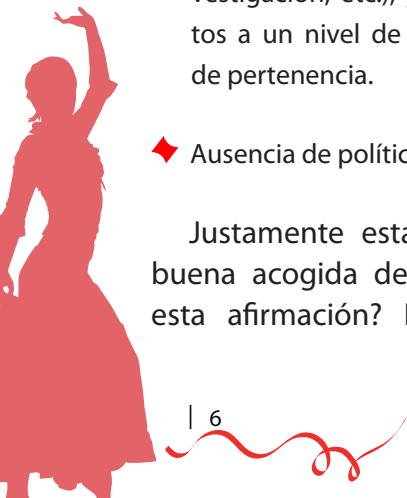
repleto y ferviente, en el que sobresalían sus discípulos y seguidores en general.

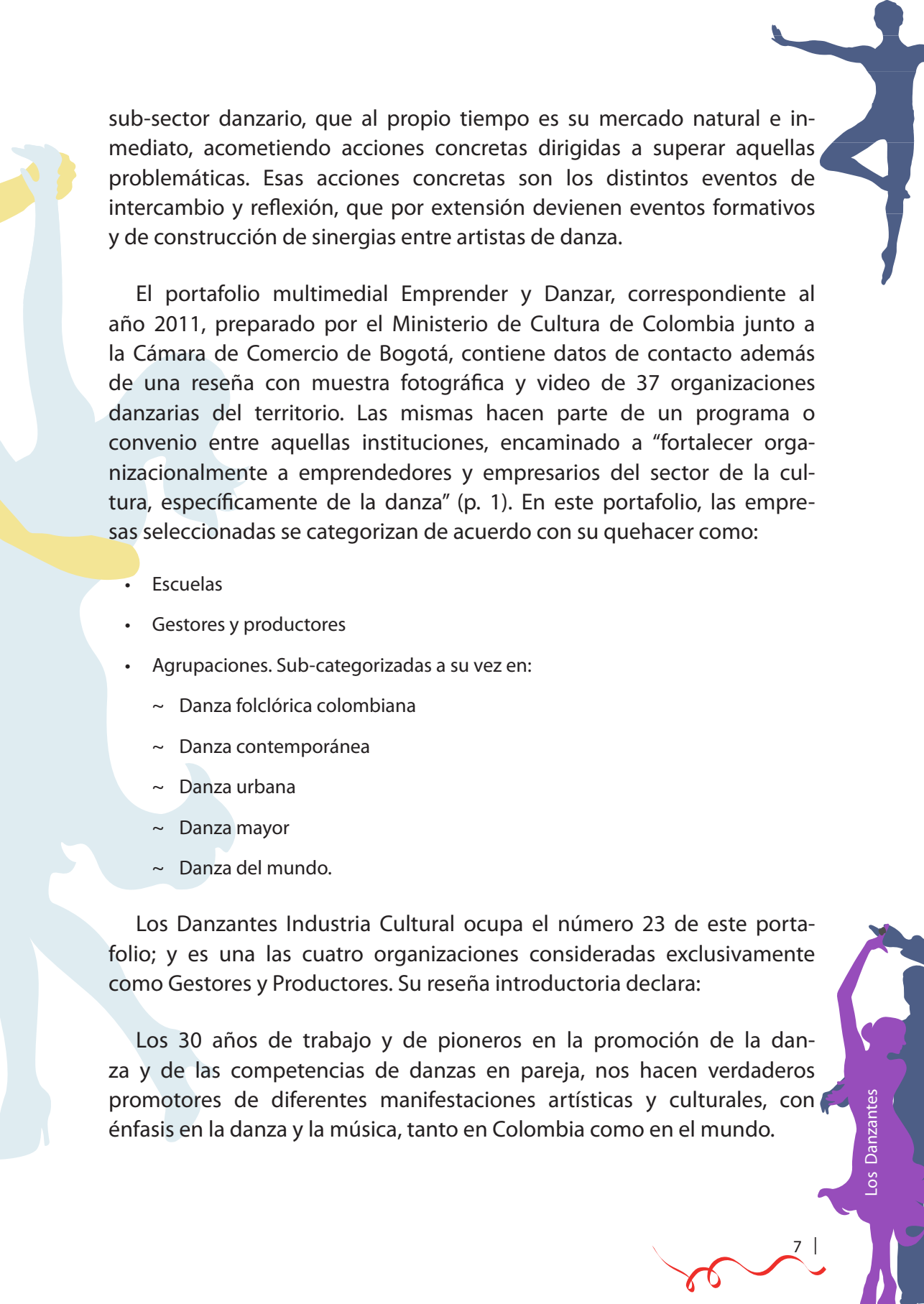
El documento Lineamientos del Plan Nacional de Danza Para un País que Baila 2010-2020, recoge que en Bogotá hay 642 organizaciones danzarias (colectivos artísticos, fundaciones, asociaciones, escuelas, etc.). Esta cifra tal vez deba verse con cierta reserva, si consideramos que la investigación Estado del Arte del Área de Danza en Bogotá, D. C. (Beltrán y Salcedo, 2006), reconoce que es difícil establecer con exactitud la cifra de organizaciones del territorio. Sean más o sean menos las organizaciones reconocidas nacionalmente como establecidas en el Distrito Capital, lo importante es que allí se concentra el número mayor de tales células de toda Colombia, con el nivel de exigencias que ello supone desde muchos puntos de vista y para varios agentes o actores.

Sería oportuno retomar parcialmente las conclusiones de Beltrán y Salcedo (2006, pp. 61-63) respecto al estado del arte danzario en Bogotá. Los autores definen como principales causas de las falencias de la danza en el Distrito Capital las siguientes:

- ◆ Atomización del movimiento danzario, falta de identificación de los artistas con el colectivo al que pertenecen y con el movimiento danzario, ignorando las posibilidades de transformación de la realidad que pueden darse desde la instancia colectiva.
- ◆ Escasa producción de conocimientos que analicen profundamente el área danzaria en sus distintas dimensiones (creación, circulación, formación, investigación, etc.); y la no existencia de debates que pongan esos conocimientos a un nivel de socialización significativo que a su vez alimente un sentido de pertenencia.
- ◆ Ausencia de políticas construidas por y para el sub-sector de danza.

Justamente estas causas también explican, al menos en parte, la buena acogida de Los Danzantes en su sub-sector. ¿En qué se basa esta afirmación? Los Danzantes se ha posesionado al interior del





sub-sector danzario, que al propio tiempo es su mercado natural e inmediato, acometiendo acciones concretas dirigidas a superar aquellas problemáticas. Esas acciones concretas son los distintos eventos de intercambio y reflexión, que por extensión devienen eventos formativos y de construcción de sinergias entre artistas de danza.

El portafolio multimedial *Emprender y Danzar*, correspondiente al año 2011, preparado por el Ministerio de Cultura de Colombia junto a la Cámara de Comercio de Bogotá, contiene datos de contacto además de una reseña con muestra fotográfica y video de 37 organizaciones danzarias del territorio. Las mismas hacen parte de un programa o convenio entre aquellas instituciones, encaminado a “fortalecer organizacionalmente a emprendedores y empresarios del sector de la cultura, específicamente de la danza” (p. 1). En este portafolio, las empresas seleccionadas se categorizan de acuerdo con su quehacer como:

- Escuelas
- Gestores y productores
- Agrupaciones. Sub-categorizadas a su vez en:
 - ~ Danza folclórica colombiana
 - ~ Danza contemporánea
 - ~ Danza urbana
 - ~ Danza mayor
 - ~ Danza del mundo.

Los Danzantes Industria Cultural ocupa el número 23 de este portafolio; y es una las cuatro organizaciones consideradas exclusivamente como Gestores y Productores. Su reseña introductoria declara:

Los 30 años de trabajo y de pioneros en la promoción de la danza y de las competencias de danzas en pareja, nos hacen verdaderos promotores de diferentes manifestaciones artísticas y culturales, con énfasis en la danza y la música, tanto en Colombia como en el mundo.

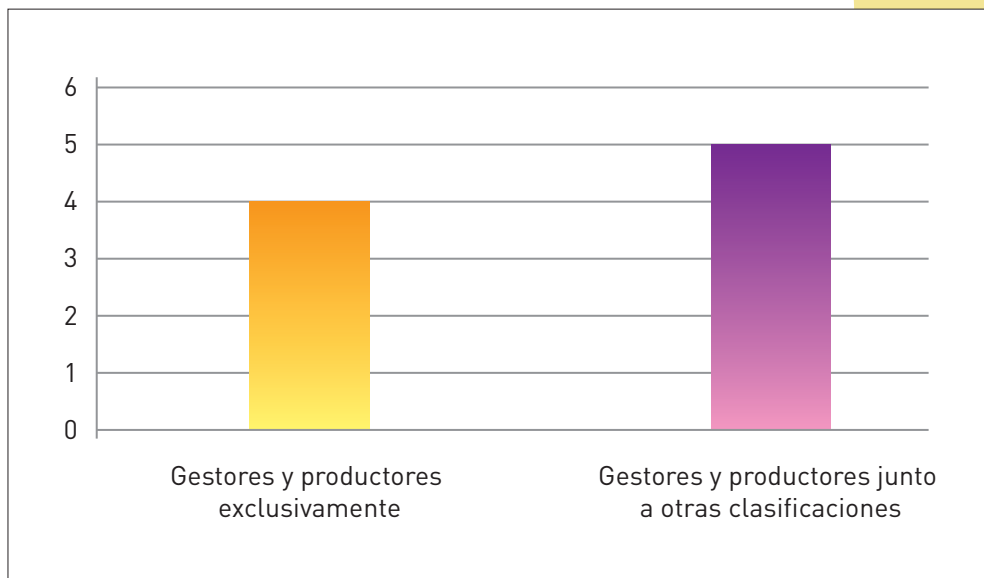


(...) somos una productora de eventos con diversas labores, como formación en danza, manejo y representación de grupos artísticos de talla profesional y como creadores de grandes eventos asociados a nuestra Red Mundial Festivales de Danza en Pareja.

Algunas de las creaciones de Los Danzantes (...) son: Los Niños de Colombia y del Mundo Bailan en Pareja, Festival Internacional Baila Maestro en Pareja, Campeonato Nacional de Parejas Improvisando con Salsa, el Foro-Taller Nacional e Internacional de Expertos en Danza Folclórica, entre otras.

Los Danzantes es miembro activo de importantes organismos internacionales de carácter cultural. Es la entidad fundadora y presidente de la Red Mundial de Festivales Danza en Pareja con sede en Colombia. Pertenece activamente a la OIV, International Organization of Folk Art. Está vinculada con el CID, Consejo Internacional de Danza (Emprender y danzar, p. 14).

Figura 1 Organizaciones dancarias clasificadas como gestores y productores



Fuente. Portafolio Emprender y Danzar 2011.



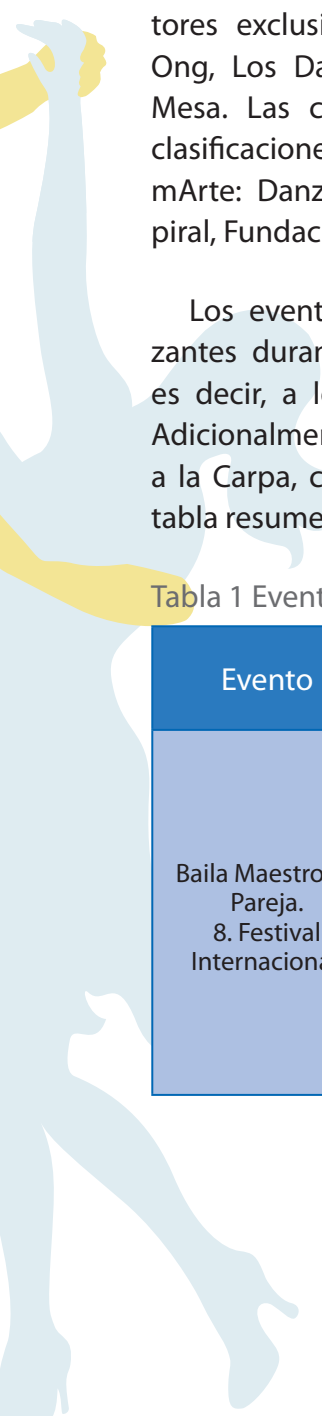
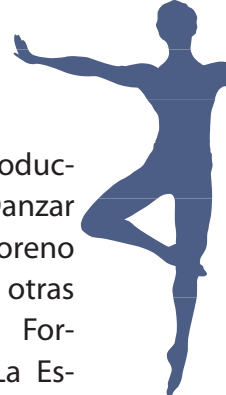
Las cuatro organizaciones que se consideran Gestores y Productores exclusivamente son: Proyecto Caderona Danza Terapia, Danzar Ong, Los Danzantes Industria Cultural, Organización Marcela Moreno Mesa. Las cinco consideradas Gestores y Productores junto a otras clasificaciones serían: Danzzara Empresa Cultural, Fundación ForMArte: Danza y Música, Asociación Cultural Guetto, Fundación La Espiral, Fundación Yutavasó Ballet de Consuelo Cavanzo.

Los eventos nacionales e internacionales auspiciados por Los Danzantes durante el período en que se llevó a cabo esta investigación, es decir, a lo largo de 2011, fueron diez (10), todos los planificados. Adicionalmente, Los Danzantes propuso y desarrolló un evento, Ballet a la Carpa, como parte del IV Festival Danza en la Ciudad. La siguiente tabla resume los datos esenciales de los 11 eventos aludidos:

Tabla 1 Eventos organizados por Los Danzantes en 2011.

Evento	Caracterización	Fecha y lugar de realización	Observaciones adicionales
Baila Maestro en Pareja. 8. Festival Internacional.	Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja. Anualmente tiene como sede un país diferente. Participan destacados directores de danza y bailarines de amplia trayectoria, mayores de 30 años.	Marzo 18-28, Panamá.	Delegado organizador en Panamá: Eduardo Hansell.

Continúa en la siguiente página



Evento	Caracterización	Fecha y lugar de realización	Observaciones adicionales
Día Internacional de la Danza.	Celebración que se tiene lugar durante abril, ya que el 29 de ese mes es el Día Internacional de la Danza. Organizado como alianza entre Los Danzantes, el Instituto Distrital de las Artes, el Ministerio de Cultura y la Fundación Cultura en Línea.	Abril 17, Bogotá, Colombia.	El domingo 17 de abril a la 1:00 pm, en el Teatro Jorge Eliécer Gaitán, jóvenes directores e intérpretes de todas las corrientes del arte danzario, de amplia y reconocida trayectoria, con residencia en Bogotá y Cundinamarca, compartieron escenario en uno de los más importantes espectáculos del año.
23. Foro-Taller Internacional de Expertos en Producción. Tema: "La producción en el entorno de la danza".	Evento creado por Los Danzantes, en Alianza con Iberescena, Universidad Antonio Nariño y Fundación Cultura en Línea.	Junio 3-6, Bogotá, Colombia.	La edición 23 tuvo carácter académico. Reconocidos maestros internacionales disertaron sobre: planeación y producción ejecutiva de espectáculos de danza; experiencias en producción y organización de festivales nacionales e internaciones de danza; entre otros temas afines.
Parejas Improvisando con Salsa. 4 Exhibición.	Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, en alianza con la Fundación Cultura en Línea.	Agosto 5 y 15, Bogotá, Colombia.	En esta cuarta exhibición, se destacaron las parejas más talentosas de Bogotá, por su capacidad de improvisar con figuras acrobáticas, como solistas, en situaciones de reto, y a tenor de sus coreografías.

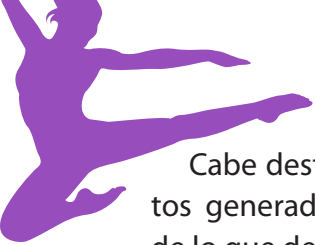
Evento	Caracterización	Fecha y lugar de realización	Observaciones adicionales
<p>Los Niños del Mundo Bailan en Pareja. 12. Festival y Foro-Taller Internacional sobre Danza Infantil.</p>	<p>Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, en alianza con el Ministerio de Cultura y la Fundación Cultura en Línea. Durante once (11) años, este evento ha viajado por el mundo, realizándose en un país diferente cada año. Al mismo asisten destacadas parejas de niños y niñas de América y Europa, entre 7 y 11 años.</p>	<p>Agosto 9-16, Bogotá-Ibagué-Armenia-Tuluá, Colombia.</p>	
<p>24. Foro-Taller Internacional de Expertos en Danza Folclórica. Tema: "Los niños en la danza"</p>	<p>Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, en alianza con el Ministerio de Cultura y la Fundación Cultura en Línea.</p>	<p>Agosto 12-15, Bogotá, Colombia.</p>	<p>En la edición 24 tomaron parte maestros nacionales e internacionales expertos en danza infantil. Los interesados podían asistir a espectáculos así como a talleres de danza, vestuario y maquillaje.</p>

Evento	Caracterización	Fecha y lugar de realización	Observaciones adicionales
<p>10. Festival “Los Niños de Colombia Bailan en Pareja”.</p>	<p>Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, en alianza con la Fundación Cultura en Línea. Que niños y niñas bailen como tales antes que imitando a los adultos, ha sido el principal propósito de este festival durante sus nueve (9) años de existencia. Participan destacadas parejas de infantes entre 6 y 10 años, seleccionadas en los distintos departamentos de Colombia.</p>	<p>Agosto 13-15, Bogotá, Colombia.</p>	
<p>18. Muestra Latinoamericana de Baile Folclórico por Pareja.</p>	<p>Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, sostenido por bailarines, maestros y estudiosos de la danza folclórica de Latinoamérica. Se ha venido realizando durante dieciocho (18) años.</p>	<p>Octubre 10-16, Chile.</p>	<p>Delegados organizadores en Chile: Elena Valdivia y Arturo García.</p>

Continúa en la siguiente página

Evento	Caracterización	Fecha y lugar de realización	Observaciones adicionales
Fiesta de la Polilla.	Evento creado por Los Danzantes, en alianza con la Fundación Cultura en Línea. Su propósito es promover y posibilitar la participación en una gran fiesta de bailes y trajes típicos, a adultos mayores de todas las corrientes de la danza, quienes convergen en un mismo escenario. Su sede es Bogotá.	Octubre 22, Bogotá, Colombia.	
Danza Joven para 2. 8. Festival Internacional.	Evento de la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, en alianza la Fundación Cultura en Línea. Cada año tiene como sede un país distinto. Su propósito es promover y posibilitar la participación de destacadas parejas de jóvenes bailarines de todas las corrientes de la danza en un mismo escenario.	Noviembre 22-29, Bogotá, Colombia.	
Ballet a la Carpa.	Evento del Instituto Distrital de las Artes de Bogotá, en alianza con Los Danzantes y organizaciones de ballet de Bogotá.	Noviembre 19 y 20, Bogotá, Colombia.	Hizo parte del IV Festival Danza en la Ciudad, realizado entre noviembre 17 y diciembre 3.

Fuente. Elaborado por el autor.



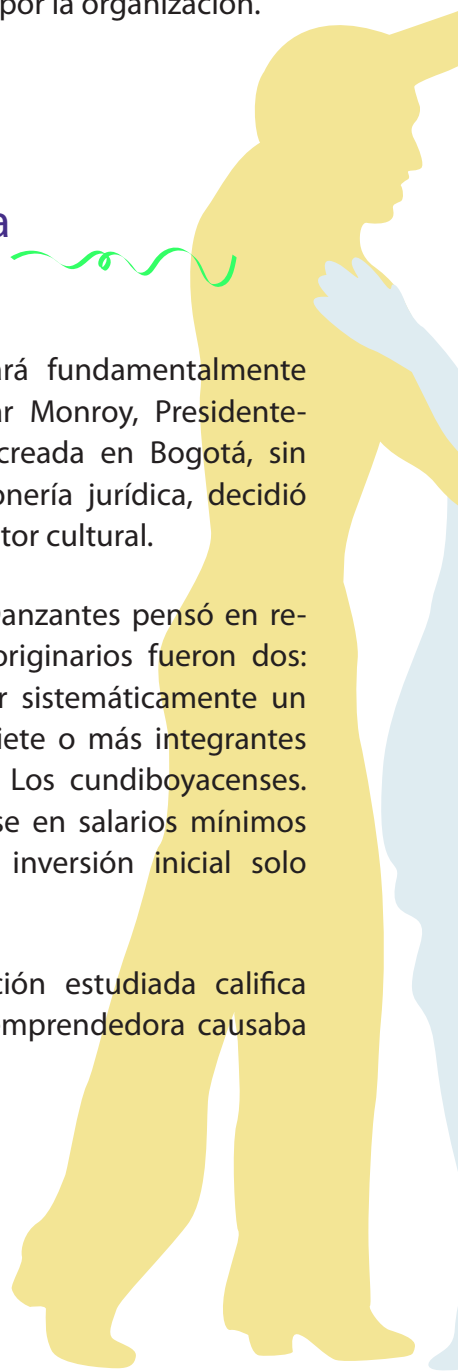
Cabe destacar que 2011 es un año en que la mayor parte de los eventos generados por Los Danzantes se realizó en Colombia, a diferencia de lo que debe ocurrir en 2012, según lo planeado por la organización.

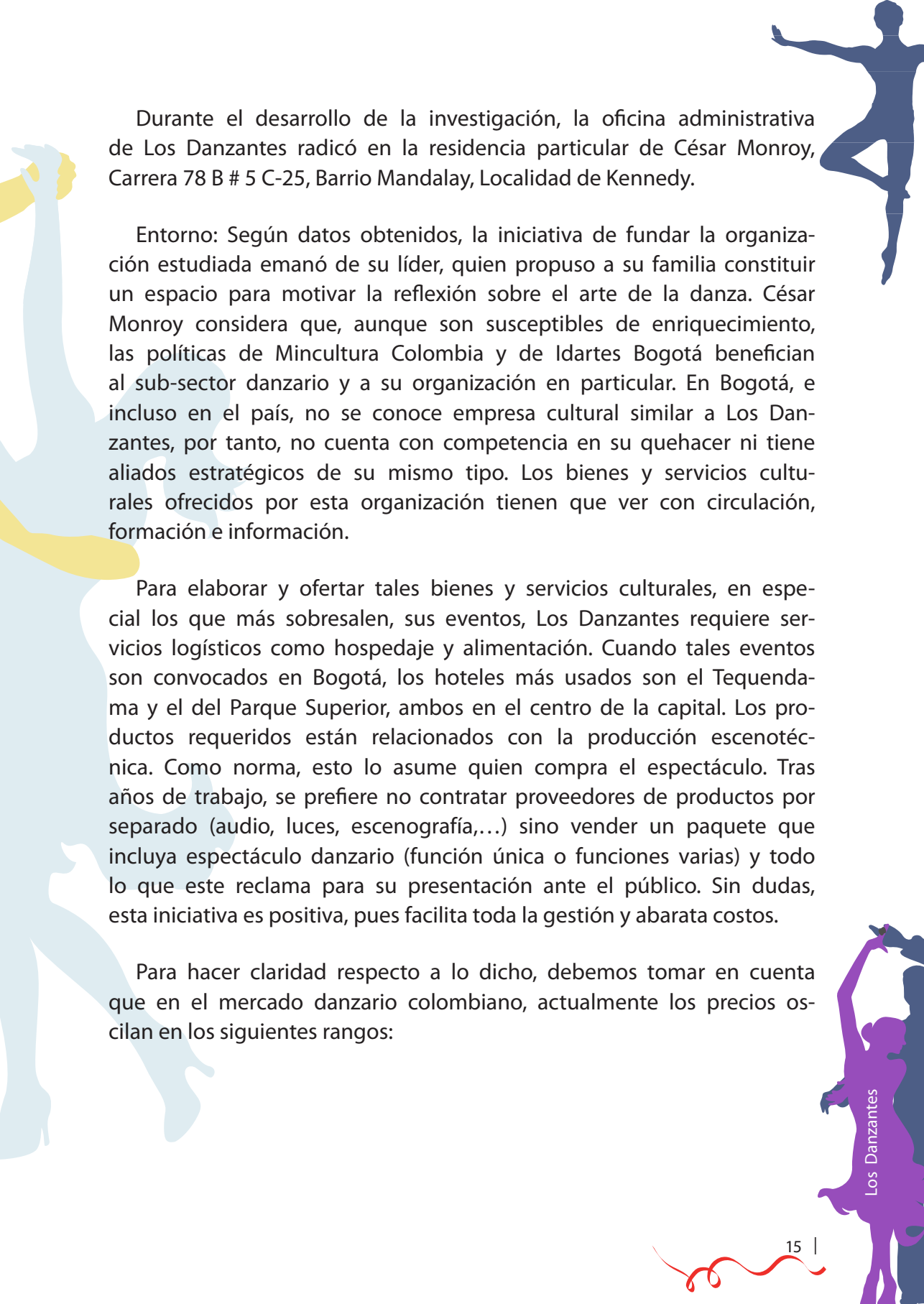
1.1 Los Danzantes a la luz del MMGO

Para el desarrollo de este acápite, se contará fundamentalmente con el cuestionario o encuesta aplicado a César Monroy, Presidente-Fundador de Los Danzantes, una organización creada en Bogotá, sin vocación económica; pero que al alcanzar personería jurídica, decidió convertirse en una de las mejores empresas del sector cultural.

En ningún momento de su etapa inicial, Los Danzantes pensó en renunciar o posponer sus planes. Sus proyectos originarios fueron dos: bailar, como una compañía danzaria, y organizar sistemáticamente un foro sobre danza. Los Danzantes comenzó con siete o más integrantes y su primer nombre como grupo de danza fue Los cundiboyacenses. El monto de la inversión inicial no puede medirse en salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv), pues esa inversión inicial solo era usada para la compra de vestuarios.

En sentido general, el líder de la organización estudiada califica como alto el grado de certeza que la aventura emprendedora causaba entre los fundadores de la organización.





Durante el desarrollo de la investigación, la oficina administrativa de Los Danzantes radicó en la residencia particular de César Monroy, Carrera 78 B # 5 C-25, Barrio Mandalay, Localidad de Kennedy.

Entorno: Según datos obtenidos, la iniciativa de fundar la organización estudiada emanó de su líder, quien propuso a su familia constituir un espacio para motivar la reflexión sobre el arte de la danza. César Monroy considera que, aunque son susceptibles de enriquecimiento, las políticas de Mincultura Colombia y de Idartes Bogotá benefician al sub-sector danzario y a su organización en particular. En Bogotá, e incluso en el país, no se conoce empresa cultural similar a Los Danzantes, por tanto, no cuenta con competencia en su quehacer ni tiene aliados estratégicos de su mismo tipo. Los bienes y servicios culturales ofrecidos por esta organización tienen que ver con circulación, formación e información.

Para elaborar y ofertar tales bienes y servicios culturales, en especial los que más sobresalen, sus eventos, Los Danzantes requiere servicios logísticos como hospedaje y alimentación. Cuando tales eventos son convocados en Bogotá, los hoteles más usados son el Tequendama y el del Parque Superior, ambos en el centro de la capital. Los productos requeridos están relacionados con la producción escenotécnica. Como norma, esto lo asume quien compra el espectáculo. Tras años de trabajo, se prefiere no contratar proveedores de productos por separado (audio, luces, escenografía,...) sino vender un paquete que incluya espectáculo danzario (función única o funciones varias) y todo lo que este reclama para su presentación ante el público. Sin dudas, esta iniciativa es positiva, pues facilita toda la gestión y abarata costos.

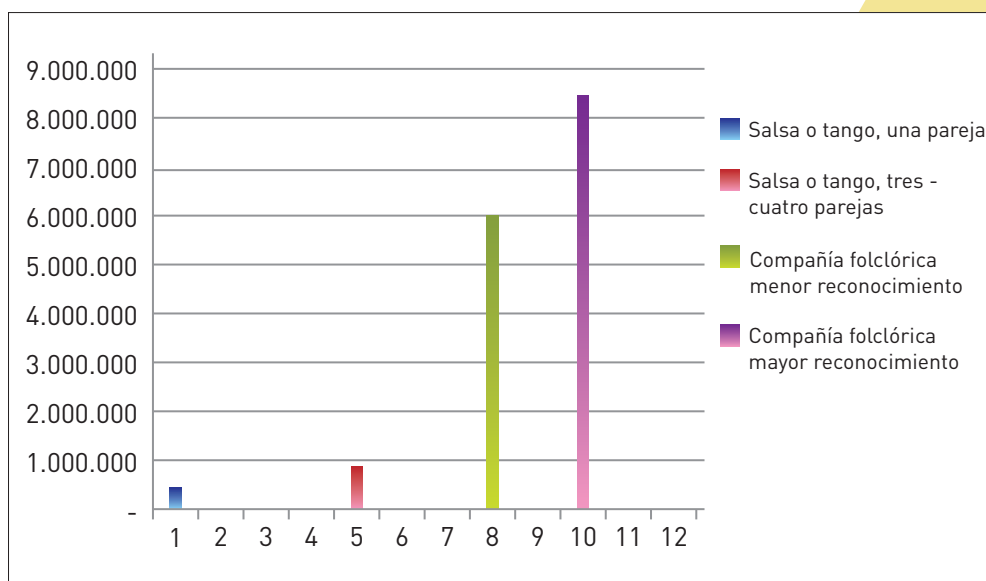
Para hacer claridad respecto a lo dicho, debemos tomar en cuenta que en el mercado danzario colombiano, actualmente los precios oscilan en los siguientes rangos:



- ◆ Espectáculo de salsa o de tango, en formato de una pareja: \$200.000 y \$300.000.
- ◆ Espectáculo de salsa o de tango, en formato de tres o cuatro parejas: \$600.000 y \$800.000.
- ◆ Espectáculo folclórico de una compañía de menor reconocimiento: \$5'000.000y \$7'000.000.
- ◆ Espectáculo folclórico de una compañía de mayor reconocimiento: \$7'000.000y \$10'000.000.

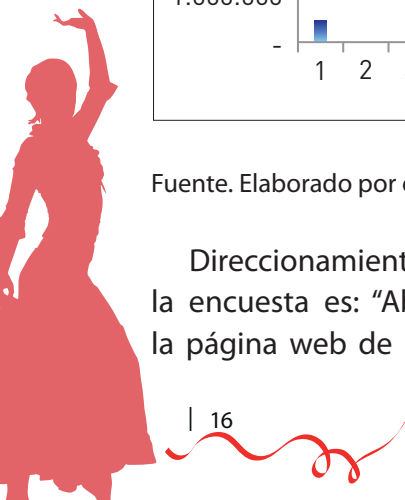
El siguiente gráfico sintetiza estos mismos datos, situando los precios en un punto intermedio dentro de su rango de oscilación, para cada tipo de espectáculo:

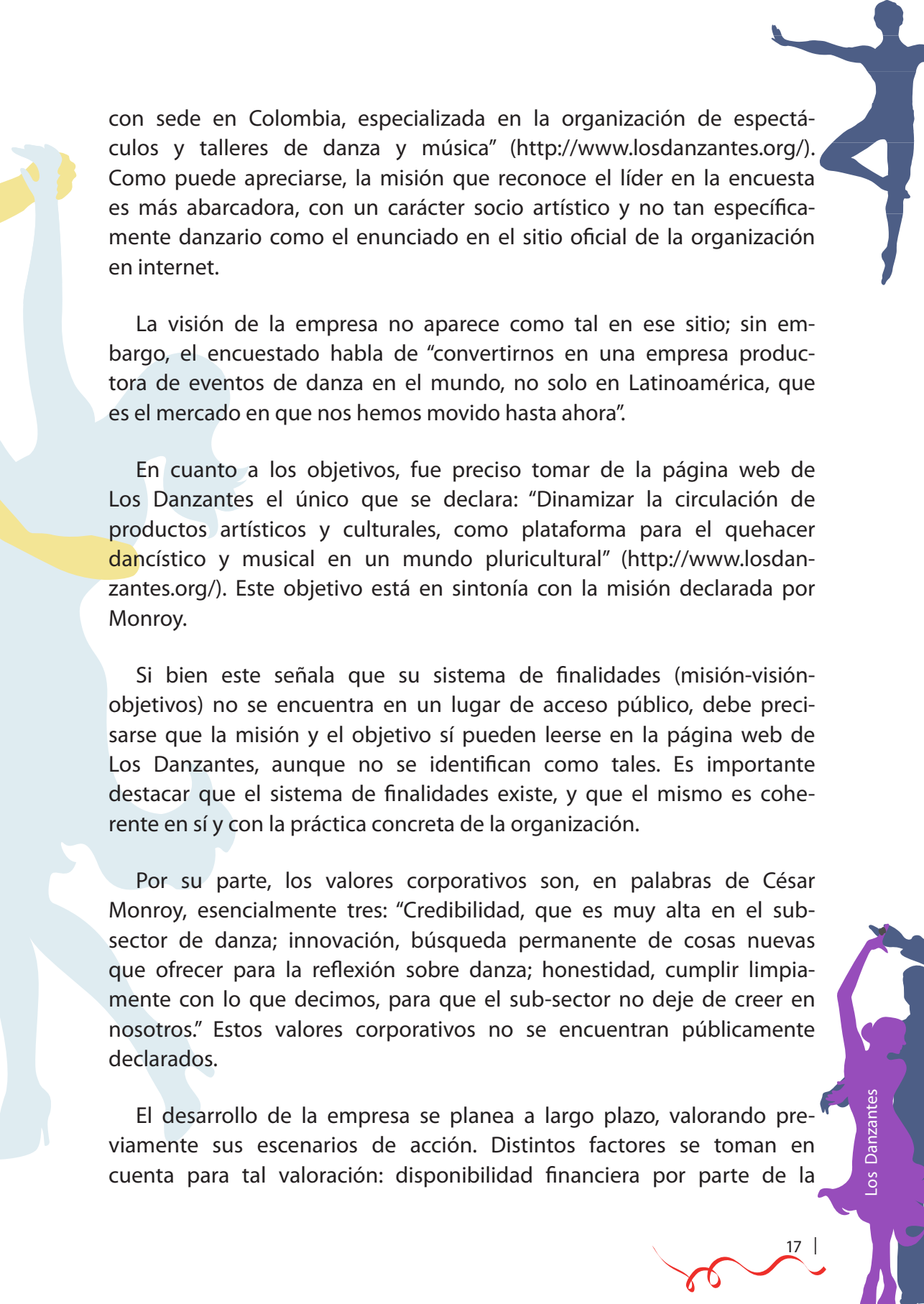
Figura 1.2 Precios actuales en el mercado danzario colombiano



Fuente. Elaborado por el autor.

Direccionamiento estratégico: La misión declarada por Monroy en la encuesta es: "Abrir espacios escénicos para la danza". Por su parte, la página web de Los Danzantes dice: "Empresa productora de eventos





con sede en Colombia, especializada en la organización de espectáculos y talleres de danza y música” (<http://www.losdanzantes.org/>). Como puede apreciarse, la misión que reconoce el líder en la encuesta es más abarcadora, con un carácter socio artístico y no tan específicamente danzario como el enunciado en el sitio oficial de la organización en internet.

La visión de la empresa no aparece como tal en ese sitio; sin embargo, el encuestado habla de “convertirnos en una empresa productora de eventos de danza en el mundo, no solo en Latinoamérica, que es el mercado en que nos hemos movido hasta ahora”.

En cuanto a los objetivos, fue preciso tomar de la página web de Los Danzantes el único que se declara: “Dinamizar la circulación de productos artísticos y culturales, como plataforma para el quehacer dancístico y musical en un mundo pluricultural” (<http://www.losdanzantes.org/>). Este objetivo está en sintonía con la misión declarada por Monroy.

Si bien este señala que su sistema de finalidades (misión-visión-objetivos) no se encuentra en un lugar de acceso público, debe precisarse que la misión y el objetivo sí pueden leerse en la página web de Los Danzantes, aunque no se identifican como tales. Es importante destacar que el sistema de finalidades existe, y que el mismo es coherente en sí y con la práctica concreta de la organización.

Por su parte, los valores corporativos son, en palabras de César Monroy, esencialmente tres: “Credibilidad, que es muy alta en el sub-sector de danza; innovación, búsqueda permanente de cosas nuevas que ofrecer para la reflexión sobre danza; honestidad, cumplir limpiamente con lo que decimos, para que el sub-sector no deje de creer en nosotros.” Estos valores corporativos no se encuentran públicamente declarados.

El desarrollo de la empresa se planea a largo plazo, valorando previamente sus escenarios de acción. Distintos factores se toman en cuenta para tal valoración: disponibilidad financiera por parte de la

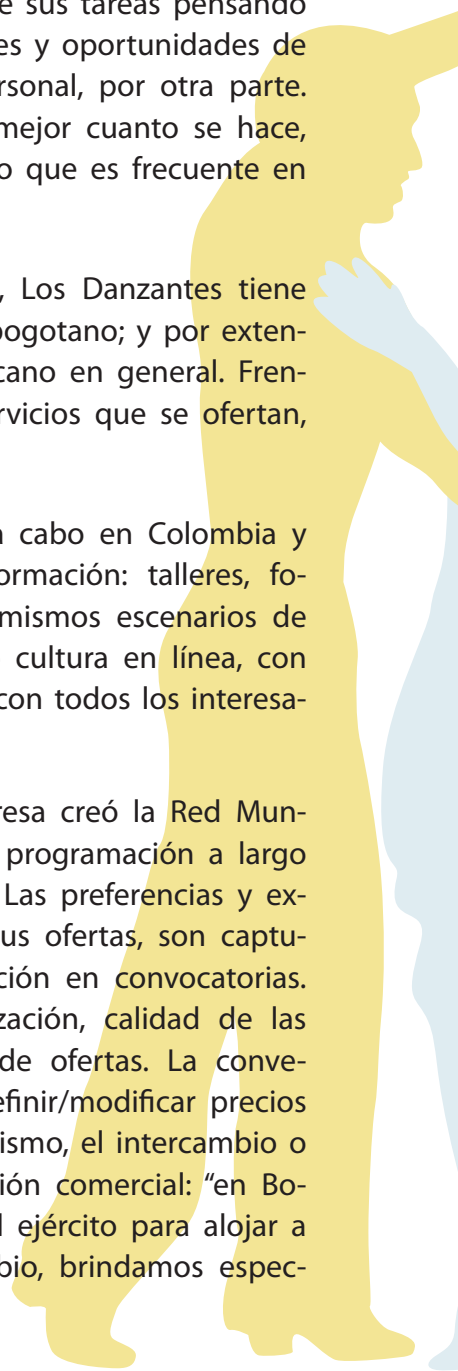
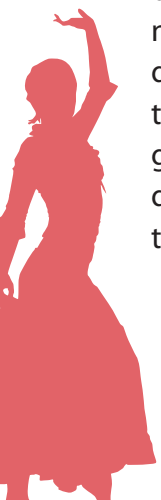


empresa, oportunidades de negocio, ganancias artístico-culturales, intercambio y superación para el talento humano, y planeación como clave de éxito. Sin dudas, Los Danzantes acomete sus tareas pensando en la cohesión que debe existir entre necesidades y oportunidades de la empresa, por una parte y potencial de su personal, por otra parte. Esta posición de su liderazgo permite orientar mejor cuanto se hace, sin contar con sistema computarizado integral, lo que es frecuente en organizaciones culturales.

Gestión de mercadeo: Como se ha señalado, Los Danzantes tiene un mercado definido en el sub-sector danzario bogotano; y por extensión, cundiboyacense, colombiano y latinoamericano en general. Frente a ese mercado, hay tres grandes bienes y servicios que se ofertan, según se informa en la encuesta:

Circulación festivales propios, que se llevan a cabo en Colombia y otros países del continente latinoamericano; formación: talleres, foros, conferencias, que se llevan a cabo en los mismos escenarios de circulación; información, que se comparte como cultura en línea, con quienes circulan y se forman junto a nosotros y con todos los interesados en nuestra labor.

Para orientarse hacia dicho mercado, la empresa creó la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, "con una programación a largo plazo y por tanto con sedes previstas a futuro." Las preferencias y expectativas propias de quienes se interesan en sus ofertas, son capturadas a través de mercadeo directo y participación en convocatorias. Los clientes se mantienen en virtud de: fidelización, calidad de las ofertas artístico-culturales, precio y diversidad de ofertas. La conveniencia es el elemento decisivo a la hora de definir/modificar precios de los bienes y servicios de Los Danzantes. Asimismo, el intercambio o trueque se ha venido estableciendo como relación comercial: "en Bogotá, estamos usando recientemente hoteles del ejército para alojar a quienes participan en nuestros eventos. A cambio, brindamos espectáculos para los militares y sus familias."



Las vías para comunicar e informar las ofertas, son básicamente dos:

- Internet: redes sociales, página web y correo electrónico.
- En adición, prensa escrita y radial.

Con orgullo, César Monroy informa: “Tenemos una base de datos de 10 mil contactos comprobados, es decir, que efectivamente responden nuestros mensajes y comunicaciones en general.”

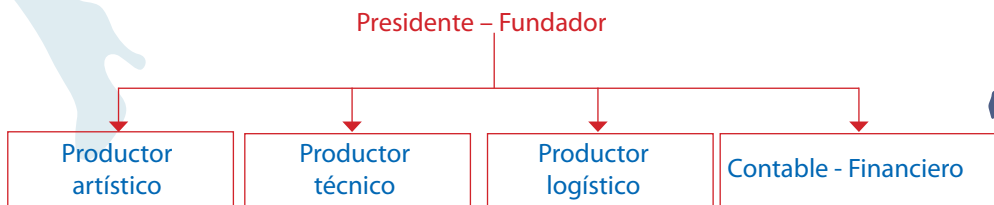
Todo indica que los buenos resultados de la organización se deben a:

- ◆ Haberse especializado en la oferta de un bien y servicio (los festivales y eventos de/sobre danza en general);
- ◆ Tener su propio nicho de mercado (dentro del sub-sector danzario bogotano, cundiboyacense, colombiano y latinoamericano en general, los interesados en la danza o baile de pareja, el formato identitario de la labor de Los Danzantes).

Cultura organizacional: Los Danzantes se identifica con dos tipos de liderazgo: participativo y planificador. La discusión colectiva es una práctica habitual en la toma de decisiones. El incentivo que se maneja ante los buenos resultados, es el apoyo para la formación académica del personal vinculado a la empresa. El entorno laboral en sentido general se valora como adecuado; y las dinámicas laborales, como aceptables.

Estructura organizacional: Los Danzantes cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Figura 3. Organigrama de Los Danzantes



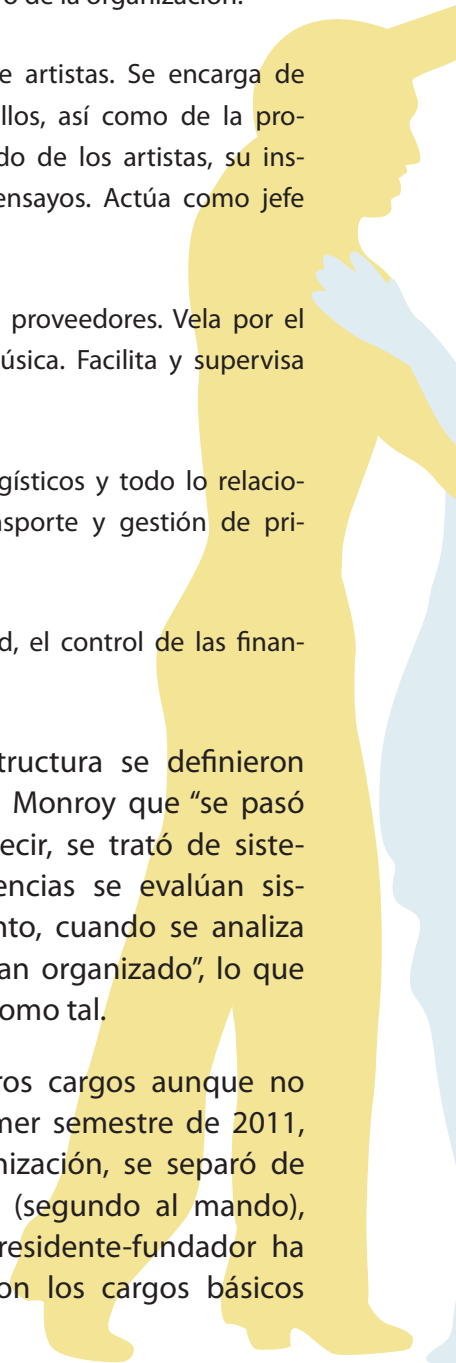


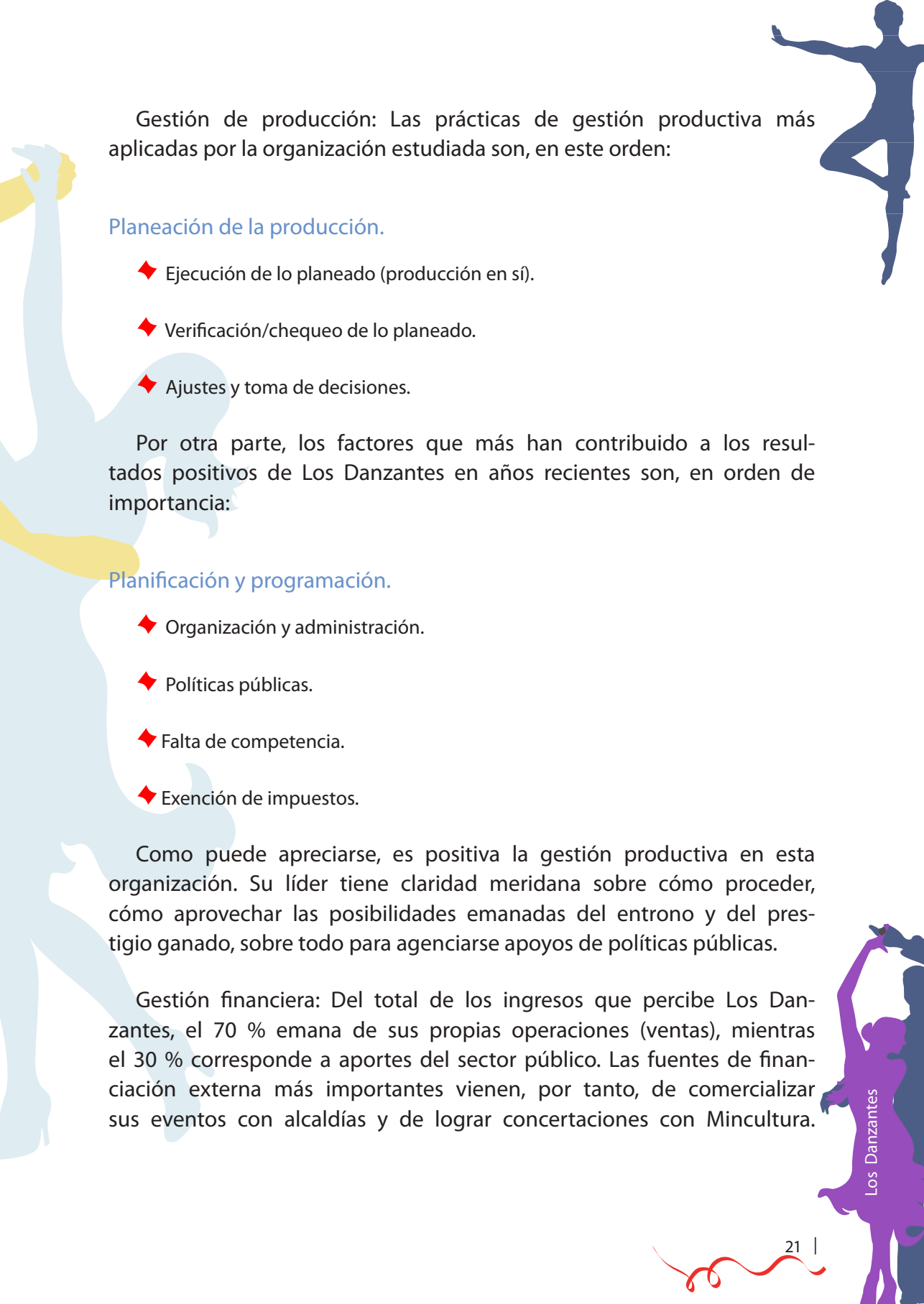
Las funciones generales inherentes a cada cargo son estas:

- ◆ **Presidente – Fundador:** Líder creativo y administrativo de la organización.
- ◆ **Productor artístico:** Actualiza la base de datos de artistas. Se encarga de las invitaciones y los diálogos sistemáticos con ellos, así como de la programación de los espectáculos. Vela por el traslado de los artistas, su instalación en camerinos y su participación en los ensayos. Actúa como jefe de escena, o como apoyo del jefe de escena.
- ◆ **Productor técnico:** Actualiza la base de datos de proveedores. Vela por el diseño de luces y de sonido. Recibe y edita la música. Facilita y supervisa el montaje escénico.
- ◆ **Productor Logístico:** Actualiza la base de datos logísticos y todo lo relacionado con hospedaje, alimentación, catering, transporte y gestión de primeros auxilios.
- ◆ **Contable-Financiero:** Se encarga de la contabilidad, el control de las finanzas y la pagaduría.

Las competencias para cada cargo de la estructura se definieron por experiencia propia de la organización. Aclara Monroy que “se pasó del empirismo al análisis de la producción. Es decir, se trató de sistematizar la experiencia acumulada.” Las competencias se evalúan sistemáticamente, esto es, al término de cada evento, cuando se analiza “el evento en sí y el desempeño de quienes lo han organizado”, lo que influye en el control/seguimiento de la estructura como tal.

La estructura era más voluminosa, incluía otros cargos aunque no estuvieran ocupados; pero se modificó en el primer semestre de 2011, cuando Mario Monroy, hijo del líder de la organización, se separó de la misma. Mario Monroy actuaba como gerente (segundo al mando), y además era web master. Tras su partida, el presidente-fundador ha continuado desarrollando todos sus procesos con los cargos básicos antes descritos.





Gestión de producción: Las prácticas de gestión productiva más aplicadas por la organización estudiada son, en este orden:

Planeación de la producción.

- ◆ Ejecución de lo planeado (producción en sí).
- ◆ Verificación/chequeo de lo planeado.
- ◆ Ajustes y toma de decisiones.

Por otra parte, los factores que más han contribuido a los resultados positivos de Los Danzantes en años recientes son, en orden de importancia:

Planificación y programación.

- ◆ Organización y administración.
- ◆ Políticas públicas.
- ◆ Falta de competencia.
- ◆ Exención de impuestos.

Como puede apreciarse, es positiva la gestión productiva en esta organización. Su líder tiene claridad meridiana sobre cómo proceder, cómo aprovechar las posibilidades emanadas del entorno y del prestigio ganado, sobre todo para agenciarse apoyos de políticas públicas.

Gestión financiera: Del total de los ingresos que percibe Los Danzantes, el 70 % emana de sus propias operaciones (ventas), mientras el 30 % corresponde a aportes del sector público. Las fuentes de financiación externa más importantes vienen, por tanto, de comercializar sus eventos con alcaldías y de lograr concertaciones con Mincultura.



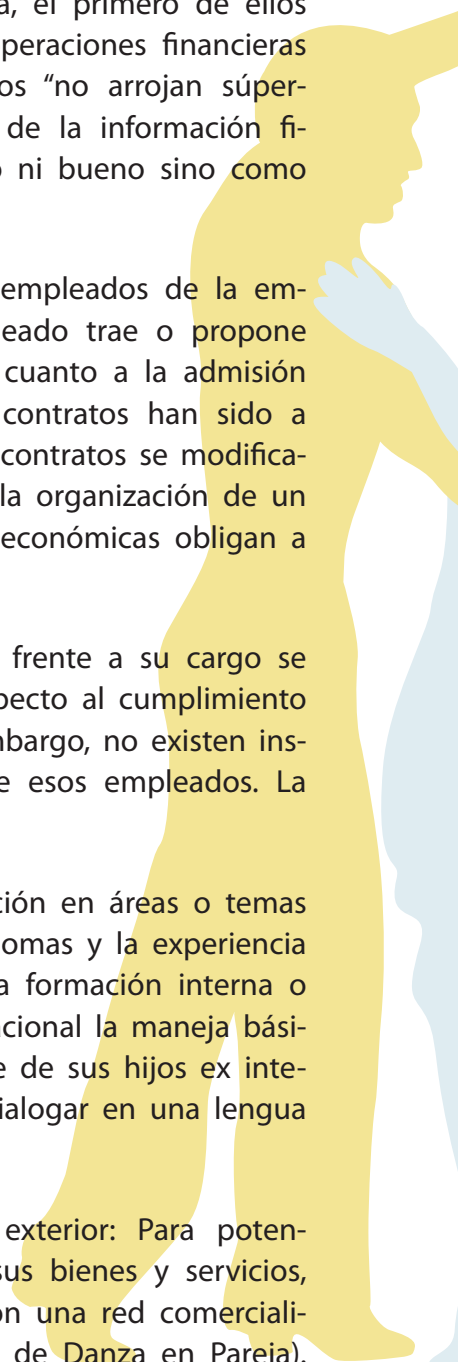
Entre 2010 y 2011, los principales eventos (Foro -Taller sobre danza y Festival Los Niños del Mundo Bailan en Pareja) tuvieron financiación propia combinada con financiación externa, el primero de ellos como evento concertado con Mincultura. Las operaciones financieras se consideran rentables, por cuanto los eventos “no arrojan súperganancias, pero tampoco pérdidas.” El manejo de la información financiera y contable no se estima como óptimo ni bueno sino como regular o aceptable.

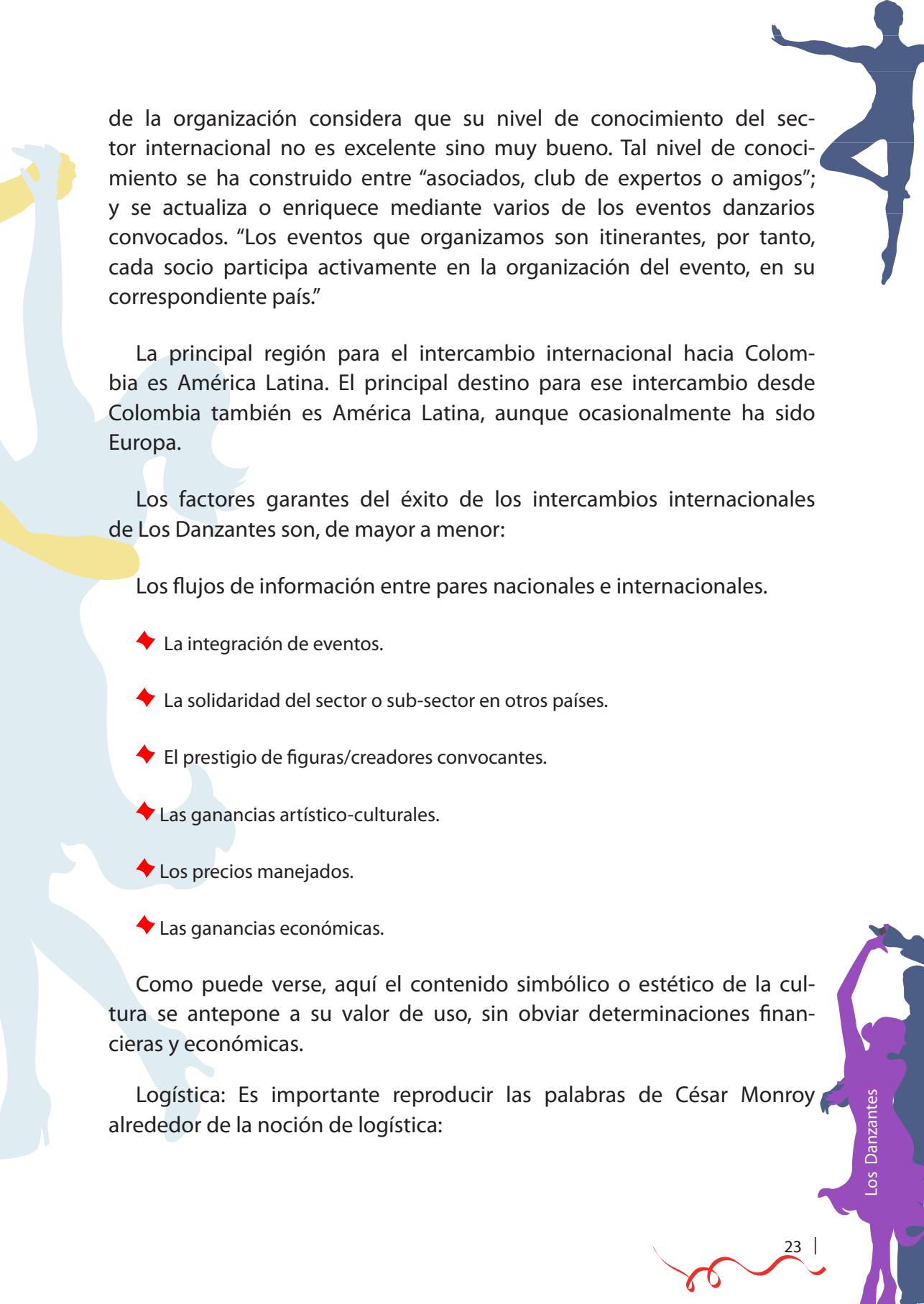
Gestión humana: La selección de los pocos empleados de la empresa se realiza por relacionamiento: “Un empleado trae o propone al otro. Nosotros somos más bien cerrados en cuanto a la admisión de nuevos empleados.” Hasta el presente, los contratos han sido a término fijo por un año. “A partir de 2012, esos contratos se modificarán, pues serán solo por los tiempos que dure la organización de un evento.” Todo parece indicar que circunstancias económicas obligan a tomar esta decisión.

Si bien las competencias de cada empleado frente a su cargo se evalúan sistemáticamente, esto se hace con respecto al cumplimiento de sus tareas dentro de un evento dado. Sin embargo, no existen instrumentos elaborados para medir la gestión de esos empleados. La estabilidad de los mismos y de la dirección es alta.

La empresa cuenta con un plan de capacitación en áreas o temas de producción y gestión. El manejo de otros idiomas y la experiencia internacional no son asuntos significativos en la formación interna o externa de los empleados. La proyección internacional la maneja básicamente el líder de la organización, auxiliándose de sus hijos ex integrantes de Los Danzantes cuando se requiere dialogar en una lengua extranjera, la empresa no tiene asesores externos.

Intercambios artísticos y culturales con el exterior: Para potenciar la circulación nacional e internacional de sus bienes y servicios, Los Danzantes cuenta, como ya se ha dicho, con una red comercializadora especializada (Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja). Dicha red tiene delegados en unos veinte países del mundo. El líder





de la organización considera que su nivel de conocimiento del sector internacional no es excelente sino muy bueno. Tal nivel de conocimiento se ha construido entre “asociados, club de expertos o amigos”; y se actualiza o enriquece mediante varios de los eventos danzarios convocados. “Los eventos que organizamos son itinerantes, por tanto, cada socio participa activamente en la organización del evento, en su correspondiente país.”

La principal región para el intercambio internacional hacia Colombia es América Latina. El principal destino para ese intercambio desde Colombia también es América Latina, aunque ocasionalmente ha sido Europa.

Los factores garantes del éxito de los intercambios internacionales de Los Danzantes son, de mayor a menor:

Los flujos de información entre pares nacionales e internacionales.

- ◆ La integración de eventos.
- ◆ La solidaridad del sector o sub-sector en otros países.
- ◆ El prestigio de figuras/creadores convocantes.
- ◆ Las ganancias artístico-culturales.
- ◆ Los precios manejados.
- ◆ Las ganancias económicas.

Como puede verse, aquí el contenido simbólico o estético de la cultura se antepone a su valor de uso, sin obviar determinaciones financieras y económicas.

Logística: Es importante reproducir las palabras de César Monroy alrededor de la noción de logística:



Logística alude a los espacios físicos que serán ocupados: hoteles, teatros, transporte, alimentación, manejo de artistas y de público, seguridad en esos espacios.

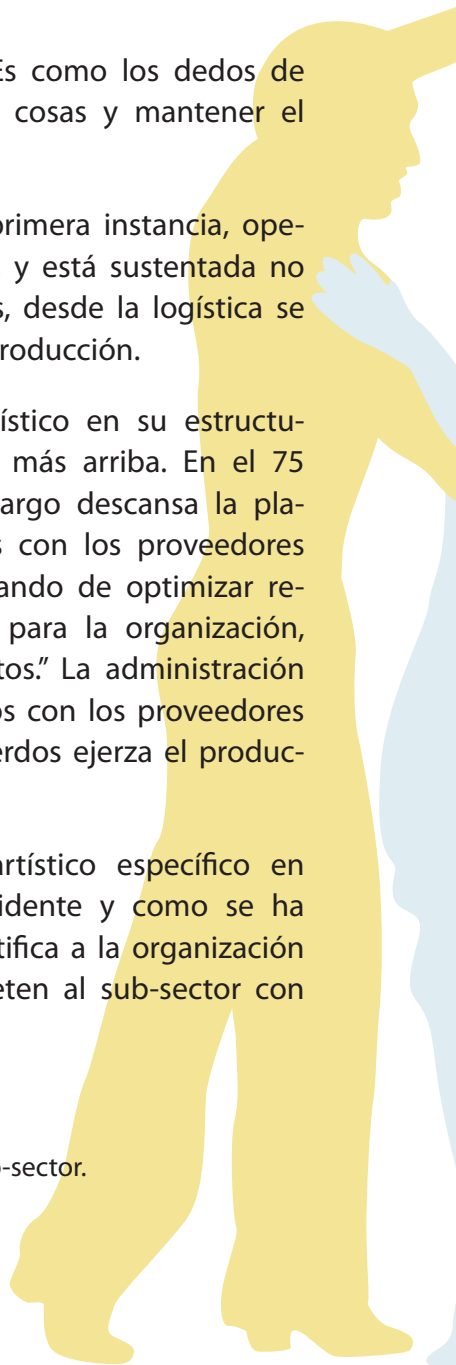
La logística es un campo de la producción. Es como los dedos de una mano o de un pie, que nos permiten asir cosas y mantener el equilibrio.

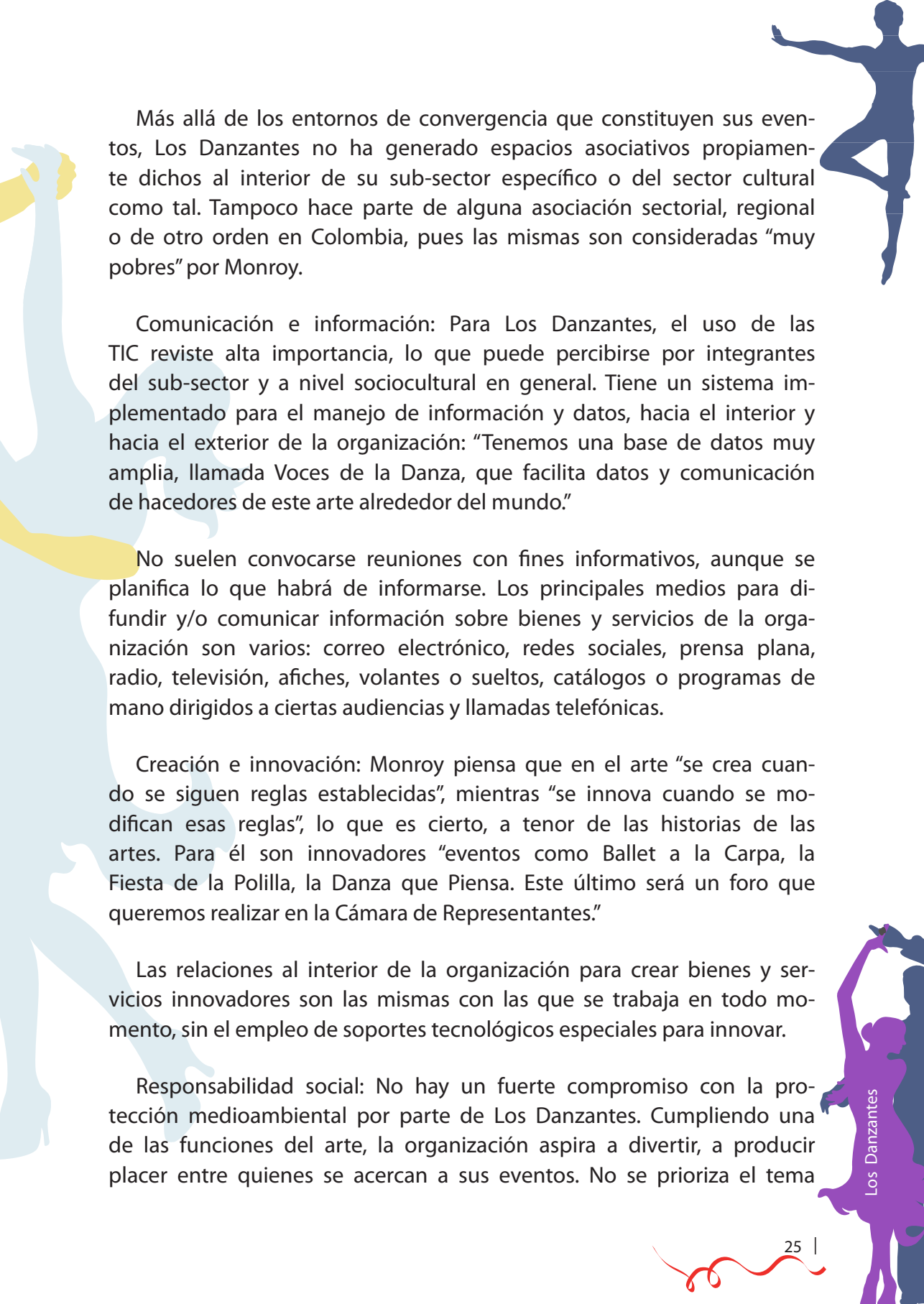
La mirada de Monroy puede parecernos, en primera instancia, operacionalista. Y no deja de serlo. Pero es correcta, y está sustentada no en la academia sino en la experiencia. Sin dudas, desde la logística se garantizan necesidades prácticas esenciales de la producción.

Los Danzantes cuenta con un productor logístico en su estructura organizacional, cuyas funciones se reseñaron más arriba. En el 75 % de su tiempo atiende estos temas. En ese cargo descansa la planeación logística, y su ejecutoria. Las relaciones con los proveedores son manejadas por este productor, siempre tratando de optimizar recursos. Los materiales de interés logístico son, para la organización, “todo lo que deba emplearse en nuestros eventos.” La administración de dichos materiales se hace a través de acuerdos con los proveedores y del control que del cumplimiento de tales acuerdos ejerza el productor logístico.

Asociatividad: La confianza del sub-sector artístico específico en Las Danzantes es alta, como reconoce su presidente y como se ha venido comentando. La calidad de su hacer identifica a la organización ante ese sub-sector. Los factores que comprometen al sub-sector con la empresa son:

- Calidad de la oferta artístico-cultural.
- Saberes, soluciones, oportunidades que brinda al sub-sector.
- Nivel de convocatoria de sus directivos.
- Trayectoria.
- Precios asequibles.





Más allá de los entornos de convergencia que constituyen sus eventos, Los Danzantes no ha generado espacios asociativos propiamente dichos al interior de su sub-sector específico o del sector cultural como tal. Tampoco hace parte de alguna asociación sectorial, regional o de otro orden en Colombia, pues las mismas son consideradas “muy pobres” por Monroy.

Comunicación e información: Para Los Danzantes, el uso de las TIC reviste alta importancia, lo que puede percibirse por integrantes del sub-sector y a nivel sociocultural en general. Tiene un sistema implementado para el manejo de información y datos, hacia el interior y hacia el exterior de la organización: “Tenemos una base de datos muy amplia, llamada Voces de la Danza, que facilita datos y comunicación de hacedores de este arte alrededor del mundo.”

No suelen convocarse reuniones con fines informativos, aunque se planifica lo que habrá de informarse. Los principales medios para difundir y/o comunicar información sobre bienes y servicios de la organización son varios: correo electrónico, redes sociales, prensa plana, radio, televisión, afiches, volantes o sueltos, catálogos o programas de mano dirigidos a ciertas audiencias y llamadas telefónicas.

Creación e innovación: Monroy piensa que en el arte “se crea cuando se siguen reglas establecidas”, mientras “se innova cuando se modifican esas reglas”, lo que es cierto, a tenor de las historias de las artes. Para él son innovadores “eventos como Ballet a la Carpa, la Fiesta de la Polilla, la Danza que Piensa. Este último será un foro que queremos realizar en la Cámara de Representantes.”

Las relaciones al interior de la organización para crear bienes y servicios innovadores son las mismas con las que se trabaja en todo momento, sin el empleo de soportes tecnológicos especiales para innovar.

Responsabilidad social: No hay un fuerte compromiso con la protección medioambiental por parte de Los Danzantes. Cumpliendo una de las funciones del arte, la organización aspira a divertir, a producir placer entre quienes se acercan a sus eventos. No se prioriza el tema



preservación de la salud en sus acciones, si bien el placer deviene una fuente de salud.

La propiedad intelectual se protege en el quehacer de la organización, en relación con las entidades que asumen esas funciones; aunque Monroy confiesa una percepción que, se sabe, no es exclusiva de él: "Sayco y Acinpro son, ambas, organizaciones ladronas. Cuando hay que pagar, pagamos. Cuando podemos, evadimos los pagos a esas organizaciones, que realmente ni representan ni cuidan, el derecho de autor."

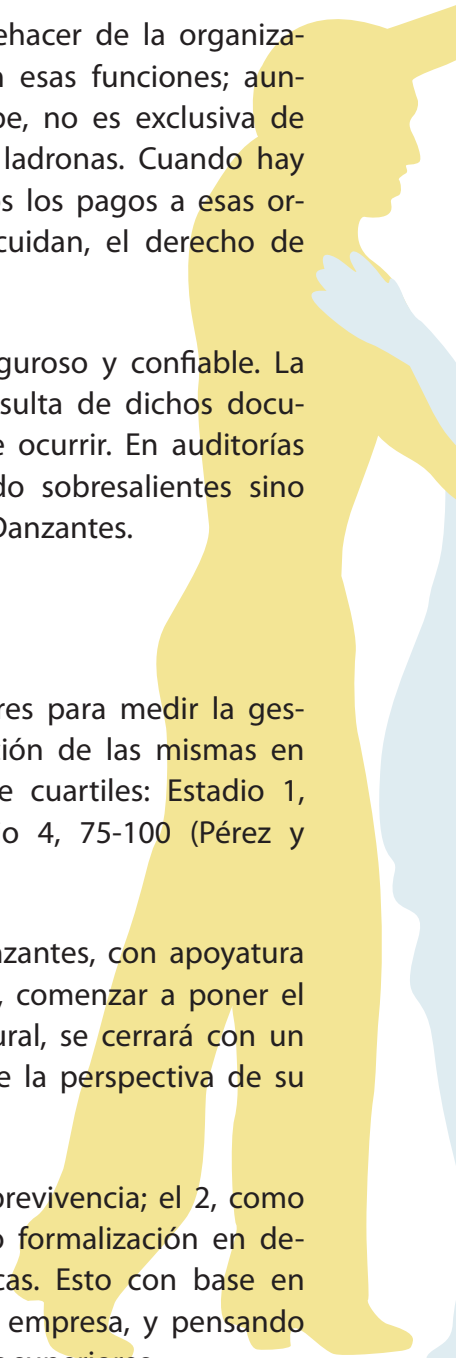
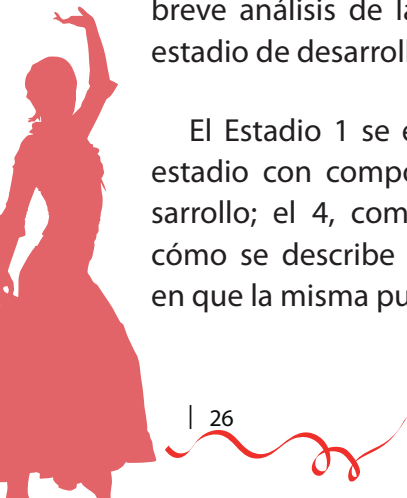
El registro de documentos se estima como riguroso y confiable. La empresa no tiene estrategia alguna, para la consulta de dichos documentos por personal externo, pues ello no suele ocurrir. En auditorías y controles recibidos, los resultados no han sido sobresalientes sino buenos. No ha habido casos de corrupción en Los Danzantes.

1.2 Estadio de desarrollo

Además de brindar un conjunto de descriptores para medir la gestión de PyMEs, el MMGO propone una clasificación de las mismas en estadios de desarrollo basada en una escala de cuartiles: Estadio 1, 0-25; Estadio 2, 25-50; Estadio 3, 50-75; Estadio 4, 75-100 (Pérez y otros, 2009, pp.44-46).

Como se hace un estudio de caso de Los Danzantes, con apoyatura en el MMGO; y como se intenta, adicionalmente, comenzar a poner el MMGO en relación con MiPyMEs del sector cultural, se cerrará con un breve análisis de la organización estudiada desde la perspectiva de su estadio de desarrollo según el MMGO.

El Estadio 1 se entiende como negocio en sobrevivencia; el 2, como estadio con componentes informales; el 3, como formalización en desarrollo; el 4, como estadio con mejores prácticas. Esto con base en cómo se describe integral y sistémicamente una empresa, y pensando en que la misma puede/debe transitar hacia niveles superiores.



A partir de la investigación realizada, puede plantearse que en Los Danzantes se cumplen rasgos o situaciones de los diferentes estadios que sugiere el MMGO:

Tabla 1.2 Rasgos de los estadios propuestos por el MMGO, presentes en Los Danzantes.

Estadios	Rasgos presentes en Los Danzantes
1 (tres en total)	Estrategias implícitas. Conocimiento reposa en el gente o líder. Funcionales.
2 (dos en total)	Ausencia de instrumentos modernos de gestión. Mercado local ampliado.
3 (seis en total)	Formalizada. Trabajando en mejoramiento continuo. Mercado regional y nacional. Direccionamiento estratégico implementado. Mercado de países cercanos. Formalización de procesos.
4 (seis en total)	Innovadora. Gerenciando y generando conocimiento. Flexible. Orientación al mercado. Orientación a la creación de valor. Productos y servicios diferenciados.

Un análisis cuantitativo simple puede llevarnos a creer que, donde está el mayor número de rasgos es donde debe ubicarse a la empresa, o sea, en los estadios 5 ó 6, pues de cada uno de ellos encontramos seis rasgos o situaciones presentes en Los Danzantes. Sin embargo, desde lo cualitativo, lo correcto sería enfatizar en que, tal como el MMGO concibe sus estadios de desarrollo empresarial hasta el momento, los mismos no aplican para organizaciones del sector cultural. Los Danzantes es un ejemplo de ello, pues al acercarnos a dicha organización nos percatamos de que varios rasgos de los diferentes estadios están presentes en sus procesos empresariales.

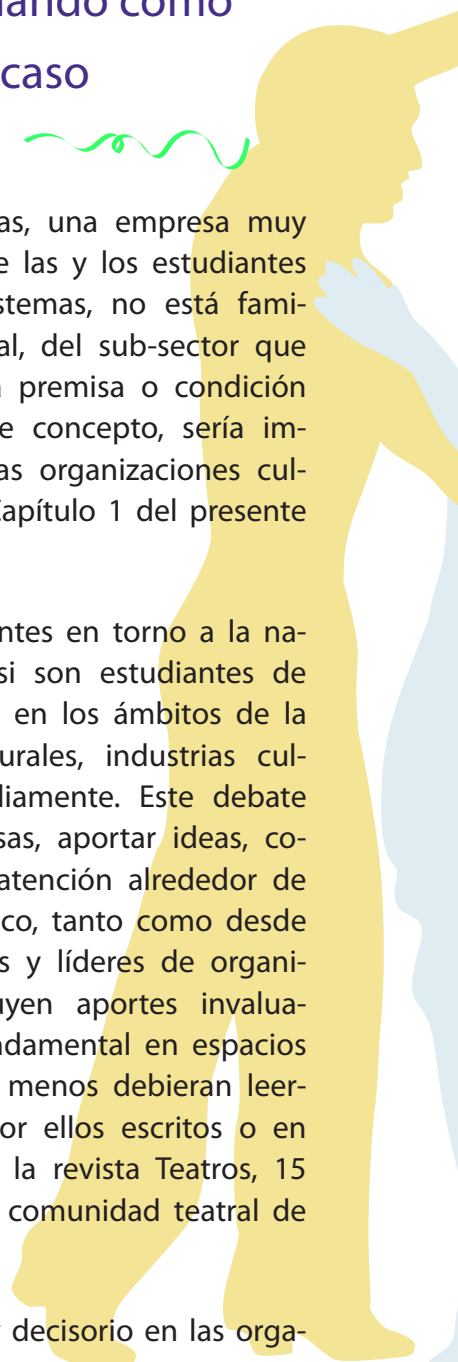


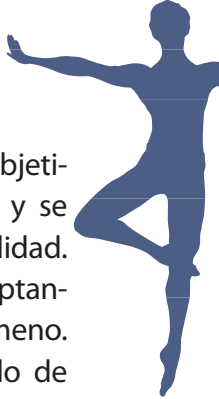

2. Guía pedagógica para la investigación de organizaciones culturales, tomando como referente el estudio de caso de los Danzantes

Una organización cultural suele ser, sin dudas, una empresa muy particular. Una empresa con la que el común de las y los estudiantes de Administración, Contabilidad, Finanzas o Sistemas, no está familiarizado. Al acercarse a una organización cultural, del sub-sector que fuere, esto es algo que no debe olvidarse, una premisa o condición básica para comenzar la interacción. Desde ese concepto, sería importante volver sobre aspectos medulares de las organizaciones culturales, algunos de los cuales se recogen en el Capítulo 1 del presente informe.

Es indispensable debatir con las y los estudiantes en torno a la naturaleza de las organizaciones culturales, aun si son estudiantes de gestión cultural, de promoción o de producción en los ámbitos de la cultura y las artes. Sobre organizaciones culturales, industrias culturales, industrias creativas, se ha escrito ampliamente. Este debate permitiría profundizar en concepciones novedosas, aportar ideas, comenzar a relativizar ciertas verdades, llamar la atención alrededor de otras miradas. El debate debe ser desde lo teórico, tanto como desde las experiencias concretas de gestores culturales y líderes de organizaciones culturales. Tales experiencias constituyen aportes invaluable. Por ello, dialogar con esos líderes sería fundamental en espacios docentes. Si tales diálogos no pueden darse, al menos debieran leerse y analizarse sus planteamientos en textos por ellos escritos o en entrevistas como las incluidas en el dossier de la revista Teatros, 15 (2010-2011, noviembre-enero), publicación de la comunidad teatral de Bogotá.

El papel del líder, ya se ha dicho, es decisivo y decisorio en las organizaciones culturales, como en toda práctica artística.



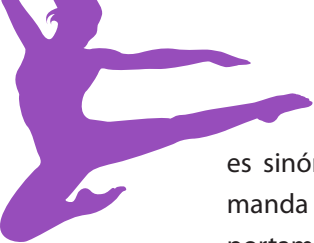


La obra de arte es fruto de un impulso inmanente, hondo y subjetivo. Emerge de la necesidad de comunicar cierta vivencia esencial, y se torna reelaboración objetiva de determinada percepción de la realidad. El artista no se satisface, como la mayor parte de los humanos, captando lo bello, majestuoso, feo o estremecedor de un objeto o fenómeno. Para él es obligatorio construir su propia imagen, su propio modelo de esa percepción y entregar dicha imagen o modelo a otros hombres y mujeres. Lo logre o no, el artista siempre está movido por el anhelo de hacernos partícipes de su placer, su alegría, su temor o sus dudas frente a la realidad. Por tanto, transforma en patrimonio de todos, su perspicacia como observador. Al compartir el resultado de su observación única, aumenta la expresividad estética de lo representado. Decía la escritora cubana Dulce María Loynaz, Premio Cervantes de Literatura 1992, que el poeta (el artista) tiene que mirar más adentro, descubrir en las cosas aquello que otros no pueden vislumbrar, mirar de una manera particular y que además debe poseer una cualidad todavía más difícil de desarrollar: hacer que otros vean lo que él ha podido ver (Morales, 2009, p. 17).

Confrontarse con esa pasión esencial, con esa vibración única del creador que ha devenido gestor y cabeza de una organización cultural, debe ser fundamental para modelar la sensibilidad del estudiante de gestión cultural y de otras carreras profesionales afines, como han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación los diálogos de su autor con César Monroy, Presidente-Fundador de Los Danzantes.

En varias de sus intervenciones a lo largo de la entrevista ¿Cuál es el valor del arte?, el gestor Carlos Pinzón enfatiza en la importancia de la educación para incrementar la valoración social (incluyendo aquí lo económico) de la cultura. Por ello, fomentar la reflexión y el debate desde la academia y desde otros ámbitos educativos, continúa siendo indispensable.

El término mercancía, de entrada genera acaloradas discusiones en ciertos niveles entre los actores del sector cultural. Esas discusiones inferen, a veces de una manera simplista: que la mercancía



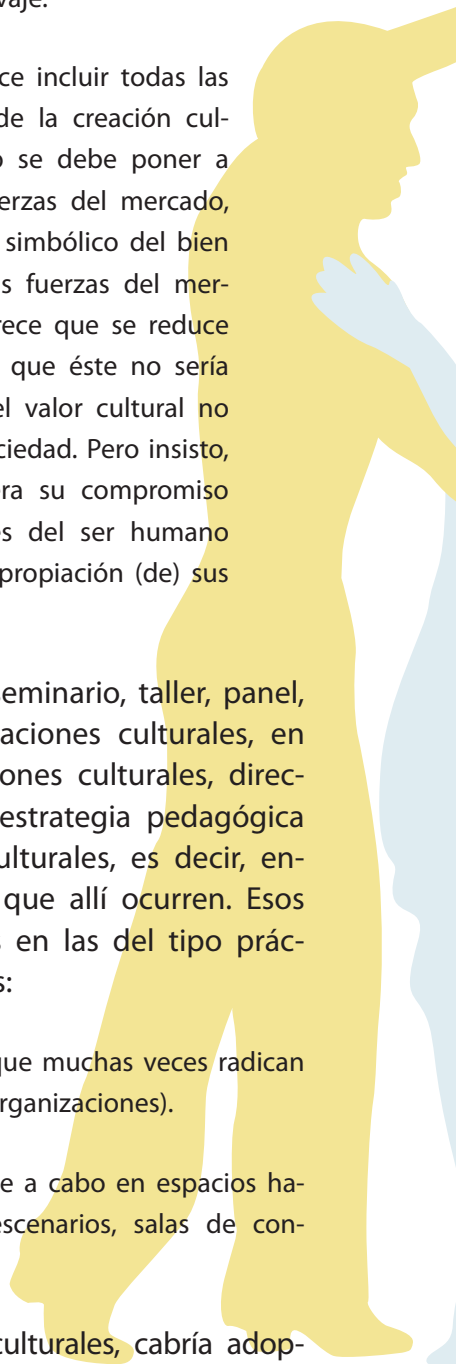
es sinónimo de mercado, que mercado es sinónimo de oferta y demanda y estos son los términos fundamentales que generan comportamientos enmarcados en un neoliberalismo salvaje.

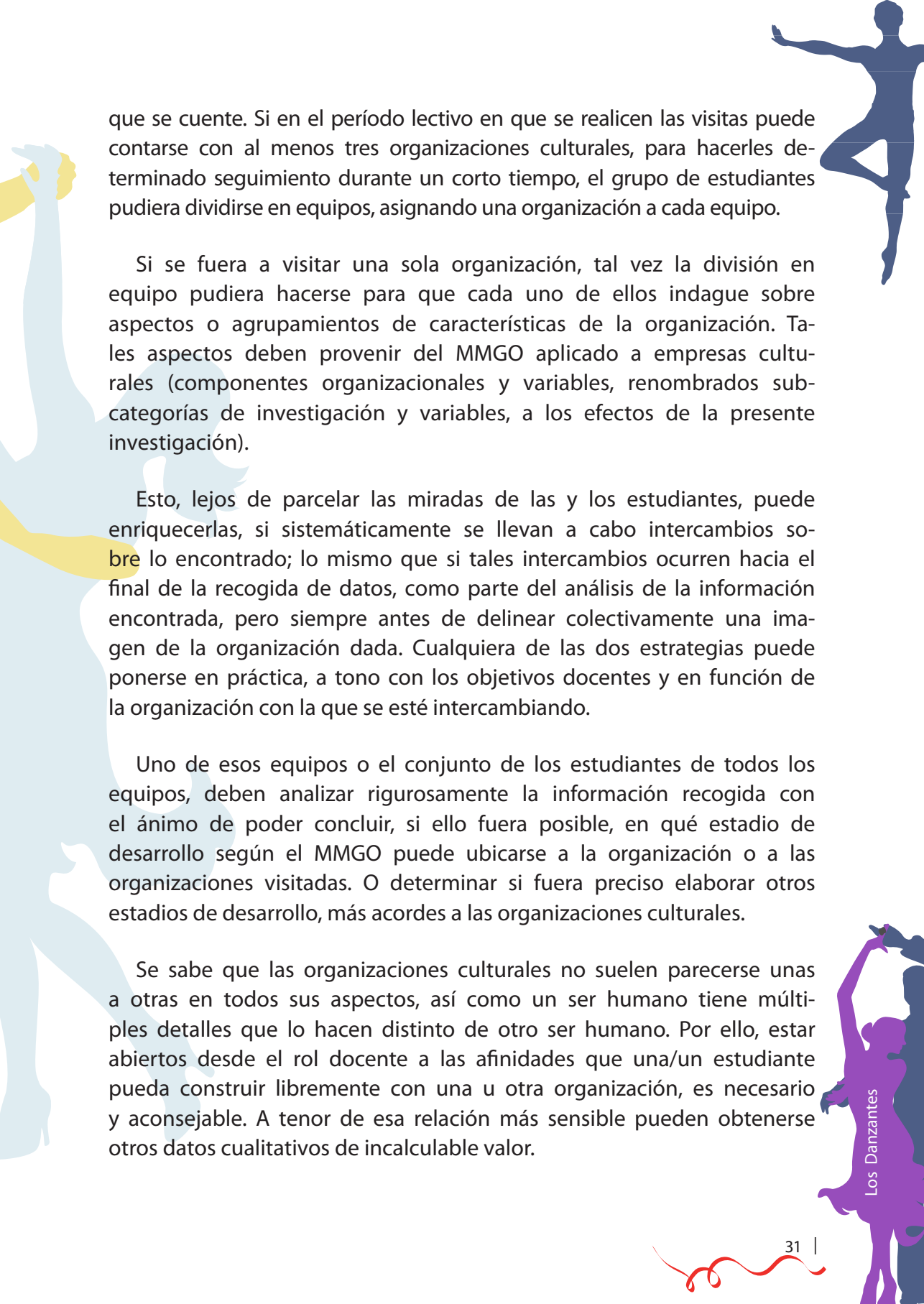
El término producto cultural, en cambio, parece incluir todas las connotaciones, filosóficas y simbólicas expresivas de la creación cultural. El asunto se vuelve más complejo cuando se debe poner a circular esa creación. Al hacerlo, aparecen las fuerzas del mercado, queramos o no y estas actúan. El profundo valor simbólico del bien cultural es subvalorado o sobrevalorado por esas fuerzas del mercado. El valor de cambio de mi bien cultural parece que se reduce al comportamiento de una mercancía más. Creo que éste no sería tema de tan cruentos y acalorados debates, si el valor cultural no difiriera tanto del valor de cambio que le da la sociedad. Pero insisto, esa brecha se cerraría si la educación entendiera su compromiso para formar también en aspectos fundamentales del ser humano y uno de ellos es el derecho a la cultura y a la apropiación (de) sus expresiones (Pinzón, 2010-2011, p. 10).

Realizado el debate (que también puede ser seminario, taller, panel, mesa redonda) sobre naturaleza de las organizaciones culturales, en el que deben tomar parte líderes de organizaciones culturales, directamente o a través de entrevistas, la siguiente estrategia pedagógica debe ser visita a una o varias organizaciones culturales, es decir, entrar directamente en contacto con los procesos que allí ocurren. Esos procesos suelen ser de doble carácter, al menos en las del tipo prácticas artísticas vivas, como el caso de Los Danzantes:

- ◆ Administrativo y de gestión (ocurre en oficinas, que muchas veces radican en las casas particulares de quienes encabezan las organizaciones).
- ◆ Creativo/productivo y de circulación (suele llevarse a cabo en espacios habilitados para ello como talleres, tablancillos, escenarios, salas de concierto, galerías, y otros similares).

En el intercambio directo con organizaciones culturales, cabría adoptar métodos pedagógicos en dependencia del universo y la población con





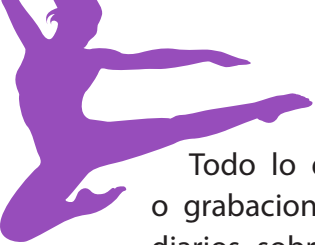
que se cuente. Si en el período lectivo en que se realicen las visitas puede contarse con al menos tres organizaciones culturales, para hacerles determinado seguimiento durante un corto tiempo, el grupo de estudiantes pudiera dividirse en equipos, asignando una organización a cada equipo.

Si se fuera a visitar una sola organización, tal vez la división en equipo pudiera hacerse para que cada uno de ellos indague sobre aspectos o agrupamientos de características de la organización. Tales aspectos deben provenir del MMGO aplicado a empresas culturales (componentes organizacionales y variables, renombrados subcategorías de investigación y variables, a los efectos de la presente investigación).

Esto, lejos de parcelar las miradas de las y los estudiantes, puede enriquecerlas, si sistemáticamente se llevan a cabo intercambios sobre lo encontrado; lo mismo que si tales intercambios ocurren hacia el final de la recogida de datos, como parte del análisis de la información encontrada, pero siempre antes de delinear colectivamente una imagen de la organización dada. Cualquiera de las dos estrategias puede ponerse en práctica, a tono con los objetivos docentes y en función de la organización con la que se esté intercambiando.

Uno de esos equipos o el conjunto de los estudiantes de todos los equipos, deben analizar rigurosamente la información recogida con el ánimo de poder concluir, si ello fuera posible, en qué estadio de desarrollo según el MMGO puede ubicarse a la organización o a las organizaciones visitadas. O determinar si fuera preciso elaborar otros estadios de desarrollo, más acordes a las organizaciones culturales.

Se sabe que las organizaciones culturales no suelen parecerse unas a otras en todos sus aspectos, así como un ser humano tiene múltiples detalles que lo hacen distinto de otro ser humano. Por ello, estar abiertos desde el rol docente a las afinidades que una/un estudiante pueda construir libremente con una u otra organización, es necesario y aconsejable. A tenor de esa relación más sensible pueden obtenerse otros datos cualitativos de incalculable valor.

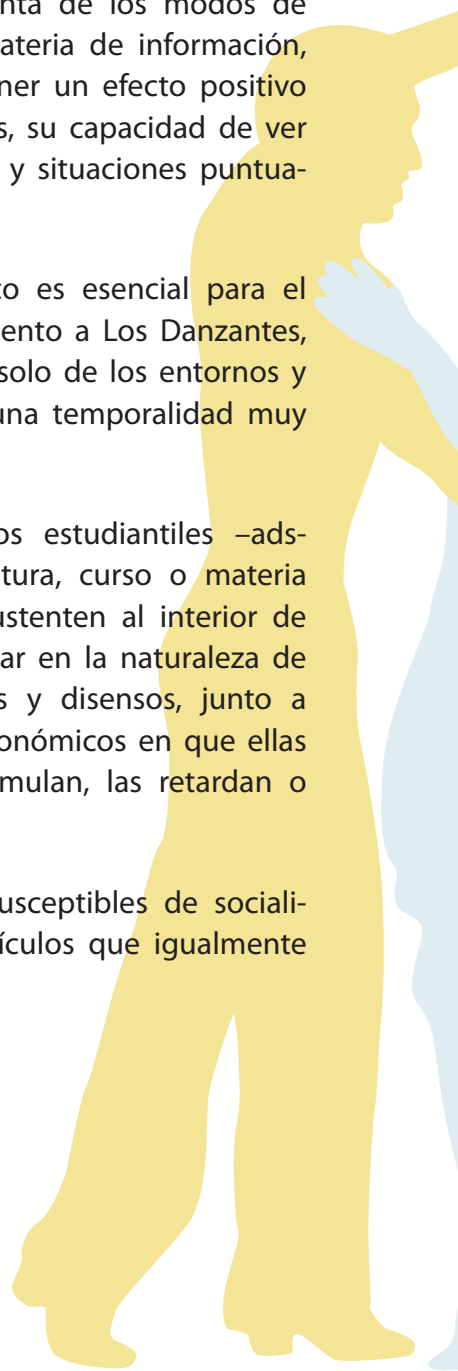


Todo lo que se indague debe registrarse en encuestas, entrevistas o grabaciones de video. Si fuera posible llevar bitácoras con apuntes diarios sobre las visitas, bitácoras que den cuenta de los modos de relacionamiento sistemático y sus aportes en materia de información, se estaría ganando algo esencial. Esto puede tener un efecto positivo para afinar la percepción de las y los estudiantes, su capacidad de ver más allá, de relacionar contextos, por una parte, y situaciones puntuales de las organizaciones visitadas, por otra.

No debe olvidarse que el registro sistemático es esencial para el estudio de caso, método seguido en el acercamiento a Los Danzantes, dado el manejo que dicho método propone no solo de los entornos y de las acciones del objeto de estudio, sino de una temporalidad muy precisa como condición de trabajo indagatorio.

Sería necesario, por último, que los equipos estudiantiles –adscritos a uno u otro espacio académico, asignatura, curso o materia elaboren informes escritos de su labor; y los sustenten al interior de espacios académicos, con el ánimo de profundizar en la naturaleza de las organizaciones culturales, sus convergencias y disensos, junto a otro punto medular: cómo los contextos socioeconómicos en que ellas se desenvuelven las modelan, es decir, las estimulan, las retardan o entorpecen sus desarrollos.

Esos informes escritos a su vez deben ser susceptibles de socializarse como ponencias en eventos y/o como artículos que igualmente se difundan a través de publicaciones diversas.





3. Anexo



Cuestionario o encuesta para el estudio de caso de una organización cultural (Aplicado al Presidente- Fundador de Los Danzantes)

Nombre de la Organización: Los Danzantes
Nombre de la Persona Entrevistada: César Monroy
Cargo: Presidente-Fundador
Entrevistador: Pedro Morales López
Fecha: Noviembre 2 de 2011

Su empresa pertenece a un selecto y reducido grupo de organizaciones culturales que vienen liderando el sector en cuanto a procesos, desarrollo y fortalecimiento del campo cultural. Por esta razón, su empresa ha sido seleccionada para realizar un estudio de caso, que permita conocer y resaltar los desarrollos de organizaciones como la suya, y comprender la relación entre actividad artístico - cultural y economía del país.

Esta investigación, a cargo del Grupo de Investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN, propende por la organización del sector, de tal forma que la cultura se difunda y circule de manera eficiente y eficaz, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la nación.

La información suministrada por usted o cualquiera de sus colaboradores o allegados, será confidencial y sólo se publicará con su expresa autorización.



3.1 Antecedentes

- ◆ ¿Cuándo y dónde fue creada su empresa? Lugar: Bogotá Año: 1980.
- ◆ ¿La organización surgió con vocación económica? Sí ___ No X.
- ◆ ¿Tomó la organización la decisión de convertirse en una de las mejores del sector cultural? Sí X No ___. ¿Cuándo tomó esa decisión? Cuando alcanzó personería jurídica, en 1987.
- ◆ ¿Enfrentó la organización alguna dificultad que hiciera pensar en renunciar o posponer sus planes?

Externa Sí ___ No X.

¿Cuál? _____

Interna Sí ___ No X.

¿Cuál? _____

¿Cómo fue superada esa dificultad?

- ◆ ¿Con cuántos proyectos inició la empresa?

- Uno _____
- Dos X (Bailar, como compañía de baile, más Foro sobre Danza.)
- Tres _____
- Más de tres _____

- ◆ ¿Con cuántas personas inició la empresa?

- 1 a 3 personas _____
- 4 a 6 personas _____
- 7 y más X (Los cundiboyacenses, grupo de danza que se transformó en empresa.)



◆ Señale el monto de la inversión inicial:

- 1 a 4 salarios mínimos ____
- 5 a 8 salarios mínimos ____
- 9 a 12 salarios mínimos ____
- 13 a 16 salarios mínimos ____
- 16 y más salarios mínimos ____
- No puede medirse Razón: La inversión inicial solo era para la compra de vestuarios.

◆ ¿Cómo calificaría el grado de confianza (certeza) que la aventura emprendedora causaba entre los fundadores de la organización?

- Alto
- Medio
- Bajo

3.2 Entorno

- La iniciativa de crear la organización fue influenciada por:

Una política pública Sí ____ No ____ . ¿Cuál?

Un movimiento internacional Sí ____ No ____ . ¿Cuál?

Una propuesta del sector privado Sí ____ No ____ . ¿Cuál?

Otra Sí No ____ . ¿Cuál? Una propuesta del entrevistado, dirigida a motivar reflexión sobre el arte de la danza.

◆ ¿Conoce usted alguna política sectorial o regional que beneficie al sector y/o a su organización en particular?

- Sectorial: Si No ____ . ¿Cuál? La de Mincultura Colombia.



- Regional: Si No . ¿Cuál? La de Idartes Bogotá.

- ◆ ¿Conoce de otros grupos, empresas u organizaciones, iguales o similares a la suya?

Si ¿Cuál? _____.

No .

Si la respuesta fuera positiva, esos grupos, empresas u organizaciones son:

- Competencia
- Aliado estratégico .

- ◆ ¿Qué bienes y/o servicios ofrece su empresa?

Circulación (a través de festivales que organizamos), formación e investigación, información: cultura en línea (internet: página web y redes sociales).

- ◆ ¿Qué tipo de servicios y/o productos requiere su empresa u organización de otras, para elaborar sus propias creaciones?

Servicios requeridos

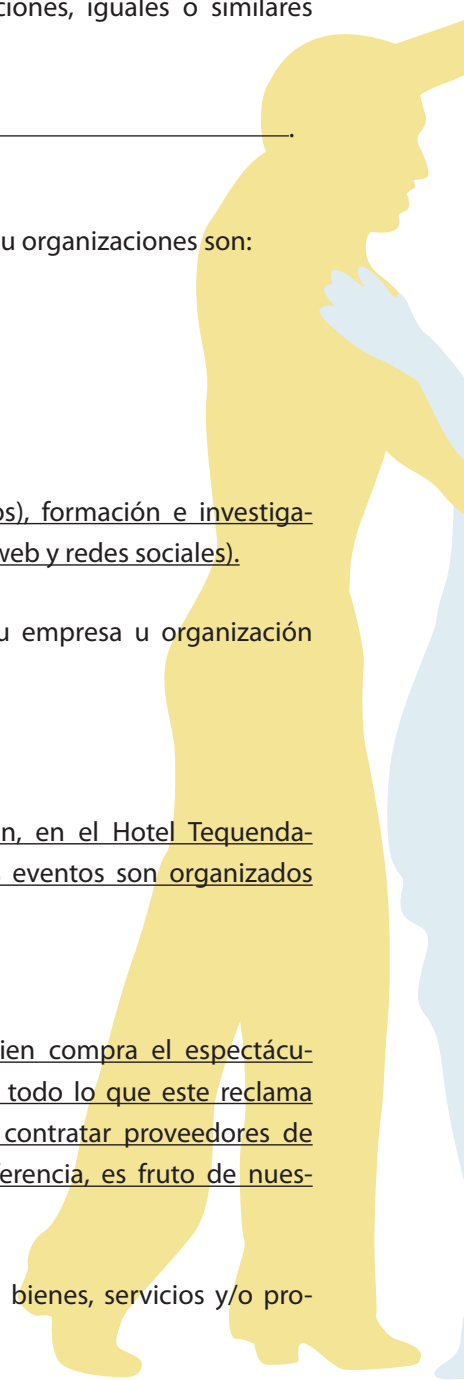
Esencialmente logísticos: hospedaje y alimentación, en el Hotel Tequendama o en el Hotel del Parque Superior, cuando los eventos son organizados en Bogotá.

Productos requeridos

Producción técnica, escenarios. Esto lo asume quien compra el espectáculo. Preferimos vender el paquete (el espectáculo y todo lo que este reclama para su presentación ante el público), antes que contratar proveedores de productos por separado. Esta decisión o esta preferencia, es fruto de nuestra experiencia tras años de trabajo.

- ◆ ¿Conoce el precio que existe en el mercado para bienes, servicios y/o productos similares a los que usted oferta?

Sí No .



¿En qué rangos oscila ese precio? Depende del tipo de espectáculo danzario. Por ejemplo, un espectáculo de salsa o de tango, en formato de una pareja, cuesta 200 mil pesos aproximadamente. Un espectáculo de salsa o de tango, que tenga entre tres y cuatro parejas, puede costar unos 600 mil pesos. Un espectáculo folklórico de una compañía danzaria reconocida, puede costar ente 7 y 10 millones. Mientras que un espectáculo folklórico de una compañía danzaria de menor reconocimiento, costaría entre 5 y 7 millones.

3.3 Direccionamiento estratégico

◆ ¿Cuáles son la Misión, la Visión y los Objetivos de la empresa?

Misión: Abrir espacios escénicos para la danza. (Apunte del entrevistador: Se dice en la página web de Los Danzantes: Empresa productora de eventos con sede en Colombia, especializada en la organización de espectáculos y talleres de danza y música.)

Visión: Convertirnos en una empresa productora de eventos de danza en el mundo, no solo en Latinoamérica, que es el mercado en que nos hemos movido hasta ahora. (Apunte del entrevistador: se declara por el entrevistado, no aparece en la página web.)

Objetivos: Dinamizar la circulación de productos artísticos y culturales, como plataforma para el quehacer dancístico y musical en un mundo pluricultural (tomado de la página web de Los Danzantes).

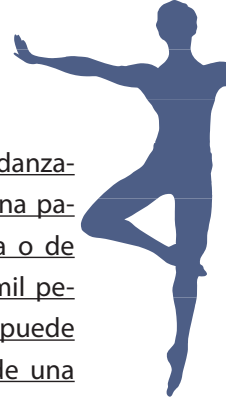
◆ ¿La Misión, la Visión y los Objetivos se encuentran declarados públicamente?

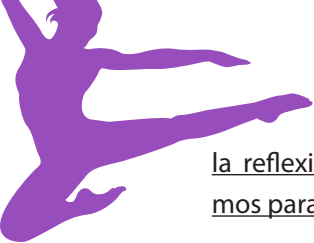
Sí ___ ¿Dónde o en qué medio?

No X (Apunte del entrevistador: Aparecen en la página web de Los Danzantes la Misión y los Objetivos, mas no se identifican como tales.)

◆ ¿Cuáles son los valores corporativos de su organización?

Esencialmente son tres: Credibilidad, que es muy alta en el sub-sector de danza; Innovación, búsqueda permanente de cosas nuevas que ofrecer para





la reflexión sobre danza; Honestidad, cumplir limpiamente con lo que decimos para que el sub-sector no deje de creer en nosotros.

◆ ¿Esos valores corporativos se encuentran declarados públicamente?

Sí ___ ¿Dónde o en qué medio?

No X.

◆ ¿Planea el desarrollo de la empresa?

A largo plazo X A mediano plazo ___ A corto plazo ___.

◆ ¿Existe cohesión entre necesidades y oportunidades de la empresa, por una parte, y potencial de su personal, por otra parte? Sí X No ___.

◆ ¿Valora previamente sus escenarios de acción? Sí X No ___. En caso de respuesta afirmativa, ¿qué criterios toma en cuenta para tal valoración?

~ Disponibilidad financiera por parte de su empresa X

~ Oportunidades de negocio X

~ Ganancias artístico-culturales X

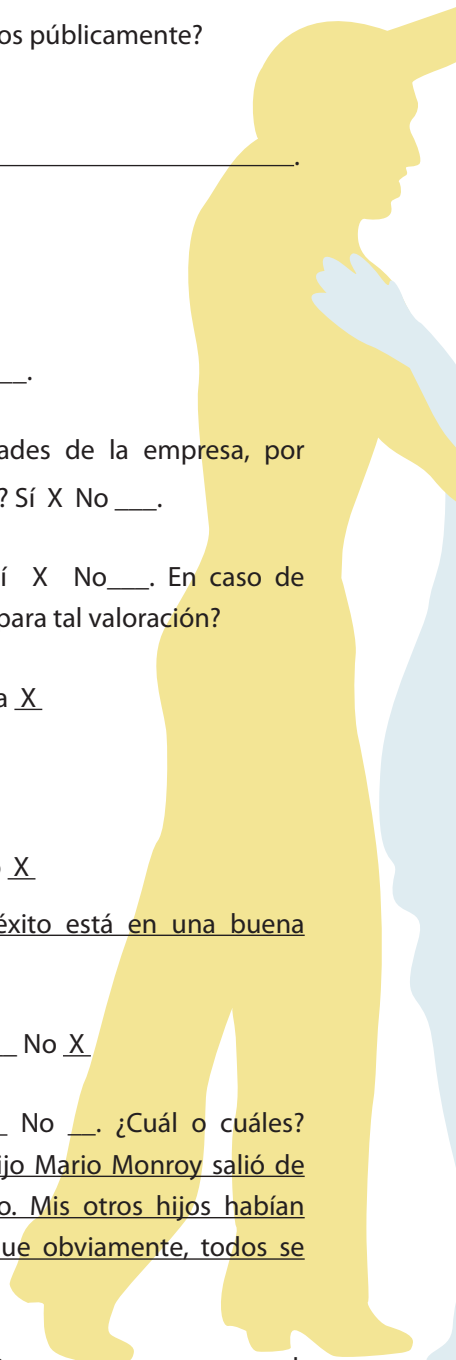
~ Intercambio y superación para el talento humano X

~ Otros X ¿Cuál o cuáles? La planeación. El éxito está en una buena planeación.

~ ¿Cuenta con sistema computarizado integral? Sí ___ No X

~ ¿Su empresa ha vivido épocas difíciles? Sí X No ___. ¿Cuál o cuáles? Recientemente, en este año 2011, cuando mi hijo Mario Monroy salió de la nómina de la fami-empresa que hemos sido. Mis otros hijos habían salido antes que él del equipo ejecutivo, aunque obviamente, todos se mantienen cerca de mí y de Los Danzantes.

~ ¿Qué hizo para superar esa época difícil? Preparar nuevo personal. Es difícil pasar de trabajar con un hijo a trabajar con un empleado. La



relación ya no es filial. Pasa a ser una relación netamente laboral con un trabajador.

- ~ ¿Fue efectivo lo que hizo? Sí X No ____.
- ~ ¿Cómo escogió la solución que le permitió superar la época difícil antes referida? Sencillamente, era lo que había que hacer.

3.4 Gestión de mercadeo

- ~ ¿Tiene su empresa un mercado definido? Sí X No ____ . En caso afirmativo, ¿cuál es ese mercado? Circulación- festivales propios, que se llevan a cabo en Colombia y otros países del continente latinoamericano; formación- talleres, foros, conferencias, que se llevan a cabo en los mismos escenarios de circulación; información que se comparte como cultura en línea, con quienes circulan y se forman junto a nosotros, y con todos los interesados en nuestra labor.
- ~ ¿Qué hace su empresa para orientarse hacia dicho mercado? Creamos la Red Mundial de Festivales de Danza en Pareja, con una programación a largo plazo y –por tanto- con sedes previstas a futuro.
- ~ ¿Cómo capturan las preferencias y expectativas de los consumidores (receptores, audiencias, públicos)?

◆ Mercadeo directo X

◆ Publicidad ____

◆ Oferta cerrada ____

◆ Participación en convocatorias X

~ Según usted, el mantenimiento de sus principales clientes es resultado de:

~ Fidelización X

~ Calidad de las ofertas artístico-culturales X

~ Precio X

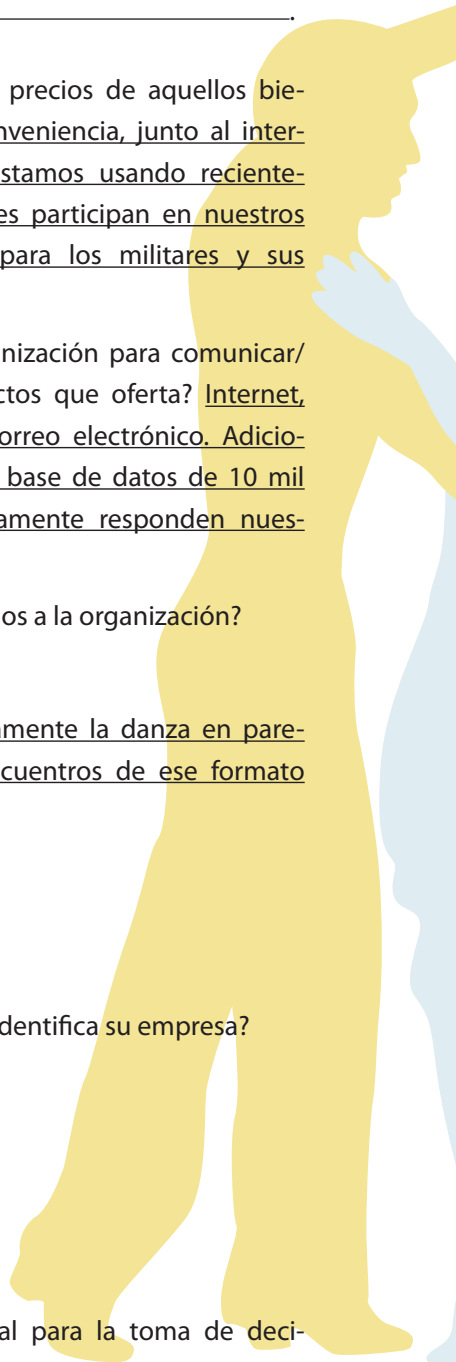


- ~ Diversidad de ofertas X
- ~ Otro/a ____ ¿Cuál?

-
- ~ ¿Qué estrategias usa para definir/modificar los precios de aquellos bienes, servicios y/o productos que oferta? La conveniencia, junto al intercambio o trueque. Por ejemplo, en Bogotá estamos usando recientemente hoteles del Ejército para alojar a quienes participan en nuestros eventos. A cambio, brindamos espectáculos para los militares y sus familias.
 - ~ ¿De qué estrategias y/o medios se vale su organización para comunicar/informar sobre los bienes, servicios y/o productos que oferta? Internet, concretamente redes sociales, página web y correo electrónico. Adicionalmente, prensa escrita y radial. Tenemos una base de datos de 10 mil contactos comprobados, es decir, que efectivamente responden nuestros mensajes y comunicaciones en general.
 - ~ A largo plazo, ¿qué ha generado mejores resultados a la organización?
 - ~ Especializarse en un bien, servicio o producto X
 - ~ Tener su propio nicho de mercado X (Concretamente la danza en pareja, que nos ha permitido desarrollar varios encuentros de ese formato danzario, y es lo que más nos identifica.)
 - ~ Diversificar productos y destinos ____

3.5 Cultura organizacional

- ~ ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo se identifica su empresa?
- ~ Participativo X
- ~ Autoritario ____
- ~ Planificador X
- ~ Orientado al logro ____
- ~ ¿La discusión colectiva es una práctica habitual para la toma de decisiones? Sí X. No ____.



~ ¿Existen otras prácticas al interior de su organización, que denoten participación y compromiso del personal con la empresa? Sí ___

¿Cuál o cuáles? _____
_____.

No X (Al menos por ahora, pues no se está trabajando como fami-empresa.)

◆ ¿Cuál de los siguientes incentivos maneja la organización frente a los resultados?

~ Económicos _____

~ Días libres remunerados _____

~ Apoyos para la formación académica X

~ Participación en eventos _____

~ Otro _____ ¿Cuál?

_____.

• ¿Cómo definiría el entorno laboral en general de su organización?

• Bajo ___ Medio ___ Adecuado X Óptimo ___.

• ¿Cómo calificaría las dinámicas laborales al interior de su organización?:

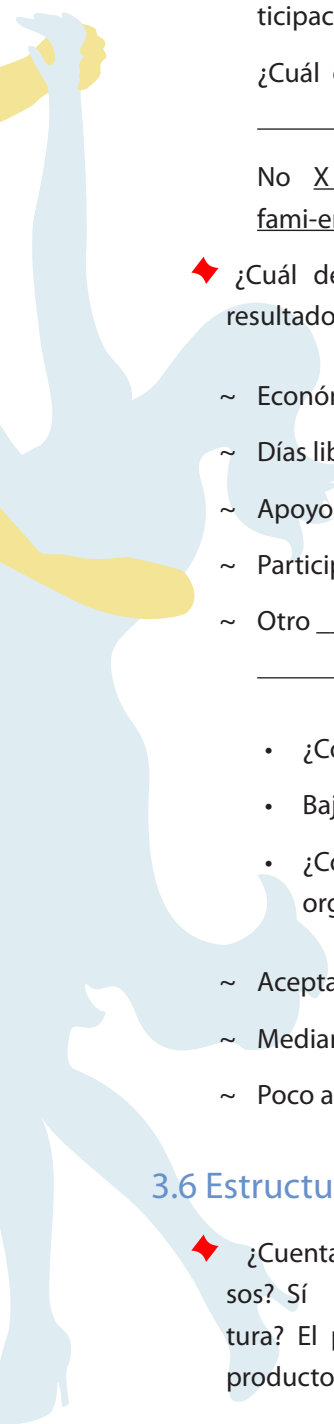
~ Aceptables X

~ Medianamente aceptables _____

~ Poco aceptables _____

3.6 Estructura organizacional

◆ ¿Cuenta con estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos? Sí X No _____. En caso afirmativo, ¿cómo está integrada esa estructura? El presidente, una productora artística, una productora técnica, una productora logística y una contable-financiera.

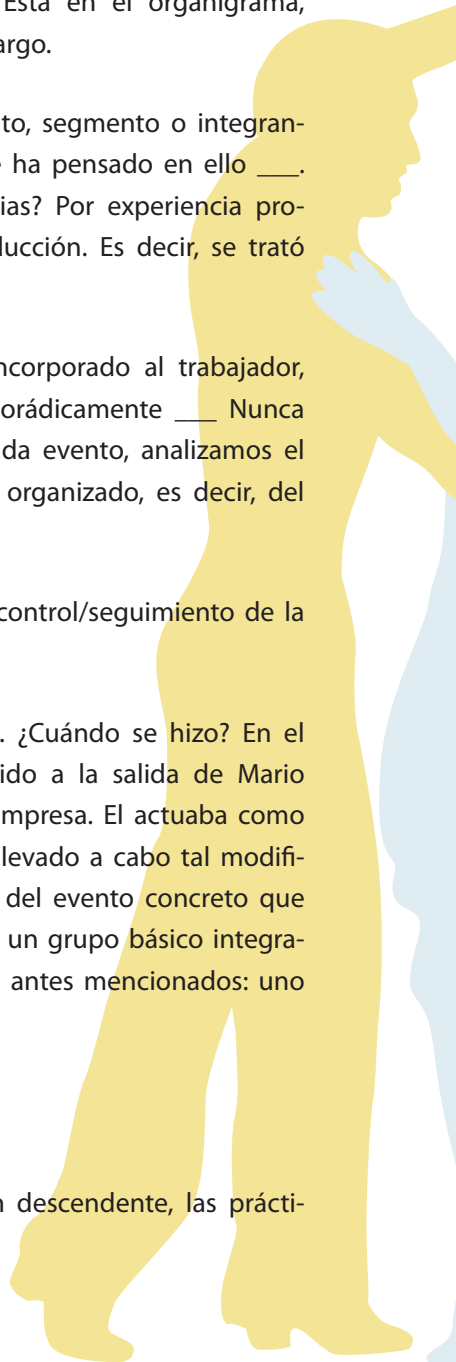


Los Danzantes





- ◆ ¿Existe un manual de funciones acorde con la estructura de la organización? Sí No . ¿Cómo se elaboró ese manual? A partir de lo que la práctica nos iba pidiendo. ¿Cómo se socializa? Está en el organigrama, más bien como campos de acción debajo de cada cargo.
- ◆ ¿Son claras las competencias para cada estamento, segmento o integrante de la estructura? Sí No siempre No se ha pensado en ello . ¿Cómo se elaboraron/definieron tales competencias? Por experiencia propia. Se pasó del empirismo al análisis de la producción. Es decir, se trató de sistematizar la experiencia acumulada.
- ◆ ¿Las competencias se evalúan, una vez se ha incorporado al trabajador, empleado o ejecutivo? Sistemáticamente Esporádicamente Nunca . (Precisión del entrevistado: Al término de cada evento, analizamos el evento en sí y el desempeño de quienes lo han organizado, es decir, del personal que trabaja para Los Danzantes.)
- ◆ ¿La evaluación de las competencias influye en el control/seguimiento de la estructura? Sí No .
- ◆ ¿Se ha modificado la estructura? Sí No . ¿Cuándo se hizo? En el primer semestre de 2011. ¿Por qué se hizo? Debido a la salida de Mario Monroy, mi hijo, de la estructura ejecutiva de la empresa. El actuaba como gerente, y además era web máster. ¿Cómo se ha llevado a cabo tal modificación? Ahora pensamos en contratar en función del evento concreto que vayamos a llevar a cabo, aunque seguimos siendo un grupo básico integrado por mí como presidente y los tres productores antes mencionados: uno artístico, uno técnico y otro logístico.



3.7 Gestión de producción

- ◆ Enumere como 1 y así sucesivamente, en orden descendente, las prácticas de gestión más aplicadas por la organización:
 1. Planeación de la producción
 2. Ejecución de lo planeado (producción en sí)



- 3. Verificación/chequeo de lo planeado
- 4. Ajustes y toma de decisiones

◆ Califique 1 y así sucesivamente, en orden descendente, el factor que ha contribuido a los positivos resultados de los 10 ó 5 años recientes:

- 1. Planificación/Programación
 - 5. Exención de impuestos
 - 4. Falta de competencia
 - 3. Políticas públicas
 - 2. Organización y administración
 - Otro ¿Cuál?
-

3.8 Gestión financiera

◆ ¿Qué proporción del total de sus ingresos provienen de...?

- ~ Benefactor _____
- ~ Aportes del exterior _____
- ~ Aportes del sector público 30 %
- ~ Aportes del sector privado _____
- ~ De la propia operación (ventas) 70 %

- Indique las principales actividades realizadas en los dos últimos años y si fueron financiadas o no:

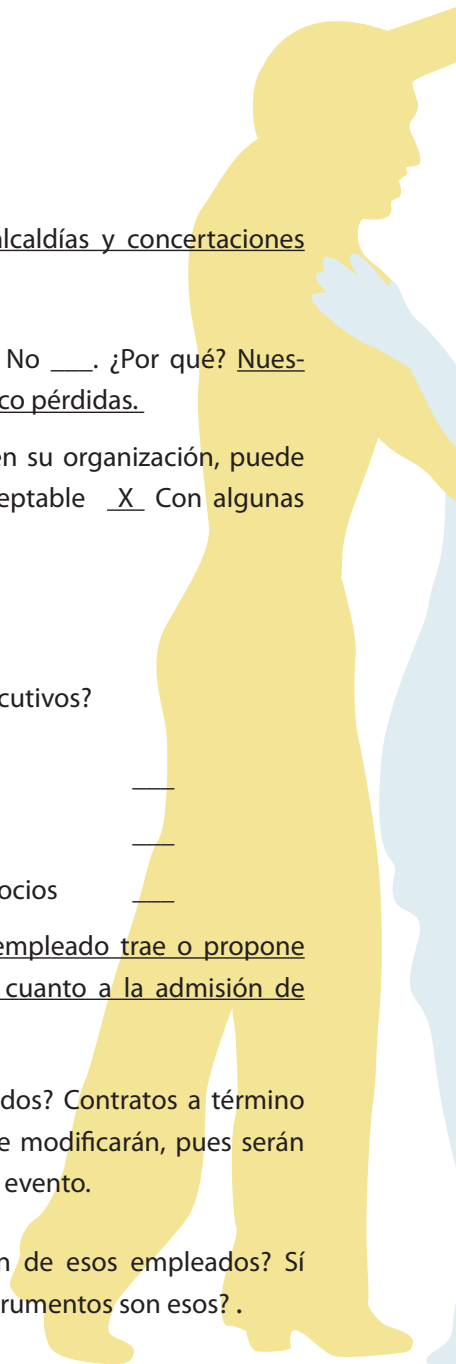
ACTIVIDAD	CARÁCTER	
	Financiación propia	Financiación externa
Foro-Taller sobre danza	x	X (Se organiza como evento concertado con Mincultura Colombia.)
Festival "Los Niños del Mundo Bailan en Pareja"	x	x



- ¿Cuál ha sido las fuentes de financiación para los negocios más importantes?
 - ~ Propias ___
 - ~ Bancarias ___
 - ~ Familiares ___
 - ~ Anticipos ___
 - ~ Otra X ¿Cuál? Comercialización de eventos a alcaldías y concertaciones con Mincultura Colombia.
- ¿Son rentables sus operaciones financieras? Sí X No ___. ¿Por qué? Nuestros eventos no arrojan súper-ganancias, pero tampoco pérdidas.
- El manejo de la información financiera y contable en su organización, puede considerarse: Óptimo ___ Bueno ___ Regular o Aceptable X Con algunas deficiencias ___ Deficiente ___.

3.9 Gestión humana

- ◆ ¿Cómo realiza la selección de sus empleados y/o ejecutivos?
 - ~ Convocatoria ___
 - ~ Caza talentos ___
 - ~ Asistencia a mercados culturales o ruedas de negocios ___
 - ~ Otra vía X ¿Cuál? No sé cómo llamarla. Un empleado trae o propone al otro. Nosotros somos más bien cerrados en cuanto a la admisión de nuevos empleados.
- ◆ ¿Qué tipo de contratos desarrolla con sus empleados? Contratos a término fijo por un año. A partir de 2012, esos contratos se modificarán, pues serán solo por los tiempos que dure la organización de un evento.
- ◆ ¿Cuenta con instrumentos para valorar la gestión de esos empleados? Sí ___ No X En caso de respuesta afirmativa, ¿qué instrumentos son esos? .
- ◆ ¿Cómo es la estabilidad de los empleados?



- ~ Alta
- ~ Media
- ~ Baja
- ~ Nula

◆ Y la estabilidad de la dirección, ¿cómo la definiría?

- ~ Alta
- ~ Media
- ~ Baja
- ~ Nula

◆ ¿Tiene la empresa plan de capacitación? Sí No _____. En caso de respuesta afirmativa, indique las áreas:

- ~ Creación _____
- ~ Producción X
- ~ Circulación _____
- ~ Gestión X
- ~ Administración _____
- ~ Idiomas _____

◆ ¿El manejo de otros idiomas y la experiencia internacional son asuntos significativos en la formación interna o externa de los empleados y/o ejecutivos de la empresa? Sí _____ No .

◆ ¿Cuenta con asesores externos? Sí _____ No . En caso de respuesta afirmativa, indique en qué áreas:

- ~ Creación _____
- ~ Producción _____
- ~ Circulación _____



Los Danzantes





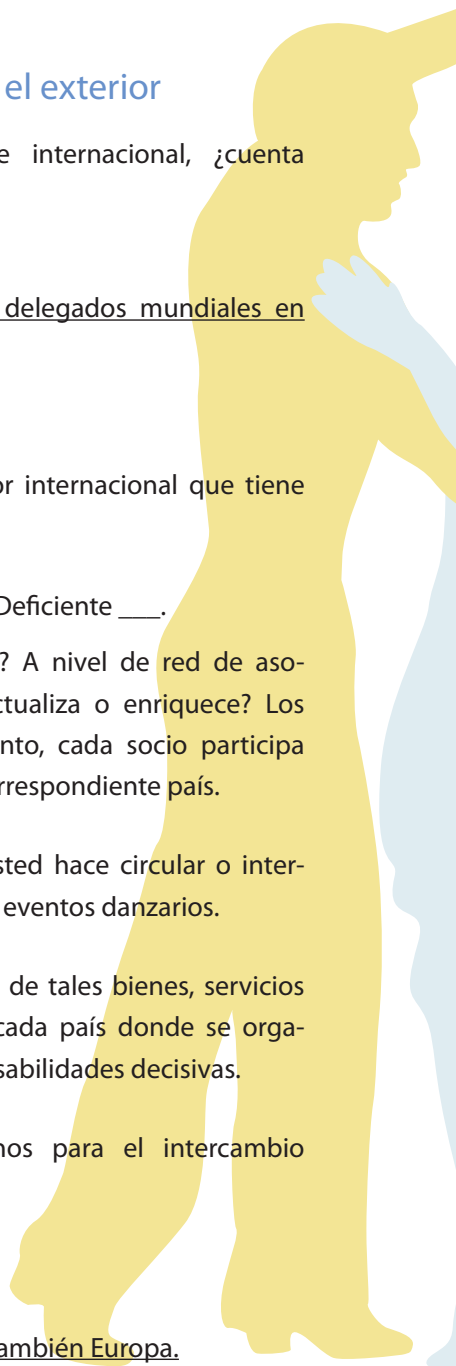
~ Gestión _____

~ Administración _____

3.10 Intercambios artísticos y culturales con el exterior

- Para potenciar su circulación nacional e internacional, ¿cuenta con...?
 - ~ Socio nacional o internacional _____
 - ~ Red comercializadora especializada X (Red de delegados mundiales en unos veinte países del mundo.)
 - ~ Medios de comunicación aliados _____
- ◆ ¿Cómo califica el nivel de conocimiento del sector internacional que tiene su organización?

Excelente _____ Muy bueno X Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____.
- ◆ ¿Cómo ha construido ese nivel de conocimiento? A nivel de red de asociados, club de expertos o amigos. ¿Cómo lo actualiza o enriquece? Los eventos que organizamos son itinerantes, por tanto, cada socio participa activamente en la organización del evento, en su correspondiente país.
- ◆ ¿Qué bienes, servicios y/o productos culturales usted hace circular o intercambia hacia y desde otros países? Organización de eventos danzarios.
- ◆ ¿De qué modo realiza la circulación o intercambio de tales bienes, servicios y/o productos culturales? Trabajando en red. En cada país donde se organizan nuestros eventos hay un contacto con responsabilidades decisivas.
- ◆ ¿Cuáles son sus principales regiones o destinos para el intercambio internacional?
 - ◆ Hacia Colombia: América Latina.
 - ◆ Desde Colombia: Principalmente América Latina, y también Europa.



◆ Califique 1 y así sucesivamente, en orden descendente, los factores que han garantizado el éxito de sus intercambios internacionales:

- ~ Solidaridad del sector o sub-sector en otros países 3
- ~ Flujos de información entre pares nacionales e internacionales 1
- ~ Diferenciación de bienes, servicios y/o productos
- ~ La integración de eventos 2
- ~ Los precios manejados 6
- ~ Las ganancias económicas 7
- ~ Las ganancias artístico-culturales 5
- ~ El prestigio de figuras/creadores convocantes 4

3.11 Logística

◆ Explique brevemente qué entiende usted por logística. Logística alude a los espacios físicos que serán ocupados: hoteles, teatros, transporte, alimentación, manejo de artistas y de público, seguridad en esos espacios.

◆ ¿Cuenta su organización con área o personas dedicadas a atender temas logísticos?

Sí X No . En caso de respuesta afirmativa, ¿en qué por ciento de su tiempo tales personas se dedican a ello? 100 % 75 % X 50 % 25 % .

~ ¿Cómo lleva a cabo la planeación logística? La logística es un campo de la producción. Es como los dedos de una mano o de un pie, que nos permiten asir cosas y mantener el equilibrio. Por ejemplo, el listado de proveedores debe estar en manos del productor logístico. Él tiene que planear y discutir todo, dependiendo del evento.

~ ¿Tiene proveedores o auxilios externos para temas logísticos? Sí X No . En caso de respuesta afirmativa, ¿cómo se articulan dichos proveedores o auxilios externos con su personal y organización internos? Dependiendo de lo que uno les contrate a esos proveedores externos,



se coordina lo que sea necesario. Si el proveedor lleva comidas o refrigerios, por ejemplo, tratamos de que los sirva, además. Esto lo controla el productor logístico.

- ~ ¿Cuáles son sus materiales de interés logístico? Todo lo que deba emplearse para nuestros eventos. ¿Cómo los administra? A través de los acuerdos que hagamos con los proveedores, y del control que de esto ejerza el productor logístico.

3.12 Asociatividad

- ~ La confianza del sub-sector artístico específico, o del sector cultura en general, en su empresa es:

- Alta
- Media
- Baja
- Nula

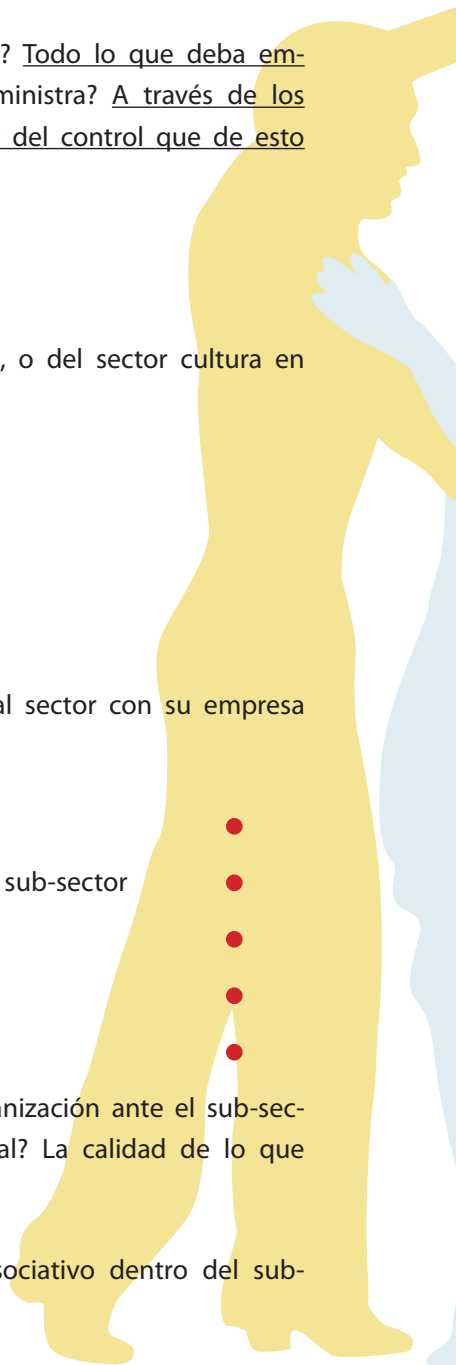
- ◆ Los factores que comprometen al sub-sector o al sector con su empresa son:

- ~ Calidad de la oferta artístico-cultural
- ~ Saberes, soluciones, oportunidades que brinda al sub-sector
- ~ Nivel de convocatoria de sus directivos
- ~ Trayectoria
- ~ Precios asequibles

- ◆ ¿Qué identifica la gestión o presencia de su organización ante el sub-sector particular o ante el sector cultural en general? La calidad de lo que hacemos.

- ◆ ¿Su organización ha generado algún espacio asociativo dentro del sub-sector o sector?

Sí ___ No X. ¿Cuál?



- ◆ ¿Hace parte su organización de alguna asociación sectorial, regional, o de otro orden?

Sí ___ No X. ¿Cuál?

- ◆ ¿Qué valoración tiene de las prácticas asociativas en su sub-sector, o en el sector cultural en general? Son muy pobres.

3.13 Comunicación e información

- ◆ ¿Qué importancia le concede su organización al uso de Tecnologías de Información y Comunicación?

- ~ Mucha importancia
- ~ Mediana importancia
- ~ Baja importancia
- ~ Ninguna importancia

- ◆ ¿Tiene algún sistema implementado para el manejo de la información y los datos?

Sí X No _____. En caso de respuesta afirmativa, ese sistema opera:

Hacia el interior de la organización ____

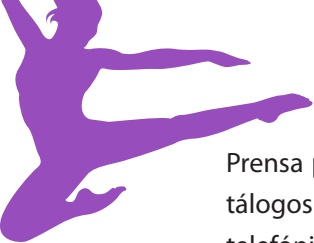
Hacia el exterior de la organización ____

En ambas direcciones X (Precisión del entrevistado: Tenemos una base de datos muy amplia, llamada Voces de la Danza, que facilita datos y comunicación de hacedores de este arte alrededor del mundo.)

- ◆ ¿Se organizan reuniones con fines informativos? Sí ___ No X.

- ◆ ¿Se planifica lo que habrá de informarse? Sí X No ____ A veces ____.

- ◆ Los principales medios para comunicar/difundir información sobre bienes y servicios de la organización son: Correo electrónico X Redes sociales X



Prensa plana X Radio X Televisión X Afiches X Volantes o sueltos X Catálogos o programas de mano dirigidos a ciertas audiencias X Llamadas telefónicas X Cartas y otras comunicaciones personales ____.

3.14 Creación e innovación

~ ¿Qué diferencia ve su empresa entre crear e innovar? Se crea cuando se siguen reglas de juego establecidas. Se innova cuando se modifican esas reglas. Por ejemplo, en este mes de noviembre 2011 haremos en la Plaza de Bolívar Ballet a la Carpa. No es frecuente presentar un espectáculo de ballet en carpa circense, para un público muy amplio, con entrada gratuita. Eso será una innovación.

~ ¿Cuáles son los bienes, servicios y/o productos innovadores que oferta su empresa? Eventos como Ballet a la Carpa, la Fiesta de la Polilla, la Danza que Piensa. Este último será un foro que queremos realizar en la Cámara de Representantes.

~ Las relaciones al interior de su organización para crear bienes, servicios y/o productos innovadores son:

Las mismas con las que se trabaja en todo momento X

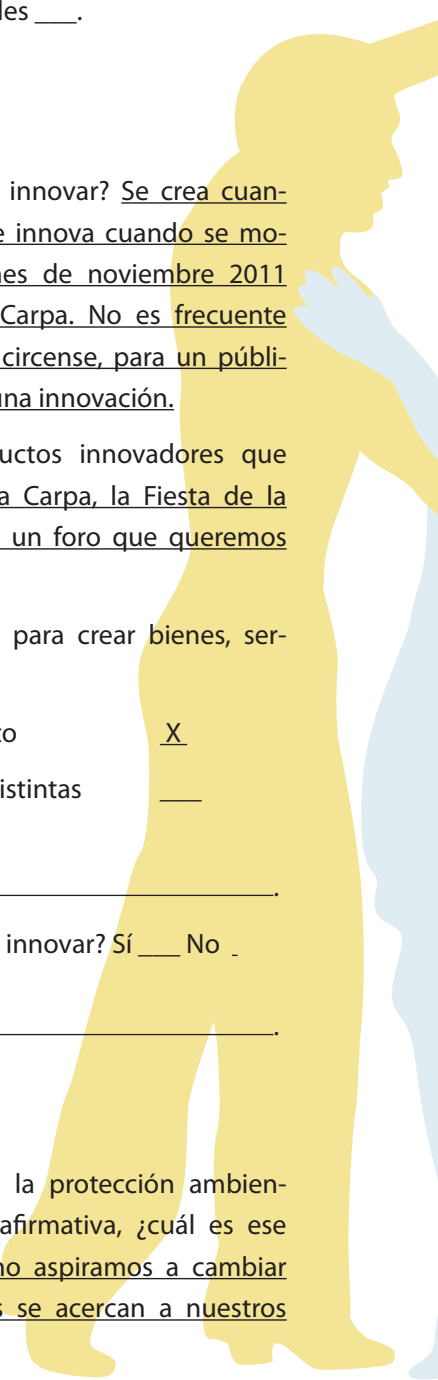
Otro tipo de relaciones, con formas organizativas distintas _____

¿Cómo describiría ese otro tipo relaciones?

~ ¿Emplea soportes tecnológicos especiales para innovar? Sí ____ No X. ¿Cuáles?

3.15 Responsabilidad social

~ ¿Tiene su organización un compromiso con la protección ambiental? Sí ____ No X. En caso de respuesta afirmativa, ¿cuál es ese compromiso; cómo se expresa? Realmente no aspiramos a cambiar el mundo; solo queremos divertir a quienes se acercan a nuestros productos.



~ ¿Sus políticas o acciones en aras de preservar la salud se hacen evidentes en...?

- ◆ Velar por la afiliación de sus empleados ____
- ◆ Mantener condiciones laborales adecuada ____
- ◆ Facilitar o exigir aseguramiento en salud a quienes hacen parte de las actividades que desarrolla ____
- ◆ De otra forma ____ ¿Cuál?

- ◆ No prioriza este tema X .

~ ¿Protege en su empresa la propiedad intelectual? Sí X No ____.
¿Cómo lo hace? Sayco y Acinpro son, ambas, organizaciones ladronas. Cuando hay que pagar, pagamos. Cuando podemos, evadimos los pagos a esas organizaciones, que realmente ni representan ni cuidan el derecho de autor.

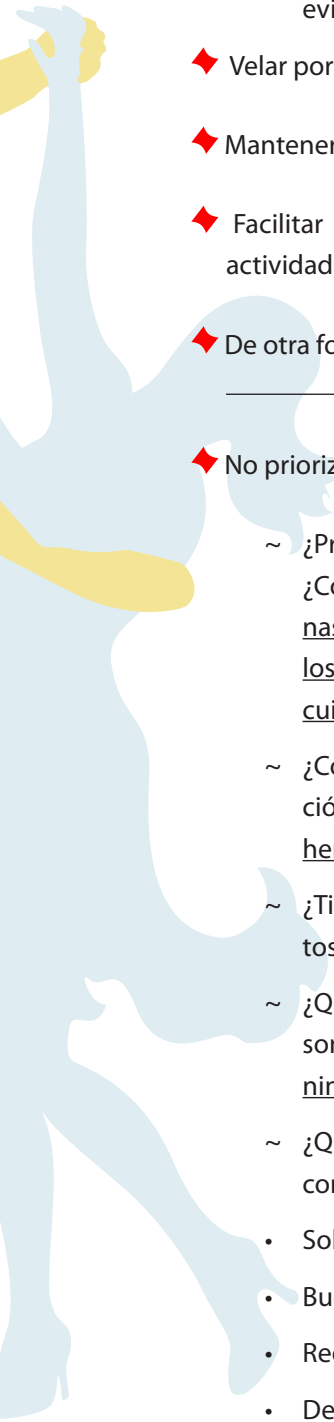
~ ¿Considera exitosas sus políticas o acciones en materia de protección de la propiedad intelectual? Sí X No ____.
¿Por qué? Porque hemos podido burlar a Sayco y a Acinpro.

~ ¿Tiene su empresa un registro riguroso y confiable de los documentos? Sí X No ____.

~ ¿Qué estrategia tiene para la consulta de esos documentos por personal externo a su organización? Ninguna. No tendría sentido, pues ninguna persona externa consulta nuestros documentos.

~ ¿Qué resultados ha tenido su organización ante auditorías o controles?

- Sobresalientes ____
- Buenos X
- Regulares ____
- Deficientes ____





- No ha recibido auditorías _____
- ~ ¿Qué políticas o acciones sigue su organización, para evitar o combatir la corrupción? Actuamos como una entidad de buena fe. No hemos tenido casos de corrupción. No prestamos nuestra personería jurídica para cosas incorrectas.
- ~ ¿Ha tenido que enfrentar casos de corrupción interna? Sí _____ No X.
¿Qué perjuicios ello ha traído a su empresa?

Cierre

Agradecemos su cordial y puntual respuesta a cada una de las preguntas. Sobre el proceso y los resultados de la investigación lo mantendremos informado.



