

## Anexo

### Anexo a. Instrumentos utilizados y fuentes exploratorias para el análisis de la problemática

#### Introducción

El presente anexo tiene como propósito documentar los instrumentos y fuentes exploratorias utilizadas en el levantamiento de información empírica que fundamenta el análisis de la problemática presentada en el apartado 1.1.2 del Capítulo 1 de esta tesis. En particular, se describen el cuestionario aplicado a artistas y actores relevantes de la industria musical, las entrevistas realizadas a expertos con amplia trayectoria, y la observación de documentales, entrevistas audiovisuales y películas biográficas que permitieron enriquecer la comprensión global del fenómeno de estudio.

Estas acciones se llevaron a cabo ante la notoria escasez de estudios académicos publicados en revistas indexadas que aborden de forma explícita la planificación de proyectos en la industria musical desde una perspectiva de gerencia de proyectos. La revisión sistemática en bases de datos especializadas y en programas de formación universitaria evidenció una carencia significativa de antecedentes conceptuales y aplicados sobre esta problemática. Por ello, fue necesario acudir a métodos exploratorios que proporcionaran una visión más cercana, tanto a las prácticas actuales del sector como a las percepciones de sus protagonistas.

Aunque estas actividades no forman parte del diseño metodológico formal de la investigación, su inclusión resulta pertinente en tanto permiten contextualizar y delimitar de manera empírica los factores que afectan la planificación en proyectos musicales, especialmente en escenarios de informalidad, precariedad organizacional y ausencia de estándares.

#### A.1 Cuestionario aplicado a artistas y actores de la industria musical

##### A.1.1 Objetivo del cuestionario

El cuestionario fue diseñado con el propósito de recopilar información directa de artistas (agrupaciones y solistas) y actores clave de la industria musical, con relación a la planificación y gestión de sus proyectos musicales. Esta herramienta buscó identificar patrones comunes de informalidad, carencia de metodologías, y vacíos en el conocimiento de estándares de gerencia de proyectos en el sector musical, especialmente desde la perspectiva de sus protagonistas.

##### A.1.2 Estructura del instrumento

El cuestionario se organizó en tres bloques temáticos principales:

- **Bloque I. Caracterización del artista o agrupación**

Datos generales sobre trayectoria, género musical, país, experiencia en producción musical y en eventos en vivo.

- **Bloque II. Relación con la industria musical**

Vínculos con festivales, managers, casas disqueras, medios digitales, y percepción sobre oportunidades de circulación.

- **Bloque III. Planificación y gestión de proyectos musicales**

Uso de metodologías formales o empíricas, conocimientos sobre estándares como SCRUM, Guía del PMBOK®, ISO 21500 o Canvas, trabajo en equipo, herramientas utilizadas, y resultados obtenidos.

### A.1.3 Validación del instrumento

Antes de su aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a una **prueba piloto** con cinco expertos de la industria musical en Ibagué: tres artistas, un mánager y un gestor cultural. Esta fase permitió detectar oportunidades de mejora en la redacción, claridad conceptual y pertinencia de los ítems, dando lugar a una versión ajustada (V2) “ENCUESTA-AGRUPACIÓN O SOLISTA V2” y “SURVEY - GROUP OR SOLOIST V2” que fue utilizada en el levantamiento de datos.

### A.1.4 Ficha técnica de aplicación

- **Total de participantes:** 15 artistas
- **Países representados:** Colombia, Australia, España, Estados Unidos, México y Argentina
- **Perfil:** Artistas del género rock, con una trayectoria de entre 15 y 20 años en producción musical y en vivo
- **Modalidad de aplicación:** Virtual (formulario electrónico)
- **Período de recolección:** 2022–2023
- **Tipo de muestreo:** Intencional, no probabilístico
- **Ámbito:** Enfoque global con énfasis local en Ibagué, Colombia

### A.1.5 Enlaces al cuestionario aplicado

Con el fin de garantizar la trazabilidad y facilitar la consulta de los instrumentos utilizados, a continuación, se comparten los enlaces a la versión final validada del cuestionario, disponible tanto en español como en inglés:

- **Versión en español (V2 – validada):**  
<https://forms.gle/J3nptG9kcy9zMpuT6>
- **Versión en inglés (V2 – validated):**  
<https://forms.gle/AFRbjBtSbtoXwEig7>

Ambas versiones corresponden al mismo contenido estructural y fueron elaboradas con el fin de permitir la participación de artistas hispanohablantes y angloparlantes en el proceso de levantamiento de información.

## A.1.6 Instrumento de encuesta español

**Título del instrumento:** Encuesta – Agrupación o Solista

**Objetivo:** Identificar los problemas, causas y consecuencias más relevantes en la gestión de proyectos de los artistas en la industria musical.

**Estructura del instrumento:** El cuestionario está dividido en tres partes:

1. Descripción del artista como agrupación o solista
2. Relación del artista con la industria musical
3. Identificación de problemas, causas y consecuencias de los artistas en su gestión de proyectos (show en vivo, producción musical, licencias de derechos de autor y difusión musical)

**Advertencia ética:** Este estudio se realiza con fines académicos. En cumplimiento del habeas data, se garantiza el respeto por los derechos de privacidad de los participantes.

---

## SECCIÓN 1: DATOS GENERALES DEL ARTISTA

- **Nombre artístico de la agrupación o solista** (respuesta abierta)
- **Nombre y apellido** (respuesta abierta)
- **Nacionalidad** (respuesta abierta)
- **Contacto: email o web** (respuesta abierta)
- **Rol que representa en la agrupación o solista**
  - Vocalista
  - Guitarrista
  - Bajista
  - Baterista
  - Pianista
  - Otros (especificar)
- **Breve reseña de la agrupación o solista** (respuesta abierta)
- **Número de años participando en la industria musical** (respuesta abierta numérica)

---

## SECCIÓN 2: EXPERIENCIA Y USO DE MÉTODOS

- **¿Qué experiencia tiene en la industria musical?** (selección múltiple)
  - Show en vivo
  - Producción musical
  - Licencias de derechos de autor
  - Difusión musical (radio, televisión)

- Difusión en plataformas digitales (Spotify, YouTube, etc.)
  - Ensamble musical
  - Producción escénica, imagen y performance
  - Producción y montaje de eventos
  - Otros (especificar)
- **¿Ha diseñado alguna metodología de gestión de proyectos en la industria musical?**
  - Sí / No
- **¿Ha hecho uso de alguno de estos estándares, métodos o normas? (selección múltiple)**
  - Metodología SCRUM
  - Norma ISO 2500
  - Método PRINCE2
  - Guía PMBOK
  - Modelo Canvas
  - Ninguna
  - Otros (especificar)
- **¿Ha establecido alguna de las siguientes acciones para obtener los resultados esperados en sus proyectos musicales? (selección múltiple)**
  - Objetivos: alineación con metas y expectativas
  - Trabajo del proyecto: innovación y eficiencia
  - Retribución: rentabilidad, visibilidad, posicionamiento
  - Calidad: mejora mediante experimentación
  - Recursos: uso eficiente
  - Equipo: compromiso y alto desempeño
  - Lecciones aprendidas: aplicables a futuros proyectos
  - Generar valor: orientación a cliente y partes interesadas
  - Metodología: mejora continua
  - Productos/Resultados: satisfacción del cliente
  - Ninguna
  - Otros (especificar)

---

### SECCIÓN 3: PROBLEMÁTICA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS MUSICALES

- **Problemas identificados en la planificación de proyectos musicales (selección múltiple)**
  - Informalidad en la planeación
  - Poco interés de los artistas por involucrarse en gestión de proyectos
  - Inexistencia de un modelo/metodología de gestión
  - Carencia de conocimientos en gestión de proyectos
  - Falta de cambio de mentalidad y visión
  - Ausencia de apoyo institucional (formación, posgrados, etc.)
  - Otros (especificar)

- **Causas del problema** (selección múltiple)  
*(Coinciden con los ítems anteriores; se mantienen como selección separada en la encuesta)*
- **Consecuencias del problema** (selección múltiple)
  - No se alcanzan expectativas, beneficios y necesidades
  - Falta de organización y claridad en el trabajo del proyecto
  - Estimaciones irreales (tiempo, costo, alcance)
  - Reprocesos y desgaste administrativo
  - Incumplimiento en alcance, tiempo, costo o calidad
  - Fuga de talento
  - Deserción de partes interesadas (artistas, inversionistas)
  - Fracaso del proyecto o negocio
  - Quiebra de artistas u organizaciones
  - Decrecimiento del sector musical en la economía nacional
  - Otros (especificar)

### A.1.7 Instrumento de encuesta inglés

**Instrument Title:** Survey – Group or Soloist

**Objective:** To identify the most relevant problems, causes, and consequences faced by artists in the management of their projects within the music industry.

**Structure of the instrument:** The questionnaire is divided into three sections:

1. Description of the artist as a group or soloist
2. Relationship between the artist and the music industry
3. Identification of problems, causes, and consequences in project management related to live performance, music production, copyright licenses, and musical dissemination.

**Ethical Notice:** This survey is conducted for doctoral research and academic publication purposes. In compliance with data protection regulations, the privacy rights of participants are guaranteed.

---

## SECTION 1: GENERAL INFORMATION ABOUT THE ARTIST

- **Artistic name of the group or soloist** (open response)
- **Name and surname** (open response)  
*Note: This will be answered personally by the artist, as the validity of this study depends on individual results.*
- **Nationality** (open response)
- **Contact: email or website** (open response)
- **Role represented in the group or as a soloist** (open response, e.g., vocalist, guitarist, etc.)
- **Brief overview of the group or soloist** (open response)  
*Include history, projects, achievements, or recognitions.*
- **Number of years active in the music industry** (numeric open response)

---

## SECTION 2: EXPERIENCE AND USE OF METHODS

- **What experience do you have in the music industry?** (multiple choice)
  - Live shows
  - Musical production
  - Copyright licenses
  - Musical diffusion – Traditional media (radio, TV)
  - Musical broadcasting – Digital platforms (Spotify, Apple Music, YouTube, Instagram, etc.)

- Musical ensemble
  - Stage production, image, performance
  - Event production and assembly
  - Others (specify)
- **Have you designed any project management methodology in the music industry?**
  - Yes / No / Others (specify)  
*Includes standards, models, methodologies, processes, methods, techniques, and tools.*
- **Have you used any of the following in music project management? (multiple choice)**
  - SCRUM methodology
  - ISO 2500 standard
  - PRINCE2 method
  - PMBOK Guide
  - Canvas Model
  - Others (specify)
- **Have you established the following actions to achieve the expected results in your music projects? (multiple choice)**
  - Objectives: Aligning the team with project needs, organizational goals, and stakeholder expectations
  - Project work: Increased innovation, efficiency, and productivity
  - Remuneration: Higher profitability, visibility, and market positioning
  - Quality: Problem root cause elimination and improved processes/methods through experimentation
  - Resources: Efficient use of human and physical resources
  - Team: High-performing, committed work team
  - Lessons learned: Documented improvements applicable to future projects
  - Value generation: Aligning products, services, and work with stakeholder needs
  - Methodology: Continuous methodological improvement
  - Products, results, and services: Customer satisfaction without delays, cost overruns, or errors
  - None / Others (specify)

---

### SECTION 3: PROBLEMS, CAUSES AND CONSEQUENCES

- **What problems do you consider present in project planning within the music industry? (multiple choice)**
  - Informality in project planning
  - Lack of interest by artists in engaging in project management
  - Absence of a model/methodology/guide for project planning
  - Lack of project management knowledge

- Lack of mindset and vision change among artists
- Lack of support from institutions (e.g., postgraduate programs, training, awareness campaigns)
- Others (specify)
- **What are the causes of the above problems?** (multiple choice)  
*(Same options repeated, available for separate cause identification.)*
- **What are the consequences of the above problems?** (multiple choice)
  - Unmet expectations, benefits, and stakeholder needs
  - Lack of clarity and organization to meet objectives
  - Unrealistic estimates (time, cost, scope, resources)
  - Rework and administrative exhaustion
  - Project non-compliance in scope, time, cost, or quality
  - Artist talent drain
  - Stakeholder dropout (artists, investors)
  - Project and business failure
  - Bankruptcy of artists and organizations
  - Decline in the music sector's contribution to the national economy
  - Others (specify)

## A.2 Entrevistas a expertos de la industria musical

### A.2.1 Objetivo de las entrevistas

Las entrevistas tuvieron como finalidad complementar la información recogida mediante el cuestionario, a partir de la experiencia directa de expertos con amplia trayectoria en distintos eslabones de la industria musical. Su propósito fue profundizar en la comprensión cualitativa de los problemas estructurales que enfrentan los artistas, especialmente en lo relacionado con la gestión, planificación y sostenibilidad de los proyectos musicales.

### A.2.2 Perfil de los entrevistados

Se realizaron tres entrevistas individuales a profesionales reconocidos en la industria musical nacional. Todos los entrevistados cuentan con más de 18 años de experiencia en áreas como producción musical, formación artística, gestión cultural, dirección de festivales y asesoría de proyectos. A continuación, se presenta una síntesis de su perfil:

- **Jorge Ocampo** (entrevista por videollamada): baterista de sesión y performance con artistas nacionales e internacionales, licenciado en música, creador de una escuela de formación musical y promotor del curso “El negocio de la música” con difusión internacional.
- **Marlon Barbosa** (entrevista presencial): productor musical, multiinstrumentista y gestor del sello Garage Music Records; ha participado en múltiples agrupaciones y festivales como Ibagué Ciudad Rock.
- **Yeison Gómez** (entrevista presencial): productor, gestor cultural y fundador de Eco Music Sound; ha dirigido festivales regionales y representado a Colombia en escenarios internacionales como Womex 2021.

### A.2.3 Modalidad y autorización

Las entrevistas se realizaron bajo las siguientes condiciones:

- **Total de entrevistas:** 3
- **Modalidades:**
  - 1 entrevista virtual (videollamada)
  - 2 entrevistas presenciales con grabación de audio
- **Consentimiento informado:** Todos los entrevistados autorizaron el uso de su nombre y testimonio en el presente trabajo con fines académicos.

### A.2.4 Ejes temáticos abordados

Las entrevistas se desarrollaron con base en los siguientes ejes:

- Percepción sobre el estado actual de la industria musical.

- Problemáticas comunes enfrentadas por los artistas en la planificación de sus proyectos.
- Conocimiento y uso de metodologías o estándares de gestión.
- Papel de las entidades públicas y privadas en la articulación del ecosistema musical.
- Recomendaciones para fortalecer la formalidad y sostenibilidad en los proyectos musicales.

## A.2.5 Instrumento entrevista

### GUÍA DE ENTREVISTA – ARTISTA EXPERTO EN LA INDUSTRIA MUSICAL

Apreciado artista experto en la industria musical

El presente estudio se realiza con fines académicos y lo relacionado con habeas data, por lo tanto, se respetan sus derechos de privacidad.

La entrevista está dirigida para los artistas licenciados en música que sean expertos (gestor cultural, estrategas, empresarios y educadores en el negocio de la música) que viven de la industria musical y que han desarrollado proyectos, con el objetivo principal de identificar tendencias, problemas, causas y consecuencias más relevantes de los artistas en la gestión de sus proyectos en la industria musical.

Cómo segundo objetivo, es la validación de la “Guía de encuesta” con los expertos por medio de la prueba de piloto, ajustándola y mejorándola, posteriormente es enviada al director de tesis para su revisión y aprobación.

La entrevista contiene 15 preguntas el cual se dividen en cuatro partes:

- 1) Descripción del perfil del artista experto
- 2) Experiencia del artista experto con la industria musical
- 3) Identificación de la tendencia del tipo de artista, artista bajo la dirección de un sello discográfico y artista independiente.
- 4) Identificación de problemas, causas y consecuencias de los artistas en su gestión de proyectos en la industria musical.

El diseño de las preguntas son semiestructuradas, dependiendo de la forma como responda el entrevistado puede surgir algunas preguntas nuevas o, por el contrario, reducirlas.

La entrevista tiene una duración aproximada entre 1 a 2 horas, el cual por medio de este estudio fortalecerá a los artistas en el ámbito de la gestión de proyectos.

Nota: Los resultados de esta entrevista serán publicados con el nombre de los entrevistados en el documento de la tesis bajo la revisión del contenido y consentimiento de ellos.

A continuación, la guía de entrevista:

- 1) Descripción del perfil del artista experto
  - ¿Cuál es el perfil profesional que tiene con relación a la industria musical?
  - ¿Cuál es el aporte que usted hace con los artistas en la industria musical?

2) Experiencia del artista experto con la industria musical

- ¿Desde la primera interacción con el ecosistema de la industria musical, cuánto tiempo de experiencia tiene y bajo que roles?
- ¿Cuál o cuáles fueron los motivos a involucrarse con la industria musical?
- ¿Un problema complejo que haya tenido en su experiencia laboral o como músico con la industria musical y cómo sobresalió?
- ¿Qué logros ha alcanzado en la industria musical?

3) Identificación de la tendencia del tipo de artista, artista bajo la dirección de un sello discográfico y artista independiente.

- ¿Con relación al desarrollo tecnológico (redes sociales, difusión digital, plataformas digitales, sonido, entre otros), cuál es la tendencia del ecosistema de la industria musical entre artistas bajo la dirección de sellos discográficos y artistas independientes?
- ¿Qué tipo de artistas se ven más hoy en día, artista bajo la dirección de un sello discográfico o artista independiente?
- ¿Cómo crees que los artistas independientes gestionan sus proyectos musicales?

4) Identificación de problemas, causas y consecuencias de los artistas en su gestión de proyectos en la industria musical.

- ¿Consideras que los artistas conocen todo el ecosistema de la industria musical?
- ¿Cuáles falencias considera que tienen los artistas en la gestión de proyectos con la industria musical y por qué?
- ¿De acuerdo con la anterior pregunta, qué consecuencias pueden causar esas falencias?
- ¿Conoces algún artista independiente de Ibagué que haya logrado salir exitoso en sus proyectos en la industria musical?
- ¿Qué hacen y de qué manera; el Estado, la Secretaría de Cultura, el Conservatorio del Tolima y empresas privadas, pueden impactar positiva o negativamente en la industria musical de Ibagué?
- ¿Con y sin una gestión de cambio, cómo ves a Ibagué en 10 años en la industria musical?

### A.3 Observación de documentales, entrevistas y películas biográficas y series dramatizadas

#### A.3.1 Propósito de la observación

Como complemento al levantamiento de información directa mediante encuestas y entrevistas, se realizó una observación sistemática de documentales, entrevistas y películas biográficas que retratan casos reales de artistas y agrupaciones. Esta actividad tuvo como propósito enriquecer el análisis exploratorio de la problemática mediante insumos narrativos que reflejan la realidad de la industria musical desde múltiples contextos culturales.



#### A.3.2 Criterios de selección

Los materiales fueron seleccionados con base en los siguientes criterios:


- Mostrar experiencias reales de artistas frente a la gestión de sus carreras.
- Evidenciar fallos o aciertos en la planificación, gestión financiera o estratégica.
- Reflejar consecuencias derivadas de la informalidad o falta de preparación en el ámbito musical.
- Contener testimonios o narrativas que se relacionen directamente con los temas abordados en esta tesis.

#### A.3.3 Materiales observados




Documentales

-  **Bee Gees: How Can You Mend a Broken Heart**
  - **Director:** Frank Marshall
  - **Año:** 2021
  - **País:** Estados Unidos
  - **Resumen:** Muestra la historia de éxito y declive de los Bee Gees, afectada por la falta de estructura empresarial, la dependencia de terceros, y la desorganización en la gestión del grupo.
  - **Relevancia:** Ilustra cómo el talento sin una base de gestión estructurada puede poner en riesgo la sostenibilidad del proyecto.
-  **Rompan Todo: La historia del rock en América Latina**
  - **Director:** Picky Talarico
  - **Año:** 2020
  - **País:** Argentina
  - **Resumen:** Serie documental que recorre los hitos del rock latinoamericano desde sus orígenes, mostrando tensiones sociopolíticas y económicas.
  - **Relevancia:** Expone las dificultades para la profesionalización de los proyectos musicales en América Latina, la carencia de políticas culturales, y la informalidad como norma.


## Entrevistas

-  **Juanes entrevistado por Rosado (2023)**
  - **Medio:** Video entrevista
  - **Resumen:** El artista relata las dificultades iniciales de su carrera, la falta de oportunidades en Colombia, su migración a EE. UU. y cómo debió adaptarse para sobrevivir.
  - **Relevancia:** Refleja la falta de acompañamiento estructurado para artistas en sus primeras etapas y la necesidad de planificación estratégica en contextos precarios.

## Películas biográficas (biopics)

-  **Bohemian Rhapsody**
  - **Director:** Bryan Singer
  - **Año:** 2018
  - **País:** Reino Unido/EE. UU.
  - **Resumen:** Película biográfica de Freddie Mercury y Queen, que muestra su ascenso, los conflictos internos, decisiones financieras y errores gerenciales.
  - **Relevancia:** Ejemplifica la tensión entre el arte y la gestión, y cómo los desequilibrios organizativos pueden afectar la estabilidad del grupo.
-  **Rocketman**
  - **Director:** Dexter Fletcher
  - **Año:** 2019
  - **País:** Reino Unido/EE. UU.
  - **Resumen:** Historia de Elton John, centrada en sus crisis personales, problemas con su equipo de trabajo, y la evolución de su carrera hasta lograr autonomía artística.
  - **Relevancia:** Muestra la importancia del manejo contractual, el acompañamiento gerencial y la construcción de una visión empresarial propia.
-  **Elvis**
  - **Director:** Baz Luhrmann
  - **Año:** 2022
  - **País:** EE. UU.
  - **Resumen:** Narra la vida de Elvis Presley y la relación desequilibrada con su manager, el coronel Tom Parker, marcada por control, manipulación y explotación comercial.
  - **Relevancia:** Caso paradigmático sobre los riesgos de delegar totalmente la gestión sin formación ni criterios propios.

## Serie observada

-  **Spotify: The Playlist**
  - **Dirección:** Per-Olav Sørensen
  - **Año:** 2022
  - **País:** Suecia
  - **Resumen:** Miniserie basada en el surgimiento de *Spotify*, mostrando las tensiones entre innovación tecnológica, intereses corporativos y los desafíos que enfrentan los artistas en la nueva economía digital.
  - **Relevancia:** Expone cómo la falta de preparación en temas de gestión y planificación estratégica deja a los artistas en una posición débil frente a modelos disruptivos como las plataformas de *streaming*.

### A.3.4 Principales hallazgos

- Los artistas, incluso en niveles de fama global, han enfrentado fallas en la gestión de sus proyectos, en muchos casos debido a falta de formación o de autonomía administrativa.
- La dependencia de terceros sin criterios claros o contratos equilibrados puede derivar en pérdida de recursos, reputación o control creativo.
- La profesionalización en la gestión de proyectos musicales aparece como una necesidad histórica, no resuelta completamente ni siquiera en la actualidad.

Este anexo recoge los insumos exploratorios que permitieron contextualizar la problemática abordada en esta investigación. Aunque no forman parte del diseño metodológico formal, las encuestas, entrevistas y observaciones narrativas —incluyendo documentales, películas biográficas y la serie— ofrecieron una visión empírica inicial que ayudó a delimitar variables clave y validar premisas del diagnóstico.

Los hallazgos aquí presentados fortalecen la coherencia del estudio y respaldan las decisiones teóricas y metodológicas desarrolladas en los capítulos posteriores.