



**EMPRENDIENDO
UN MUNDO MEJOR**

...

MODELO DE

modernización de la

gestión de las

ORGANIZACIONES

...

Teatro Mayor
Julio Mario Santo Domingo

Martha Milena Bautista Gómez





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones.
Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo [recurso electrónico] /
Martha Milena Bautista Gómez. Bogotá: Universidad EAN, 2017
81 p.

ISBNe: 978-958-756-572-0

1. Administración cultural -- Estudio de casos
2. Desarrollo cultural
3. Cambio organizacional
4. Estructura organizacional
5. Organizaciones culturales

658.402 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones

H. Mauricio Díez Silva

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Revisor de estilo

Eduardo Franco Martínez

Diagramación y finalización

María Eugenia Mila

Cesar Augusto Rubiano Moreno

Diseño de carátula

Cesar Augusto Rubiano Moreno

Publicado por Ediciones EAN 2017.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 978-958-756-572-0

©Universidad EAN, El Nogal: CL. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2017
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®
SNIES 2812 | Vigilada Mineducación Personería | Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia
- 16/05/69|

Producido en Colombia.

Contenido

Presentación	5
Introducción	7
1. Antecedentes	9
2. Componentes	12
2.1 Entorno económico	14
2.2 Direccionamiento estratégico	18
2.3 Gestión del mercado	26
2.4 Asociatividad	31
2.5 Cultura organizacional, innovación, conocimiento e información	35
2.6 Gestión financiera	39
2.7 Gestión humana	42
2.8 Gestión de la creación, producción circulación y apropiación	47
2.9 Intercambios artísticos y culturales con el exterior	53
3. Conclusiones	57
4. Referencias	59
Anexo	61

Presentación

El caso de estudio que se presenta a continuación es el resultado de la investigación *Modelo de gestión cultural del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo*, que hace parte del Grupo de Investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN, en su Línea de Industrias Culturales.

Este estudio fue realizado con la aplicación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) como herramienta de análisis situacional que evalúa el nivel de desarrollo de una organización y, a su vez, permite establecer una ruta de mejoramiento, modernización e innovación en la gestión de las organizaciones. En este caso, se trabajó con la versión del MMGO adaptado a las organizaciones culturales (MMGOC), las cuales presentan características muy particulares que las diferencian de las empresas del sector real de la economía y, por tanto, requieren un modelo adaptado a su naturaleza.

Desde este punto de vista, la investigación tiene como propósito, por una parte, establecer el estadio de desarrollo de una de las organizaciones culturales de mayor impacto en los últimos años en Bogotá, reconocida como un modelo de gestión cultural exitoso, que resulta importante estudiarlo tanto en el ámbito académico como por su importancia para el sector cultural.

Por otra parte, la investigación busca avanzar en la validación y construcción del MMGO en su adaptación a las empresas culturales, en cuanto al análisis de la pertinencia de los componentes estudiados y sus instrumentos de recolección de información, retomando los avances realizados en las fases precedentes a esta investigación.

Introducción

El Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo se creó en 2010 como una organización cultural público-privada, modelo sin precedentes en el sector cultural, que paulatinamente se ha consolidado como uno de los centros culturales más reconocidos en Bogotá. En el imaginario de los bogotanos, este es reconocido por la calidad artística de sus espectáculos, por su contribución a la descentralización de la oferta y el consumo cultural de la ciudad, además de ser un hito arquitectónico y tener un alto desarrollo en el ámbito técnico de la producción artístico-cultural.

Por lo anterior, resulta importante conocer el desarrollo de su modelo de gestión cultural, que se reconoce como exitoso dentro del sector cultural, al lograr en relativamente poco tiempo posicionarse dentro del campo cultural y, a su vez, garantizar la sostenibilidad de la organización.

El caso presentado a continuación evalúa tres grupos de componentes:

- Los directamente vinculados a la dirección y administración de la organización: los de carácter gerencial, es decir, entorno económico y direccionamiento estratégico; y los de carácter administrativo-operativos, es decir, gestión financiera y gestión humana.

Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo

- Los estratégicos para la organización: gestión del mercadeo, asociatividad y cultura organizacional, innovación, conocimiento e información.
- Los que son particulares del sector cultural: gestión de la creación, producción, circulación y apropiación e intercambios artísticos y culturales con el exterior.

Para ello, se utilizó como instrumento de recolección un formulario desarrollado con entrevistas a los diferentes gestores del Teatro Mayor, que fueron complementadas con fuentes documentales y teóricas. Tal información fue sistematizada con la matriz de análisis del MMGOC, a fin de establecer el proceso y nivel de desarrollo de la organización cultural.

1. Antecedentes

El Teatro Julio Mario Santo Domingo fue fundado en Bogotá el 26 de mayo de 2010. La iniciativa surge a partir de una visita a las otras megabibliotecas de la ciudad que hace el empresario Julio Mario Santo Domingo, quien se compromete a contribuir al desarrollo cultural de la ciudad con el entonces alcalde Enrique Peñalosa (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014, p. 43).

Posteriormente, el Teatro Mayor se hace una realidad bajo la Alcaldía de Luis Eduardo Garzón, y ha tenido continuidad en las alcaldías de Samuel Moreno y Gustavo Petro. Esto ha sido un gran logro si se tiene en cuenta que es el único equipamiento cultural de la ciudad de naturaleza público-privada.

Para su puesta en marcha, la familia Santo Domingo realiza la donación de la construcción de una megabiblioteca y dos teatros (Teatro Mayor y Teatro Estudio) en un lote que pertenecía a la ciudad; y en virtud de un convenio de asociación público-privada, suscrito entre la Fundación Amigos del Teatro Mayor (antes denominada Fundación Cine Colombia), el Instituto Distrital de las Artes y la Secretaría Distrital de Cultura, se crea el Complejo Cultural Julio Mario Santo Domingo.

Es decir, se trata de un equipamiento público con una administración privada; es una organización cultural sin fines de lucro, que contribuye a la labor del Estado en el fomento a la cultura.

Desde sus inicios, la organización buscó consolidarse como el mejor teatro de Colombia y un referente para América Latina; por ello, arquitectónicamente fue diseñado para ser un teatro con capacidad para espectáculos de clase mundial, tomando como guía los teatros más importantes de mundo, a fin de perfeccionar el diseño del proyecto.

La organización inició como un único proyecto concerniente a la administración de los teatros, planteado a tres años, tiempo en el cual se evaluaría su viabilidad. Inició con un equipamiento de USD 30 millones, un presupuesto proyectado de ejecución de COP 10 000 millones y un equipo de cinco personas en las áreas de dirección, administración, programación, producción y patrocinios.

Actualmente, el Teatro Mayor tiene cinco años, y adicional a su proyecto fundamental de administración de los teatros, realiza otros vinculados con la Alcaldía, proyectos de responsabilidad social con sus aliados corporativos, transmisión de parte de su oferta cultural vía streaming, entre otros. Cuenta con 33 funcionarios directamente vinculados a la fundación, y con un presupuesto que llega al orden de los COP 30 000 millones.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

En su trayectoria organizacional, se considera que uno de los principales retos enfrentados se refiere a la estructura organizativa público-privada, propuesta mediante un convenio de asociación, que operara con el modelo de una fiducia que administra los recursos públicos sin licitación previa. Además de ser un modelo que no existía, fue complejo la articulación de los intereses del sector público y del privado, para que convergieran en un proyecto que no tenía como objetivo generar altos niveles de rentabilidad.

En este sentido, se trató de un proyecto con una alta incertidumbre, que finalmente logró hacerse realidad y que hoy posiciona al Centro Cultural y dentro de él al Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo como una organización con una oferta artística de primera calidad, y que, como su director Ramiro Osorio lo afirma, “ha ubicado a Bogotá en el mapa cultural mundial” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014, p. 13).

La articulación de agentes públicos y privados, la implementación de políticas culturales, la formulación de instrumentos jurídicos y de estrategias financieras y administrativas inéditas plantearon una nueva propuesta de gestión cultural que logró una organización cultural de talla internacional que mantiene el equilibrio entre la sostenibilidad financiera y su enfoque social.

2. Componentes

Los nueve componentes estudiados se evaluaron con la información obtenida por parte de la organización en el instrumento/cuestionario aplicado, el cual evalúa cada componente con el comportamiento de determinadas variables, que se operan con descriptores. Dichos descriptores presentan cuatro niveles de desarrollo, que van desde el estado menos ideal y desarrollado hasta el estado ideal y más desarrollado, correspondientes al nivel uno (de 0 a 0.25) pasando por el nivel dos (0.26 a 0.50), nivel tres (0.51 a 0.75) hasta el nivel cuatro (de 0.76 a 1). Cada uno de ellos puede estar en fase de inicio, desarrollo o maduración, como subniveles de análisis dentro de cada estadio.

Se considera el estadio 4 un amplio nivel de desarrollo de la organización, en un estado sobresaliente que constituye las fortalezas de la organización; el estadio 3 un nivel adecuado, con algunos aspectos por mejorar que se considera un estado normal; el estadio 2 con deficiencias importantes por subsanar; y el estadio 1 generalmente obedece a aspectos que la empresa no ha desarrollado o se encuentran en una fase muy básica.

Para el caso de estudio, de acuerdo con los nueve componentes evaluados con el MMGOC, se tiene que su principal fortaleza la constituye el componente de gestión de creación, producción, circulación y apropiación (95.83 %),

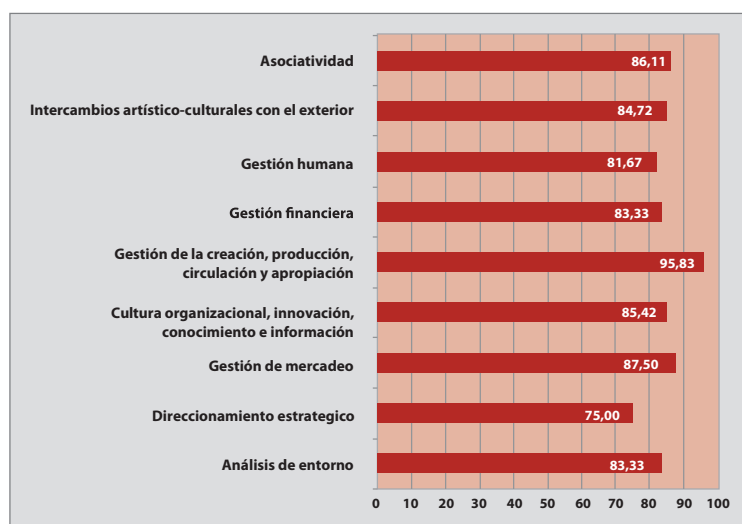
Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

que con la puntuación más alta se halla en el estadio 4 en la fase de maduración, es decir, en un tipo ideal de desarrollo.

Se encuentran asimismo como fortalezas de la organización, con un muy buen nivel de desarrollo, los componentes que se ubican en el estadio 4 en su fase de desarrollo: gestión del mercadeo (87.50 %), asociatividad (86.11) y cultura organizacional, innovación, conocimiento e información (85.42 %).

Seguidos de ellos, están los componentes de intercambios artísticos y culturales con el exterior (84.72 %), análisis del entorno (83.33 %) y gestión financiera (83.33 %), que se encuentran en el estadio 4 en fase de desarrollo y presentan un nivel sobresaliente muy positivo en la organización (figura 1).

Figura 1. Informe General



Fuente. Elaboración propia.

Posteriormente, se encuentran en el estadio cuatro en fase inicial el componente de gestión humana (81.67 %) y, luego, en el estadio 3 en fase de maduración el componente de direccionamiento estratégico (75 %). Estos componentes, aunque presentan algunos aspectos por mejorar, de todas formas presentan un nivel de desarrollo adecuado, con logros importantes obtenidos y algunos aspectos por profundizar, que se consideran dentro de un rango de desarrollo normal.

Es decir, se afirma que, en general, la organización ha tenido un muy buen nivel de desarrollo del modelo de su gestión cultural, pese a ser una organización cultural relativamente joven, que, como se verá en el análisis de cada componente, ha logrado sobresalir por la calidad artística de sus productos culturales y por la eficiencia de su modelo de gestión, con lo cual ha alcanzado un proceso de sostenibilidad financiera, social y artístico-cultural.

2.1 Entorno económico

El componente del entorno económico hace referencia al comportamiento de la organización frente a sus aliados estratégicos públicos y privados, sean donantes, patrocinadores, público objetivo, vínculos comerciales, etc., y al conocimiento y posicionamiento dentro del sector cultural, con políticas culturales, y su relacionamiento con organizaciones pares.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Este componente se encuentra en un estadio de desarrollo 4 en su fase de desarrollo con una puntuación de 83.33 %, y tiene como principal fortaleza la variable de productos o servicios ofrecidos, seguido de las de políticas sectoriales y competencia/organizaciones similares, y con un menor puntaje la variable de precio o tarifa (figura 2).

Figura 2. Entorno económico.



Fuente. Elaboración propia.

Respecto de la variable de productos y servicios, que es su principal fortaleza, la organización tiene un conocimiento suficiente de los ofertados, de su público objetivo, y establece vínculos con diferentes organizaciones. El principal producto de la organización son espectáculos públicos, con la venta de boletería, con un público objetivo de amplio espectro que incluye población de todos los niveles sociales y circulación de todas las manifestaciones culturales.

Además, se realiza el alquiler de espacios, con un nicho específico dirigido a empresas que requieran eventos de alto nivel técnico especializado, y la oferta de un esquema de patrocinios con un plan de beneficios para empresas de gran envergadura que busquen posicionarse dentro de la ciudad o asociarse a una marca de alto reconocimiento o requieran desarrollar programas de responsabilidad social con el sector cultural.

Para ello, la organización genera importantes vínculos con organizaciones de diferente naturaleza, como compañías de artistas nacionales e internacionales, servicios de alojamiento y desplazamiento para los invitados, servicios logísticos, fiduciarios, así como la adquisición de activos, entre otros.

Así mismo, se evidencia un buen conocimiento de los niveles de calidad de los productos de naturaleza similar a la suya, que, además, es el factor que constituye su diferenciación frente a otras organizaciones culturales. Como lo expresan sus funcionarios, el Teatro Mayor es muy sobresaliente por la calidad de los espectáculos ofrecidos, es la organización que más espectáculos internacionales de talla mundial presenta, solo comparado con la calidad de espectáculos del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá; pero, a diferencia de este que se realiza cada dos años, la labor de aquel es permanente.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Según lo anterior, en la variable de Organizaciones pares, la organización manifiesta un conocimiento importante de carácter formal sobre otras organizaciones del sector cultural, las cuales son valoradas como aliados estratégicos, con algunas de las cuales se desarrollan proyectos en común, como el Teatro Jorge Eliécer Gaitán, el Teatro Nacional La Castellana, el Teatro Libre y el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, entre otros.

Frente a la variable de *Las políticas sectoriales*, se manifiesta un amplio conocimiento de las políticas nacionales y sectoriales, que son implementadas en el desarrollo y el ejercicio de sus funciones.

El quehacer de la organización se encuentra enmarcada en el Plan Decenal de Cultura (2004-2016) centrado en los derechos culturales, frente a lo cual los equipamientos culturales buscan garantizar las oportunidades de libre expresión de las culturas de la ciudad y el acceso equitativo a los productos y procesos artístico-culturales (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014, p. 56). Asimismo, está regida por el Instituto Distrital de las Artes y el Plan Maestro de Equipamientos Culturales.

Además, se hace referencia a la Ley del Espectáculo Público, considerada un factor dinamizador de las empresas culturales en el país, al generar diferentes incentivos y posibilidades para los equipamientos culturales, adquirir mejor tecnología y expandir su acción cultural.

Con respecto a la variable de precio o tarifa, la organización presenta un buen conocimiento de los precios ofertados en comparación con otras organizaciones, pero no se encuentra con un procedimiento formalmente establecido, en el que la organización investigue de forma permanente el comportamiento económico del sector cultural.

La organización manifiesta que se manejan precios competitivos en los proyectos de responsabilidad social, en tanto que los precios de boletería y alquiler de espacios son más altos, pero no son comparables con otras organizaciones, en términos técnicos y de calidad de espectáculos, y por ello su precio es más elevado. Sin embargo, en algunos productos que sí son comparables, tienen precios competitivos, ya que la boletería es subsidiada.

2.2 Direccionamiento estratégico

El componente de direccionamiento estratégico hace referencia a las directrices orientadoras de la gestión cultural de la organización, concebidas desde la gerencia o grupo directivo. Esto involucra el sistema de finalidades de la organización, el proceso de planeación estratégica, los valores corporativos y las estrategias organizacionales para superar las dificultades que se presenten a lo largo de la trayectoria empresarial.

Para este caso de estudio, el componente de direccionamiento estratégico presenta una puntuación de 72.92 %, que lo ubica dentro del estadio de desarrollo

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

3 en su fase de maduración, es decir que se encuentra funcionando adecuadamente, pero aún tiene algunos factores por mejorar para que se considere en un estado pleno de desarrollo.

Su puntuación está muy afectada por una variación significativa entre sus variables, con un mínimo de 50 % y un máximo de 87.5 %, siendo el único componente cuyas variables atraviesan por tres niveles de desarrollo, de 2 a 4. Tiene como principales fortalezas las variables de *Planeación estratégica* y *Estrategias* que se ubican en el nivel de desarrollo 4 en fase de desarrollo, en tanto que la variable de sistema de finalidades se ubica también en el estadio 4 en fase de inicio y la de valores corporativos en el estadio 2 (figura 3).

Figura 3. Direccionamiento estratégico.



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto al comportamiento de la variable de *Planeación estratégica*, con una puntuación de 87.5 %, es decir, la más alta del componente, se puede inferir que la planeación es una de las principales fortalezas de la organización. Esta está presente desde su creación, con el estudio previo realizado por un equipo de empresas expertas en modelos administrativos y financieros, a fin de evaluar la viabilidad y hacer recomendaciones para la eficiencia de un teatro, que desde sus inicios se pensó como un teatro de talla mundial con fuertes vínculos con las dinámicas nacionales y regionales.

Para ello, se estudiaron diferentes experiencias exitosas de gestión cultural, teniendo en cuenta tanto los aspectos artístico-culturales como los datos sobre ocupación, ingresos y formas de financiación (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014, p. 102). Según las recomendaciones para la operación del Teatro Julio Mario Santo Domingo, se establecen como directrices generales de la organización y pilares de su planeación estratégica las siguientes (p. 107):

- La vocación de los espectáculos y actividades, así como el público y la participación esperada dentro de la oferta cultural.
- Su proyección como un laboratorio de experimentación que promueve las distintas dimensiones de las prácticas artísticas.
- La apropiación social del centro cultural.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- Se propuso trabajar con tres tipos de figuras: planta de personal permanente y directa de 11 personas, un equipo de técnicos contratados con terceros expertos de 16 personas y un soporte tercerizado (outsourcing) para la administración y el mantenimiento del inmueble.

Según lo anterior, se evidencia que la organización realiza una planeación estratégica a largo plazo, con los ajustes tácticos que se requieran a corto plazo, lo cual es consecuente con la perspectiva de largo plazo con la que se planea la programación cultural, el esquema de patrocinios y la sostenibilidad financiera.

Asimismo, esta perspectiva de la planeación estratégica involucra la vinculación del talento humano para la consecución de los objetivos propuestos. De esta forma, la organización relaciona las necesidades y los requerimientos de la empresa con las competencias y habilidades de sus empleados, con el fin de lograr formar el perfil requerido por la organización, partiendo de unos conocimientos de base que se perfeccionan con el proceso de capacitación del empleado, dado que tanto en la producción como en la administración se requieren perfiles profesionales muy específicos.

En la variable de *Estrategias organizacionales*, referida tanto a la evaluación de escenarios futuros como a la toma de decisiones y direccionamiento de la empresa, el Teatro Mayor presenta una puntuación de 83.33 %, que es la segunda variable más alta del componente.

Respecto de la valoración de escenarios futuros, la organización tiene formalmente establecido un sistema de valoración con la metodología análisis fractal o de horizontes, que desde una perspectiva empresarial valora los negocios para explotar, expandir, explorar y experimentar, lo cual demuestra que es un factor al que la organización le otorga bastante importancia y se encuentra en un desarrollo significativo, que toma en cuenta tanto la disponibilidad financiera como las oportunidades de negocio. Sin embargo, hace falta incluir el factor del valor artístico-cultural y el intercambio y la superación del talento humano dentro de los factores para evaluar los escenarios de acción.

En cuanto a las estrategias empleadas por la organización en la toma de decisiones, se realiza un proceso permanente de evaluación de las estrategias con las cuales se direcciona la empresa y se superan dificultades, desde una perspectiva consensuada, que incluye diferentes puntos de vista para llegar a la decisión final. Esto permite que se realice un proceso formal que direcciona la organización y le permite actuar de manera consecuente y previa cuando se presenten momentos críticos.

Respecto de la variable de *Sistema de finalidades*, concerniente a la misión, la visión y los objetivos de la organización, se tiene una puntuación de 79.17 %, medido con la existencia y coherencia de dicho sistema y su declaración pública.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

En cuanto a la existencia y coherencia del sistema de finalidades, es claramente identificable la misión, la visión y los objetivos de la organización, cuya construcción se basa en un estudio previo de carácter interno y externo a la organización, los cuales develan la orientación y proyección de la empresa.

Concretamente, la misión del Teatro Mayor es brindar excelencia cultural y oferta integral de inclusión; su visión es ser el teatro con mayor reconocimiento en América Latina por su programación, ser una institución arraigada en los ciudadanos de Bogotá, ser un ícono urbano y dinamizador de la cultura, así como ser un proyecto sostenible con una novedosa forma de consecución de recursos. Asimismo, tiene planteados objetivos de diferente naturaleza:

- Referidos a procesos internos de la organización, tales como tener una cultura de servicio y excelencia operacional, maximizar la infraestructura y potencializar los servicios, asegurar el cumplimiento del modelo financiero, entre otros.
- Referidos a los grupos de interés, como los relacionados con la negociación de proveedores, fidelización el público, promoción de la pluralidad social, proyectar nuevas audiencias, ampliar cobertura de beneficiarios y alianzas, la vinculación de artistas y públicos locales, entre otros.

- Referidos a las variables del entorno, tales como el impacto en el sector cultural distrital, la promoción de políticas de arte y cultura, las alianzas con agentes gubernamentales, entre otros.

De estos objetivos se derivan indicadores y metas que se asignan a las áreas de trabajo, y con indicadores se evalúan permanentemente. En síntesis, se trata de un sistema de finalidades coherente y con una estructura sólida. Respecto de su misión, efectivamente el Teatro Mayor se encuentra muy bien posicionado en el ámbito nacional y se destaca por la calidad de su programación. En cuanto a su visión, como ya se había mencionado, actualmente ha logrado ubicarse dentro del panorama del sector cultural en el contexto internacional, de forma que ha tenido un buen desarrollo orientado a la visión proyectada.

El único aspecto por mejorar en este componente se refiere al indicador de declaración pública del sistema de finalidades, que es un factor importante para cualquier organización. En el caso del Teatro Mayor, se transmiten con claridad los objetivos que corresponden a cada área, ya que son la base de la medición de resultados, en tanto que la misión y visión se comunican de carácter informal. Sin embargo, no se encuentran públicos en algún medio de comunicación de libre acceso, de forma que se conviertan en un instrumento de trabajo para todos los empleados.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Con respecto a la variable de *Valores corporativos*, esta tiene una puntuación de 50 %, dado que la organización no cuenta con valores corporativos claramente formulados. Informalmente, se mencionan algunos como la honestidad y el amor al trabajo, pero se enfocan mucho más hacia el modelo de competencias de la entidad, referido a orientación al servicio, orientación a resultados y visión de negocio, así como unas competencias definidas por área de trabajo y por cargo.

Estas competencias son de carácter público, y hacen parte de la medición y la capacitación que la organización realiza, lo cual resulta muy acertado para el desarrollo de esta, pero no reemplaza el sistema de valores corporativos, de forma que sería recomendable establecer estos valores organizacionales y así crear una perspectiva más integral de las personas que vincula la organización.

En general, se establece que la organización cuenta con un direccionamiento estratégico que ha tenido un nivel de desarrollo óptimo, pese a ser muy sensible al cambio de las administraciones públicas, por su naturaleza público-privada. Se evidencian importantes fortalezas en cuanto a planeación estratégica, estrategias y sistema de finalidades, salvo por su necesidad de hacerlos documentos de carácter público, lo mismo que la consolidación del sistema de valores corporativos.

2.3 Gestión del mercadeo

El componente de gestión del mercadeo se refiere a la orientación de la organización hacia el mercado y al conocimiento que se tiene sobre el comportamiento del consumidor y las estrategias de comunicación desarrolladas para garantizar una relación efectiva con el público objetivo, así como al esquema de atención al cliente que desarrolla la organización en miras de garantizar la fidelización y el seguimiento.

Para el caso del Teatro Mayor, el componente de gestión de mercadeo se encuentra en el estadio 4 de desarrollo, con una puntuación de 87.50 % que corresponde al segundo componente mejor evaluado, y se constituye en una fortaleza de la organización, dado las diferentes herramientas de relación con el cliente y el conocimiento de este.

Se ha logrado hacer una adecuación muy acertada del mercadeo tradicional al sector cultural, ya que en los productos culturales prevalece la importancia del valor simbólico sobre el valor de cambio, de forma que las motivaciones y necesidades del consumidor son diferentes del de otro tipo de productos, y por ello se necesita una estrategia de mercadeo diferente.

El plan de mercadeo de la organización está dirigido hacia consumidores de productos culturales de gran formato, lo cual con frecuencia se refiere a personas con conocimiento sobre arte y cultura. Sin embargo, dado que se trata de un

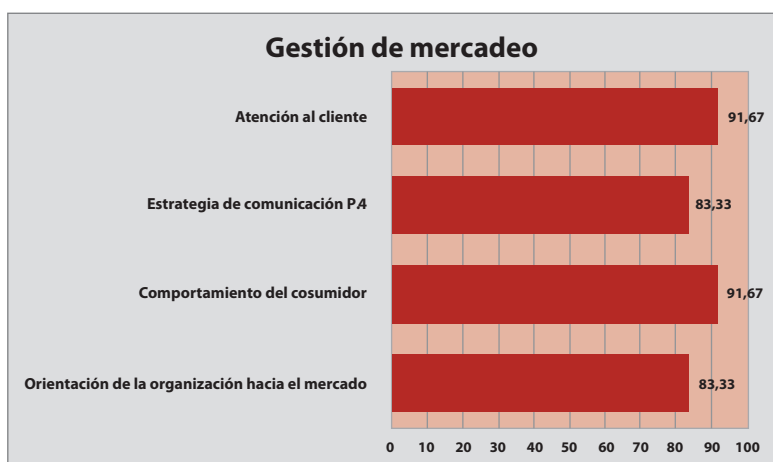
Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

teatro público, se busca la puesta en circulación de todo tipo de manifestaciones artístico-culturales, que asimismo buscan llegar a diferentes tipos de público.

Para ello, la organización ha realizado una segmentación del mercado, con el proyecto de comunidades, que clasifica al consumidor de acuerdo con la línea artística de preferencia (música, teatro, danza) y al grupo de comunidades al que pertenezca (familias, jóvenes menores de 25 años, tercera edad, grupos de 35 y 45 años).

Desde este punto de vista, se amplía el espectro del mercadeo, que se desarrolla con diferentes frentes de acción, correspondientes a desarrollo de alianzas y convenios, actividades BTL (*below-the-line*), CRM (*customer relationship management*), así como actividades de impacto directo a los usuarios, con ATL (*above-the-line*), correo electrónico, correo directo y telemercadeo. Actualmente, se tiene un registro de 32 000 registros únicos (figura 4).

Figura 4. Gestión de mercadeo.



Fuente. Elaboración propia.

Las variables que tienen la puntuación más alta corresponden a comportamiento del consumidor y atención al cliente, con 91.67 % cada una de ellas. En la que se refiere al comportamiento del consumidor, se evidencia un conocimiento del comportamiento de compra y consumo del cliente, con el CRM del Teatro Mayor se tienen bases de datos, en el que se conoce el nivel de inversión de los clientes, sus gustos y preferencias, según lo cual se realizan estrategias de comunicación, definiendo una frecuencia y forma adecuada para cada tipo de población. Este conocimiento del cliente se actualiza de forma permanente, realizando un ejercicio de comunicación directa con aquel, que se constituye en uno de los factores de éxito de la organización.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Asimismo, se encuentra la variable de *Atención al cliente*, que desde la planeación estratégica se constituye en uno de los pilares de la organización, y hace parte de las competencias que debe tener un empleado de esta independiente del cargo que desempeñe. Por ello, se desarrollan programas de formación sobre atención al cliente, para fortalecer esta habilidad en sus colaboradores.

A su vez, como parte de la orientación de la organización hacia el servicio al cliente, se desarrollan estrategias de fidelización, que implican, además del conocimiento a fondo del consumidor y su relacionamiento directo, la inclusión de planes de beneficios para los clientes en la compra de los productos culturales ofertados.

Respecto de la variable *Orientación de la organización* hacia el mercado, que tiene una puntuación de 83.33 %, determinada por la importancia que le concede la organización a las necesidades y preferencias de sus diferentes tipos de clientes y usuarios.

Para ello, el Teatro Mayor realiza publicidad ATL (*above-the-line*) con prensa, revistas, televisión y radio, y BTL (*below-the-line*) con promociones cerradas realizadas en clubes, fondos de empleados, etc., como parte de los beneficios de las empresas a sus empleados. Realiza también actividades de mercadeo directo, con aliados estratégicos, como es el caso de Cine Colombia, que permite la entrega de publicidad a un público específico. A la vez que por su naturaleza pública participa en las becas de Creación que

ofrece Instituto Distrital de las Artes, y junto con el Teatro Jorge Eliécer Gaitán, ofrecen a los ganadores respaldo económico para el montaje y la circulación de sus productos por los dos teatros.

Asimismo, el Teatro Mayor ha llevado a cabo un proceso importante en cuanto al posicionamiento de su marca en el sector cultural y en el imaginario social, con un ejercicio de investigación y planificación, que además incluye un plan de mercadeo documentado y proyectado de mediano plazo. Esto, junto con la captura de preferencia de sus consumidores, han sido fortalezas relevantes en la gestión cultural de la organización.

Finalmente, se encuentra la variable de *Estrategia de comunicación*, con una puntuación de 83.33 %, que de la mano con las formas de conocimiento del consumidor, se evidencia el uso de todo tipo de estrategias de comunicación, entre ellas, plan de promociones, participación en eventos, así como actividades de promoción y venta. Cada una de las cuales son planeadas, presupuestas y tienen un proceso de seguimiento y control, ya que la estrategia es adecuada a un público específico.

En este sentido, las relaciones públicas ocupan un lugar importante dentro de la organización, tanto referido a su público objetivo como a sus aliados estratégicos. Se desarrolla una serie de alianzas y convenios, para llevar la oferta cultural como parte del bienestar y entretenimiento a los empleados de diferentes empresas, clubes,

universidades, etc., a la vez que se relacionan con actores comunitarios como juntas de acción comunal y alcaldías locales, entre otros.

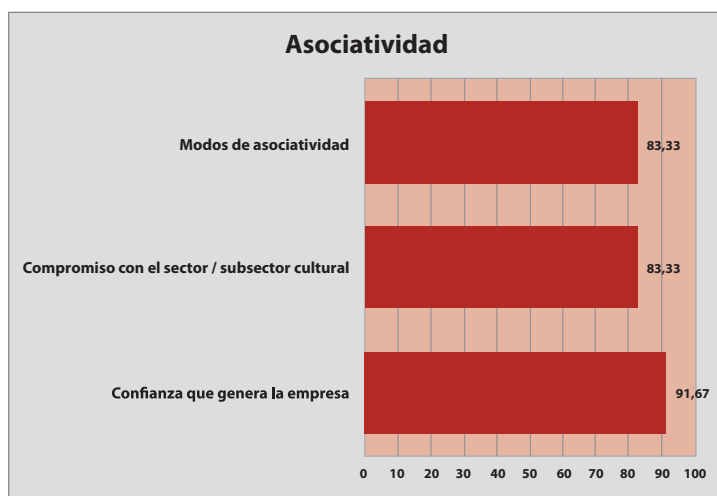
Todas estas estrategias y formas de mercadeo han logrado posicionar la organización en un lugar importante dentro del sector cultural como resultado de la calidad la programación, el reconocimiento de las personas vinculadas a la organización, el conocimiento sobre el sector cultural, así como el subsidio en la boletería para hacerla asequible a diferentes tipos de públicos, a fin de romper con la idea de que es un teatro de élite inalcanzable.

2.4 Asociatividad

La asociatividad es uno de los factores que se considera de gran importancia por los vínculos que la organización establece con diferentes tipo de empresas, pero especialmente porque la posiciona y otorga reconocimiento dentro del sector al que pertenece, ya que le permite ser parte de o ser generador de redes estratégicas, que impulsan, en este caso, el sector cultural.

El componente de asociatividad, con un resultado de 86.11 %, se ubica dentro del estadio 4 de desarrollo, medido con la confianza que genera la empresa en el sector cultural, su compromiso frente a él, así como los modos de asociatividad que desarrolla la organización (figura 5).

Figura 5. Asociatividad.



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la variable de *Confianza* que genera la empresa en el sector cultural, con una puntuación de 91.67 %, se tiene que la confianza que genera es alta. En lo local, se ha logrado sinergia con otras organizaciones al hacer parte también del sector público, y en el ámbito nacional e internacional, se ha llevado a cabo un importante trabajo en el posicionamiento de la marca de la organización, que hace que no solo el Teatro Mayor busque poner en circulación diferentes productos culturales, sino que, a su vez, las compañías artísticas encuentren el espacio para estar en él.

Derivado de lo anterior, la variable de *Compromiso con el sector/subsector cultural*, se encuentra en el estadio 4 con una puntuación de 83.33 %. El reconocimiento a este compromiso se ha dado como resultado de los altos

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

niveles de calidad de la oferta cultural, con la circulación de espectáculos de gran formato que dinamizan ampliamente el desarrollo cultural de la ciudad; la confianza que genera la trayectoria organizacional, con la vinculación de la actividad cultural nacional con la internacional; y el aporte de saberes, soluciones y oportunidades al sector cultural que proponen formas inéditas de hacer gestión cultural, en cuanto a las alianzas público-privadas y los criterios gerenciales adaptados a la cultura, que amplían el espectro e impacto de las organizaciones culturales (entrevista con Hugo Rangel, 22 de mayo de 2015).

Con respecto a la variable de *Modos de asociatividad* que tiene una puntuación de 83.33 %, la organización ha iniciado procesos asociativos y cuenta con experiencia para diferenciar los que conducen al éxito o al fracaso; de forma que promueve y desarrolla proyectos asociativos de carácter local, nacional e internacional.

Realiza diferentes convenios y alianzas como medio para dar a conocer sus productos ofertados y para establecer redes y alianzas estratégicas dentro y fuera del sector, para lo cual se vincula con clubes, universidades, fondos de empleados, cooperativas y empresas.

Cuenta con importantes aliados estratégicos, algunos por su naturaleza de organización pública como el Instituto Distrital de Turismo, otros por su naturaleza privada, con empresas que hacen parte del mismo grupo empresarial, por ejemplo El Espectador, el Canal Caracol y Cine Colombia,

y otras empresas que se vinculan como patrocinadores, entre ellos, Avianca y la Caja de Compensación Familiar (Compensar).

Igualmente, el Teatro Mayor realiza diferentes convenios con organizaciones pares, que develan el grado de compromiso y vinculación con el sector cultural, con proyectos en común con diferentes aliados, con quienes se hace una programación conjunta, como es el caso de la Universidad de los Andes y el Teatro Colón, entre otros.

Asimismo, el Teatro Mayor realiza convenios para hacer extensiva su programación en diferentes espacios, haciendo partícipe a otros teatros y espacios de circulación nacional de la programación ya establecida por este, que asume los costos de traer un artista u obra internacional, en tanto que las otras organizaciones de otras ciudades solo deben asumir el costo desde el artista ya ubicado en Bogotá. Esto es posible en la medida en que la agenda de las compañías lo permitan y los teatros tengan una suficiente capacidad de antelación en la planeación de su programación, pero que una vez que se logra contribuye a la democratización del arte y la cultura a diferente tipo de público, en este caso fomentando la circulación en el ámbito regional.

En síntesis, el Teatro Mayor ha tenido un buen desarrollo respecto de la asociatividad como elemento fundamental de su gestión, realizando un muy buen aprovechamiento de los recursos con los que cuenta dada su naturaleza público-privada, vinculando organizaciones de muy diversa

naturaleza, que hacen posible la sostenibilidad de su gestión cultural. Esto al lograr una difusión masiva de su oferta y diversas fuentes de ingresos que le permiten tener una boletería subsidiaria, con los cuales este teatro se hace accesible a comunidades vulnerables.

2.5 Cultura organizacional, innovación, conocimiento e información

El componente de cultura organizacional, innovación, conocimiento e información busca identificar el tipo de cultura organizacional que tiene la empresa, con factores como el tipo de liderazgo y participación, las formas y los medios de comunicación establecidos, así como la perspectiva de innovación, que para el caso de las organizaciones culturales es inherente a su quehacer.

Este componente se ubica en el estadio de desarrollo 4, con una puntuación de 85.42 %, lo cual denota el buen desempeño de la organización al respecto, identificando como principales fortalezas la comunicación e información que ha establecido con sus grupos de interés, que con una puntuación de 100 % tiene un pleno estado de desarrollo; seguido se encuentran las variables de *Liderazgo* y de *Innovación*, que con un muy buen nivel de desarrollo se ubican en el estadio 4; y posteriormente la variable de *Participación y Compromiso*, que se ubica en el estadio 3 (figura 6).

Figura 6. Cultura organizacional, innovación, conocimiento e información.



Fuente. Elaboración propia.

Se reitera nuevamente que una de las principales fortalezas de la organización está en la variable *Comunicación e Información*, con diferentes formas y medios de comunicación que emplea para relacionarse tanto con el consumidor como con sus aliados, articulando diferentes tipos de medios de comunicación: tradicionales y digitales, así como masivos y personalizados.

La organización utiliza diferentes medios digitales, tales como la página web y las redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Google Plus y YouTube, que llegan masivamente a un público joven. Además, medios tradicionales: radio, televisión y prensa, dirigidos a un público más tradicional; con este propósito, se ha desarrollado un plan de medios

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

con el cual se establecen alianzas de free press a fin de extender su radio de información.

En esta variable, es importante tener en cuenta el conocimiento y la segmentación del consumidor que tiene la organización, con los cuales se hace un mercadeo directo, a través *direct mail marketing*, llamadas telefónicas y publicidad impresa, que son dirigidos a un público específico, consumidor y simpatizante de cierto tipo de espectáculos, con lo cual se garantiza una comunicación mucho más asertiva.

Con respecto a la variable de *Innovación*, esta es una de las fortalezas de la organización, que se encuentra en el estadio 4 de desarrollo, con una puntuación de 83.33 %, medido con una actitud adecuada y positiva de la organización hacia la innovación y de la innovación en sus productos y servicios como un factor inherente a su actividad creativa.

Así es como la actividad innovadora se encuentra presente transversalmente en el quehacer de la organización, desde los productos y servicios de su oferta cultural, hasta el modelo administrativo y financiero que emplea. Realizando, además, proyectos innovadores en calidad de espectáculos y en formación de públicos como pauta diferenciadora frente a otras organizaciones culturales. El único aspecto por mejorar sería la formalización de estas prácticas con un plan o política de innovación.

Respecto de la variable de *Liderazgo*, se tiene un enfoque de liderazgo participativo, orientado al logro y la planificación como directriz de la organización, el cual se encuentra determinado por el liderazgo del director del Teatro Mayor, por su conocimiento del medio y del campo artístico cultural, pero que, a su vez, estas habilidades y capacidad de liderazgo se buscan desarrollar en los colaboradores en el ejercicio de su labor, y con el consenso como práctica en algunas de las tomas de decisiones de la empresa. No obstante, se percibe como un liderazgo más orientado al logro y la planificación que al enfoque participativo.

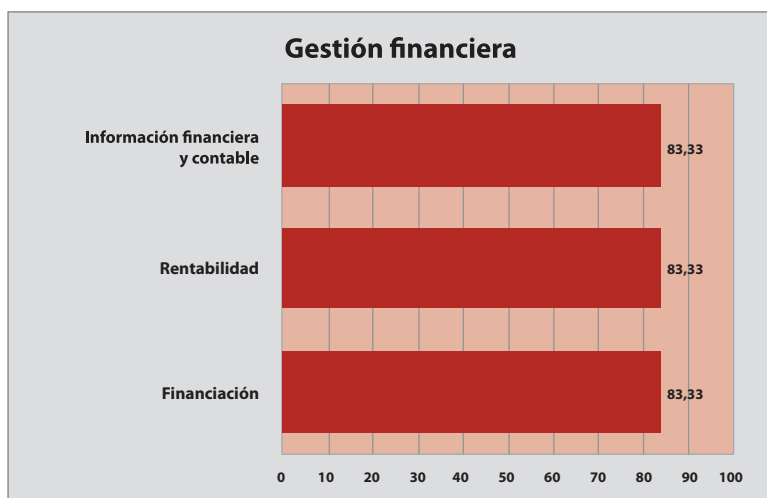
Derivado de la anterior, se encuentra la variable de participación y compromiso, que se refiere a las diferentes prácticas que denotan la participación y compromiso del personal, las cuales en la organización se evidencian con distintas realizaciones, tales como reuniones de consenso, o la participación de los colaboradores en los eventos que son ofertados, sin tener la obligación de hacerlo, etc., que se dan como prácticas habituales de carácter informal, y no obedecen a un enfoque transversal en las políticas y el direccionamiento de la organización.

En síntesis, el componente de cultura organizacional se encuentra en un buen estado de desarrollo, con un tipo de cultura organizacional determinada por el liderazgo y la innovación y por la comunicación que establece con aliados y consumidores; a la que sería importante fortalecer el enfoque de participación y la formalización en planes y políticas de algunos de los factores mencionados.

2.6 Gestión financiera

El componente de gestión financiera hace referencia a los procesos de financiación y rentabilidad, así como al estado en que se encuentra la información financiera y contable de la organización. En general, este componente se encuentra en el estadio 4 de desarrollo en fase de desarrollo, con una puntuación de 83.33 %. Asimismo, las tres variables se encuentran en el estadio 4 de desarrollo, de forma que es un componente con un proceso de desarrollo satisfactorio. Sus tres variables tienen idéntica puntuación, de forma que tanto la rentabilidad entendida como sostenibilidad, la información contable y financiera, así como la financiación, son fortalezas de la organización (figura 7).

Figura 7. Gestión financiera.



Fuente. Elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que el modelo financiero que tiene el Teatro Mayor es público-privado, de forma que el sector público con la Alcaldía Mayor de Bogotá aporta los recursos para el desarrollo de la programación y el sector privado representado en los donantes, es decir, el Grupo Santodomingo y de la sociedad civil con BiblioAmigos (Asociación de Amigos de las Bibliotecas Públicas de Bogotá) aporta para la nómina y el funcionamiento del escenario.

Este modelo financiero ha sido una apuesta importante de la organización, que no tenía precedentes, y que ha sido exitoso en la medida en que ha logrado hacer posible la articulación de modelos que se concebían como excluyentes, pero, sobre todo, en el logro de sostenibilidad financiera del teatro, que suele ser una de las mayores debilidades de las organizaciones culturales.

Respecto de la variable de *Rentabilidad*, dado que se trata de una organización sin ánimo de lucro, no se incluyen factores de gestión de rentabilidad como tal, sino de sostenibilidad financiera, dado que no es una empresa de mercado, y su naturaleza atribuye un valor fundamental de carácter simbólico que sobrepasa la importancia del valor de cambio. Con lo cual, en la medida en que una organización cultural logre la sostenibilidad en términos sociales, culturales y económicos, se considera exitosa, al tener la capacidad de gestionar sus excedentes para el logro de su misión y visión organizacional.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Desde esta perspectiva, la actividad cultural de la organización es rentable, se cuenta con subvenciones y aportes público-privados y no se generan pérdidas; es decir, tiene una amplia sostenibilidad que permite fortalecer la acción de la organización, y se constituye en uno de sus principales logros.

Con respecto a la variable de *Financiación*, la organización combina diferentes fuentes de ingresos, provenientes de las ventas, benefactores, así como de instituciones públicas y privadas. En el modelo de la organización, sus ingresos corresponden a 33 % proveniente del aporte de cogestores públicos y privados, 33 % gestión de patrocinios y 33 % generación interna (boletería, alquileres y demás bienes y servicios que se comercializan).

En este aspecto, también es importante destacar la labor de la organización en cuanto a su apuesta para atraer la responsabilidad social empresarial, que tradicionalmente en el país había subestimado lo cultural, así como las alianzas con patrocinios con las grandes empresas privadas. De forma que, además de constituir una muy importante fuente de ingresos, se vincula al sector privado con el desarrollo cultural de la ciudad.

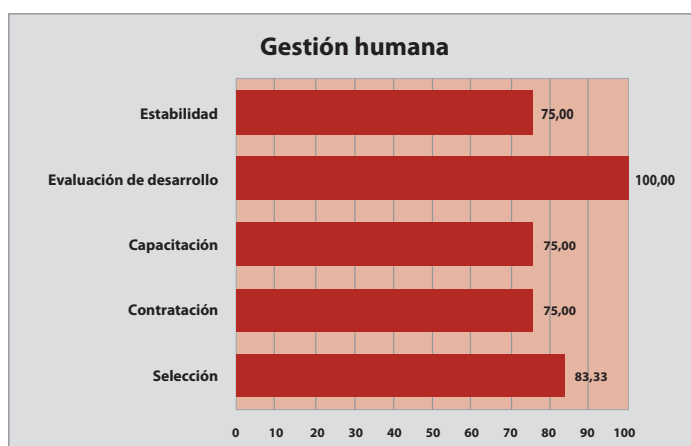
En relación con la variable de *Información financiera* y contable que se encuentra en el estadio 4, se tiene que la información financiera de la organización se encuentra ordenada sistemáticamente, y su manejo corresponde a un área directamente encargada de tal gestión.

La disponibilidad de la información ordenada y sistemática se constituye en un importante logro, ya que usualmente es una debilidad del sector cultural, especialmente en organizaciones pequeñas, y además se trata de una información compleja en cuanto se maneja información de la fiducia y la fundación como figura jurídica y financiera, dada su naturaleza público-privada. Para continuar su mejoramiento, en un estado ideal, esta información debe ser de acceso público.

2.7 Gestión humana

El componente de gestión humana involucra los factores de relacionamiento entre la organización y sus empleados, en cuanto a la alineación entre los objetivos misionales de la organización, las capacidades y habilidades del empleado, y su plan de vida y expectativas frente a su trabajo. Para lo cual se toma en cuenta el proceso de selección, contratación, evaluación, capacitación y estabilidad (figura 8).

Figura 8. Gestión humana.



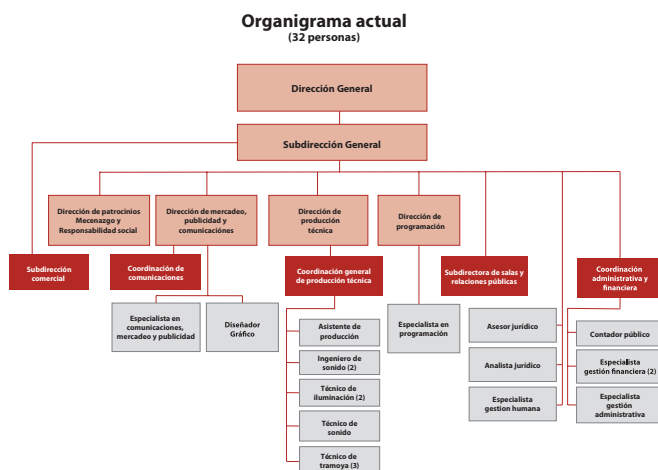
Fuente. Elaboración propia.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

El componente se encuentra en el estadio 4 de desarrollo en su fase de inicio, con una puntuación de 81.67 %, lo cual muestra un alto nivel de desempeño, con una variación de 25 puntos porcentuales entre sus variables. Se tiene como principal fortaleza la evaluación de desarrollo, seguido de la selección, y con una puntuación media están los procesos de capacitación, contratación y estabilidad.

La organización cuenta con una planta de 33 empleados directos, que en su trayectoria organizacional ha venido en aumento desde su fundación, además de vincular otros 10 empleados por prestación de servicios. Cuenta con cuatro áreas de acción que se derivan de la dirección y subdirección, correspondientes a las direcciones de 1) patrocinios, mecenazgo y responsabilidad social, 2) mercadeo, publicidad y comunicaciones, 3) producción técnica 4) programación (figura 9).

Figura 9. Organigrama actual.



Fuente. Elaboración propia.

En su trayectoria organizacional, ha demostrado tener un modelo muy eficiente de gestión humana que se evidencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos, articulando una planta de personal reducida, con un outsourcing que varía de acuerdo con la producción cultural.

La variable de mayor puntuación es *Evaluación de desarrollo* que tiene una puntuación de 100 %, es decir, en un nivel de desarrollo ideal. La organización cuenta con un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo, denominada *Success Factors*, que se realiza dos veces al año con un seguimiento periódico, y se encuentra directamente relacionado con la orientación al logro que tiene la organización.

Asimismo, la variable de *Selección* que se encuentra en el estadio 4 es una de sus fortalezas en gestión humana, con una puntuación de 83.33 %; la organización cuenta con un proceso de selección, en cuanto al diseño de un procedimiento de entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc., estandarizado para el personal de plata. En cuanto al personal vinculado por prestación de servicios, la selección la realiza directamente el director del área encargada; en algunos casos, se trata de contratos que se renuevan anualmente, o en otros se trata de contratos puntuales por determinadas labores. El criterio de selección se basa en el conocimiento del sector cultural del director del área encargada, lo cual es adecuado en cuanto a la búsqueda de competencias específicas, pero

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

carece del procedimiento de selección estructurado que tienen los empleados de planta.

Se emplean diferentes métodos de búsqueda de personal con convocatorias, redes sociales y referidos; y en el caso del personal directivo, se realiza una búsqueda muy selectiva a cargo del director del teatro, lo cual denota un proceso de selección de alta precisión, en el que se relacionan las necesidades de la empresa y las competencias personales, que suelen ser particulares en el sector cultural.

En relación con la variable de *Contratación* que se encuentra en el estadio 3, se constituye en un factor importante al manejar contratos de larga duración para todos sus empleados de planta, lo cual impacta la estabilidad de la organización y, además, contribuye ampliamente a los niveles de satisfacción de los empleados. Sin embargo, también cuenta con un número considerable de personal por prestación de servicios con contratos de corta duración. Aun así, en este aspecto, la organización ha tenido un proceso de mejoramiento, dado que inicialmente se realizaban contratos de menor duración.

Frente a la variable de *Estabilidad*, que se encuentra en el estadio 3 de desarrollo, con una puntuación de 75 %, se evidencia una estabilidad alta en la dirección de la empresa, y media en el resto de empleados. Aunque lo más importante en este aspecto es la estabilidad de la dirección de la empresa, dado que son quienes orientan el desarrollo organizacional, y para el caso del Teatro Mayor se encuentra consolidada

prácticamente desde que inició funciones; idealmente, se busca que la estabilidad sea alta en todos los cargos de la empresa. En general, la estabilidad es un factor que ha ido mejorando desde el momento en que la institución se consolida y se viabiliza su continuidad.

En cuanto a la variable de capacitación, que se encuentra en el estadio 3 de desarrollo, con una puntuación de 75 %, la organización tiene un proceso de capacitación en diferentes campos de conocimiento, principalmente en las áreas técnicas, de producción y administración, valorando diferencialmente las competencias necesarias de acuerdo con el área de trabajo y el perfil del empleado; por ejemplo, en el área de programación, se consideran competencias significativas para la organización el dominio de idiomas y el fomento de experiencia internacional. No obstante, el plan de capacitación se encuentra en proceso de estructuración; aunque es un aspecto que la organización considera importante, actualmente no está formalmente establecido.

En términos generales, el componente de gestión humana se encuentra en un buen nivel de desarrollo, que podría mejorarse al igualar los mismos criterios de contratación y estabilidad que tiene la dirección al resto de niveles de empleados. Se evidencia que se encuentra en un proceso de mejoramiento en cuanto a la implementación del sistema de seguridad industrial y el levantamiento de procedimientos de inducción, formación, capacitación, así como en la actualización de los perfiles para cada cargo.

2.8 Gestión de la creación, producción circulación y apropiación

El componente de gestión de la creación producción y apropiación se refiere al proceso de producción de la organización definida respecto de la del tipo de bien o servicio ofrecido, la industria cultural a la que pertenece, así como el lugar que ocupa en la cadena de valor. Para el caso del Teatro Mayor, se encuentra dentro de la industria cultural de artes escénicas y en la cadena de valor de creación y producción artística, comercialización (alquiler del teatro), así como apropiación y consumo (plan de abonos, segmentación del mercado).

En este ámbito, el Teatro Mayor ofrece programación de música, danza y teatro clásico y popular sin ninguna restricción de género o estética, siempre y cuando tenga un alto nivel de calidad artística. Esta está organizada en las franjas de programación de música (clásica, popular, música colombiana, lírica, sinfónica, grandes solistas, voces del mundo, Colombia es música...), danza, teatro (grandes compañías de teatro internacional y del teatro colombiano), familia (Domingos en la mañana, y anualmente se traen uno o dos grandes eventos para toda la familia) y país invitado de honor (se le dedica un mes a un país o ciudad, presentando música, danza y teatro sobre él).

Asimismo, se vincula con la realidad nacional con diferentes proyectos, entre ellos, el lanzamiento o muestra de los grandes festivales nacionales como reflejo de la

multiculturalidad del país. Se encuentra también el proyecto Cien mil niños al Mayor, en el que se traen 100 000 niños de colegios distritales o que hacen parte de los 75 barrios más peligrosos de la ciudad a ver una obra. El Teatro Mayor lanza la convocatoria, los colegios se inscriben y, una vez seleccionados, se encarga del transporte, la alimentación, presentarles la obra, darles un material didáctico sobre ella, y hacer talleres focales con los docentes que acompañan a los niños.

Al igual que diferentes proyectos de difusión, como las 10 transmisiones al año en Canal Capital y 10 al año con el teatro digital vía streaming, de los eventos importantes que suceden en el teatro, así como la nueva sección en la web denominada la Teatropedia, que se espera que se convierta en un sitio de consulta y espacio de formación sobre el quehacer del teatro (figuras 10-13).

Figura 10. Sinfonía.



Fuente. Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo (2015).

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Figura 11. English National Ballet.



Fuente. Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo (2015).

Figura 12. Otelo.



Fuente. Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo (2015).

Figura 13. Salif Keita Baja.



Fuente. Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo (2015).

Este componente obtuvo el puntaje más alto de la evaluación, con 95.83 % que lo ubica en el estadio 4 de desarrollo en una fase de maduración, es decir, un tipo ideal del modelo de producción, que, sin duda, se constituye en la principal fortaleza de la organización, en cuanto a la versatilidad y calidad de la programación artística que se ofrece, medido con las fuentes de creación, los derechos de autor, la gestión de la producción y el montaje de la programación (figura 14).

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Figura 14. Gestión de la creación, producción, circulación y apropiación.



Fuente. Elaboración propia.

Respecto de la variable de *Gestión de la producción*, que se encuentra como principal fortaleza, la organización tiene definido un proceso de planeación, ejecución y verificación de lo propuesto, y según ello toma decisiones sobre el mejoramiento continuo, siendo especialmente cuidadosos en la preproducción técnica y logística.

Con respecto a la variable de *Fuentes de ideación/creación*, la organización cuenta con estrategias o mecanismos para ello formalmente establecidos, y orientados de acuerdo con la planeación estratégica integral de la organización. Cuenta con un comité de programación compuesto por el director del teatro, la directora de programación, el director de producción, la directora de patrocinios, el subdirector, un delegado de la Alcaldía Mayor de Bogotá y el director

del Instituto Distrital de las Artes. Luego, pasa a la Junta de la Fundación Amigos del Teatro y posteriormente a la Junta Directiva del Teatro Mayor. Respetando las líneas de programación establecidas, se buscan siempre aspectos y elementos diferenciadores del arte contemporáneo para incluirlos en la programación.

En cuanto a la variable de *Derechos de autor*, los mecanismos para realizar los acuerdos con los creadores sobre los derechos de autor se rigen por la normativa sobre una adecuada protección y difusión de la obra y, además, se incluyen beneficios adicionales para el autor representados en acuerdos de reconocimiento adicionales con la exhibición en el teatro digital y en Canal Capital.

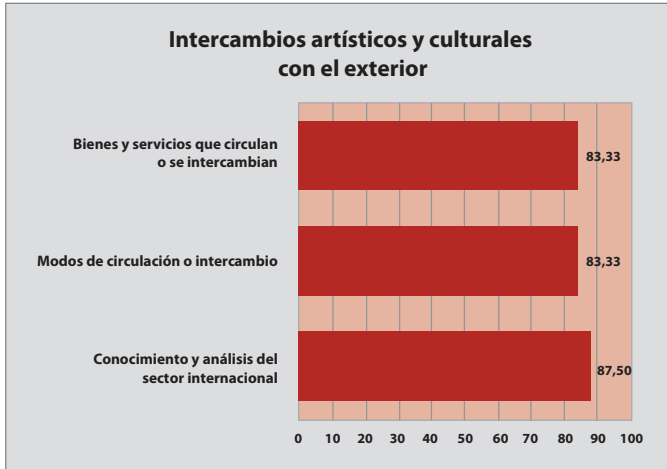
Respecto de la variable de *Programación del montaje/ producción*, que asimismo es una de las fortalezas de la organización, se tiene una oferta cultural que se realiza según una programación a largo plazo en general y se define detalladamente un año y medio antes, con lo cual se ha logrado entrar a un circuito de programación igual a otros grandes teatros del mundo, a la vez que permite tener la preproducción muy anticipada, que también posibilita realizar el montaje de los productos con mucha antelación, para lo cual la organización tiene un procedimiento establecido, un área encargada y cuenta con asesorías adicionales de personal especializado, cuando se requieren.

2.9 Intercambios artísticos y culturales con el exterior

El componente de intercambios artísticos y culturales con el exterior se trata de un componente específico para el sector cultural, referido a las relaciones bidireccionales que la organización establece con otras organizaciones internacionales, en cuanto a flujos de información y conocimiento del sector cultural internacional y a la circulación de bienes y servicios culturales.

Este componente se encuentra en el estadio de desarrollo 4 en fase de desarrollo, con un puntaje de 84.72 %, es decir que ha tenido un proceso de desarrollo avanzado, que evidencia la envergadura de la organización, ya que en el sector cultural son pocas las organizaciones que se vinculan con organizaciones internacionales; en general, se trata de las organizaciones más antiguas, casi todas de naturaleza pública; en este caso, como en otros componentes, el Teatro Mayor, prácticamente solo se podría comparar con el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá (figura 15).

Figura 15. Intercambios artísticos y culturales con el exterior.



Fuente. Elaboración propia.

Frente a la variable de Conocimiento y análisis del sector internacional, que se encuentra en el estadio 4 de desarrollo, se tiene que la organización ha establecido diferentes contactos con el exterior y participado de redes internacionales, lo cual es un factor que hace parte de la política organizacional.

Actualmente, entre otras asociaciones gremiales, el Teatro Mayor pertenece con membresía a la Organización Latinoamericana de Ópera, Classical Next de Música Clásica y a la International Society for the Performing Arts, y participa en los dos congresos mundiales que se realizan al año, al cual asisten los directores de los teatros de mayor reconocimiento mundial, y en el cual el sector cultural presenta los desarrollos en cada país.

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

Con lo anterior, se evidencia un muy buen nivel de conocimiento del sector cultural internacional, que se ha construido a partir de la experiencia en el sector cultural de muchas de sus directivas, que dan una red de contactos de muy alto nivel, y se enriquece con la participación en festivales y el conocimiento de nuevas agrupaciones y propuestas interesantes, así como con la actualización y capacitación permanente del personal.

Con respecto a la variable de *Bienes y servicios* que circulan o se intercambian, esta se encuentra en el estadio 4 de desarrollo, dado que la organización pone en circulación de forma permanente productos y servicios del exterior, y asimismo exporta servicios y productos culturales en el mercado internacional. Concretamente, el Teatro Mayor pone en circulación los productos culturales que ofrece en su programación, los cuales en algunos casos es posible que circulen en otros espacios culturales, y a la vez busca poner en circulación internacional las producciones propias, que se encuentra en proceso de construcción.

Finalmente, se encuentra la variable de *Modos de circulación o intercambio*, que asimismo se encuentra en el estadio 4 de desarrollo. Estos intercambios se realizan de diferentes formas, desde la puesta en circulación de productos internacionales, hasta el establecimiento de proyectos en común con diferentes organizaciones socias, donde se hace la proyección y negociación en conjunto. Especialmente, se ha establecido un importante vínculo con Quito y Lima, lo cual permite disminuir costos al traer un artista en gira por diferentes países.

Es decir, la organización realiza intercambios permanentemente, como un proceso de planeación estratégica, aplicando diferentes estrategias para ello. Se valora como principales factores de éxito de estos intercambios, en primer lugar, el valor artístico-cultural, dado con la vinculación de artistas de gran prestigio y espectáculos de muy alta calidad, así como los flujos de información entre pares nacionales e internacionales, lo cual a su vez permite integrar eventos y mejorar las ganancias económicas. Asimismo, estos procesos de intercambio le han permitido al Teatro Mayor diferenciar su oferta cultural y, a su vez, establecer mayores vínculos de solidaridad con el sector cultural internacional.

En síntesis, se puede decir que el componente de intercambios culturales en el Teatro Mayor ha tenido un desarrollo muy positivo en la calidad de su oferta cultural y las redes y alianzas establecidas con otros países, de gran beneficio para las organizaciones que intervienen. Solo haría falta fortalecer el proceso de intercambio de productos nacionales en escenarios internacionales, tanto en lo que se refiere a la producción propia del teatro como en cuanto a otros productos de artistas nacionales, lo cual se encuentra en construcción y es uno de los objetivos de la organización.

3. Conclusiones

Como se ha visto a lo largo de la aplicación del modelo de evaluación, el Teatro Mayor ha desarrollado un modelo de gestión cultural exitoso, desde el punto de vista cultural y de la sostenibilidad financiera, realizando estrategias novedosas de diversa naturaleza, con las cuales, sin perder su quehacer fundamental frente al desarrollo cultural, ha logrado ser una organización eficiente desde el punto de vista empresarial.

En términos culturales, claramente su aporte fundamental ha sido la calidad de la oferta cultural ofrecida, que se ha construido con el conocimiento y la experiencia en el sector cultural, el establecimiento de redes y alianzas estratégicas con el sector público y privado, nacional e internacional, así como con la calidad y rigurosidad en su producción, montaje y puesta en escena.

Con todo lo anterior, la organización se ha posicionado en el ámbito nacional y ha logrado entrar en las redes internacionales, a la vez que da cumplimiento a su objeto social de hacer posible poner al alcance de todo tipo de público una versátil oferta cultural de calidad. En este sentido, culturalmente, la organización ha presentado un desarrollo muy positivo, que tiene todas las posibilidades de continuar ampliando y profundizando.

El éxito de la puesta en circulación de esta producción, en gran parte, ha sido asegurado con los procesos de mercadeo y comunicación, que quizá son los factores que han tenido la adecuación al sector cultural más acertada, de forma que

empleando herramientas clásicas de empresas del sector real ha logrado hacerlos realmente culturales, al hacer uso de todo tipo de herramientas tradicionales y novedosas, que le han permitido un conocimiento muy importante del consumidor y los modos de comunicación efectivos.

En términos empresariales, ha sido un éxito la viabilidad de la naturaleza público-privada de la organización, logrando encontrar las figuras jurídicas y administrativas precisas, estableciendo un proceso de planeación y direccionamiento estratégico muy eficiente, con un conocimiento muy importante de su entorno económico, que no son factores aplicados con mucha frecuencia en el sector cultural.

A su vez, se vincula muy acertadamente con el sector privado y los grupos empresariales con proyectos de patrocinios y responsabilidad social, que tampoco no eran tradicionales del sector cultural. Y hace uso de herramientas organizacionales tradicionales, que emplea transversalmente en todos sus componentes, tales como el mejoramiento continuo, la evaluación permanente y la planeación estratégica, entre otros, con las cuales hace muy eficiente su gestión.

Así es como la organización se hace sostenible desde el punto de vista económico, social y cultural, como logro fundamental para que se denomine como un caso exitoso de gestión cultural. En el futuro, sería importante obviamente continuar la sostenibilidad, pero profundizando más el enfoque participativo de la organización en general y continuar el proceso de adecuación de lo empresarial en el sector cultural.

4. Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá (2014). *El complejo teatral Julio Mario Santo Domingo*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ortiz, W. (2013a). Instrumento # 1. Cuestionario o encuesta para el estudio de caso de una organización cultural. Bogotá: Universidad EAN.

Ortiz, W. (2013b). *Propuesta estructural para el desarrollo del modelo de modernización de la gestión organizacional cultural MMGO cultural*. Bogotá: Universidad EAN.

Pérez, R. et al. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.

Entrevistas

- Hugo Rangel, entrevista por Martha Milena Bautista Gómez, 22 de mayo de 2015.
- Javier García, entrevista por Martha Milena Bautista Gómez, 3 de septiembre de 2015.
- María Victoria Muñoz, entrevista por Martha Milena Bautista Gómez, 4 de junio de 2015.



Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo

- Rocío Alarcón, entrevista por Martha Milena Bautista Gómez, 22 de mayo de 2015.
- Ramiro Cortés, entrevista por Martha Milena Bautista Gómez, 4 de junio de 2015).
- Sandra Meluk, entrevista por Martha Milena Bautista Gómez, 4 de junio de 2015.

ANEXO

Cuestionario o encuesta para el estudio de caso de una organización cultural

1. Antecedentes

- ¿Cuándo y dónde fue creada su empresa?
Lugar: _____ Año: _____
- ¿La organización surgió con vocación económica?
Sí _____ No _____
- ¿Tomó la organización la decisión de convertirse en una de las mejores del sector cultural?
Sí _____ No _____ ¿Cuándo se tomó esa decisión?

- ¿Enfrentó la organización alguna dificultad que hiciera pensar en renunciar o posponer sus planes? Externa:
Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____
_____ Interna: Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

- ¿Cómo fue superada esa dificultad? _____

- ¿Con cuántos proyectos inició la empresa?
 - Uno _____
 - Dos _____
 - Tres _____
 - Más de tres _____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- ¿Con cuántas personas inició la empresa?
 - 1 a 3 personas _____
 - 4 a 6 personas _____
 - 7 y más _____
- 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 _____
- ¿Cómo calificaría el grado de confianza (certeza) que la aventura emprendedora causaba a los fundadores de la organización?
 - Alta _____
 - Media _____
 - Baja _____

*¿Hay algún documento donde se encuentre la historia de la organización?

2. Direccionamiento estratégico (misión-visión-objetivos, valores corporativos, principios de planeación, estrategias)

- ¿Cuáles son la misión, la visión y los objetivos de la empresa?
 - Misión: _____
 - Visión: _____
 - Objetivos: _____

Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo

- ¿Cómo se realizó el proceso de construcción y formulación de la misión, visión y objetivos?
- ¿La misión, la visión y los objetivos se encuentran declarados públicamente?
 - Sí ____ ¿Dónde o en qué medio? _____

 - No ____ ¿Cómo se realizó el proceso de construcción y formulación de la MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS?
- ¿Cuáles son los valores corporativos de su organización?

- ¿Esos valores corporativos se encuentran declarados públicamente?
 - Sí ____ ¿Dónde o en qué medio? _____

 - No _____
- ¿Planea el desarrollo de la empresa?

A largo plazo ____ A mediano plazo ____ A corto plazo ____
- ¿Existe coherencia entre necesidades y oportunidades de la empresa, por una parte, y potencial de su personal, por otra parte? Sí ____ No ____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- ¿Valora previamente sus escenarios de acción? Sí ____ No ____
En caso de respuesta afirmativa, ¿qué criterios toma en cuenta para tal valoración?
 - Disponibilidad financiera por parte de su empresa ____
 - Oportunidades de negocio ____
 - Ganancias artístico-culturales ____
 - Intercambio y superación para el talento humano ____
 - Otros ____ ¿Cuáles? _____

- ¿Cuenta con sistema computarizado integral? Sí ____ No ____
- ¿Su empresa ha vivido épocas difíciles? Sí ____ No ____ ¿Cuál o cuáles? _____

- ¿Qué hizo para superar esa época difícil?

- ¿Fue efectivo lo que hizo? Sí ____ No ____
- ¿Cómo escogió la solución que le permitió superar la época difícil antes referida? _____

3. Entorno (entorno cercano, bienes y servicios que oferta, precios en el mercado, competencia)

- 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?

Donación de la familia Santodomingo y el interés en quedarse para garantizar que la administración fuera de excelencia

Otra Sí ____ No ____ ¿Cuál? _____

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

– Sectorial: Sí ____ No ____ ¿Cuál? Ley del espectáculo público, factor dinamizador de las empresas culturales en Colombia _____

– Regional: Sí ____ No ____ ¿Cuál? _____

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

Sí ____ No ____ ¿Cuál? Teatro Jorge Eliécer Gaitán (público, Instituto Distrital de las Artes de Bogotá), Teatro la Castellana (sector privado) _____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

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

- Competencia ____
 - Aliado estratégico ____ Se realizan proyectos en común, hay un ambiente de colaboración
-
- ¿Qué bienes o servicios ofrece su empresa? Se ofrecen espectáculos públicos (boletería), alquiler de espacios para eventos empresariales y esquema de patrocinios con un plan de beneficios que permite que las empresas desarrollen sus planes de responsabilidad social a través del teatro.
-

*¿Hay algún documento donde se encuentren explícitamente los bienes y servicios que ofrece su empresa?

- ¿Cuál es su público objetivo y a quién están dirigidos sus productos y servicios?
 - Boletería: espectro amplísimo, todos los estratos sociales, todas las manifestaciones culturales, que geográficamente todo el mundo tenga acceso.
 - Alquileres: nicho específico. Eventos que requieran tecnología importante.
 - Patrocinadores: empresas muy grandes que necesiten ese relacionamiento, que necesiten llegar a Bogotá, o posicionarse en ella, que quieran asociarse a nuestra marca y tengan que desarrollar actividades de responsabilidad social.

- ¿Qué tipo de servicios o productos requiere su empresa u organización de otras para elaborar sus propias creaciones?
 - Servicios requeridos
 - Compañías de artistas
 - Logística subcontratada
 - Servicio de fiducia

Productos requeridos _____

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

Sí ____ No ____ ¿En qué rangos oscila ese precio?

- ¿Qué diferencia a su organización de otras instituciones del sector cultural?

4. Gestión humana (selección, contratación, estabilidad)

- ¿Cómo realiza la selección de sus empleados o ejecutivos?
 - Convocatoria ____
 - Caza talentos ____
 - Asistencia a mercados culturales o ruedas de negocios ____
 - _____
 - Otra vía ____ ¿Cuál? _____
 - _____

- ¿Qué tipo de contratos desarrolla con sus empleados?

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- ¿Cuenta con instrumentos para valorar la gestión de esos empleados? Sí ____ No ____ ¿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 ____
 - Circulación ____
 - Gestión ____
 - Administración ____
 - Idiomas ____
- ¿El manejo de otros idiomas y la experiencia internacional son asuntos significativos en la formación interna o externa de los empleados 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 ____
 - Gestión ____
 - Administración ____

5. Gestión de mercadeo (orientación de la empresa hacia su mercado, comportamiento del consumidor, estrategia de precios, estrategia de comunicación, atención al cliente)

- ¿Tiene su empresa un mercado definido? Sí ____ No ____ En caso afirmativo, ¿cuál es ese mercado? _____
- ¿Cómo capturan las preferencias y expectativas de los consumidores (receptores, audiencias, públicos)?
 - Mercadeo directo ____
 - Publicidad ____
 - Oferta cerrada ____
 - Participación en convocatorias ____
- Según usted, el mantenimiento de sus principales clientes es resultado de:
 - Fidelización ____
 - Calidad de las ofertas artístico-culturales ____
 - Precio ____
 - Diversidad de productos ____
 - Otro ____ ¿Cuál? _____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- ¿De qué estrategias o medios se vale su organización para comunicar/informar sobre los bienes y servicios que oferta? _____
- A largo plazo, ¿qué ha generado mejores resultados a la organización?
 - Especializarse en un bien, servicio o producto _____
 - Tener su propio nicho de mercado _____
 - Diversificar productos y destinos _____

6. Asociatividad (confianza que genera la empresa, factores de compromiso, gestión en el sector o sub-sector, modos de asociatividad)

- La confianza del subsector artístico específico o del sector cultura en general en su empresa es:
 - Alta _____
 - Media _____
 - Baja _____
 - Nula _____
- Los factores que comprometen al subsector 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 subsector particular o ante el sector cultural en general?

- ¿Su organización ha generado algún espacio asociativo dentro del subsector o sector? Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____

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

Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____

- ¿Qué valoración tiene de las prácticas asociativas en su subsector o en el sector cultural en general? _____

7. Gestión financiera (inversión, financiación, rentabilidad, manejo de la información financiera y contable)

- ¿Qué proporción del total de sus ingresos provienen de:

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

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

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

Actividad	Carácter	
	Financiación propia	Financiación externa

- ¿Cuál ha sido las fuentes de financiación para los negocios más importantes?
 - Propias _____
 - Bancarias _____
 - Familiares _____
 - Anticipos _____
 - Otra _____ ¿Cuál? _____

- ¿Son rentables sus operaciones financieras? Sí ____ No ____
 ¿Por qué? _____

- El manejo de la información financiera y contable en su organización puede considerarse:
 - Óptimo ____
 - Bueno ____
 - Regular o aceptable ____
 - Con algunas deficiencias ____
 - Deficiente ____

- ¿Qué documentación de soporte existe sobre la gestión financiera de su organización?

¿Son documentos/información pública? Si ____ No ____

- ¿Qué aprendizajes considera que han sido importantes en la gestión financiera?

8. Gestión de la creación, producción, circulación y apropiación

- ¿Qué tipo de productos o servicios ofrece su organización?

- Los productos culturales que ofrece su organización en cuáles de las siguientes industrias culturales se encuentran:

– Artes escénicas (música, danza, marionetas, circo, ópera)

– Audiovisuales (cine, TV, radio) _____

– Servicios creativos (arquitectura, publicidad, servicios y cultura) _____

– Media-interactiva (contenidos digitales, software, videojuegos y animaciones) _____

– Diseño (interiores, gráfico, modas y joyería) _____

– Literatura y publicaciones (libros, prensa y otras publicaciones) _____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- Artes visuales (pintura, escultura, fotografía y antigüedades) _____
- Patrimonio cultural (museos, bibliotecas, sitios arqueológicos) _____
- Conocimiento tradicional (festivales y artesanos) _____

- ¿En qué lugar de la cadena de valor de las industrias culturales se encuentra el quehacer principal de su organización?
 - Formación e investigación _____
 - Creación _____
 - Producción _____
 - Comercialización _____
 - Exhibición _____
 - Apropiación y consumo _____

- Enumere de 1 a 4, de la más aplicada a la menos aplicada, las siguientes prácticas de gestión:
 - Planeación de la producción _____1
 - Ejecución de lo planeado (producción en sí) _____2
 - Verificación/chequeo de lo planeado _____3
 - Ajuste y toma de decisiones _____4

- ¿Cuáles son las principales fuentes de creación o ideación de los productos culturales que ofrece la organización?

Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo

- En relación con diálogo y acuerdos con creadores, en cuanto a la gestión de sus derechos como autor, ¿cuáles de las siguientes estrategias son utilizadas por la organización?
- Adecuada protección y difusión _____
- Acuerdos de reconocimiento adicionales (en efectivo o especie)_____
- por el éxito comercial de su obra _____
- Derechos al autor para intervenir en los procesos de montaje _____
- Acuerdos sobre derechos de propiedad en el mercado _____
- ¿Cuál es el proceso o ciclo que se realiza para definir la programación de la oferta cultural ofrecida?

- ¿Cómo está definido el proceso de montaje de los productos culturales que ofrece?

- ¿Su organización ha generado algún espacio asociativo dentro del subsector o sector?
Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- ¿Hace parte su organización de alguna asociación sectorial, regional, o de otro orden?
Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____

9. Intercambios artísticos y culturales con el exterior

- Para potenciar su circulación nacional e internacional, cuenta con:
 - Socio nacional o internacional _____
 - Red de comercializadora especializada _____
 - Medios de comunicación aliados _____
- ¿Cómo califica el nivel de conocimiento del sector internacional que tiene su organización?
Excelente ___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___
Deficiente ___
- ¿Cómo ha construido ese nivel de conocimiento? _____

- ¿Cómo lo actualiza o enriquece? _____

- ¿Qué bienes, servicios o productos culturales usted hace circular o intercambia hacia y desde otros países?

- ¿De qué modo realiza la circulación o intercambio de tales bienes, servicios o productos culturales?

- Califique 1 a 8 (donde 1 corresponde al factor más importante y 8 al menos importante) los factores que han garantizado el éxito de sus intercambios internacionales:

- La solidaridad del sector o sub-sector en otros países ____ 8
- Los flujos de información entre pares nacionales e internacionales ____ 3
- La diferenciación de bienes, servicios o productos ____ 7
- La integración de eventos ____ 5
- Los precios manejados ____ 4
- Las ganancias económicas ____ 6
- Las ganancias artístico-culturales ____ 2
- El prestigio de figuras/creadores convocantes ____ 1

10. Cultura organizacional, innovación, conocimiento e información (liderazgo, desarrollo y reconocimiento, ética y resolución de conflictos, formación, investigación y apropiación, comunicación y memoria organizacional, seguimiento y aseguramiento de la cultura organizacional)

- ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo se identifica su empresa?
 - Participativo ____
 - Autoritario ____
 - Planificador ____
 - Orientado al logro ____

Modelo de modernización de la gestión de las organizaciones culturales

- ¿La discusión colectiva es una práctica habitual para la toma de decisiones?
Sí ____ No ____
- ¿Existen otras prácticas al interior de su organización, que denoten participación y compromiso del personal con la empresa? Sí ____ ¿Cuál o cuáles? _____

- No ____
- Los principales medios para comunicar/difundir información sobre bienes y servicios de la organización son:
 - Correo electrónico ____
 - Redes sociales ____
 - Prensa plana ____
 - Radio ____
 - Televisión ____
 - Afiches ____
 - Volantes o sueltos ____
 - Catálogos o programas de mano dirigidos a ciertas audiencias



Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo

- Llamadas telefónicas ____
- Cartas y otras comunicaciones personales ____
- ¿Qué diferencia ve su empresa entre crear e innovar? _____

- ¿Cuáles son los bienes, servicios o productos innovadores que oferta su empresa? _____



Misión

Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos.

Visión

Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial.

Teléfono: 5936464
El Nogal: Calle 79 # 11 - 45
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América
www.universidadean.edu.co

